

THECAMPUS
CAMPUSEXP
EXPERIENCE
RIENCEEXPE

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Bôas, Rafael Villas

The campus experience : marketing para instituições de ensino / Rafael Villas Bôas. – São Paulo : Summus/Hoper, 2008.

Bibliografia.

ISBN 978-85-323-0470-4 (Summus)

1. Marketing 2. Universidades e escolas superiores - Marketing I. Título.

07-10318

CDD-378.00688

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing : Instituições de ensino superior :
Educação superior 378.00688
2. Instituições de ensino superior : Marketing :
Educação superior 378.00688



Compre em lugar de fotocopiar.

Cada real que você dá por um livro recompensa seus autores
e os convida a produzir mais sobre o tema;
incentiva seus editores a encomendar, traduzir e publicar
outras obras sobre o assunto;

e paga aos livreiros por estocar e levar até você livros
para a sua informação e o seu entretenimento.

Cada real que você dá pela fotocópia não autorizada de um livro
financia o crime

e ajuda a matar a produção intelectual de seu país.

THE CAMPUS CAMPUS EXP EXPERIENCE RIENCE EXPE

MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO



THE CAMPUS EXPERIENCE
Marketing para instituições de ensino
Copyright © 2008 by Rafael Villas Bôas
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**
Assistentes editoriais: **Bibiana Leme e Martha Lopes**
Capa e projeto gráfico: **Alberto Mateus**
Diagramação: **Crayon Editorial**

Nota: Todas as informações disponibilizadas no site thecampuserience.com.br são de responsabilidade exclusiva do autor, não cabendo à Summus Editorial qualquer participação na produção dos textos ali divulgados.

Summus Editorial

Departamento editorial:
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
Fax: (11) 3872-7476
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor:
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado:
Fone: (11) 3873-8638
Fax: (11) 3873-7085
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

*Só existe um negócio melhor
que montar uma faculdade.
Montar uma faculdade bem
administrada!*

Sumário

<i>Prefácio</i>	17
<i>Apresentação</i>	19
Manual de leitura	21
<i>Introdução</i>	25
Sobre o título da obra	25
Breve história da educação brasileira: prenúncios de uma crise	25
Reflexos de uma crise anunciada	30
O modelo “the campus experience” (TCE)	33
Lidando com bolhas especulativas, pânico no mercado e “profetas do caos”	34
O fundamento de uma nova terminologia	37
1. Primeiras dimensões do relacionamento: o ambiente institucional e a web	
O agente da educação	43
O sofisma do marketing para IESs	44
Relacionamentos: uma visão abrangente	46
A web: uma visão abrangente	51
Arquitetura: questão de marketing	83
Formatura: finalização com classe	86
Deixe a carranca em casa!	87
Inovação na sala de aula: formação para o mercado ou para a vida?	88
A matriz da sala de aula: mensurando a satisfação do aluno	90
Gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM – Supply Chain Management) para IESs	93
Transformação de clientes em parceiros	96
2. Uma visão do planejamento estratégico	
Branding e imagem institucional	99
“Cem motivos pelos quais você deveria estudar conosco!”	101
O Ministério da Educação adverte: miopia e desorientação na gestão são prejudiciais ao negócio	102
Planejamento estratégico: o processo é o resultado	104
Vários conceitos, diferentes significados	105
A fronteira final	108
A sinergia com a comunidade	109
Quem é quem no planejamento	111
Menu de estratégias	112
Estratégia e diagnóstico ambiental	114
Safári estratégico	115
Pesquisa e desenvolvimento (P&D) para instituições de ensino superior	119
Cursos singulares: direcionando a proa para o mar anil	120
O oceano vermelho	121
O oceano azul	124
O ciclo de vida de um curso	125

O relógio cronológico de um curso superior.	127
A curva de valor da IES.	131
A cauda longa do ensino superior: concentração de cursos e posicionamento pela oferta	137
A finalidade da organização e o curso como investimento	143
Lançar um curso custa caro!	144
3. A dimensão do produto	
O marco zero da educação profissional em xeque	145
Abaixo a data do processo seletivo!	149
Migração de valores: diferenciais e novos posicionamentos	152
A universidade lateral (ou horizontal)	154
As IESs segmentadas.	155
A nova cara do mercado.	157
Quando a qualidade reflete no bolso	159
Alternância de foco	162
4. Adendo à dimensão do produto: a pós-graduação e o ensino a distância	
Um combinado de graduação com pós	164
MBA sob avaliação	165
Ensino a distância (EAD)	167
Ensino a distância no Brasil: os dias de hoje	169
Ensino a distância no Brasil: os dias de amanhã.	171
As boas novas para o ensino a distância	172
5. A dimensão da concorrência	
Objetivos e estratégias fundamentais das instituições de ensino	174
Comungando com a concorrência	177
As faculdades talibãs	184
A rotina preventiva.	186
Informações estratégicas	187
Rankings, rols e listas: balizadores do mercado	188
Estratégias de posicionamento.	189
6. O ambiente exógeno ou a dimensão do contexto	
Sonhe grande, mas olhe para seu umbigo	194
O mercado periférico.	195
O macroambiente periférico	196
O microambiente periférico.	196
Oportunidades regionais	200
Quantidade versus qualidade.	201
7. A internacionalização das IESs	
IESs cruzando o oceano.	203
Cenários do intercâmbio no Brasil.	204
Intercâmbios universitários	205

Cenários do intercâmbio no mundo.	207
De costas para o mundo.	209
Parcerias internacionais	210
O início da concorrência mundial	214
A América Latina como mercado.	214
O problema da educação latino-americana	215
Próspero horizonte.	216
8. A dimensão dos clientes	
Consciência juvenil	218
Quem são eles, afinal?	220
Os echo boomers no Brasil	222
Onde estão os prospects?.	225
Antecipando o futuro.	227
Expandindo o escopo da IES	228
A hora do nivelamento.	230
Influenciando os formadores de opinião	232
Como desenvolver um “programa de milhagem” na IES.	235
Reclamações e controle de qualidade das IESs	244
Falando a língua do ensino médio	249
Lições da indústria farmacêutica	250
Onde moram seus alunos?	251
Sob as barbas do gestor	253
“Anos”, “enses” e “istas”: batizando sua comunidade	255
Depois da formatura	255
9. Executando o desafio da operacionalização	
Saindo da inércia	259
O tempo lento de resposta	260
A sazonalidade do setor educacional	262
Objetivos e metas institucionais	263
Definição de processo	274
Antecipando as homenagens	275
10. A dimensão da infra-estrutura	
Construa que eles virão!	280
Criando a corrente do sucesso.	282
Trade marketing universitário	283
Comunicação visual com custo zero	284
A segurança como diferencial competitivo.	287
Ociosidade: crime contra a IES	288
Bibliotecas: o passado aponta para o futuro!	289
11. Uma perspectiva de marketing nos setores financeiro e de recursos humanos das IESs	
Todo mundo não palpita sobre marketing?.	294
O mantenedor é o melhor CEO?	295

Como baixar custos e ganhar com isso?	297
Corte de custos racional	298
Novas fontes de recursos: o modelo norte-americano	299
A cultura da doação de recursos: fundrasing	301
Filantropia versus receita.	301
Lei nº 9.249/95: a desconhecida fonte de recursos do ensino superior privado	302
Calculando o ticket médio em IESs.	303
Maior período de renegociação	306
A segunda parcela do salário	308
Indicadores financeiros dos cursos.	308
Modelo de descontos oferecidos pela instituição.	309
Você e sua instituição dão a devida atenção ao financiamento estudantil?	309
Agora ou nunca	311
Marketing interno	312
Redes de relacionamento.	312
Estimule a memória do professor.	315
Ambiente organizacional: nem tanto ao céu, nem tanto à terra	318
A dança das cadeiras	319
Remuneração por minuto ou “todos em sala de aula!”	319
Mordendo a mão que alimenta	320
O reflexo de uma crise anunciada	321
12. Ética e responsabilidade socioambiental	
Salve o planeta! Economize recursos	323
Compensação de alunos: o que sua instituição pode fazer para reduzir o aquecimento global	324
13. Marketing para instituições de ensino superior	
As duas escolas do marketing para IESs	329
Gerenciando o tempo	329
Um detalhe sobre modelos de departamentos de marketing	330
Identidade corporativa e comunicação integrada: aliando a filosofia educacional ao marketing	330
O bom e o mau anúncio institucional – e aquele que não funciona	332
Os pontos de estrangulamento.	335
Mais do que retenção de alunos: resgate!	342
Projetar metas e delegar responsabilidades	344
Descrever o planejamento das ações	345
A montagem de um plano de mídia	347
Share of voice e share of spending: apertando a jugular da concorrência.	349
Mas, afinal, o que anunciar?	356
Mais do que “o que anunciar”, “se anunciar”!	358
Publicidade nas IESs: superestimando a propaganda	359
Como, então, acertar na propaganda?	360
Targeting: encontrando o alvo	366
A televisão é o petróleo da mídia!	368

Fazendo-se ouvir no mercado.	368
Faça um jornalista feliz!	372
Informativos para quem?	373
De mãos dadas com o futuro	374
Descendo do salto: o diretor de unidade deve ser um vendedor!	374
Universidades tradicionais e universidades corporativas: uma parceria que pode dar certo!	379
Empresas de recursos humanos: recrutadoras de alunos para a IES	380
<i>Conclusão</i>	399
O “marketing acadêmico”	399
Manter empregos é tudo	400
<i>Bibliografia</i>	403

Dedicatória

À minha família, pela educação e pelo amor. À minha mãe, Regina Villas Bôas, e aos meus avós Oscar e Marina, pela paciência que tiveram nesses meus 28 anos em alta intensidade. Nunca imaginei o sacrifício de tempo e o esforço que escrever um livro demandaria da pessoa mais próxima a mim. À minha esposa, Daniela, portanto, pelo apoio, pelo carinho e por estar lá, nas noites maldormidas. A todos os meus professores, os da academia e os do mercado profissional, pela formação. Em especial ao professor Ryon Braga, por acreditar.

Agradecimentos

AGRADEÇO À **equipe da Summus Editorial**, pela paciência e pela enorme ajuda na edição final deste livro. Por entender que venho de uma geração que consome de forma não-linear e que, portanto, escrevi – em alguns momentos – de forma menos coesa que o usual. Especialmente a Soraia Bini Cury, Bibiana Leme e Raul Wassermann.

Aos meus **chefes e colegas de trabalho**. Ao professor Carlos Monteiro, pelas inúmeras aulas e por me agüentar a cem quilômetros por hora em Marília. Ao professor Ibrahin Cury, por simplificar as coisas e por investir nas inovações que criei e propus. E a ambos, por me frearem sempre que passei dos limites. A Tório Barbosa, por botar mais energia na minha bateria. À equipe da Hoper (Lu, Romário, Sheila, Cris, Priscila e staff), pelo excelente trabalho e pela contribuição ao marketing para instituições de ensino; à equipe da CM (Jayme, Rogério, Samuel, Yolanda, Zé Vicente, Jéferson, Márcia e staff), por me acolher em Marília; à equipe da UniRadial (Priscila, Gidel, Renata e staff), por me acolher em São Paulo; à equipe da UniFev (professor Marcelo, Renata e staff); à turma das Faculdades Integradas Curitiba (Thais, Luciano, pela criatividade, Peruzzo, Cláudio e staff). Ao time da Educa Comunicação (Nando, Gui, Rapha, Rê, Quel, Ula, Lanza e staff). Às equipes das demais escolas e empresas pelas quais passei.

Aos **parceiros**, por apostarem em idéias fora do comum. A Tati e Lu, da Intercâmbio Global, e Pumba e Sandro, da Viva Midia. À equipe da Trama, da Boteelho, da Editorial Design e da Naipe, e a todos os fornecedores, por me suportarem (preciosista, insistente e por vezes cabeça-dura).

Aos meus **clientes, de hoje e do passado**, por apostarem de forma assertiva no marketing quando, muitas vezes, o caminho parecia outro. Às mantenedoras e equipes de marketing do Grupo Educacional III Milênio, das Faculdades Integradas Curitiba, da UniFev, UniRadial, Fefisa, Faculdade Martha Falcão, Universidade Ibirapuera, Faculdade Salesiana, FTB, Faenac, Universidade Católica de Brasília, entre outras, por me darem a oportunidade de auxiliá-los no pensamento estratégico de marketing. Espero ter contribuído.

Meus **amigos** Tom, Leo, Cauê, Naso, Carlos, Carol, Gaba, turma da Palmares e do Unicenp – que graças a Deus são muitos –, considerem-se todos beijados.

A **todos que passaram pela minha vida**, em algum momento, nos quatro anos que levei do início à conclusão do projeto *The campus experience*: pensei em vocês. Sério. Idéias levaram a lembranças e às experiências que tivemos.

À minha **família** (que agora são duas), Teo, Emília, Dani, Harry, Bel, Bia, Mila, Flavio, d. Márcia e Idival, e a Deus.

Desculpo-me com todos que não foram nomeados. Outros livros virão, outras dedicatórias. Faltaram, enfim, páginas para a enorme gratidão que tenho por todos os que passaram por mim.

Prefácio

CONHEÇO RAFAEL desde seus tempos de estudante de jornalismo. Seu primeiro emprego (ou melhor, estágio) foi sob minha direção em um grupo educacional na cidade de Curitiba. Em poucos meses de convivência, eu já estava impressionado com sua capacidade de trabalho. Aos 17 anos produzia sozinho as 16 páginas de um tablóide semanal sobre educação encartado no jornal *O Estado do Paraná*. Fazia tudo: editorial, entrevistas, artigos, matérias de cobertura jornalística, visitas técnicas.

O tempo passou, sua produtividade e entusiasmo foram enriquecidos pelas experiências profissionais em colégios, faculdades, agências e empresas de consultoria, resultando em uma feliz combinação entre conhecimento técnico e experiência profissional, ambos potencializados por sua imensa paixão pelo marketing e pela educação.

São poucos os privilegiados com o dom da escrita que conseguem manter uma produção diária. Rafael é um deles. Durante muitos anos escrevia, em média, um artigo por dia. Ele sempre foi uma “máquina” de produzir idéias e escrevê-las. Agora, em um exercício que lhe exigiu muita dedicação, conseguiu selecionar suas melhores idéias e vivências profissionais, organizá-las e integrá-las em um todo coerente e completo, mostrando as diversas nuanças e facetas do marketing aplicado a instituições de ensino.

O livro *The campus experience* mostra todas as dimensões do marketing voltado ao setor de ensino, integrando-as à premissa fundamental do serviço educacional: o relacionamento com o aluno (o aluno atual, o ex-aluno e o futuro aluno).

No atual estágio, ainda embrionário, da profissionalização da gestão das instituições de ensino – no qual o marketing ainda é confundido com propaganda e muitas instituições recolhem a carteirinha do aluno após sua formatura, para evitar que ele entre no campus e continue usando seus serviços –, o livro de Rafael representa um verdadeiro “salto quântico” na concepção do marketing para a educação.

Ao mostrar com detalhe e profundidade a importância dos vínculos relacionais, dos momentos de experiência pessoal, das cadeias de relacionamento presenciais e virtuais e das inúmeras ferramentas de marketing disponíveis para otimizar esses relacionamentos, a presente obra revoluciona a concepção de marketing vigente em nossas instituições e descortina um horizonte em que captação, fidelização e retenção de clientes passam para outra dimensão – deixam de ser atividades complementares ao ensino (inseridas na falsa dicotomia entre as áreas admi-

nistrativa e acadêmica) e se integram ao contexto educacional. A concepção passa a ser holística e, por mais incrível que pareça, Rafael conseguiu demonstrar que *marketing é* (ou pode vir a ser) *educação*.

O caráter holístico da obra pode ser percebido em diversos contextos. Primeiro, por sua abrangência, ao tratar de temas que vão da pesquisa de mercado ao webmarketing, passando pela relação com a imprensa, a publicidade, o marketing direto, o endomarketing e muitos outros elementos. Segundo, por sua profundidade: a obra não se detém em conceitos e definições, mas explora as premissas essenciais que estão por trás de cada ação sugerida. Terceiro, por sua integração: diferentemente de outras obras que mostram como algumas estratégias de marketing podem ser utilizadas na educação, Rafael mostra como o marketing e a educação estão indissociavelmente ligados e como isso pode ser usado em benefício da instituição e do cliente ao mesmo tempo.

The campus experience é uma obra que trará a semente de um novo paradigma na gestão universitária brasileira. Um paradigma em que a busca do lucro (refletida na profissionalização da gestão e no uso de sofisticadas ferramentas gerenciais) e a educação (refletida na formação integral do ser humano) deixam de ser atividades antagônicas e passam a coexistir em uma relação harmônica, própria de um novo modelo de capitalismo – o capitalismo sustentável.

Boa leitura a todos.

RYON BRAGA

Especialista em pesquisas e estudos de mercado no setor educacional e pioneiro no Brasil no marketing aplicado ao setor educacional.

Formado em marketing e pós-graduado em Metodologia Científica e Neuropedagogia (Bases Neurológicas do Aprendizado e Comportamento).

Presidente da Hoper Consultoria e professor da Fundação Dom Cabral (FDC).

Presidente do Conselho Editorial da Revista @prender.

Autor dos livros *Marketing educacional* (em co-autoria com Marcos Cobra) e *Planejamento estratégico para instituições de ensino* (em co-autoria com Carlos Monteiro).

Apresentação

“RESPONSABILIDADE É UM PRIVILÉGIO!” – essa foi uma das premissas do trabalho no setor privado do ensino superior no Brasil nos tempos de turbulência que marcaram o final dos anos 1990 e o início do século XXI. Mais ainda: trabalhar nessas instituições era um “prazer”! Fazer parte desse ambiente, que muda constantemente, na verdade exige um fôlego que, por vezes, pode tirar nosso sono.

Participar da construção do saber dos alunos, auxiliando os agentes dessa transformação – os professores – em suas atividades, por meio do exercício de gestão, é deixar um cenário em um dia e, no seguinte, encontrar outro completamente diferente. Essa era uma comparação comum devotada ao ramo de tecnologia da informação (TI), segundo Regis McKenna, em *Estratégias de marketing em tempos de crise* (1989): “[...] um ano no negócio de alta tecnologia é como sete anos em qualquer outra indústria. De acordo com uma estimativa, a cada 30 segundos ocorre uma inovação no Vale do Silício [...]”.

A área de TI era um ambiente orgânico em que os paradigmas alteravam-se todo ano ao bel-prazer da Lei de Gordon Moore. Moore, fundador da Intel, pregou no início dos anos 1970 que o desempenho dos processadores dobraria a cada dezoito meses, numa seqüência que perdura até hoje, e tornou-se mais célebre por essa “profecia” do que pela própria obra. A profecia de Moore é aplicada hoje a campos como a genética e, mais recentemente, vem sendo aplicada por mim ao ensino superior privado no Brasil.

Multiplique os fatores da Lei de Moore pelo saldo das curvas de inovação de todos os campos do conhecimento humano (incluindo aí as inovações a cada 30 minutos de Regis McKenna). Essa é a fórmula para medir a evolução do ensino superior. Ele evolui acompanhando o desenvolvimento de todos os ramos do saber, e os currículos precisam ser atualizados. Se um lingüista cria uma nova teoria sobre “comunicação web”, evolui o setor do ensino superior. Se um biólogo japonês diseca uma lula-gigante, por outro lado, ou o Hubble fotografa uma supernova em formação, ou um matemático russo resolve a conjectura de Poincaré, evolui o ensino superior.

Essa é a dinâmica desse ambiente. As mudanças ocorrem a todo momento:

- © As inovações dos processadores depreciam seu parque tecnológico e revolucionam os softwares acadêmicos.
- © A legislação dá ao gestor tanta segurança que ele parece caminhar sobre o fio de uma navalha.

- ⊙ O serviço é o fruto do relacionamento interpessoal dos professores (mestres, doutores, livres-docentes e alguns dos egos mais lapidados da humanidade) com seus alunos (adolescentes recém-saídos da escola).
- ⊙ Ao final, a delicada e subjetiva acepção do saber será questionada e posta em xeque por entidades de classe e pelo restante da comunidade acadêmica.
- ⊙ Seu principal concorrente é 100% subsidiado pelo governo e incorpora os melhores clientes do mercado, fato que eleva a percepção e a cobrança sobre a excelência de seu serviço.
- ⊙ Você está exposto, como se trabalhasse *no interior de uma vitrine*.

Contudo, ainda assim, sua dedicação e imersão são totais!!!

Atuar com gestão educacional é acostumar-se a dormir com um dos olhos abertos; com metade do cérebro trabalhando no modo automático, enquanto a outra metade tenta, inutilmente, descansar.

Os profissionais da área têm de possuir algumas características bastante relevantes. Obrigatoriamente devem ser apaixonados por essa missão de atribuir governança ao ambiente algumas vezes caótico das universidades. Devem ser diplomáticos a fim de poder administrar as relações humanas, que são o substrato da vida acadêmica, bem como obstinados, perseverantes, pacientes, criativos e abnegados. Devem devorar teorias de administração com cereais no café-da-manhã, pois farão uso delas – na prática – antes da próxima refeição. Devem, por fim, saber a importância de seu labor, e da decorrente *responsabilidade* – e seu *privilégio* – advinda dele.

Se de um lado, no horizonte acadêmico, estão os números de matrículas, os gráficos de evasão, os relatórios de inadimplência ou as requisições de um corpo docente em paralisação (ou em greve), do outro está a continuidade de um projeto pedagógico. Estão o sonho e a vida de milhões de futuros universitários e a construção de um mundo melhor. Essa é uma das poucas profissões que possibilitam o acompanhamento do resultado de seu trabalho. A evolução e o crescimento de cada aluno podem ser sentidos bem perto, diante de você. Eles são, em parte, resultado de seu esforço e de sua obra! Desse fato advém o *prazer*.

“*Não se pode falar de educação sem amor.*”

PAULO FREIRE¹

1 Todas as frases em destaque no livro são do site www.quemdisse.com.br.

É apaixonante olhar para uma criança na rua, perguntar-lhe “O que deseja ser quando crescer?” e pensar: “Eu farei parte desse sonho e terei uma parcela da responsabilidade sobre as conquistas desse futuro médico, professor, motorista, bailarino...” É olhar o futuro profissional de um menino em todas as suas dimensões. É depurar e dissecar cada profissão em suas minúcias e em seus detalhes acadêmicos, e depois compartimentar todo esse conhecimento em um folder e ir às ruas vendê-lo.

“Gasp!”, farão alguns, engasgados. “Vendê-lo?!”

Sim. Comercializá-lo, adequá-lo às necessidades do cliente e satisfazê-lo. Isso é prospectar novos usuários, brigar por um “share of market” [espaço no mercado] proveniente de diversos “shares of mind and heart” [espaços no coração e na mente].

O marketing educacional foi um tabu por anos na administração das instituições de ensino superior privadas, até que essas instituições não puderam mais ignorá-lo.

A questão é que existem mais coisas entre o cliente educacional e o produto educacional do que sonhavam os quatro Ps de McCarthy. Nenhum autor havia se debruçado sobre as idiosincrasias desse negócio. Definitivamente, “vender educação não é como vender salsicha” é o discurso incansável das instituições. Mas é fundamental que novos alunos continuem alimentando as bases da organização, e que esses novos estudantes sejam estimulados por publicidade, propaganda, relações públicas ou vendas, de modo que tenham acesso à leitura dos diferentes produtos educacionais das diversas instituições. Também é desejável que, ao vivenciarem a experiência acadêmica, de fato tenham uma “campus experience”: uma experiência mágica que fique gravada para sempre em sua memória emocional.

Como ainda não havia um trabalho completo desenvolvido nessa área que fundeasse os procedimentos de marketing dessas organizações, e como eu havia acumulado um enorme arcabouço teórico por meio da publicação de livros e artigos e um conhecimento empírico em centenas de instituições de ensino superior pelo Brasil e fora dele, resolvi compartilhar esse conhecimento em *The campus experience – Marketing para instituições de ensino*.

Manual de leitura

ESCREVER ESTE LIVRO foi um enorme desafio. Do meu ponto de vista, a organização de marketing é horizontal, ainda que o plano de marketing se assemelhe a uma matriz neural, na qual todas as partes possuem pontos interligados. O grande problema foi, afinal, *planificar em um livro essa matriz neural*. Como fazê-lo, se o pri-

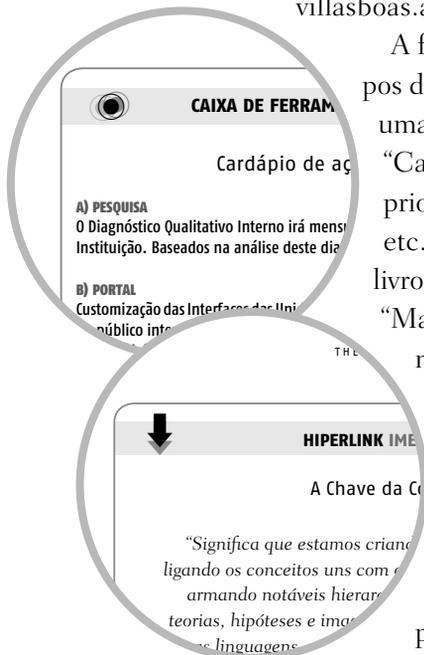
meio capítulo pode se relacionar ao quinto, por exemplo? Ou como abordar um assunto separadamente em determinada página se seu conteúdo se relaciona com outra, no final da obra?

Montar um produto coeso, com começo, meio e fim, foi, portanto, o principal desafio desta obra.

Outro desafio – esse sabidamente compartilhado por outros autores – consistiu na questão da *saturação de informações*, cuja decorrência é o envelhecimento inevitável dos dados. Como no cenário atual os dados são perecíveis, ou me abstinha de colocá-los, ou contava com a compreensão do leitor a respeito de a obra ter sido escrita entre 2004 e 2007, tranquilizando-me por ter tentado manter a maioria das informações atualizada.

Após mais de uma década pesquisando e entendendo o tempo de mudança do cenário universitário, compreendi que a maioria das tendências projetadas vai se manter, ao menos, pelos próximos quatro anos vindouros (ou pelo próximo ciclo). Os alunos que estão entrando em uma faculdade agora vão se formar em uma instituição de ensino superior com características muito semelhantes às daquela na qual se matricularam. Por um conservadorismo natural proveniente do pragmatismo científico dos gestores da academia, as mudanças demoram a ocorrer – quando ocorrem – nesse ambiente de negócios.

Caso o leitor queira colaborar com alguma informação ou case para a próxima edição da obra, pode enviá-los para villasboas@tcexp.com.br com cópia para villasboas.a@gmail.com.



A fim de facilitar a coesão e a coerência, em tempos de hiperlinks, certos tópicos são desdobrados em uma “Caixa de ferramentas”. Algumas partes das “Caixas de ferramentas” vêm em destaque no próprio corpo do texto; outras – pesquisas, listas, leis etc. – estão disponíveis na área restrita do site do livro, na “Caixa de ferramentas on-line”, na seção “Material complementar”. A seção “Caixa de ferramentas” está dividida, ainda, em “Fatores críticos para o diagnóstico de marketing” e “Estratégias isoladas”. Este livro não se aprofunda no diagnóstico de marketing. Para isso, em “Caixa de ferramentas on-line”, estão disponíveis dezesseis arquivos com planilhas a serem preenchidas pelas IESs, como primeiro passo para qualquer tomada de decisão.

Há ainda alguns textos em paralelo agrupados em boxes chamados “Hiperlink – Imersão no assunto”.

Talvez o leitor, ao se lançar à leitura desta obra, termine com uma sensação de *déjà-vu*. Isso se deve ao fato de eu ter utilizado, entre fontes de pesquisa e inspiração, alguns de meus próprios textos, publicados em dezenas de revistas, jornais, newsletters, papéis de embrulho de pão (se ainda existirem!) e guardanapos de papel de todo o Brasil. Destaque para a revista *Ensino Superior*, revista *@prender virtual*, os editoriais do *CM News* (newsletter), *Humus News*, *Bússola Educacional* e os artigos publicados no site *Mundo do marketing*.



Introdução

Sobre o título da obra

“THE CAMPUS EXPERIENCE” é uma expressão em inglês sem tradução, senão literal, para nosso idioma. O sentido mais próximo seria algo como “vida acadêmica”.

Esse correlato em português, contudo, não possui a carga, tampouco a amplitude, de “the campus experience”, além de ser mais utilizado como referência às dimensões pedagógicas da vida na universidade do que à vida na universidade propriamente dita, em toda sua abrangência. A expressão “vida na universidade”, por si só, não carrega o impacto de “campus experience”.

“Campus experience” não é apenas espacial; é também temporal. Não diz respeito somente à experiência dentro do campus. Trata-se da experiência dos anos de curso, de formação acadêmica, além dos seguintes à graduação. Por isso, transcende as fronteiras mais superficiais do aprendizado e adentra a vida do aluno. É experiência subjetiva que envolve muitos outros critérios além de tão-somente a “excelência em sala de aula” – sem a qual, no entanto, é praticamente inviável.

Não encontrei uma expressão similar em português que fosse plural como “campus experience”. Talvez pelo fato de, no Brasil, o aluno ainda ser visto como “aluno”, no sentido literal do termo originário do latim – “aquele sem luz” –, objeto a quem professores devotam uma atitude paternalista, e não como consumidor. Outra hipótese é o fato de ainda estarmos presos a um modelo ultrapassado de gestão, no qual apenas oferecendo um serviço de qualidade e, na melhor das hipóteses, tendo uma boa localização, bem como um preço razoavelmente competitivo, garantiremos certa demanda natural.

Esse é um velho paradigma – válido até ontem, é verdade – que precisa ser superado. Tais atributos no momento atual são o lugar-comum de um mercado altamente competitivo – o mínimo necessário para sobreviver. Os alunos de hoje fazem parte de uma nova geração; os tempos são de mudança acelerada, por isso a vida acadêmica deve ser entendida como uma experiência única, memorável, agradável e valiosa. Essa experiência leva o nome de “the campus experience”.

Esta obra procura apresentar algumas técnicas, estratégias e soluções para transformar o cotidiano de uma instituição de ensino em uma *experiência mágica*.

Breve história da educação brasileira: prenúncios de uma crise

PARA ENTENDER NOSSO cenário no presente, é necessário observar a educação no Brasil e seus reflexos de uma perspectiva histórica. As impressões remanescentes

são de descaso com um tema de extrema importância, estratégico para a construção de uma nação, e da história de um país fundado e constituído por séculos sem que um dos pilares da sociedade, o educacional, estivesse sequer minimamente organizado. Permanece a sensação de falta de planejamento, de descontinuidade, de ações isoladas de grande repercussão e poucos resultados.

A cronologia da educação brasileira é marcada por grandes cicatrizes que, como as falhas geológicas, capazes de serem vistas do espaço, pontuam nossa história e são claras para quem se propõe analisar o passado dessa questão em perspectiva. Há pouca sutileza e muitas rupturas, freadas e guinadas na condução desse tema.

Em 1500, na ocasião da chegada dos colonizadores portugueses, estima-se que a costa oriental da América do Sul era habitada por dois milhões de indígenas. A população dividia-se em grandes nações compostas por vários grupos étnicos (o conjunto de ocas formava uma aldeia e o conjunto de aldeias, uma nação). Durante os cinco séculos que se seguiram, muito da história dessas nações se perdeu pela opressão dos portugueses, que proibiram as práticas religiosas e culturais e provocaram uma enorme miscigenação entre os povos indígenas. Sabe-se que os índios possuíam uma educação lúdica, participativa e liberal, diferente do modelo repressivo praticado pelos portugueses e trazido pelos jesuítas da Europa, com os padrões morais e costumes do Velho Continente. A educação no Brasil precede, portanto, a chegada dos lusitanos (ver Quadro 1 para acompanhar a cronologia dos modelos de educação elencados a seguir).

Em 1549, os primeiros jesuítas vieram ao território brasileiro com o primeiro governador-geral, Tomé de Souza, e apenas quinze dias após a chegada edificaram a primeira escola elementar brasileira, em Salvador. Vieram imbuídos de enorme dedicação à pregação da fé católica, mas logo perceberam que não seria possível converter os índios sem que eles soubessem ler e escrever.

O modelo jesuíta deixou forte herança em nossa cultura. Imperou durante 210 anos, até 1759, quando o Marquês de Pombal expulsou os jesuítas do Brasil. Enquanto as escolas da Companhia de Jesus tinham por objetivo servir aos interesses da fé, Pombal pensou em organizar a escola para servir aos interesses do Estado.

Se os jesuítas em 210 anos organizaram um modelo em suas missões, o que o seguiu foram desordem e retrocesso: quando expulsos, possuíam uma base instalada que operava com 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários, além de seminários menores e escolas de primeiras letras (os jesuítas não se limitavam ao curso elementar, e mantinham os cursos de Letras e Filosofia, considerados secundários, bem como os de Teologia e Ciências Sagradas, de nível superior, para formação de sacerdotes – aqueles que pretendessem seguir as profissões liberais se dirigiam às universidades de Portugal e da França).

QUADRO 1 MODELOS DE EDUCAÇÃO

1549	1549 A 1759	1760 A 1808	1808 A 1821	1822 A 1889	1889 A 1929
Modelo Indígena	Modelo Jesuíta	Período Pombalino	Período Joanino	Período Imperial	República Velha
Modelo indígena	Catequético	Ruptura total com o modelo jesuíta	A “redescoberta do Brasil”, com a Imprensa Régia e a abertura dos portos	Constituição: “instrução primária é gratuita para todos os cidadãos”	Tentativa de implementação de um modelo positivista
1929 A 1936	1937 A 1945	1946 A 1963	1964 A 1985	1986 <	
Modelo Indígena	Estado Novo	República Nova	Regime Militar	Nova República	
Modelo indígena	Retrocesso das conquistas da Constituição de 1934	1ª Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional	Repressão, retrocesso na abertura da República Nova e evolução em algumas áreas	Nova LDB	

O período pombalino caracterizou-se, principalmente, pela total *desconstrução* do modelo estabelecido e por tentativas inócuas marcadas por ações isoladas. Assim, por quarenta anos, as *aulas régias de latim, grego e retórica*, *diretorias de estudos* e o *subsídio literário* mantiveram o país em total estagnação e pasmaceira, até a chegada da família real – que, em 1807, fugindo de Napoleão, transferiu o reino para o Rio de Janeiro, trazendo dom Pedro para o Novo Mundo.

O príncipe jamais se prendeu aos estudos e é reconhecida, desde o período colonial, sua falta de instrução. Ainda que não se tenha estabelecido um novo sistema educacional, a vinda da realeza criou as bases para uma ruptura definitiva com o modelo jesuíta e deu novo fôlego às mudanças iniciadas em 1760. Buscando construir um modelo diferente que modernizasse a colônia, dom João VI fundou academias militares, escolas de Direito e Medicina, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico e a Imprensa Régia.

Enquanto a educação no Brasil perdurava em uma posição secundária na agenda do Estado, nas colônias espanholas já existiam muitas universidades (a Universidade de São Domingos foi criada em 1538; as do México e de Limas em 1551). O desinteresse pela questão continuou no período imperial, e tanto dom João VI quanto dom Pedro I, bem como dom Pedro II, pouco fizeram pela educação no país.

Em 1826, um decreto formalizou quatro graus de instrução: pedagogias (escolas primárias), liceus, ginásios e academias. Em 1834, o Ato Adicional à Consti-

tuição dispôs que as províncias passariam a ser responsáveis pela administração dos ensinos primário e secundário. Nenhuma dessas iniciativas, entre tantas outras, no entanto, obteve resultados. Seja pela desorganização na sua execução, seja pelas dificuldades impostas pelas dimensões de um país continental, a educação permaneceu inerte por séculos.

Com a Proclamação da República, vieram novas tentativas de reforma que almejavam fazer evoluir a educação brasileira, mas nenhum resultado efetivo foi alcançado. Os gestores do período tentaram adotar o modelo positivista – corrente filosófica desenvolvida com base no Iluminismo (que afastava radicalmente a teologia ou metafísica e se associava às ciências experimentais) –, iniciado pelo francês Augusto Comte (1798-1857).

Mais tarde, ocorreu a reforma de Benjamin Constant, que tinha como intuito formar alunos para os cursos superiores e substituir a predominância literária pela científica. Essa reforma foi bastante criticada, tanto pelos positivistas, posto que não respeitava os princípios pedagógicos de Comte, quanto pelos que defendiam a predominância literária, uma vez que houve o acréscimo de matérias científicas às tradicionais, tornando o ensino enciclopédico.

Outras ações contribuíram para o início de um processo de consolidação, inclusive com o uso político da educação. Na intenção de amenizar os freqüentes protestos estudantis contra o governo do presidente Artur Bernardes, a Reforma João Luiz Alves introduziu a cadeira de Moral e Cívica ao ensino secundário. Foi uma época de profundas mudanças políticas, sociais e culturais no Brasil e no mundo, tempos de Semana de Arte Moderna, Movimento dos 18 do Forte, fundação do Partido Comunista do Brasil, crise da economia mundial, surgimento da Coluna Prestes e de movimentos regionais na educação. Algumas reformas se destacaram, como a de Anísio Teixeira, na Bahia, em 1925.

*“Educação nunca foi despesa.
Sempre foi investimento com retorno garantido.”*

ARTHUR LEWIS

A Revolução de 1930 trouxe o modelo de produção capitalista para o Brasil. A acumulação de capital, durante a República Velha, permitiu o crescimento do mercado interno e da produção industrial, que demandavam um capital humano especializado. Por uma necessidade econômica (e não social), era preciso, talvez pela primeira vez na história, investir na educação. Para coordenar esse esforço,

criou-se o Ministério da Educação e Saúde Pública em 1930 e, em 1931, o governo provisório estabeleceu os parâmetros para o funcionamento de um ensino secundário e de universidades brasileiras (até então inexistentes em terras tupiniquins). Com base nesses fundamentos, em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo, seguida da Universidade Federal do Distrito Federal, que contava com uma faculdade de Educação.

Em 1937 foi escrita uma nova Constituição, que orientou explicitamente as políticas educacionais para atender às demandas dos setores produtivos, sugerindo a preparação de maior contingente de mão-de-obra para as novas atividades abertas pelo mercado, por meio do ensino pré-vocacional e profissional. Por outro lado, essa nova Constituição fez que debates acerca da educação, intensos no período anterior, se arrefecessem.

Foram marcas do período o fato de a ciência, a arte e o ensino deixarem de ser obrigações do Estado, ficando livres à iniciativa individual, e uma clara distinção de classes caracterizada pelo trabalho intelectual e pelo trabalho manual. Nessa época, o ensino ficou composto de cinco anos de curso primário, quatro de curso ginásial e três de colegial. O colegial podia ser cursado em duas modalidades: clássico ou científico (que absorveu 90% das matrículas nesse nível). O ensino secundarista passou a ser orientado para a formação geral (no lugar de preparar os alunos para o ensino superior).

Uma nova guinada ocorreu com o fim do Estado Novo e das diretrizes totalitárias da Constituição de 1937. A nova Constituição determinava o ensino primário obrigatório e outorgava à União o direito de legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Novamente, assistiu-se a iniciativas significativas desenvolvidas em todo o país (talvez o período mais fértil para a educação na história do Brasil).

O fato mais marcante, contudo, teve início em 1948, quando foi encaminhado à Câmara Federal um projeto de reforma geral da educação nacional organizado em três diretrizes: ensino primário, ensino médio e ensino superior. Essa reforma criou um amplo debate sobre a responsabilidade do Estado e a participação das instituições privadas na educação. Depois de treze anos de acirradas discussões, foi promulgada a Lei n. 4.024, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 20 de dezembro de 1961, que atendia às reivindicações da Igreja Católica e dos donos de estabelecimentos particulares de ensino no seu debate com os que defendiam o monopólio do Estado na oferta da educação.

A diversidade de iniciativas e de discussões acerca da educação foi posta abaixo quando, em 1964, um golpe militar classificou todas as tentativas de modificar a educação brasileira como “comunizantes e subversivas”.

Por meio de um forte movimento repressivo, da prisão de professores e alunos, da invasão de universidades e do fechamento da União Nacional dos Estudantes, o regime militar espelhou na educação o caráter antidemocrático de sua proposta ideológica. Ao mesmo tempo, foi nesse período que ocorreu a primeira grande expansão das universidades no Brasil e a criação do exame classificatório chamado *vestibular* (que tinha como meta acabar com os “excedentes” que tiravam notas suficientes para ser aprovados, mas não conseguiam vaga para estudar).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1961, em pleno período de intensificação da repressão militar, voltou a orientar a educação à profissionalização dos indivíduos. Durante o regime, as questões educacionais assumiram *status* de bandeira política, e a “educação” tornou-se catalisadora de pensadores de áreas diversas, que, impedidos de exercer a própria profissão, participavam ativamente de debates, que lhes proporcionavam alçar uma profundidade de pensamentos que transcendia às esferas da escola e da sala de aula. Em dezembro de 1996 foi aprovado um texto para o projeto de lei de uma nova LDB, oito anos depois de escrita a nova Constituição de 1988.

No período posterior, duas fases políticas tiveram destaque: os dois mandatos do governo Fernando Henrique Cardoso, com Paulo Renato de Souza à frente da pasta da Educação, e os quatro primeiros anos do governo Lula.

Entre as principais medidas de Paulo Renato, e as mais controversas, estavam a extinção do Conselho Federal de Educação, por meio de uma medida provisória; a criação do Conselho Nacional de Educação, que, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, originou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (Fundef); e a implantação do Exame Nacional de Cursos e seu “provão”, que obrigava os alunos das universidades a realizar uma prova ao fim do curso superior.

O governo Lula e seus três ministros da Educação, Cristóvão Buarque, Tarso Genro e Fernando Haddad, também contribuíram muito para a aceleração do processo da educação, sem dar continuidade às políticas de rompimento e prosseguindo com boas práticas construídas na gestão anterior.

Ainda que não concorde com certas políticas, programas e ações, perspectivas e pontos de vista, é incontestável que a última década consistiu no período mais organizado da educação no Brasil. Jamais houve tantos projetos em realização em período tão curto, desde os tempos do Descobrimento.

Reflexos de uma crise anunciada

O SETOR DO ENSINO superior privado está se consolidando em nosso país. É um mercado composto por instituições novas, a maioria delas começando a dar os

primeiros passos rumo à maturidade se comparadas com instituições de outros ramos da economia brasileira.

É notório e consensual que o próprio ensino superior, no Brasil, é recente quando contraposto ao de outros países e suas instituições centenárias. Nossa nação foi a última das Américas a possuir uma universidade e somente hoje caminha para uma democratização mais efetiva desse segmento da educação.

Harvard, a faculdade mais antiga, tradicional e rica dos Estados Unidos, nasceu em 1636, tendo assoprado suas 371 velas de aniversário em 2007. Enquanto isso, nossa jovial Universidade Federal do Rio de Janeiro – nascida em 1920, há pouco mais de 87 anos – foi a primeira universidade do Brasil.

Uma curiosidade histórica remete ao descobrimento do Brasil. Em 1592, os jesuítas tentaram implantar a primeira universidade brasileira, que não se estruturou dado o temor da corte portuguesa em relação à emancipação da colônia. Nos idos de 1500 existiam 62 universidades no mundo e, cem anos mais tarde, elas se espalharam pela América Latina, somando 143 instituições deste lado do Atlântico.

Em 2007, apenas no Brasil são mais de 2.200, instituições de ensino superior, entre universidades, centros universitários, faculdades integradas etc.

Notícias recentes, contudo, apontam que os resultados históricos do descaso com a educação tiveram seu reflexo. Segundo o Indicador Nacional de Analfabetismo Funcional (Inaf), em estudo feito pelo Instituto Paulo Montenegro, ligado ao Ibope, apenas 26% da população brasileira com mais de 15 anos tem domínio pleno das habilidades de leitura e escrita (somente um em cada quatro jovens e adultos consegue compreender totalmente as informações contidas em um texto e relacioná-las com outros dados). Alguns dados retirados do estudo determinam o seguinte:

- © *Analfabetismo*: o Brasil possui 16 milhões de analfabetos com mais de 15 anos (9% da população).
- © *Analfabetismo funcional*: 65% da população com mais de 15 anos é formada pelos chamados analfabetos funcionais, que, segundo o Inaf, “mal conseguem identificar enunciados simples, sendo incapazes de interpretar texto mais longo ou com alguma complexidade”.
- © *Colocações em rankings*: no final de 2005, um relatório divulgado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) apontou que o Brasil é um dos doze países que concentram 75% dos analfabetos jovens e adultos no mundo, situando-se na 64ª colocação no ranking de

menores taxas de analfabetismo (número de analfabetos em comparação à população) entre 137 países, com dados disponíveis de 2000 a 2004.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira no site os textos "Inaf – Leitura e escrita 2005" e "Inaf – Matemática 2004".

*“Democracia com fome, sem educação
e saúde para a maioria é uma concha vazia.”*

NELSON MANDELA

Como chegamos até aqui

Em 1996, uma série de fatores políticos e macroeconômicos permitiram a expansão desse setor, que obteve nos anos seguintes um crescimento praticamente sem parâmetros na economia nacional.

Entre os principais fatores figuravam a flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições, ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso, com o ministro Paulo Renato Souza à frente do Ministério da Educação, e a regularização da lei que permitiu a existência de instituições de ensino superior (IESs) constituídas de empresas com finalidades lucrativas, em 1999.

Essas ações vieram para atender à enorme demanda reprimida pelo ensino superior, em todos os níveis sociais, acumulada no Brasil entre 1996 e 2002. Tal demanda reprimida viria a se acentuar em função dos programas de democratização e universalização do ensino fundamental e o conseqüente crescimento do ensino médio, ocorrido no mesmo período.

Essa conjuntura foi responsável pela explosão desse setor. Se em 1996 eram 711 as instituições de ensino superior privadas, apenas oito anos depois (2004) esse número passou para 1.789 – um crescimento de 152% no número de faculdades e universidades privadas. Conseqüentemente veio a democratização do ensino superior. Ao mesmo tempo (entre 1997 e 2003), o número de estudantes passou por um incremento de 154% (média anual de 17% de crescimento). Essa curva elevou o setor a um importante pilar da economia. Hoje, a educação superior representa 1% do PIB brasileiro – um mercado de R\$ 15 bilhões.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira no site o texto da nova LDB.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Pouparei, aqui, o leitor dos dados específicos do setor do ensino superior privado. Quer saber muito mais sobre esse ambiente de negócios?

Acesse "Análise setorial 2006" na "Caixa de ferramentas de marketing para instituições de ensino", disponível no site do livro. Acesse também uma amostra das "Análises setoriais regionais 2006 (Rio de Janeiro)".

Quer saber os dados de 2007 ou de sua região? Assine a versão atualizada em www.portalhoper.com.br/index.php.

No entanto, em 2003, a tendência de crescimento desacelerou-se. Naquele ano, os 17% caíram para 8%, demonstrando de que o fenômeno do desaquecimento era iminente.

As instituições de ensino superior privadas, acostumadas com a demanda latente, natural das reservas e da enorme parcela da população sem curso superior do passado, passaram a requerer profissionalização em sua gestão e começaram a ser vistas por suas mantenedoras como empresas, orientadas a clientes, processos e resultados.

No lastro desse momento, uma série de fenômenos e revoluções ocorreu nas escolas. Pela primeira vez o departamento acadêmico viu-se confrontado com a necessidade de gerar respostas e resultados positivos, e alguns tabus tiveram de ser derrubados. Entre eles, o que se refere ao marketing. Palavra malvista e conceito *non grato* nas instituições do passado, o marketing foi introduzido de maneira abrupta nas IESs pelo canal das agências de publicidade (despreparadas para lidar com as necessidades desse novo cliente).

0 modelo "the campus experience" (TCE)

O QUE SE VÊ NO MOMENTO é uma concorrência baseada na propaganda, sem o refino, a sofisticação, o apuro e o critério que o mercado educacional demanda. Agravam o fato a linguagem e os conceitos apresentados, que são adaptados da comunicação de outros setores (cursos pré-vestibulares, varejo etc., com presença mais tradicional na mídia e uma curva de aprendizagem própria), indevidamente apropriados pelas agências de publicidade que trabalham com as IESs.

A fim de avaliar e conduzir as IESs privadas rumo a um planejamento estratégico de marketing mais eficaz e orientado às especificidades de sua natureza, nasceu a metodologia TCE, baseada na experiência de quase uma década de atuação em dezenas de IESs em todo o país.

O modelo de planejamento estratégico de marketing TCE é o fundamento deste livro, que procura elevar as instituições à condição de prestadoras de serviços tais como a oferta de campus experience a seus clientes.

O modelo que utilizamos segue os parâmetros das melhores universidades do Brasil e do mundo, e é sistematizado em forma de modelo básico, adequado à realidade de cada instituição à medida que suas particularidades são mensuradas. O modelo incorpora a primeira parte do Planejamento Estratégico Institucional (que será abordado no capítulo 2), ao qual é subordinado. Os objetivos maiores desse planejamento global é que deverão ser atendidos por meio do desenvolvimento de estratégias, táticas e ações.

A análise de marketing, segunda parte do planejamento, é um processo orgânico e visa estruturar um sistema de informações de marketing que, no futuro, encaminhará a instituição na direção de estratégias mais focadas em segmentos específicos, além de poder apontar algumas oportunidades impossíveis de serem diagnosticadas de outra maneira.

O planejamento estratégico de marketing para instituições de ensino superior, por fim, é um processo perpétuo, que evolui com o tempo. Ele faz parte de uma nova cultura de planejamento, essencial para posicionar as IESs no novo cenário que se desvela no mercado.

Lidando com bolhas especulativas, pânico no mercado e “profetas do caos”

“O SEGURO MORREU DE VELHO” e “É melhor prevenir que remediar” são algumas demonstrações clássicas de sabedoria popular que nunca se tornam ultrapassadas. A precaução, além de qualidade, é também uma das características da gestão estratégica no trato com contingências e demandas emergentes que existem nos “planos B” (ou “back-up plans”) e com projeções de contextos positivos, estáveis e negativos, que provocam, durante o processo do planejamento estratégico, perguntas como “E se tudo der errado, como a instituição reagirá?” no exercício de simulação de cenários.

O planejamento estratégico é, portanto, uma ferramenta de primeira grandeza para a previsão de situações e campo adequado à futurologia, uma vez que, para cada ação e variação de cenário, propõem-se reações proporcionais. Suge-

rem-se soluções e saídas, e não se especula pela retórica sem que se apresentem respostas e caminhos.

O setor do ensino superior privado no Brasil vive hoje um período de mudança. A “crise” que apregoam e da qual falam alguns “profetas do caos” é muito mais um momento de mudança e a chegada da maturidade do que uma quebra total do mercado. A tribulação que sofrem muitas instituições é muito mais um sintoma de uma enfermidade passageira do que um atestado de óbito e a definição do fim de operação.

Cabe a ressalva de que a maioria das IESs está – de fato – chegando à maturidade. Numa comparação, em 1997 existiam 689 IESs privadas. Até 2004 esse setor cresceu 62%, passando para 1.789 instituições. De 2004 até abril de 2005 (último censo computado para a realização desta obra), esse número cresceu ainda mais (16% ou 346 IESs) e atualmente gira em torno de 2.135 instituições privadas – uma progressão bastante superior à taxa de crescimento da economia de modo geral. Ainda que o setor cresça em velocidade acelerada, está muito longe de absorver a atual demanda por ensino superior.

O Brasil figura entre as nações da América Latina com uma das mais baixas taxas de acesso à graduação. Apesar do aumento da oferta de cursos superiores, os números que comemoramos antes atendem apenas 9% dos jovens de 18 a 24 anos, e o país compete na economia global com o Chile (27%), a Argentina (39%), o Canadá (62%) e os Estados Unidos (80%), sem contar a demanda latente nas faixas etárias acima de 24 anos.

Além disso, o Plano Nacional de Educação (PNE), por meio da Lei n. 10.172, de 6 de janeiro de 2001, determina que, até o final de 2010, a educação superior brasileira seja ocupada por pelo menos 30% da população na faixa etária de 18 a 24 anos.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira no site o texto integral do Plano Nacional de Educação em “Lei_10.172_Plano_Nacional_Educação”.

Essa razão torna obrigatório, mais uma vez, que medidas sejam adotadas imediatamente para ampliar o número de vagas no ensino superior brasileiro. De um lado, o Fundo da Educação Básica (Fundeb) pretende aumentar o acesso à base (o ensino médio). De outro, o solavanco pelo qual passam muitas instituições está levando o setor a repensar seus processos e as gestões acadêmica e administrativa,



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

A derrocada silenciosa

Onde está a famigerada crise do ensino superior particular, da qual tanto ouvimos falar? Onde estão faculdades “quebrando” quando o que mais vemos são novas IESs abrindo suas portas? Essas são duas das perguntas mais consideradas pelas mantenedoras das instituições de ensino superior. Para responder a elas, é necessário levar em conta outros fatores.

Quando novas IESs iniciam suas atividades, necessitam alardear a própria existência para atrair a primeira turma de alunos. Caso ofereçam uma educação de qualidade e satisfaçam os estudantes, poderão reduzir o esforço de mídia e contar com os alunos como ferramentas de comunicação endêmica, como parceiros indiretos e diretos – no caso de estratégias de indicação (em campanhas do tipo “member get member”, ou “indique um amigo”) – na propagação dos valores institucionais.

Contudo, à medida que as instituições vêm suas operações ruírem, passam a retroceder nos investimentos de comunicação e tendem a desaparecer da mídia. Dessa maneira, vão definhando, ano após ano, mantendo-se firmes no discurso, mas enfraquecidas nas atividades.

A queda de uma IES muitas vezes é um movimento duradouro. Ainda que dificilmente ouçamos falar de crise na concorrência, ela existe.

No presente momento, centenas de instituições já passaram do ponto de retorno e encontram-se além da salvação. Entretanto, vão se manter em funcionamento por anos, até que o cotidiano se torne insustentável e as dívidas, impagáveis.

Nesse meio-tempo, terão sumido há muito da mídia e silenciosamente definharão até a bancarrota definitiva. Adulterando balanços contábeis, encontrando soluções temporárias para problemas estruturais sérios e apegando-se à esperança de perdão de suas dívidas fomentadas pelo noticiário nacional, conseguirão manter uma operação enxuta por mais alguns anos, adiando a crise.

Desse modo, a mídia é tomada pelo alarde das novas IESs, ávidas por uma fatia do ensino superior privado. A Share of Voice e a Share of Spending são importantes pesquisas que podem indicar para o gestor a saúde financeira de sua concorrência. Essas pesquisas descrevem a análise comparativa da porcentagem que representam os GRPs (Gross Rating Points) ou Tarps (Target Rating Points), os pontos brutos de audiência, métodos ou unidades de mensuração de intensidade de uma programação, obtidos pelas ações publicitárias de uma ou mais instituições durante certo tempo (mês, ano etc.) em relação ao total do GRP do setor.

O GRP é a unidade comparativa do impacto quantitativo de uma campanha publicitária. Corresponde à soma das audiências (ratings) de todas as mídias de um plano de marketing ou de um período. Um GRP é a probabilidade de atingir 1% do público-alvo. Mais adiante aprofundarei o estudo dessas pesquisas. Por ora basta saber que, se aquele concorrente há muito não anuncia, as coisas não vão bem nos corredores de sua mantenedora.

a fim de conseguir atender a essa enorme demanda, que será proveniente das classes D e E – hoje a presença da classe C no ensino superior já é realidade.

Ao contrário do que pregam os pessimistas, existem vislumbres de prosperidade no cenário, embora o modelo precise ser desconstruído. As novas batalhas serão ganhas com estratégias pioneiras. Os mercados emergentes (classes D e E) serão conquistados com soluções educacionais diferenciadas, compostas de preço, custo, localização e serviços adequados às necessidades, às expectativas e aos desejos dessa nova demanda.

As instituições precisam se reinventar e desenvolver, com seriedade, um novo paradigma de negócio. Daí a importância e a pertinência do planejamento estratégico e do planejamento de marketing para o futuro dessas organizações.

“Em grego, krisis, ‘crise’, significa a decisão tomada por um juiz ou um médico. O juiz pesa, e só pesa, os prós e os contras, e o médico conjuga os vários sintomas; então, ambos tomam a decisão pelo tipo de sentença ou pelo tipo de doença. Esse processo decisório é chamado crise. O Evangelho de São João usa trinta vezes a palavra ‘crise’ no sentido de decisão. Jesus comparece como a crise do mundo, pois obriga as pessoas a se decidirem.”

LEONARDO BOFF

0 fundamento de uma nova terminologia

ESTÁVAMOS ERRADOS.

Na ausência de uma expressão específica, com a consolidação da indústria da educação nas últimas décadas, e com sua conseqüente profissionalização, apropriamo-nos inadvertidamente da alcunha “marketing educacional” como referência ao esforço de marketing para instituições de ensino. O próprio “esforço de marketing” foi uma experiência nova para as empresas desse ramo, e surgiu como resposta à queda de captação de alunos e receita dessas instituições.

Para desenvolver, implantar e controlar estratégias de captação, o segmento importou profissionais de áreas diversas, que compuseram os primeiros corpos técnicos de marketing, vendas e publicidade a comercializar educação de modo sistematizado e organizado (com rotinas, procedimentos, metas e objetivos). No princípio, esses “invasores” estrangeiros enfrentaram resistência da área acadêmica, mas sua presença passou a ser percebida como um mal necessário.

Na falta de um nome, essa nova atividade passou a se chamar “marketing educacional”. Ninguém protestou o direito ao termo e ele consolidou-se como sinônimo de “marketing para instituições de ensino”, até hoje. De um lado, essa é uma utilização equivocada do termo:

© “Marketing esportivo” não é “marketing para entidades do esporte”, e sim a utilização do esporte como instrumento de marketing para qualquer organização.

- © “Marketing cultural” não é “marketing para instituições culturais”, e sim a utilização de ações e projetos culturais como ferramenta de marketing para qualquer organização.
- © O mesmo critério é válido para “marketing promocional”, “internet marketing” e “marketing social”.

De outro lado, as expressões “marketing para serviços”, “marketing para franchising” e “marketing para agronegócios” consolidam o critério de que a nomenclatura adequada para escolas deveria ser “marketing para instituições de ensino”, ou “marketing escolar”.

O novo marketing educacional

Também é polêmico o fato de que, de outro lado da questão de nomenclaturas, nenhuma atividade, até hoje, foi classificada como “marketing educacional”; portanto, não houve reclamações sobre a inadequação no uso dessa terminologia. O conceito consolidou-se e uma pesquisa sobre educação e marketing infelizmente apontaria uma única direção: como as entidades educacionais vêm se utilizando do ferramental de marketing? Mais que isso, em poucas ocasiões surgem respostas para a leitura inversa: como as corporações vêm se utilizando da educação como ferramenta de marketing?

Na realidade, na ausência de um substantivo, as “ações educacionais” perpetradas como “ações de marketing” nunca foram objeto sério de reflexão de nenhum autor, ainda que educação e marketing tenham andado de mãos dadas desde o início dos tempos modernos. O próprio discurso de vendas, a persuasão e o convencimento, podem ser entendidos – em uma análise superficial – como motivação, capacitação e formação de um conhecimento.

As implicações são as mais variadas. A educação pode ser comercializada como um benefício à aquisição de um produto de modo a estimular as vendas. Pelo menos essa foi a utilização que a Editora Globo fez da educação em 2006, como forma de incrementar as vendas da revista *Época*. A promoção “Época BBC English Plus” beneficiou leitores e assinantes da revista pela aquisição de um curso de inglês audiovisual, interativo, composto de trinta DVDs e trinta livros. Os leitores adquiriram o curso com descontos, e os assinantes tiveram parte do material subsidiado pela editora.

Por que um curso de inglês no lugar dos desgastados relógios, aparelhos de DVDs, celulares ou sorteios de carros e planos de previdência? A história econômica explica esse novo imperativo do consumo pela evolução da sociedade de um modelo agrícola para outro, industrial, e deste para o atual paradigma da “sociedade do conhecimento”.

A nova economia demanda a formação continuada e perpétua para o cidadão poder lidar com as mudanças sistemáticas do mercado. A essa característica somam-se a enorme concorrência por vagas de trabalho e o medo do desemprego, e se tem a fórmula necessária para justificar formação, capacitação, certificação e diplomação como elementos de grande valor agregado, muito maior que o de um aparelho de jantar ou um kit variado, presentes em qualquer mostruário de brindes.

A educação como parte do produto

A perspectiva da educação como um agregado do produto é a forma mais simples de entender essa nova concepção de “marketing educacional”. As variáveis nesse caso são inúmeras, posto que as formas do delivery educacional tornam-se mais e mais sofisticadas e complexas. A revista *Época* fez uso de um combinado de DVDs e livros; outras utilizam plataformas de EaD (educação a distância), e nada impede que no futuro parte da educação presencial de um estudante seja custeada pelo plano de milhagem de uma companhia aérea ou pela compra de um carro.

Entretanto, a interação de educação e marketing não se restringe a isso; ela está na essência e na gênese de estratégias consolidadas e premiadas de empresas de diversos setores. De maneira sintética, toda vez que uma montadora de automóveis oferece um curso de direção defensiva para os novos proprietários de determinada marca, o marketing educacional está de fato em ação.

Outro exemplo seria a comercialização de produtos a mulheres por meio de cursos e treinamentos. As consultoras da Avon com frequência organizam cursos de técnicas de maquiagem gratuitos com o único objetivo de vender produtos de beleza. No site de O Boticário é possível encontrar um amplo arsenal de materiais com “dicas de estética”, que se aprofundam em assuntos diversos da estética feminina.

Os cursos de culinária foram populares agentes no passado, por intermédio dos quais utilizou-se a educação para comercializar utensílios domésticos e produtos de alimentação. Cursos de decoração, pátina, corte e costura também se prestaram a essa finalidade como vetores de marketing e oportunidades singulares para o fechamento de vendas. Mas seria esse um fenômeno do consumo de mulheres? O homem que nunca se sentiu tentado a participar de um curso do tipo “faça você mesmo” (DIY, do inglês “do it yourself”), da Leroy Merlin ou da Casa & Construção, que atire o primeiro alicate!

Qual a força que move homens e mulheres a esses cursos? Certamente não é a compra de uma furadeira ou de um rímel, e sim a possibilidade de aprendizado. Sair com a sacola carregada de serras tico-tico, sombras e tupperwares é mera consequência.

Se esses cursos são comuns na comercialização de bens de consumo, são ainda mais populares no marketing industrial, por meio de cursos em feiras e treinamentos em novas tecnologias, e na relação de setores inteiros com profissionais diversos. Basta analisar o direcionamento do orçamento de marketing da indústria farmacêutica para perceber que o patrocínio de seminários está na ponta das estratégias dessas corporações. Trata-se de marketing educacional travestido de “marketing de eventos”, posto que a motivação maior dos médicos está longe de ser despertada pela possibilidade de adquirir novos remédios, e muito mais orientada à formação e à construção de novos conhecimentos e saberes.

Por fim, toda vez que um usuário acessar a central de atendimento de uma software house para esclarecer dúvidas sobre a utilização de um programa, está aprendendo e aprimorando seus conhecimentos técnicos. Se os serviços agregados aos produtos são considerados o principal diferencial estratégico da indústria neste novo milênio, a educação vem sendo praticada de formas diversas como plataforma, canal e principal vetor da execução desses serviços.

A educação como valor agregado à marca

Em uma perspectiva ainda mais ampla, as organizações vêm despertando para estratégias ainda mais sofisticadas de marketing por meio da educação. E aqui reside a enorme oportunidade de as instituições de ensino capitalizarem essa megatendência. Não que algumas já não tenham percebido que o verdadeiro marketing educacional passa ao largo do marketing para instituições de ensino. Basta ver que, na cidade de São Paulo, os novos assinantes do *Jornal DCI* ganham um curso de e-learning, de 16 horas-aula, da Fundação Getulio Vargas. Basta, ainda, pensar em quem assina a certificação dos diversos seminários profissionais que ocorrem pelo país; quem sedia; quem palestra. Exemplos são a Feira Hospitalar, a maior feira de produtos hospitalares do Brasil, e o Congresso Brasileiro de Administração Hospitalar, promovidos pelo Centro Universitário São Camilo.

Do ponto de vista dos organizadores, é “marketing para instituições de ensino”; do ponto de vista dos patrocinadores, é “marketing educacional”. Os cases se desdobram e aumentam a todo instante. Falta, de fato, um estudo mais sério que fundamente essa questão, pois inexistente literatura sobre o tema.

Ao abordar a educação como uma das mais importantes ferramentas de marketing das corporações, precisamos adentrar as questões pedagógicas, as teorias do aprendizado. Idosos aprendem de maneira diferente de adultos e não absorvem conhecimento da mesma maneira que as crianças. Existem barreiras culturais, regionais e psicossociais. Quando o marketing descobrir as teorias cognitivas, terá

evoluído para um novo patamar, uma nova fronteira – como foi a descoberta da psicologia e suas relações com o consumo.

Deixemos “marketing educacional” como alcunha para esse novo mundo de educação e estratégia, e passemos a utilizar “marketing para instituições de ensino” de modo sério. Muda-se o nome, afinal estávamos equivocados, mas continuam os questionamentos, as metodologias e os planejamentos.

Por isso, neste livro, optarei por “marketing para instituições de ensino” quando me referir ao setor e por “marketing de relacionamento”, “marketing cultural” etc. quando me referir a suas técnicas.



1 Primeiras dimensões do relacionamento: o ambiente institucional e a web



*“O valor das coisas não está no tempo que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos
inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”*

FERNANDO PESSOA

O agente da educação

EDUCAÇÃO SE CONSTRÓI. Os processos cognitivos que constituem o aprendizado são o resultado de abstrações mentais. Essas sinapses se iniciam ainda na primeira infância – alguns estudiosos dizem que até antes – e devem, desde o início, ter o acompanhamento da experiência e da maturidade de um tutor. Esse parceiro pode ser alguém da família ou da comunidade que, sob o título de professor, vai guiar os passos e as descobertas do aprendiz rumo ao crescimento.

Ensinar é um ato de muita responsabilidade. Esse personagem mítico, o professor, consegue povoar a memória coletiva de uma sala de aula inteira. Se tiver subido ao tablado para dar aulas a seis turmas por ano (com cem alunos em cada uma), terá sido diretamente um dos principais agentes de transformação da vida de 6.000 alunos em uma década. Em muitos municípios, esse é o quorum necessário para eleger um vereador ou um deputado.

Em tempos de tecnologia da informação, interfaces virtuais, e-learning e e-books, seria interessante começar a especular sobre o futuro desses profissionais:

- ⊙ Será que a educação vai se tornar um processo automatizado e os professores serão substituídos por softwares em um futuro próximo?
- ⊙ O ambiente virtual será a sala de aula do século XXI?
- ⊙ O Microsoft Word® vai se tornar o caderno de caligrafia? O Microsoft Excel®, o de matemática? O Microsoft Paint®, o caderno de desenhos?

A resposta a essas perguntas é: definitivamente não!

É verdade que a vida moderna mudou o comportamento das pessoas, que não precisam mais de esforço nenhum para obter dados. Eles vêm aos borbotoes, inundando todos os sentidos com estímulos dos mais variados. Mas dados são apenas dados. Precisam de contexto para se tornar informações e de correlações para se transformar em conhecimento.

Nessa época de experimentação, o papel do professor vai mudar, com certeza. O mestre de hoje terá de incorporar a utilização das novas ferramentas das quais dispõe, assim como os canais de transmissão e fixação do conhecimento. Gradativamente, o professor vem deixando de ser “detentor da sabedoria” para ser “orientador da sabedoria”. Se sua ação vai se dar presencialmente ou a distância, guiando as mãos que escrevem ou o cursor que navega, não importa. Interessamos saber que o mestre sempre estará presente, observando o aprendizado, construindo o conhecimento com o aprendiz, assim como fizeram com ele, de geração para geração.

O sofisma do marketing para IESs

LÁ PELOS ANOS DA VIRADA do milênio, circulou pelas caixas de mensagens dos brasileiros um e-mail bastante despretensioso em uma daquelas correntes que reverberam sempre, desde a fundação da internet. A mensagem propunha um exercício de “lógica” bastante divertido por meio de frases como:

- ⊙ Hoje em dia, os trabalhadores não têm tempo para nada. Já os vagabundos têm todo o tempo do mundo. Tempo é dinheiro. Logo, os vagabundos ganharão mais dinheiro do que os trabalhadores.
- ⊙ Toda regra tem exceção. Isso é uma regra. Então, deveria ter exceção. Se não tem, nem toda regra tem exceção.

Eram sofismas para crianças, uma brincadeira que, utilizando uma argumentação capciosa, concebida com a intenção de induzir a erro, levava o leitor a uma lógica truncada sobre diversos assuntos.

O sofisma do marketing para instituições de ensino vem do fato de “marketing” ser “relacionamento” para alguns autores e “educação” ser “relacionamento” para outros, o que nos faria concluir que existe mais proximidade entre marketing e educação do que conseguiríamos supor.

Marketing para instituições de ensino é relacionamento. Educação vem do relacionamento. Há muito de relacionamento em marketing para instituições de ensino. Fazer marketing para essas empresas é, portanto, fazer a educação em sua essência.

Essa pode ser uma afirmação de causar arrepios na espinha de um leitor menos acostumado à compreensão das teorias de marketing na sua grandeza e abrangência. Segundo a definição de marketing do professor Marcos Cobra, em *Serviços – Como construir valor para o cliente* (2004), “marketing é construir relacionamentos”. Marketing de produtos seria criar relações entre esses produtos e seus clientes; marketing pessoal seria criar relações entre as pessoas; marketing político, relacionar um candidato a seu eleitorado.

Para “relacionar-se”, o profissional da área de marketing dispõe de um arsenal bastante amplo. Pode “relacionar-se” com seu cliente, ou com o cliente do seu cliente, por meio da publicidade ou da assessoria de imprensa, da promoção, da força de vendas.

Seguindo em nossa analogia, a educação, por sua vez, também é fruto de um relacionamento. Como operar um processo tão sem consistência e tão dependente das pessoas como o relacionamento? Uma das dimensões essenciais é atuar com os interlocutores desse relacionamento, que, no caso, são basicamente os professores e os alunos.

Na teoria da comunicação, a base da comunicação social é o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor. Nesse processo, as informações – mensagens – são transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos (meio), sendo codificadas na fonte (emissor) e decodificadas no destino (receptor) com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, entre outros. Logo, o marketing para instituições de ensino deve atuar ao lado das principais atividades dessa dinâmica. Deve atuar com o emissor, o receptor e a mensagem.

Em uma atividade na qual o relacionamento é o fulcro da natureza do serviço, marketing é essencial. Mas não um marketing cartesiano, e sim subjetivo, na dimensão da intangibilidade do serviço, a fim de superar a satisfação e elevar a experiência de consumo educacional, na própria sala de aula, a uma campus experience.

Relacionamentos: uma visão abrangente

O relacionamento no DNA do negócio educacional

“A equação é simples: lucro é igual à receita menos o custo. Ou talvez seja um pouco mais complicada: o lucro no longo prazo é igual à receita proveniente de relacionamentos continuamente felizes com os clientes, menos o custo.”

TOM PETERS

Antes de começar a falar a respeito do estudo do comportamento do consumidor de educação, cabe explicitar ao leigo em conceitos de marketing a definição de “serviço”. No estudo da ciência mercadológica, os produtos são diferenciados dos serviços basicamente por sua tangibilidade. Serão produtos os objetos que podemos pegar e serviços os bens sem substrato físico. O serviço é, portanto, intangível (não pode ser visto, tocado ou sentido fisicamente), e sua percepção decorre – como vimos – das interações (do relacionamento) de pessoas. É delimitado ainda pelas seguintes características:

- ⊙ inseparabilidade (a produção da educação, sua entrega e seu consumo se dão simultaneamente em sala de aula, não sendo processos separados, como no caso dos produtos);
- ⊙ variabilidade (a sensação de qualidade, a campus experience, varia de cliente para cliente);
- ⊙ perecibilidade (a educação não pode ser estocada).

Assim como fazem parte dessa categoria os hotéis, restaurantes e transportes, a educação é estritamente um serviço. O mais delicado entre todos eles, uma vez que a expectativa de um cliente de educação transcende o bom atendimento. A instituição de ensino permeia a vida pessoal do estudante. (Para observar o total de tempo que um indivíduo passa envolvido com estudos, observe a Tabela 1.1.)

Um cálculo superficial mostra que, desde a educação infantil até a pós-graduação (a primeira delas!), um estudante médio – graduado em jornalismo, por exemplo – assiste a 25.200 horas de aula presencial, sem somar nesse cálculo as horas dedicadas às outras áreas de sua formação (o estudo em casa, os cursos de extensão etc.).

TABELA 1.1 TEMPO DEDICADO À VIDA ESCOLAR*

	HORAS DE VIDA	HORAS DE VIDA ESCOLAR	%
Educação Infantil (0 a 6) 4 anos de escola	52.560	4.800	9
Ensino Fundamental (7 a 13) 8 anos de escola	61.320	9.600	16
Ensino Médio (14 a 16) 3 anos de escola	26.280	3.600	14
Ensino Superior (17 a 20) 4 anos de escola	35.040	4.800	14
Pós-Graduação (21 a 22) 2 anos de escola	17.520	2.400	14

* Cálculo com base em ano letivo de duzentos dias e média de seis aulas por dia (como determina a lei).

Em sinergia com a dinâmica de construção do conhecimento, esse estudante teve seus referenciais e modelos, seus(suas) amigos(as) e suas (seus) namoradas(os) nas dependências da instituição de ensino da qual foi cliente.

É importante não nos dispersarmos na percepção de qualidade do aluno nas dezoito mil horas que precederam seu ingresso ao campus universitário. Ainda que o conceito de satisfação esteja intrinsecamente ligado à expectativa, e esta seja construída pela satisfação (qualidade percebida) nas escolas de origem (principalmente no ensino médio), nosso foco está no ensino superior. Mas, enfim, quanto mais esse adolescente foi bem tratado, maior a possibilidade de se tornar um adulto crítico com sua faculdade.

Nosso foco tem de iluminar as 4.800 horas em que o estudante esteve na graduação. A percepção da qualidade de sua formação – o “produto intangível” – ficará gravada na memória do estudante por meio da personificação dos conteúdos. Ele projetará as disciplinas na figura de seu professor. Aquele ser mítico e inesquecível da sua lembrança. Um mágico encantador que, no exercício de seu trabalho, causava deslumbramento. O estudante, além dessas lembranças, também terá a dos amigos que fez e dos relacionamentos amorosos que teve.

**PROFESSORES PODEM SER AMIGOS DE SEUS ALUNOS?
DEVEM!**

Considerando o papel dos professores como agentes de marketing essenciais do negócio educacional: eles devem ou não confraternizar com os estudantes, sair com eles ou promover encontros sociais (churrascos, grupos de discussão e leitura)? A resposta, do ponto de vista mercadológico, é: sim!

Os professores são vistos como modelos pelos estudantes. O fato de se aproximarem de sua base de clientes eleva a satisfação de maneira geral, com créditos positivos na imagem da instituição. Em um cenário mais amplo, estimule, sim, seus professores a se encontrarem com os alunos fora do campus. Ou, pelo menos, não repreenda se houver a iniciativa de levar o relacionamento para o campo pessoal.

A amizade é um componente fundamental dos melhores relacionamentos. E pouquíssimos modelos de negócios permitem ter estreitos laços de relacionamento com a base de clientes (como você será amigo da Ford, da Brastemp ou da Accor?).

Esse ambiente de relacionamentos em educação ainda é pouco estudado. Excluindo da equação critérios de avaliação como a localização do campus, o preço das mensalidades e a oportunidade de um estágio por meio da faculdade, sobram basicamente os relacionamentos ocorridos dentro dos limites da instituição, entre alunos e professores, alunos e colegas, alunos e funcionários.

Com quantos colegas e em quais ambientes um universitário típico interage? Com quantos funcionários se comunica durante o ano? Dada a subjetividade da construção da imagem que cada cliente terá do serviço oferecido (que chamamos anteriormente de variabilidade), essas informações deveriam ser mais bem analisadas em estudos de marketing – ficam como lição de casa para os leitores.

Em seu livro *Vamos às compras!*, o consultor norte-americano Paco Underhill (1999) – considerado o maior especialista em estudos sobre o consumidor – esmiúça as ações de centenas de milhares de pessoas em lojas de varejo. Suas análises abordam os mínimos detalhes do “ato de comprar” com a ajuda de filmagens e pesquisadores de campo. Extremamente criterioso, Paco Underhill sugere as mudanças adotadas pelas principais cadeias de lojas em todo o mundo. Nessas filmagens, a equipe da Envirosell – empresa fundada e presidida pelo pesquisador – minuciosa as atividades do consumidor, seus movimentos dos olhos e do corpo, durante todo o tempo que percorre a loja.

A leitura de *Vamos às compras!* costuma ativar nos leitores mais sensíveis um gatilho em relação à falta de critérios utilizada na construção de ambientes. Em uma

loja, essa displicência pode ser compensada pela qualidade do produto adquirido, mas, num cenário delicado como o de uma IES, na qual o serviço é fruto estritamente da interação pessoal, essa falta pode ser desastrosa. Por outro lado, o ambiente é o cenário onde se dará a experiência de consumo educacional do aluno.

Se os relacionamentos são o cerne e a base da construção de uma sensação positiva em relação às instituições, cabe aqui elencá-los. Numa escala fica claro que o contato com o professor em sala de aula é muito mais intenso do que com os funcionários da área administrativa, por exemplo. Porém a visão holística do processo de construção de uma cultura de marketing delega responsabilidades a todos os funcionários.

Um bom clima deve imperar pelos corredores e setores das faculdades, com funcionários educados e simpáticos que, com um simples ato de olhar nos olhos e desejar bom-dia, podem desmanchar qualquer atitude crítica e destrutiva por parte do “cliente”. A repetição dessas ações constitui um processo significativo na construção de um ambiente próspero, um terreno fértil para a implantação de relacionamentos saudáveis e duradouros – a alma do marketing em serviços educacionais.

Tendo definido que os relacionamentos constituem o fundamento e a orientação principal do trabalho desenvolvido por uma IES, partimos para as aplicações práticas e ações desenvolvidas no intuito de fomentar e potencializar os relacionamentos.

*“O mundo quântico demoliu o conceito do indivíduo desconectado.
Um número cada vez maior de relacionamentos nos espera, lá fora,
na vasta rede de conexões.”*

WHEATELY

Os alunos costumam ter no seu círculo de relacionamentos, durante a faculdade, colegas de sala. A escolha comum por uma carreira específica é um ponto de afinidade que une aquele grupo em torno de um motivo. Contudo, existem outras salas e outros turnos do mesmo curso, com outras pessoas com interesses próximos. Alimentar essa rede de interesses, por meio de eventos e de ações multidisciplinares, é uma estratégia muito utilizada pelas IESs (essa é uma visão simplista do aluno e de suas motivações!).

Os estudantes participam de outros grupos sociais. Encontrar os centros de interesse comuns ao maior número de alunos de sua instituição (música, esportes etc.), e aplicar-lhes um esforço de marketing proporcional à sua importância, pode se tornar um significativo exercício de manutenção e captação de novos clientes.

Controle de evasões pelo marketing de relacionamentos

A ciência do marketing tem alguns dogmas que deveriam ser repercutidos à exaustão no mercado educacional. Trata-se de verdades que deveriam ecoar como “mantras da gestão” dentro das instituições de ensino superior particulares.

Um dos mais importantes estudos, desenvolvidos pela American Management Association, prega o “custo do novo cliente”. Segundo essa lei, é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que conservar um já existente.

Na contramão desse conceito, uma pesquisa realizada pela Hoper Consultoria apontou alguns dados – alarmantes – em relação às taxas de evasão nas IESs brasileiras. Segundo o levantamento, 49% das faculdades particulares do Brasil têm de lidar com índices de desistência que beiram 20% do alunado. Em metade do mercado, um em cada cinco estudantes desiste do seu curso antes de concluí-lo. Na outra metade, a situação não é menos assustadora. Em 18% das instituições de ensino superior, algo em torno de 30% dos alunos as abandonam antes de concluir o ensino superior, e 5% das escolas têm números ainda mais altos de cancelamento de matrículas.

Envolvido nas práticas diárias, dentro do olho do furacão, administrando uma continuidade de crises, o gestor dessas instituições acaba deixando de ver soluções simples para um problema tão complexo. Fica sem tempo para se distanciar do problema e encontrar uma resolução.

Uma resposta à questão das evasões poderia ser encontrada em outro conceito mercadológico, intitulado marketing de relacionamentos. Na teoria, essa ferramenta multidisciplinar engloba questões pertinentes a marketing de serviços, administração da qualidade, comportamento do consumidor, administração de recursos humanos e área de gestão de operações. É uma filosofia organizacional ampla que necessita, para ser implementada na sua essência, de uma revolução nos valores da instituição – tarefa complicada quando buscamos resultados imediatos.

Essa revolução envolve todos dentro da empresa, e não apenas um ou outro departamento. É uma responsabilidade geral da organização estar comprometida com a importância da retenção de clientes para sua sobrevivência, ou seja, é importante que os funcionários de todas as classes trabalhem por um objetivo comum (gerentes, professores, funcionários administrativos, terceirizados da limpeza etc.).

Ainda que seja um conceito global, o marketing de relacionamentos pode ser trabalhado pontualmente para responder à questão das evasões. Em uma visão prática, o ponto de partida reside em conhecer individualmente os alunos para atender a suas necessidades de maneira personalizada. Parece complicado, mas não é.

Uma recente pesquisa da Hoper Consultoria apontou outra questão fundamental dentro das IESs. Quase 80% delas possuem “softwares de gerenciamento de secretarias” que funcionam em seu campus, e apenas 8% não têm dados cadastrais digitalizados de seus clientes. Esses programas permitem que a instituição gere relatórios e estratifique seus alunos por grupos de afinidades. Contudo, dados são commodities. Quando sofrem algum tipo de análise ou cruzamento, da qual se permita uma dedução, tornam-se informações. Mas os dados somente ganham valor quando as informações decorrentes dessas inferências lógicas se tornam ações, quando as informações alimentam ações e estratégias.

Riqueza de dados conseqüentemente gera ações e resultados sofisticados. Ainda que possuam esses softwares, metade das instituições consegue extrair informações muito pouco detalhadas sobre seu universo de estudantes. Para atender a essa carência de dados, as pesquisas socioeducacionais deveriam apontar detalhes dos hábitos desses estudantes. Deveriam suprir os departamentos de marketing, e orientar e customizar suas ações, tomando como norte as informações dali retiradas.

O gerenciamento de dados pode ser automatizado por meio das ferramentas de CRM (“customer relationship management”, ou gestão do relacionamento com o cliente). Esses programas costumam ter um custo de aquisição elevado. Das empresas ouferidas, 29% disseram conhecer esses programas, porém achar muito onerosa sua implementação. As alternativas que não utilizam essas tecnologias são a opção adotada por 64% das IESs ouvidas. Foram essas empresas que disseram tentar, de maneira mais simplificada, realizar estratégias de relacionamento com seus clientes conhecendo profundamente seus alunos. Uma saída lógica para quem busca a manutenção de um relacionamento que, em média, dura 1.460 dias, ou os quatro anos nos quais seu aluno vai ser seu cliente. Não parece muito quando você o conhece pelo nome. Parece?

A web: uma visão abrangente

Gerenciando o Orkut

A correria do dia-a-dia em uma instituição de ensino superior muitas vezes dificulta o acesso às novas tendências do mercado consumidor. As IESs deixam de absorver informações de qualidade e dados importantes que poderiam constar em seu planejamento para embasar sua estratégia. Acabamos compreendendo apenas parcialmente algumas questões com as quais deveríamos despender um tempo maior, e muito mais atenção.

O Orkut é uma comunidade que, no início de janeiro de 2005, contava com quatro milhões de usuários em todo o planeta (em 2007, mais de onze milhões). Deles, 62,46% diziam ser brasileiros. Os Estados Unidos vêm em segundo lugar no ranking dos países com mais membros, com apenas 11,24%. Ao cruzarmos esses dados com os relativos ao perfil de usuários da rede, concluímos que boa parte dos relacionamentos que ocorrem na interface Orkut provêm das faculdades de todo o Brasil. Além dos relacionamentos pessoais – que se dão entre duas pessoas, por exemplo –, o Orkut permite a criação de comunidades entre usuários com perfis semelhantes. A liberdade no desenvolvimento dessas comunidades é total, e lá se criam grupos de debates (os chamados fóruns) sobre os temas mais variados.

“O que tenho eu que ver com isso?”, indaga-se o incauto gestor. Pois bem. Além de fomentar networks sobre diversos assuntos – ensino superior, marketing para instituições de ensino –, os gerenciadores de grupos podem abrir salas que vinculam seu nome ao de instituições privadas, sem sofrer qualquer controle do provedor Orkut (um braço do grupo Google). Logo, muito provavelmente alguns grupos já tenham sido batizados com o nome da sua instituição. Vamos chamá-la de “Universidade Nonono”.

GRUPOS DO YAHOO!

Nos newsgroups do Yahoo!, por exemplo, milhares de pessoas estão cadastradas em comunidades para troca de informações e experiências sobre escolas e educação. Milhares mesmo. Apenas dentro do nicho “faculdades e universidades em 2007” eram mais de 60 mil grupos. São grupos com perfis variados que se dividem em diretórios mais segmentados. Em turmas de administração existiam 7,6 mil grupos criados de centenas de faculdades de todo o Brasil. O poder de segmentação é enorme (por curiosidade, em marketing para instituições de ensino, 43 profissionais reúnem-se para trocar experiências sobre o assunto). O indicado é entrar com um perfil pessoal, que denote transparência (alguns gestores preferem não se comprometer e criam os chamados *fake profiles* – perfis fictícios), e informar a respeito de processos seletivos em newsgroups de escolas de ensino médio, pós-graduações em grupos de cursos superiores etc.

Três questões partem dessa preocupante premissa:

- © A primeira é que os administradores de uma IES particular devem observar de perto esses grupos, pois eles servem de objeto de análise e termômetro da

satisfação do público interno com seu serviço. Basta para tanto ver quantos membros estão inscritos no grupo “Eu amo a Universidade Nonono”, e quantos estão inscritos no grupo “Eu odeio a Universidade Nonono”. Essa ação pode ter continuidade pelo estudo das comunidades dos “Cursos da Uni-Nonono”. Basta uma imersão e uma busca nesse site para ver o que pode ser encontrado por lá.

- © A segunda questão está relacionada com a pesquisa de satisfação que podemos gerar entrando nos fóruns de discussão dessas comunidades. Se seu aluno criou um grupo no Orkut para criticar sua instituição, as justificativas – é bem provável – estarão presentes nos fóruns. Acompanhar de longe tais grupos pode ser uma importante ferramenta de levantamento de informações, já que ali as amostras não estão comprometidas ou viciadas pela mecânica da aplicação de uma pesquisa tradicional. As colocações são espontâneas, livres de qualquer pressão.
- © A terceira questão está na utilização dessa ferramenta de maneira proativa. Se sua IES não consta no Orkut, você pode criar uma comunidade e gerenciá-la. Caso já conste, pode persuadir o administrador, requisitando seu auxílio no gerenciamento do grupo (que, afinal, leva seu nome). Uma coordenação racional possibilita que o Orkut se torne uma plataforma descontraída, um ambiente informal da sua IES na rede.

O Orkut pode ser um grande aliado, na medida em que apresenta todas as ligações dos seus membros. Se uma instituição tem apenas um aluno cadastrado, pode contatar por meio desse instrumento todos os seus amigos, e os amigos desses amigos, e os amigos dos amigos desses amigos, numa projeção geométrica de prospecção praticamente impossível de ser coordenada. Se houver dez alunos cadastrados, a projeção aumenta proporcionalmente. Algo em torno de 5% dos discentes de uma IES tem seu perfil presente no Orkut. Ao mesmo tempo, a habilidade da gestão das informações que podem ser extraídas do Orkut permite que a IES analise os pontos fortes e fracos de suas concorrentes. Afinal, se existe uma comunidade intitulada “Eu odeio a Universidade Nonono”, provavelmente exista uma chamada “Eu odeio a universidade concorrente da Nonono”.

O Orkut pode se tornar um universo de possibilidades, a um toque de seus dedos. E muitos gestores ainda não perceberam isso. Uma importante falha, temos de convir.

WIKIPÉDIA

Sua instituição – e você – ainda não ganhou um verbete na Wikipédia? Uma das poucas ferramentas de marketing gratuito do mundo, e você não faz uso dela?

E se eu lhe disser que figurar na Wikipédia costuma melhorar intensamente o posicionamento dos portais web nos mecanismos de busca, para quem você vai reclamar primeiro: para seu pessoal de TI (tecnologia da informação), que não possui visão de marketing, ou para o pessoal de comunicação, que não possui visão de TI?

Os universitários e a tecnologia: a geração digital presente no Brasil

ESTRATÉGIAS SOBRE A VARIÁVEL WEB

Compreender todas as partes do setor de tecnologia é o primeiro passo para construir ações orientadas nesse campo. Muitos relatórios da área de informática são maquiados e obscuros. Entendê-los com clareza permite à instituição compreender as estratégias que serão definidas em relação à internet, infra-estrutura de tecnologia da informação etc.

Em um país no qual 68% da população nunca acessou a internet, falar de democratização de tecnologia soa como demagogia. Esse enorme contingente, marginalizado nas classes C, D e E, em grande parte jamais utilizou o computador. “Internet” é uma palavra vazia para essa camada maior da nossa sociedade.

Para descrever esses 123 milhões de brasileiros (que desconhecem a informática e, em razão desse fato, encontram-se afastados da leitura e impedidos de acessar as informações da web), cunhou-se a expressão “analfabetos digitais”. Em um país de analfabetos digitais, portanto, analisar a parcela dos 32% remanescentes pode parecer pretensão diante do abismo que separa grupos tão distintos e problemas tão graves que acentuam essa distância.

Felizmente, contudo, tais números vêm mudando, e as tendências de utilização da internet vêm aumentando à medida que aumenta a escolaridade do brasileiro. Dessa ótica, os indicadores são categóricos e otimistas: dos domicílios com um morador que cursa a universidade, 54% possuem computador em casa e, destes, 57% estão conectados à web.

Enquanto a fotografia da população aponta uma exclusão digital, os hábitos de uso dos universitários acompanham as tendências dos países mais desenvolvidos. Esses

foram os resultados apresentados pela pesquisa Tecnologias da Informação e Comunicação, realizada pelo Instituto Ipsos-Marplan, publicada em novembro de 2005 e disponível no site deste livro. Dessa pesquisa analisamos o universo compreendido pelos brasileiros com nível universitário incompleto, no qual, além dos com educação superior em curso, está a parcela que se evadiu das salas de aula do terceiro grau.

Essas são informações importantes para o gestor de instituição de ensino superior disposto a traçar algumas diretrizes do seu planejamento estratégico de TI e de marketing, embasadas em dados atuais. São respostas a algumas das perguntas impertinentes que aparecem no cotidiano de uma universidade, como:

- ⊙ Flash ou HTML?
- ⊙ Investir em um comunicador instantâneo para o atendimento on-line?
- ⊙ SMS ou e-mail?
- ⊙ Chats funcionam?
- ⊙ Investir em pesquisas de comunidades on-line?
- ⊙ Investir em laboratórios?
- ⊙ Criar uma conta de e-mail com o domínio da faculdade?
- ⊙ Utilizar videoconferência em alguma situação?
- ⊙ Um curso de nivelamento em tecnologia para os discentes teria quorum?
- ⊙ O boleto para pagamento on-line funcionaria para a quitação das mensalidades?

GOOGLE

A cultura de pesquisar no Google criou uma nova forma de pesquisa e conseqüente impaciência latente na busca de informações. Ou você está nas três primeiras páginas de busca do Google, ou está morto nessa interface. Caso sua IES figure entre as mais procuradas de sua região, talvez seja de seu interesse gerar renda com esse dado. O Google Ad Sense cria pequenos anúncios em uma barra, na lateral direita do portal, e remunera a instituição por “cliques” naquele espaço. Pode ser uma estratégia interessante para a organização gerar capital.

Para responder a essas perguntas e tomar decisões nessas áreas, a análise do perfil do internauta universitário e seus hábitos tecnológicos pode ser de grande ajuda.

O Brasil saltou uma geração na utilização tecnológica e na inserção digital, e passou da internet diretamente para o telefone celular. De acordo com a pesquisa do Instituto Ipsos-Marplan, 61% das residências em nosso país possuem celular,

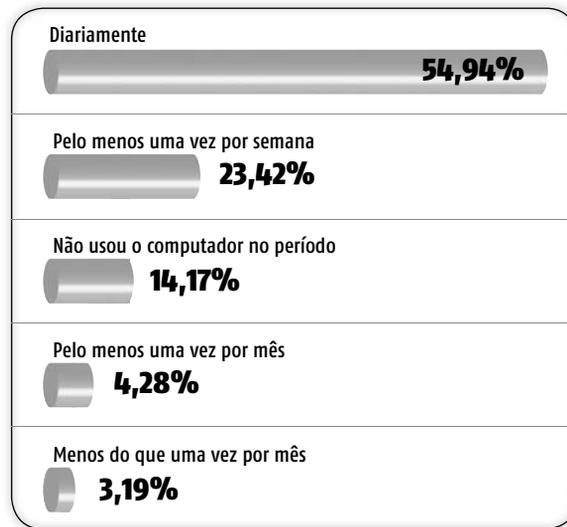
enquanto apenas 17% utilizam computadores de mesa (desktops), portáteis (laptops) e de mão (palmtops), somados.

O índice de penetração do computador e da internet entre o estrato social que cursa a universidade (universitários cujo curso está incompleto) e o que já possui o diploma superior (universitários cujo curso está completo) é muito próximo. Conclui-se que os hábitos arraigados no ensino superior perduram pela vida profissional.

FREQÜÊNCIA

Dos brasileiros que cursam a universidade, 86% utilizaram o computador há menos de três meses e 80% acessaram a internet ao menos uma vez nesse período. Dos que fizeram uso do computador, 55% utilizaram-no diariamente, 23% no mínimo uma vez por semana e 4% pelo menos uma vez por mês. Os 6% que disseram nunca ter utilizado um computador representam uma enorme quantidade em uma fatia da sociedade que deveria estar inteiramente digitalizada. Acompanhe esses dados graficamente na Figura 1.1.

FIGURA 1.1 GRÁFICO DE UTILIZAÇÃO DO COMPUTADOR POR UNIVERSITÁRIOS



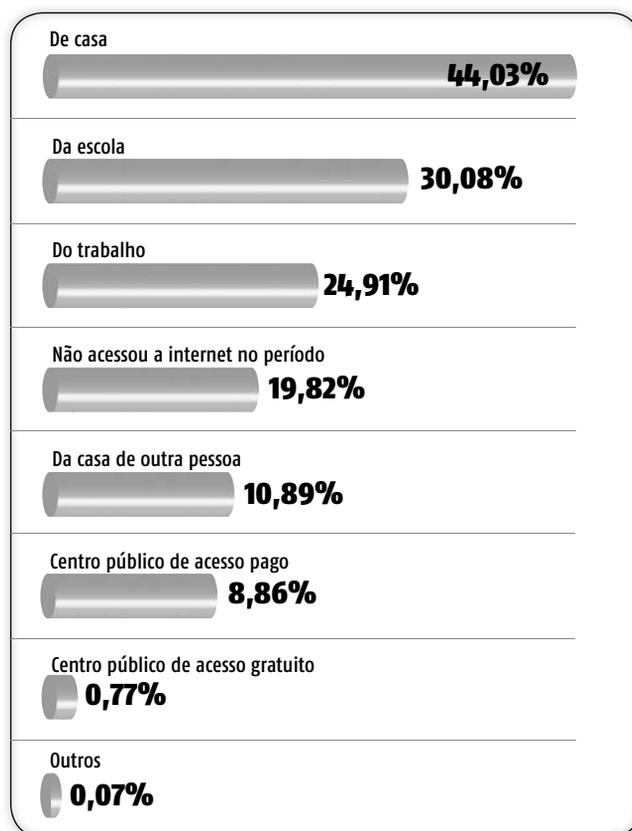
LOCAL E TEMPO NA REDE

Metade dos universitários utiliza o computador em casa. A faculdade é o segundo local de acesso a esse equipamento (30%), o que aponta a importância da manutenção regular dos laboratórios de informática pelas IESs. O local de trabalho vem na terceira colocação, com 25% dos acessos desse público.

As principais barreiras enfrentadas pela população universitária para o acesso à internet em casa são a falta do computador e o custo elevado do equipamento (27% e 12%, respectivamente), seguida do custo do acesso (9%), do acesso em outros locais (5%) e da falta de interesse pela internet (3%). Outros tópicos, como deficiência física, renda baixa, falta de necessidade e habilidade, não chegam a 1% cada um. Acompanhe esses dados graficamente na Figura 1.2.

Dos universitários que acessaram a internet nos últimos três meses, 11% ficaram menos de uma hora por semana na rede, 36% de uma a cinco horas/semana e 16% navegaram de seis a dez horas/semana.

FIGURA 1.2 LOCAL DE ACESSO À INTERNET POR UNIVERSITÁRIOS.



GOOGLE MAPS E EARTH			
Sua IES já se faz presente nessas duas interfaces, por meio de fotos de satélite e mapas de sua cidade? Essas duas ferramentas permitem o cadastro de informações sobre sua foto. Se a instituição não estiver cadastrada ainda, faça-o para que ela possa ser encontrada por usuários desses programas. Se quiser, poderá inserir, ainda, uma maquete virtual de seu prédio em 3-D.			
		LATITUDE	LONGITUDE
Faculdade, João Pessoa, Brasil	João Pessoa	7°6'56.55"S	34°53'6.22"O
Faculdade, Alagoinhas, Brasil	Alagoinhas	12°7'58.86"S	38°24'33.64"O
Faculdade, Aracruz, Brasil	Aracruz	19°49'7.27"S	40°16'39.78"O
Faculdade, Paraguaçu Paulista, Brasil	Paraguaçu Paulista	22°25'1.39"S	50°34'53.08"O
Faculdade, Januária, Brasil	Januária	15°29'12.15"S	44°21'11.65"O
Faculdade, Arapiraca, Brasil	Arapiraca	9°44'57.31"S	36°39'15.55"O
Faculdade, Formiga, Brasil	Formiga	20°27'25.28"S	45°27'2.62"O
Faculdade, Mandaguari, Brasil	Mandaguari	23°31'30.55"S	51°40'20.18"O
Centro Universitário, Cristalina, Brasil	Cristalina	16°6'50.08"S	47°30'36.44"O
Universidade, Passo Fundo, Brasil	Passo Fundo	28°14'1.49"S	52°22'52.28"O

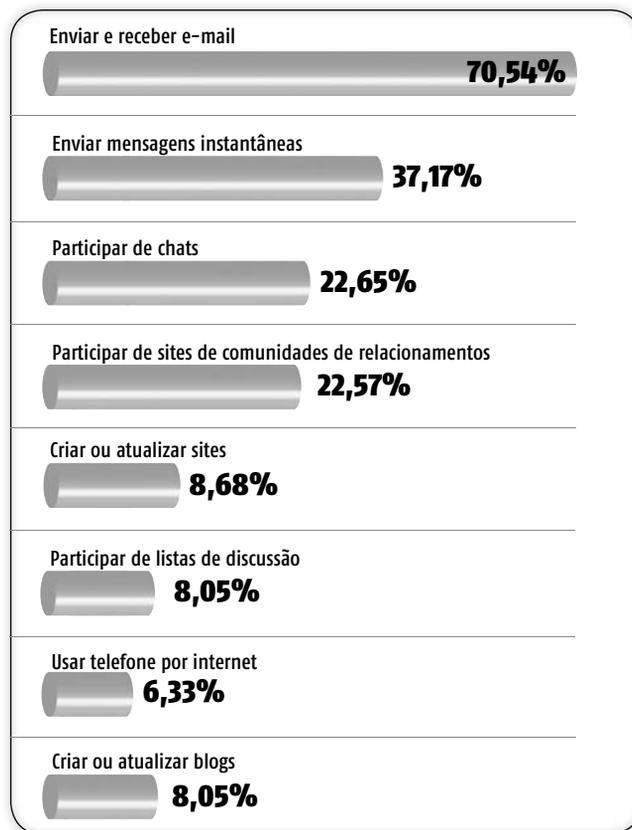
HÁBITOS NA INTERNET

Os universitários disseram fazer uso da rede para assuntos pessoais e privados (55%), relativos a educação e estudos (55%) e sobre trabalho remunerado e negócios (24%). Destes, 51% utilizaram os serviços on-line do governo.

Das ações de comunicação pela internet, 71% utilizaram a web para mandar e receber e-mails, 37% para enviar mensagens instantâneas, 23% para participar de chats e grupos de bate-papo, 23% para participar de sites de comunidades de relacionamentos (por exemplo, Orkut), 8% para criar ou atualizar blogs, 8% para participar de listas de discussão, 6% para utilizar a telefonia sobre IP, 9% para criar ou atualizar sites. Acompanhe esses dados graficamente na Figura 1.3.

Dos universitários que usaram a rede para treinamento e educação, 48% disseram utilizá-la para a realização de atividades acadêmicas, 30% para outras atividades relacionadas à educação e 4% para extensões e pós-graduações a distância.

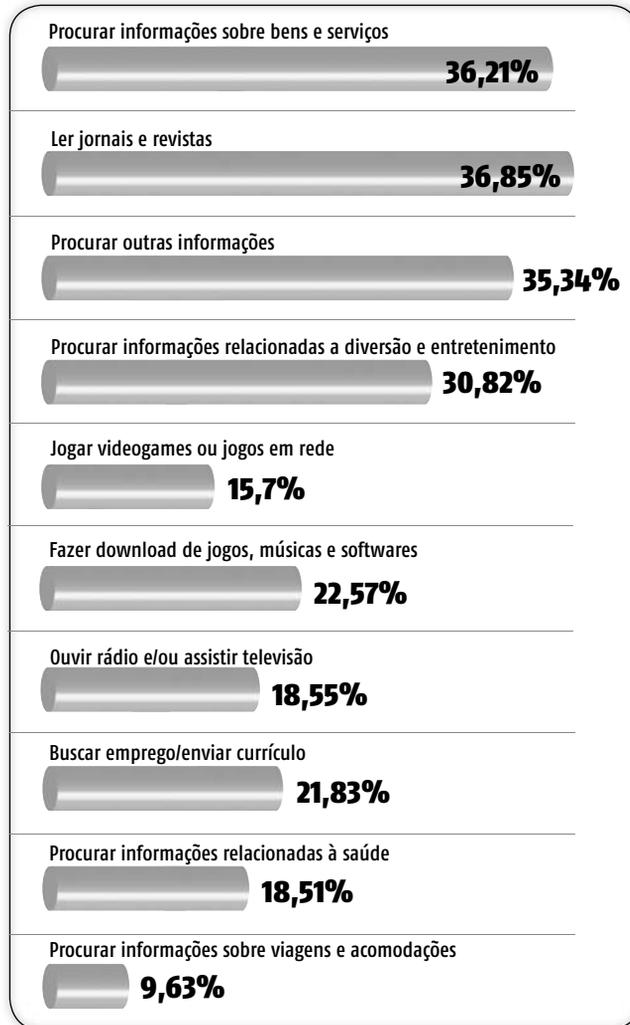
FIGURA 1.3 FINALIDADES DE USO DA INTERNET POR UNIVERSITÁRIOS.



Sobre a busca de informações e serviços on-line, 36% acessaram a internet para pesquisar informações sobre bens e serviços, 37% para recorrer à rede para ler jornais e revistas, 35% para procurar outras informações, 31% para buscar informações sobre diversão e entretenimento, 16% para jogar videogames e jogos em rede, 23% para fazer download de jogos, músicas e softwares, 19% para ouvir rádio ou assistir à televisão,

22% para buscar emprego ou enviar currículo, 10% para procurar informações sobre viagens e acomodações. Acompanhe esses dados graficamente na Figura 1.4.

FIGURA 1.4 TIPOS DE BUSCA DE INFORMAÇÃO E SERVIÇOS ON-LINE NA INTERNET POR UNIVERSITÁRIOS.



Em relação à interação com autoridades públicas pela internet, 23% disseram procurar informações de autoridades e órgãos públicos; 12%, enviar e-mails e preencher formulários oficiais; e 9%, emitir segunda via para o pagamento de serviços e taxas.

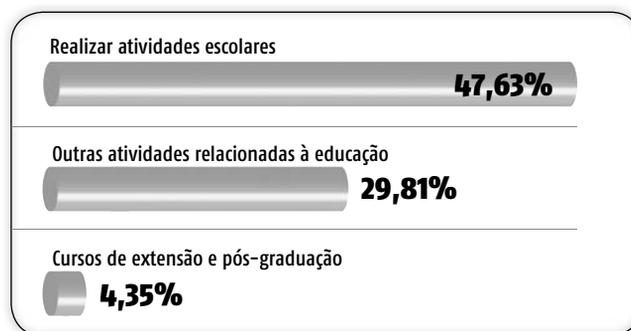
No tocante à utilização de home banking e e-commerce, 15% fazem uso dos serviços financeiros on-line, 62% nunca encomendaram ou compraram pela internet, 8% compram ou encomendam bens e serviços e 4% vendem ou divulgam bens e serviços.

Para se protegerem, os universitários utilizam basicamente antivírus (37%), firewall pessoal (11%) e software anti-spyware (14%), e atualizam esses programas de proteção diariamente (12%), semanalmente (17%) ou mensalmente (8%). Ainda que 31% nunca tenham tido problemas de segurança, 24% já sofreram ataques de vírus amenos, que resultaram apenas em perda de informação e tempo, e 9% tiveram danos materiais, como perda de software e/ou hardware.

SOBRE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES ESPECÍFICAS

A maioria dos universitários brasileiros nunca frequentou um curso de informática (26%), ou o fez há mais de três anos (29%); 22% realizaram-no entre doze meses e três anos atrás, 14% entre três e doze meses, e apenas 10% há menos de três meses.

FIGURA 1.5 FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET PARA TREINAMENTO E EDUCAÇÃO POR UNIVERSITÁRIOS.



Quanto às habilidades específicas para uso de computador:

- ⊙ 93% usam o mouse para abrir um programa de computador;
- ⊙ 83% copiam e movem arquivos e pastas;
- ⊙ 75% usam ferramentas de copiar e colar;
- ⊙ 55% conseguem desenvolver fórmulas aritméticas básicas em planilhas, como as do Microsoft Excel[®];
- ⊙ 45% conseguem comprimir arquivos usando softwares, como WinZip[®];
- ⊙ 18% dominam linguagem de programação;
- ⊙ apenas 6% não dominam nenhuma dessas técnicas.

BONDFARO E BUSCAPÉ

BondFaro e Buscapé são sites de busca de preços e ainda não oferecem cursos superiores ou uma categoria “serviços educacionais”. Quem cadastrar sua instituição primeiro nessa plataforma ganhará uma série de vantagens. Entre elas, mais acessos a seu portal web de alunos interessados em seus cursos. É como diz o ditado popular: “Quem chega antes bebe água fresca”.

Em relação às habilidades específicas para o uso da internet:

- ⊙ 81% operam um mecanismo de busca de informação;
- ⊙ 65% enviam e-mails com arquivo anexado;
- ⊙ 41% enviam mensagens em salas de bate-papo, fóruns etc.;
- ⊙ 25% usam um programa de compartilhamento de arquivos;
- ⊙ 14% estão aptos a criar uma página na internet;
- ⊙ 12% usam a rede para realizar ligações telefônicas;
- ⊙ apenas 15% não dominam nenhuma dessas técnicas.

“Significa que estamos criando novas redes de conhecimento [...] ligando os conceitos uns com os outros de maneira impressionante [...] armando notáveis hierarquias de inferência [...] desovando novas teorias, hipóteses e imagens baseadas em inusitados pressupostos, novas linguagens, códigos e lógica. Empresas, governos e indivíduos estão coletando e armazenando mais dados puros que qualquer outra geração na história (criando uma maciça e desconcertante mina de ouro para os historiadores do futuro).”

ALVIN TOFFLER

MERCADO LIVRE E E-BAY

Dois portais que revolucionaram o consumo na internet criando a categoria de vendas consumer-to-consumer (C2C). Ainda não existe a categoria “serviços”, mas é possível comercializar DVDs, por exemplo, com aulas e palestras filmadas na instituição. Na seção de cursos do Mercado Livre, quase três mil vendedores comercializam de tudo, desde aulas para vestibular até cursos para instrumentos de sopro.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Cardápio de ações sobre web marketing

A) PESQUISA

O diagnóstico qualitativo interno vai mensurar a utilização da página da internet pela comunidade da instituição. Com base na análise desse diagnóstico, ações de controle e ajuste serão desenvolvidas.

B) PORTAL

Customização das interfaces das unidades estratégicas de negócios para o fortalecimento da identificação do público interno e dos segmentos nos quais os cursos atuam – mercado – com a instituição.

O portal centralizará as páginas do grupo seguindo um padrão gráfico, e ações serão desenvolvidas para estimular o acesso ao portal.

C) ESTRATÉGIAS DE E-MAIL MARKETING

Por meio da aquisição dos softwares de mineração de e-mails, gerenciamento de mensagens e envio de quantidades maiores de postagens, a instituição vai estruturar ações de internet marketing em listas de discussão, fóruns, chats, comunidades, blogs etc.

Sabemos que alguns sites bastante visitados pelos alunos são, na verdade, HPGS. Além disso, todas as cidades estão presentes no ambiente virtual nas comunidades Orkut e similares. Portanto, essa interface não deve ser incorporada nas estratégias.

D) CONSTRUÇÃO DE PÁGINAS ESPECÍFICAS

Dentro do portal da instituição constará link para o acesso às páginas da unidade corporativa, relacionamento com egressos etc.

E) PORTAL WAP/SMS

No momento da rematrícula, os calouros receberão um termo que autoriza a instituição a utilizar seu telefone para a postagem de mensagens de seu interesse (parâmetro opt-in). O portal terá uma interface de WAP/SMS para relacionamento com os alunos (download de imagens para celular e outros) e comunicação por intermédio dessa mídia. A Unisinos, por exemplo, utiliza há três anos uma solução de SMS para otimizar a comunicação com seus 27 mil alunos. Seus resultados são excelentes; cada envio de mensagem sobre "data de pagamento de inscrições", por exemplo, reflete no aumento do número de acessos a seu site. O volume de quitações efetivadas, no dia seguinte, aumenta em mais de 30%.

O SMS é utilizado pela Unisinos para informar sobre períodos de matrículas, pagamento de inscrições, datas de reuniões de formatura, felicitações por conclusão de curso, entre outros dados.

Em 2006 foram 77 disparos de mensagens, que atingiram picos de dez a dezesseis mil alunos em cada ocasião, e em 2007 o número de informações enviadas variou de três a vinte ao mês, dependendo da época do ano letivo e da segmentação da base de dados. A expectativa da Unisinos é expandir, nos próximos anos, a utilização do SMS para outras áreas, como a biblioteca, que avisará aos estudantes sobre o prazo de devolução de livros, por exemplo.

F) PAPAARZZO QUE CAÇA ALUNO E WEB GINCANA

Para estimular o acesso ao site, os estudantes serão fotografados com regularidade nos intervalos e terão sua imagem publicada na rede. No intuito de aumentar o tempo de permanência e incitar à leitura de conteúdo, o webmaster poderá desenvolver uma gincana, escondendo palavras e imagens pelo portal e sorteando brindes para os que as encontrarem.

A CHAVE DA COMPETITIVIDADE

Pense no conhecimento como uma represa. Um grande lago artificial construído pelo homem, no qual o nível de informações acumuladas elevou-se, nas últimas décadas, a ponto de quase romper as barragens. Ali, represado em redes internas e compartimentalizado em centros de saber de todo o mundo (universidades, governos, institutos de pesquisa e empresas privadas), o conhecimento precisava de uma válvula de escape, um turbilhão, a fim de escapar desse lago, gerando energia.

A tecnologia da informação foi esse turbilhão. Abriu as comportas e deixou as informações inundarem o mundo, transbordarem conhecimento. Hoje vemos uma válvula de escape “gerando energia” em cada computador, em cada endereço IP. A rede mundial de computadores – nessa analogia – é a grande represa de dados, e você, nesse momento em que está on-line, extraíndo informações da internet, está gerando conhecimento.

Somente no Brasil, treze milhões dessas comportas estão gerando conhecimento em todos os lugares, sem controle ou critério.

Para o usuário típico, que não se utiliza da rede como ferramenta de trabalho, pode não fazer diferença se afogar em dados. Para a organização, no entanto, que tem a TI como um diferencial competitivo, redundância em pesquisas, retrabalho e dispersão de atenção gerados pela internet diminuem a produtividade e, conseqüentemente, o lucro.

Mas o que isso tem que ver com ensino superior?

Tudo!

Assim como nas empresas, essas instituições precisam rever os conceitos de gestão, especialmente os que se relacionam ao conhecimento. Parece até irônico pensar que dentro de um ambiente em que o principal valor é o saber exista problema de fluxo de informação... Mas a realidade mostra algo diferente.

No livro *Gestão educacional – Uma nova visão* (2004), Maria de Lourdes Oliveira Martins, uma das colaboradoras, dá sua contribuição nesse processo ao dizer que “o conhecimento está na cabeça”. Capturar esse saber é mais do que desenvolver bases de dados e indexar documentos. É, sobretudo, construir ligações, conexões entre indivíduos.

A tecnologia da informação é uma realidade imutável. Saber gerenciar seu uso, aplicando-a de acordo com as necessidades de cada membro da organização, é a maneira mais racional de utilizá-la. E é no conhecimento, cada vez mais, que mora a chave da competitividade de todos os mercados.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Com base no material bruto Pesquisa Tecnologia Brasil, presente no site, o leitor conseguirá cruzar outros dados, como hábitos de internet por faixa etária, classe social, faixa de renda e regiões do país, e gerar importante conhecimento para embasamento de ações. Esse conteúdo é uma compilação de dados essenciais para a tomada de decisões e subsídio de dados para as estratégias da organização.

Realidade virtual: Instituições de ensino superior mergulham em um novo universo de oportunidades

“A maturidade do homem consiste em ter reencontrado a seriedade que em criança se colocava nos jogos.”

FRIEDRICH NIETZSCHE

Há anos estamos sendo preparados pela mídia com filmes, reportagens e MMORPGs “massive multiplayer online role playing games” para a revolução prometida pelo Second Life (SL) e outros jogos de relacionamentos entre usuários. Essa nova tendência, mais que uma promessa, possui enorme potencial para mudar alguns cenários, quebrar meia dúzia de paradigmas e remodelar parte da cultura ocidental contemporânea.

Caso você não tenha sequer ouvido o termo ainda, preso que está nas miudezas cotidianas de sua “*first life*”, cabe-lhe aqui uma crítica pessoal. É fato que as revoluções tecnológicas ocorrem em ritmo acelerado e é verdade que os gestores – de quaisquer áreas – necessitam acompanhar essa corrida moderna se quiserem manter suas organizações competitivas e niveladas às principais tendências culturais!

“Tecnofobia” é o termo que designa o medo da tecnologia moderna – apresentado em obras de ficção, como na clássica história de Frankenstein ou no filme *O caçador de andróides (Blade Runner)* – e que se manifesta na prática pelo receio em utilizar um computador ou um caixa eletrônico. Seus sintomas são descritos por hábitos não justificados, como a adoração à Olivetti (máquina de escrever elétrica) ou a aversão ao celular. Na prática de marketing, a tecnofobia, ou “techoletargia”, pode ser detectada pela resposta a perguntas como: você publicou o último filme de sua instituição – institucional ou promocional – no YouTube?

Antes que você resolva ignorar esta seção, pensando que esse assunto de Second Life é coisa de adolescente e que você tem preocupações mais importantes que um videogame, cabe antecipar que, nesse simulacro – chamado também de “Metaverso” –, mais de cem instituições de ensino superior representam o setor com seus campi virtuais, fazendo uso do alto nível de interatividade e de um completo arsenal de multimídia. Algumas das mais importantes do mundo, como Har-

vard e MIT, fazem-se presentes, além de outras menores, visando as oportunidades desse admirável mundo novo.

O Second Life é um ambiente virtual tridimensional em que a arquitetura da informação confunde-se com a arquitetura física, no qual o usuário customiza um personagem – único – com uma infinidade de variedades e características (essas representações visuais são chamadas de avatares) e interage em cenários construídos pelos próprios usuários com outros “habitantes”. Os avatares podem ser mudados à vontade, com diferentes cortes de cabelo e outros upgrades. É muito mais um “ambiente eletrônico para socialização” do que um “jogo com objetivos próprios”. Se o leitor já esteve em um chat de bate-papo, vai perceber que a mecânica do funcionamento é semelhante. Contudo, nesse universo as possibilidades são muito mais ricas e quase ilimitadas.

O Second Life é um estilo de jogo que há muito vem se popularizando. Foi precedido pelo Ultima Online, pelo Irinia e pelo The Sims Online. A grande diferença do Second Life em relação a outros games do gênero (os MMORPGs) é que todo o universo – seus cenários e objetos – e eventos variados são criados pelos habitantes e a eles pertencem. Esse “senso de posse” foi convertido pela Linden Lab (empresa que desenvolve, hospeda e governa o Second Life) em dinheiro.

DINHEIRO VIVO NO MUNDO VIRTUAL

O linden dólar, como é chamada a moeda desse ambiente eletrônico, pode ser produzido na interface virtual e ser comprado e vendido por moedas do mundo real em diversas operações de câmbio on-line. Objetos adquiridos no Second Life podem, ainda, ser comercializados no eBay e em outros portais C2C (consumer-to-consumer). Os usuários (“residentes”, como são chamados) podem não apenas gastar seus valiosos reais consumindo objetos virtuais que desejem – ou nem tão virtuais, conforme veremos –, como também trabalhar e produzir ciber-riqueza, convertendo-a em papel-moeda do lado de cá do monitor, ou seja, na vida real. A taxa de câmbio no início de 2007 estava em L\$ 300 para US\$ 1 (o preço de uma cadeira-avatare).

No início de 2007, o SL era um mercado de 1,18 bilhão de linden dólares (US\$ 3.033 milhões). Os linden dólares valem, portanto, menos que o real – ainda. Centenas de empresas já comercializam nesse universo. Moradores descolados usam calças Levi’s e vestem seus Nikes de última geração. Frequentam o escritório da agência de notícias Reuters (criado para desenvolvimento de negócios técnicos, culturais e de documentação), uma igreja ou a sede virtual da agência de publicidade DM9DDB (que promove até mesmo festas nessa plataforma).

USUÁRIOS PAGAM DE VERDADE POR PRODUTOS “DE MENTIRA”

Essas companhias iniciaram um processo de design – e “produção” – de objetos e procedimentos para tal linguagem. Afinal, a população desse ciberuniverso vem crescendo em um ritmo além da imaginação: no início de 2007 eram dois milhões de habitantes. Passado algum tempo, no mesmo ano, esse número havia subido para seis milhões (a uma taxa de crescimento de 38% ao mês). Esse número corresponde à metade da população da cidade de São Paulo, que certamente possui um poder de consumo muito mais elevado. O país era, no início de 2007, o quarto em acessos e caminhava para se tornar o primeiro. O Second Life combina com o perfil psicossocial de nossos conterrâneos. É uma rede social como o Orkut. Outras sociedades têm maior resistência a essas redes sociais, daí o Orkut ser, atualmente, dominado pelos brasileiros.

Alguns grupos, diferentemente da Reuters e da DM9DDB – a Volkswagen possui uma revendedora de automóveis no SL –, atuam exclusivamente nessa plataforma com modelos de negócios específicos e inovadores, como a “especulação imobiliária” e a “venda de publicidade”. O Second Life pode ser, em uma análise superficial, um poderoso canal de comunicação no futuro. No final de 2006, depois de três anos construindo um império imobiliário, o *alter ego* da chinesa Ailin Graef, Anshe Chung, tornou-se milionário tanto na realidade virtual quanto no mundo real.

Esse novo contexto permite uma série de empreendimentos que partem do mundo real. O Second Life é palco de eventos culturais como jogos, debates e concertos, além de ser objeto de estratégias mais avançadas que partem do outro lado do monitor, como a pesquisa desenvolvida por um professor de economia de uma universidade de Indiana, que vai estudar uma área temática ligada a Shakespeare e terá uma bolsa de US\$ 240 mil, fornecida pela Fundação MacArthur. Muitos usuários participam por anos de grupos de discussão. O SL divide-se ainda no mundo adulto e no mundo adolescente, universos criados para maiores e menores de 18 anos que não interagem.

UM UNIVERSO EM AMADURECIMENTO

A Linden Labs (também chamada de Deus, devido à onipotência que lhe é conferida nesse cenário) realiza mudanças arbitrárias na geografia e na política e impõe alterações sem avisar. Os residentes empreendedores sofrem impactos no ativo e têm dificuldade de planejamento. As regulamentações acerca desse programa seguem os passos das regulamentações da própria internet, e uma legislação específica ainda é incubada enquanto advogados abrem processos contra a Linden Labs buscando indenizações e justificativas. O Second Life, assim como outros MMORPGs, está ditando alguns novos paradigmas de direitos autorais, de personalidade e de posse, já que tem levado o comércio para um novo patamar, terreno e universo.

Por outro lado, se existe a troca de capital, deve existir tributação. Nos Estados Unidos, um comitê examina a taxaçoão dessa (e de outras) economia virtual. Por enquanto, o livro *Second Life: o guia oficial* (2007) oferece um mapa para criar objetos – por meio de uma linguagem de criptografia proprietária chamada Linden Script Language (LSL), similar ao Java –, atuar nessa novíssima economia e participar de eventos.

Esse rico universo multimídia é um campo fértil e flexível para interatividade, treinamentos corporativos e ensino a distância, e um novo meio ou suporte para a educação. É possível – e recomendável – criar um ambiente de aprendizagem para estudantes universitários e captar esses estudantes entre os (atuais) cinco milhões de residentes.

As possibilidades e ferramentas são inúmeras e vêm sendo bastante exploradas, desde novas técnicas de exposição de pesquisas até reuniões de grupos de trabalhos com participantes de todos os cantos do planeta e desenvolvimento de *think tanks* (organizações não-governamentais e institutos dedicados a produzir ações para políticas públicas) com colaboradores de universidades do mundo inteiro. As instituições podem desenhar áreas de aula diferenciadas, campi inteiros on-line, experimentar novas técnicas didáticas, enriquecer o próprio currículo e inovar.

Ao mesmo tempo, podem apresentar e promover novos cursos e produtos para uma audiência conectada em tempo real (ou não), realizar variadas pesquisas de opinião, grupos de foco e testes. Os estudantes podem se relacionar com pessoas do mundo inteiro em um ambiente seguro, trocar experiências, desenvolver habilidades, competências e novas idéias, e aprender. A evolução de chats e news-groups, em sincronia, nos quais os alunos podem criar networks em ambientes de estudo virtuais, viabilizam o aprendizado.

Além das centenas de universidades atualmente presentes nesse universo, outras ferramentas estão disponíveis para educadores e seus estudantes. Veja a seguir.

MAILING LIST DE EDUCAÇÃO

É mantida uma lista chamada Second Life Educators Mailing List (SLED), que alerta seus membros de oportunidades e eventos no SL. Essa lista permite que os professores se comuniquem e captem novos colegas. Diversos grupos de pesquisa atuam nesse ambiente, desenvolvendo novas linhas de pesquisa ou colaborando com pesquisas já iniciadas.

SECOND LIFE EDUCATION WIKI

Desenvolvida para dividir idéias e fomentar o cooperativismo, a Education Wiki é uma enciclopédia na qual os conteúdos podem ser complementados e criados pela colaboração de novos usuários.

CAMPUS REGION

O Second Life possui um mapa com empreendimentos semelhantes agrupados próximos uns dos outros. Dessa maneira nasceu a região dos campi universitários. Uma instituição pode desenvolver uma unidade virtual nessa região restrita a sua comunidade (por meio de uma intranet segura) ou aberta. Nesse ambiente, avatares de professores e de alunos circulam, interagem e constroem conhecimento e conteúdos colaborativos. Tais unidades podem ser permanentes ou temporárias, grandes ou pequenas, de acordo com as ambições de cada organização. A Linden Labs oferece um free test de seis meses (um semestre) para instituições interessadas em investir nesse novo universo. A região do campus é restrita a adultos maiores de 18 e não interage com o Teen World, a não ser que existam aberturas permitidas pela Linden.

**CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE**

Confira a lista completa das universidades e faculdades (e outras iniciativas legais) do Second Life em "Faculdades_Second_Life".

Tempos de redes, nichos e networking

Em tempos de rede, em que novos conceitos surgem todos os dias para engrossar o glossário do gestor, o network figura como atividade elementar da dinâmica dos relacionamentos entre instituições e entre pessoas. Diversos setores mantêm portais que referenciam sua área, nos quais atores dos cenários mais variados têm uma plataforma e um ambiente amigável para se encontrar. Desde assessores de imprensa a relações-públicas, profissionais das áreas de recursos humanos e informática, além de professores, todos eles possuem espaços customizados para troca de experiências e aprendizado na internet. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, esses espaços têm se sofisticado e invadido os universos móveis dos palms e da telefonia celular.

Vivemos hoje na era do marketing um a um. O Brasil acompanhou todas as revoluções dessa ciência. Nas décadas de 1960 e 1970, o marketing esteve voltado exclusivamente para a força de vendas; nas de 1970 e 1980, descobriu o poder da comunicação; nas de 1980 e 1990, voltou-se para os produtos; e, nos anos 1990, descobriu o valor de focar os clientes.

Durante a era do cliente desenvolveram-se os segmentos, depois os nichos e, por fim, os clientes como personalidades únicas detentoras de variáveis psicossociais importantes demais para serem diluídas em agrupamentos genéricos. Nessa era do cliente único, surgiram novas mídias, possibilitando o encontro de consumidores

com os mais diversos perfis e profissionais dos mais diversos setores. É o caso das newsletters assinadas por profissionais ou estudantes de áreas diversas, que buscam reunir pessoas em torno de interesses comuns. Restam, portanto, duas significativas lições, uma reativa e outra proativa. Ao mesmo tempo que devemos pesquisar em publicações setoriais, entender e participar de grupos e fóruns do nosso setor, precisamos tentar estratificar ao máximo o alunado a fim de entender suas aspirações e procurar adaptar o maior número possível de variáveis a serviços de nosso interesse.

UTILIZANDO O "NETWORK BASED MARKETING" EM FAVOR DAS IESs

Network Based Marketing, marketing endêmico ou viral, Buzz Marketing: diversos nomes e uma só estratégia – utilizar clientes e prospects como agentes de captação de novos clientes e prospects.

O conceito de Data Base Marketing (DBM) deveria estar claro e consolidado na psique coletiva de gestores de marketing para instituições de ensino. Se ainda não está, segue uma motivação para que assim aconteça.

O Data Base Marketing é o gerenciamento de dados e informações de maneira sistêmica no intuito de gerar conhecimento e oportunidades de negócios para as organizações. O levantamento prévio de informações demográficas, geográficas, econômicas (até mesmo psicossociais) e de dados como idade, sexo, nível de escolaridade e renda, CEP, entre outros, não é nenhuma novidade nas campanhas de captação de alunos em instituições de ensino superior privadas. A falta de recursos vem obrigando as IESs a melhorar seu desempenho de modo acelerado, seja por meio de melhor desempenho em negociações de mídia, seja por intermédio de universos mais específicos para focar o escopo da mensagem publicitária. Esse é o modelo que as instituições mais profissionalizadas vêm adotando para administrar sua campanha. Na era do conhecimento perecível e continuado, todos os dogmas têm prazo de validade, e não podemos utilizar as regras de hoje no jogo de amanhã. Resta-nos ir atrás de novas fórmulas para antecipar tendências e ser pioneiros na busca da vantagem competitiva.

O Data Base Marketing evoluiu, transcendeu e alçou novos vãos, auxiliado pelas novas tecnologias de informação, e ganhou uma nova versão: o Network Based Marketing.

Se no passado tentávamos encontrar dados específicos de pessoas e novas pessoas por meio de dados específicos, as novas tecnologias nos permitem hoje encontrar pessoas por meio de pessoas. No passado, por exemplo, sabíamos que, se os alunos tivessem entre 18 e 25 anos e residissem em determinada região, era possível generalizar esse grupo e concluir que todas as pessoas de 18 a 25 anos daquela área seriam alunos potenciais de nossa instituição.

As pessoas tendem a se relacionar com outras que sejam parecidas com elas. Seu padrão de consumo seria, portanto, semelhante, independentemente de discutirem ou não as qualidades de determinado serviço ou produto. A esse fator a teoria social vem chamando de homofilia.

Recentes estudos concluíram que os laços de relacionamento, a homofilia, são muito mais importantes que quaisquer dados que um gestor consiga gerar por meio do Data Base Marketing, ainda que sejam profundas tais informações. Essa constatação já figurava, há tempos, nas pesquisas socioeducacionais das instituições de ensino, nas quais o fator "indicação" sempre liderou os principais motivos de escolha por uma instituição.

OS SEIS GRAUS DE SEPARAÇÃO

De fato, o conceito de marketing viral ou endêmico não é novo e certamente tem parte de sua fundamentação teórica na pesquisa Mundo Pequeno, publicada em 1967 pelo psicólogo nor-

▶ **INDICAÇÃO INDIRETA OU IMPLÍCITA**

Toda vez que uma pessoa utiliza determinada roupa, bolsa ou acessório, está transmitindo uma mensagem. Diversas marcas souberam capitalizar esse efeito e utilizar essa mensagem a seu favor. A Lacoste, que imprimiu seu logo-jacaré em camisas de tenistas e golfistas (e médicos) de todo o mundo, foi uma das pioneiras e mais bem-sucedidas organizações a administrar esse efeito. Hoje esses processos são profissionalizados e o custo para determinada estrela fazer uso de uma grife é diretamente proporcional à sua influência na mídia.

No marketing esportivo, essa é uma commodity negociada a preço de ouro, assim como na indústria da moda. Por isso somos tão insistentes e perseverantes na defesa de uma "grife" para instituições de ensino. Harvard capitaliza isso com excelência por meio de seus anéis de formatura. Os ex-alunos ostentam com orgulho essa jóia, que os diferencia social e profissionalmente.

O Hotmail é outro caso clássico. Hoje o principal provedor de e-mails gratuitos do mundo, iniciou seu processo de expansão com uma ação simples e definitiva. Primeiro distribuiu, como faz hoje, contas de e-mails e serviços de internet gratuitamente. Depois criou uma assinatura que continha a mensagem: "Get your private, free email at www.hotmail.com" [Obtenha seu e-mail grátis]. Dessa maneira, indiretamente, os assinantes do Hotmail tornaram-se agentes de prospecção de novos assinantes. Os resultados foram nove milhões de novos assinantes em 24 meses.

Outro exemplo notório de controle do efeito endêmico da indicação indireta veio na campanha de lançamento de *O código Da Vinci* nos Estados Unidos, quando mais de dez mil exemplares foram enviados gratuitamente para pessoas influentes e livrarias, a título de "degustação". Como resultado, deu-se o lançamento de um dos maiores best-sellers e sucessos editoriais da história. Os exemplos se multiplicam e permanece uma dúvida: como uma IES pode criar estratégias desse tipo de modo simples e objetivo?

A resposta está na própria atividade-fim da escola. O Buzz Marketing é resultado de uma experimentação, por isso sua estratégia está relacionada com a prática, a vivência e a experiência por meio de test drives, fun tours, degustações, premières etc. As pessoas expostas ao produto nessas condições tendem a se tornar multiplicadores da mensagem e da marca.

Se a experiência é o momento mágico, o processo seletivo deveria ser permeado por palestras, seminários, apresentações, oficinas e workshops. Todo o grupo de prospects formado por interessados na instituição durante um período de uma semana deveria ser convidado para uma visita monitorada pelo campus e para assistir à apresentação de um professor. Esses momentos mágicos deveriam ser o pré-venda, a argumentação, uma maneira muito mais elegante que a tentativa de venda forçada por telemarketing.

Outra questão relaciona-se ao contrato de trabalho dos professores e a seu compromisso com a instituição. Os professores deveriam realizar no mínimo uma apresentação fora da instituição todos os meses. Se cada professor fizesse pelo menos dez apresentações em empresas, congressos e eventos ao longo do ano, o esforço de captação e vendas da instituição poderia ser substancialmente reduzido no final do ano. A platéia exposta a uma aula-show faria o papel de milhares de jornais, outdoors, anúncios em rádios e canais de televisão. À instituição caberia montar um programa de participação em eventos diversos, como congressos de medicina, feiras em colégios, reuniões em associações de bairro e sindicatos. Onde existisse um palanque deveria haver um professor nele, proferindo sua melhor aula, encantando o público e assinando com o nome da instituição.

INDICAÇÃO DIRETA OU EXPLÍCITA

Ainda que não intencional, com o intuito de vender, a indicação direta ou explícita ocorre de uma pessoa para outra, por meio de uma declaração, testemunho ou depoimento, escrito ou falado, em geral de uma experiência de consumo. Nesse clássico processo de comunicação, quem aparece primeiro é o agente: o emissor da mensagem. ▶

Na pesquisa desenvolvida pela Wharton School, a professora Shawndra Hill e seus colaboradores analisaram a campanha de uma grande empresa de telecomunicações (possivelmente a AT&T) e chegaram a algumas importantes questões relativas ao marketing viral. A pesquisa analisou os resultados de uma estratégia que focou pessoas relacionadas a clientes de dois novos produtos da empresa: um serviço de comunicação por internet e um plano de pagamentos. De um lado, a empresa elaborou uma campanha conservadora de mala direta voltada para prospects relacionados por uma pesquisa embasada em inúmeros dados demográficos e geográficos (Data Base Marketing). De outro, inovou e dirigiu também sua campanha de marketing para outro grupo, composto por pessoas relacionadas à sua base já instalada de clientes, utilizando o conceito da homofilia.

A questão-chave é que os registros da empresa permitiram aos pesquisadores, e aos gestores dessa campanha de marketing, ver “quem se comunicava com quem” utilizando o serviço de telefonia tradicional. Bastou segmentar um mailing com aqueles que não eram consumidores do novo produto para obter resultados 34,0% mais elevados de retorno na comunicação. Esses dados da companhia eram exclusivos e fizeram toda a diferença na comercialização desse produto. São dados como esses, essenciais para campanhas endêmicas de comunicação e vendas, que vêm justificando – em parte – alguns movimentos da economia.

O eBay, por exemplo, adquiriu recentemente a Skype, empresa de telefonia por internet. A transação de US\$ 2,6 bilhões ocorreu, entre outras razões, motivada pelo enorme volume de dados sobre “quem telefona pra quem por Skype”. Além disso, sites de redes sociais, como Orkut, UOLkut, MySpace, Friendster e Facebook, e blogs são promissores para o marketing de rede. Não se surpreenda, portanto, se o Wal-Mart (ou algum outro gigante do varejo) acessar áreas da comunicação pouco relacionadas ao comércio. Informação é, cada vez mais, a diferença na sociedade do conhecimento.

A polêmica potencial acerca da privacidade é refutada pelo valor agregado do produto, ou seja, se gera um benefício ao consumidor, não caracterizaria um spam. E, em última análise, de modo mais direto, as empresas são donas dos dados de seus consumidores (entre eles o conteúdo de e-mails e de comentários escritos no Orkut) e podem utilizá-los legalmente para fins comerciais. Duvida? Leia, então, da próxima vez, as letras miúdas do extenso contrato de adesão antes de clicar sobre o “I agree”!

No Brasil, no final da década de 1990 e início dos anos 2000, muitas instituições de ensino superior investiram dezenas de milhares de reais em provedores de acesso à internet, a fim de conceder contas de e-mails para seus alunos. Os custos elevados da época foram mal investidos, e poucas ainda mantêm esse serviço. Os alunos não trocaram a certeza de suas contas de e-mail do Hotmail e não aderiram à conta com a marca da IES, que tratou de encher as caixas postais com mensagens sem objetivo estratégico. É certo que nenhuma instituição teve a criatividade de utilizar essa poderosa rede como canal de prospecção de clientes.

Hoje os custos baixaram e é viável, com investimento reduzido, resgatar essa estratégia e garantir que os estudantes não só tenham contas de e-mail com o endereço da instituição, como utilizem intensamente tais contas, além de se certificar de que os contratos assegurem a propriedade do network construído por essas trocas de mensagem.

BUZZ MARKETING É PARA TODOS OS PRODUTOS?

Qual foi a última vez que você conversou sobre bombas de água? Ou sobre a excelente qualidade do serviço de distribuição de energia elétrica? Ou, ainda, sobre as propriedades terapêuticas do tapetinho do seu carro?

Alguns produtos não viram assunto. Não têm apelo. Não são potencialmente geradores de conversas e não despertam um bom bate-papo.

A própria companhia de telecomunicações pesquisada pela Wharton testou sua estratégia em um segundo produto, um novo plano de pagamentos, e obteve resultados desanimado-

res. O apelo do primeiro produto, telefonia por internet, vinha da inovação tecnológica que representava.

O mesmo ocorreu no Brasil quando a Masterfood decidiu utilizar uma estratégia de marketing viral para comercializar a marca de chocolates Twix, produto com pouco potencial para gerar um efeito endêmico de comunicação. Para tanto, a Masterfood veiculou, inicialmente na internet, um comercial no qual três personagens – amigos – têm um tique nervoso e gritam as palavras “caramelo”, “chocolate” e “biscoito”. O tom humorístico do filme e seu visual moderno o transformaram em um fenômeno. A peça circulou pela internet e, logo depois de ter se consolidado em plataformas como o YouTube e ter sido assistida on-line por um número incalculável de pessoas, começou a rodar o circuito comercial de televisão. Nesse meio-tempo, a agência de publicidade contratou atores para imitar os personagens em locais de concentração de público. O feedback foi enorme e as vendas, um sucesso.

MARKETING DE REDES NA EDUCAÇÃO?

Pense em todo o ensino médio e nos milhares de rodas de bate-papo que se formam diariamente nos intervalos das aulas de turmas de primeiro, segundo e terceiro anos. Agora pense em quais estratégias são necessárias para tornar sua instituição o foco do assunto do maior número possível dessas conversas. Certamente você estará caminhando rumo à consolidação de uma ação de Network Based Marketing.

Uma estratégia menos elegante e cada vez mais comum em outros setores seria infiltrar um “cliente-fantasma” nessas rodas e estimular, por intermédio dele, discussões sobre sua instituição e seus cursos. Pode ser um aluno remunerado ou um funcionário com bolsa de estudos. O sigilo é fundamental em uma ação como essa, e o acompanhamento e controle também. Uma segunda ação para segmentar e interagir com esses grupos são os sites de relacionamento social (o Orkut como principal representante no Brasil). O webmaster das IESs deveria dedicar 25% do seu tempo ao desenvolvimento de estratégias para essa e outras plataformas, tamanho é seu potencial.

Outra ação popular são as campanhas de “member get member”, ou por indicação. Hoje quase todas as IESs lembram-se da importância do Network Based Marketing somente às vésperas das campanhas de processo seletivo. Deveriam adotar essa prática como política institucional, tanto para funcionários quanto para alunos. E deveriam ser agressivas no incentivo a essa cultura.

AS REGRAS DE OURO DO MARKETING VIRAL

Para finalizar, o doutor Ralph F. Wilson, consultor norte-americano de e-commerce, publicou em 2000 as conclusões de seu estudo resumindo os “seis princípios do marketing viral”. Trata-se de seis máximas que criam as condições ideais para o Buzz Marketing.

Para que uma mensagem ganhe o apelo necessário e seja disparada espontaneamente em redes sociais, deve-se:

- 1) Oferecer gratuitamente produtos e serviços.
- 2) Garantir meios simples pelos quais a mensagem possa transitar.
- 3) Atender ao crescimento da demanda.
- 4) Explorar motivações e comportamentos de consumo naturais das pessoas.
- 5) Utilizar redes de relacionamento já estabelecidas.
- 6) Tirar vantagem de recursos de comunicação alternativos.

Um material complementar muito interessante para quem quiser se aprofundar no assunto pode ser consultado em:

www.crmodyssey.com/Documentation/Documentation_PDF/Principles_viral_marketing.PDF.

Algumas dicas de tecnologia de última geração a custo zero para IESs

A pesquisa de mercado definitiva pode não custar nada para sua instituição. Desde que ela tenha sido procurada, na média, mais de cem mil vezes por mês nos portais do Google ou do Yahoo! (que possuem o mesmo sistema de buscas), as IESs podem conseguir em poucos segundos uma interessante pesquisa de mercado. Com o Google Trends¹ você pode medir as palavras mais procuradas no principal portal de buscas do mundo.

A título de curiosidade, é interessante saber que o Google conta com 24 milhões de usuários só no Brasil: o Gmail (seu serviço de e-mail gratuito) tem em nosso país oito milhões de usuários; o Orkut (seu site de relacionamentos), doze milhões; e o YouTube (seu site de compartilhamento de vídeos), quatro milhões. É a marca mais valorizada do mundo, avaliada em US\$ 66,3 bilhões, superando tradicionais gigantes da economia como a General Electric (GE) e a Coca-Cola, segundo o ranking BrandZ, publicado em abril pela empresa de consultoria Millward Brown. O valor da marca Google, com menos de uma década de história, cresceu 77% entre 2005 e 2007. Em parte devido a ações inovadoras – como a recente aquisição da Double Click, maior empresa de mídia web do mundo –, em parte pela excelência e inovação na prestação de serviços.

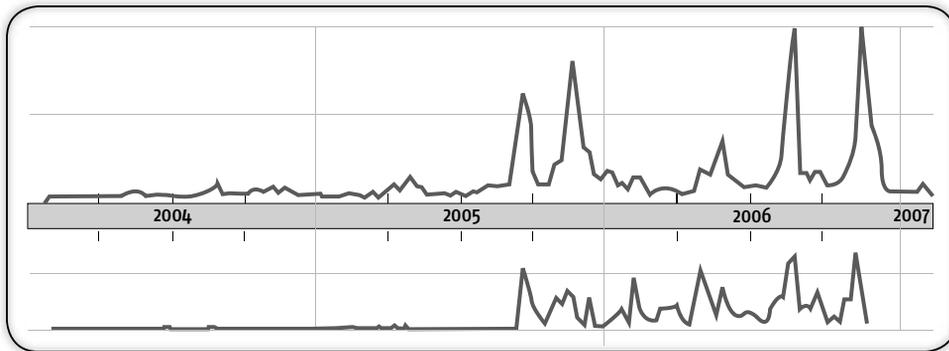
Sucesso semelhante tem acontecido também com o Google Trends, sistema por meio do qual um usuário consegue refinar sua busca ao procurar e/ou cruzar:

- ⊙ o nome de sua instituição, segmento de mercado etc., com até quatro outras palavras (desde que elas figurem na lista de cem mil buscas/mês);
- ⊙ determinado ano (de 2004 a 2007);
- ⊙ determinado mês;
- ⊙ idioma, cidade e região mais pesquisada (dentro do Brasil e no mundo);
- ⊙ a palavra procurada no Google News (notícias relacionadas a ela) e a frequência em que é encontrada.

Ao digitar “Inep” (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), por exemplo, a concentração geográfica das buscas é absolutamente brasileira. Observando a Figura 1.7, conseguimos detectar que os picos de busca na ferramenta correspondem aos picos de busca nas citações de “Inep” em notícias.

1 Acesso pelo site www.google.com/trends.

FIGURA 1.7 PICOS DE BUSCA DA PALAVRA “INEP” NO GOOGLE TRENDS, EM JANEIRO DE 2007.



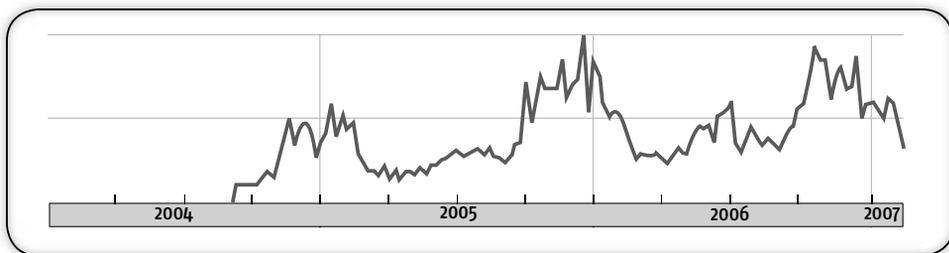
O Trends é um programa da Google Labs que ainda está em desenvolvimento. Nem sequer é uma versão beta, que precede a versão de testes chamada alfa, imediatamente anterior ao lançamento oficial. Tem um longo caminho de amadurecimento, mas já opera, é funcional e apresenta algumas conclusões importantes. Se “Inep” fosse uma faculdade, por exemplo, poderíamos notar, claramente, que as buscas estão diretamente relacionadas com presença na mídia; nesse caso específico, com conteúdos editoriais de notícias (mídia espontânea).

Segundo dados exclusivos do Google, 95% dos universitários que se matricularam no Brasil recentemente realizaram uma busca on-line durante seu processo de pesquisa, e 86% de todas essas buscas ocorreram no Google. Em uma campanha é importante, portanto, entender que a publicidade e a propaganda vão ocorrer também pela internet. Possuir um portal eficaz, que tenha foco em vendas, é tão – ou mais – importante quanto dispor de uma recepção eficiente na instituição ou no atendimento telefônico.

O QUE MAIS O TRENDS PODE OFERECER ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Focando a busca em instituições do mercado, é possível, por exemplo, medir o desempenho de uma empresa ao longo de um período. Tomemos o caso da Uniban. Observe o gráfico da Figura 1.8.

FIGURA 1.8 BUSCA DA PALAVRA “UNIBAN” NO GOOGLE TRENDS, EM JANEIRO DE 2007.



Em uma análise imediata, pode-se notar que os resultados por mídia espontânea (citações em notícias) são pequenos e não figuram na busca do portal como no caso do Inep. A procura pelo nome “Uniban”, conclui-se, foi estimulada pela propaganda – que não é medida pela ferramenta. Note, ainda, que nos períodos de campanha as buscas se acentuam em curvas ascendentes no meio e no final dos anos. Os vales nas buscas (entre os picos nos períodos de campanha) possivelmente se relacionam com redução da frequência e cobertura do plano de mídia da instituição. Outros vales surgem, curiosamente, no intervalo e nos feriados entre os anos. Como é percebido por outros canais, telefonia e atendimento, a procura cai bruscamente no período das festas de final de ano.

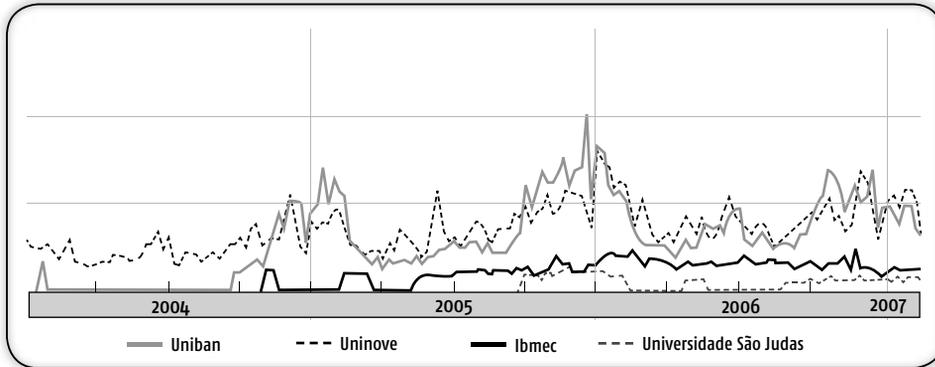
É possível, também, apontar as cidades nas quais a Uniban foi mais procurada. Cabe ressaltar que o resultado não é bruto, e sim relativo à presença da instituição no total de buscas no Google naquela região e período, proporcionalmente, como se vê na Figura 1.9.

FIGURA 1.9 CIDADES QUE MAIS PROCURARAM A UNIBAN. BUSCA EFETUADA NO GOOGLE TRENDS EM JANEIRO DE 2007.



O Trends permite, ainda, a comparação entre instituições. O exemplo ilustrado na Figura 1.10 foi extraído dos dados relativos ao Brasil.

FIGURA 1.10 COMPARAÇÃO ENTRE UNIBAN, UNINOVE, IBMEC E UNIVERSIDADE SÃO JUDAS. DADOS EXTRAÍDOS DO GOOGLE TRENDS, RELATIVOS AO BRASIL, EM JANEIRO DE 2007.



Pode-se detectar, por intermédio dessa ferramenta, que a Uniban e a Uninove disputam o primeiro lugar isolado em buscas nesse universo, no Brasil, alternando a liderança, de acordo com o maior ou menor esforço de captação e investimento em mídia.

É possível notar, ademais, que a Universidade São Judas vive momentos de procura nula, ou seja, uma busca inferior a cem mil naqueles períodos, mas volta a figurar no gráfico nos períodos de campanha.

Pela análise das cidades mostrada na Figura 1.11, podemos apontar alguns nichos de mercado a ser desenvolvidos pelas instituições. O Ibmecc, por exemplo, é bastante procurado por moradores de Osasco e de Santo André. Segundo o Google, o sistema obtém esses resultados geográficos por meio do endereço IP (Internet Protocol) dos usuários. As buscas podem se dar por um ano específico ou em um mês qualquer (Figuras 1.12 e 1.13).

FIGURA 1.11 COMPARAÇÃO ENTRE UNIBAN, UNINOVE, IBMEC E UNIVERSIDADE SÃO JUDAS POR CIDADE. DADOS EXTRAÍDOS DO GOOGLE TRENDS, RELATIVOS AO BRASIL, EM JANEIRO DE 2007.

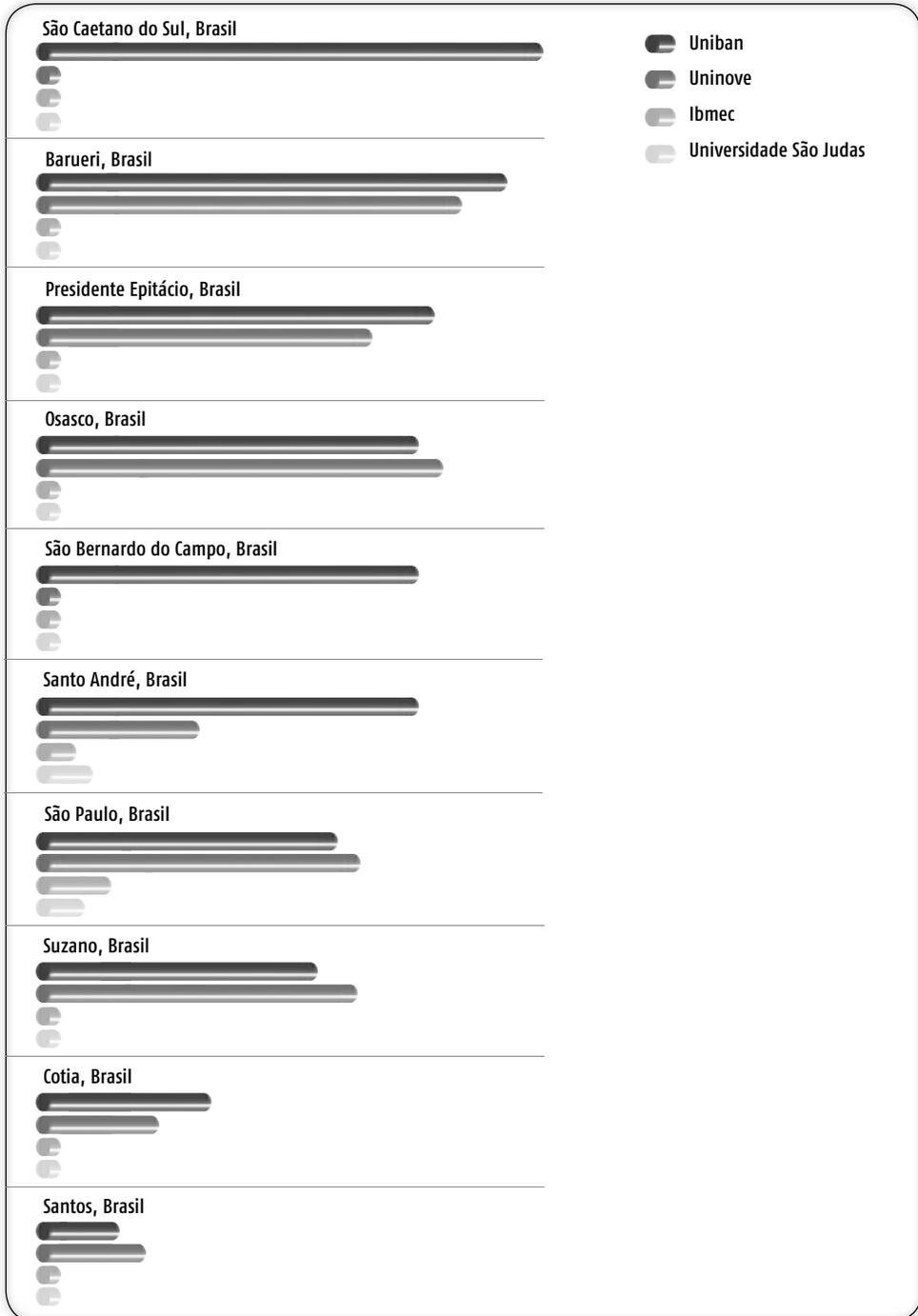


FIGURA 1.12 COMPARAÇÃO ENTRE UNIBAN, UNINOVE, IBMEC E UNIVERSIDADE SÃO JUDAS POR ANO. DADOS EXTRAÍDOS DO GOOGLE TRENDS, RELATIVOS AO BRASIL, EM JANEIRO DE 2007.

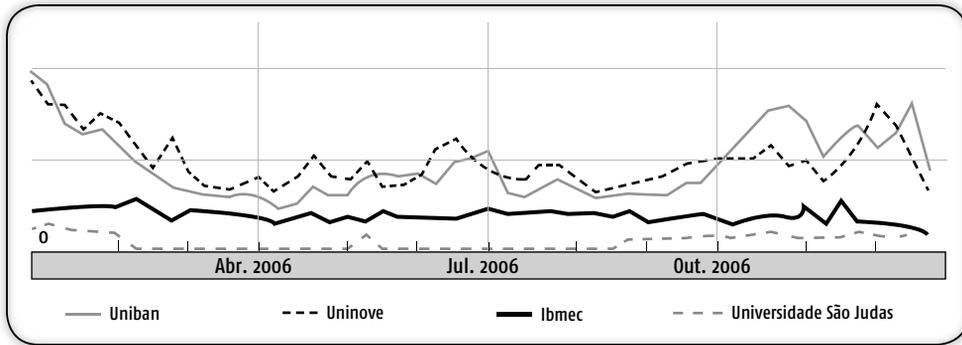
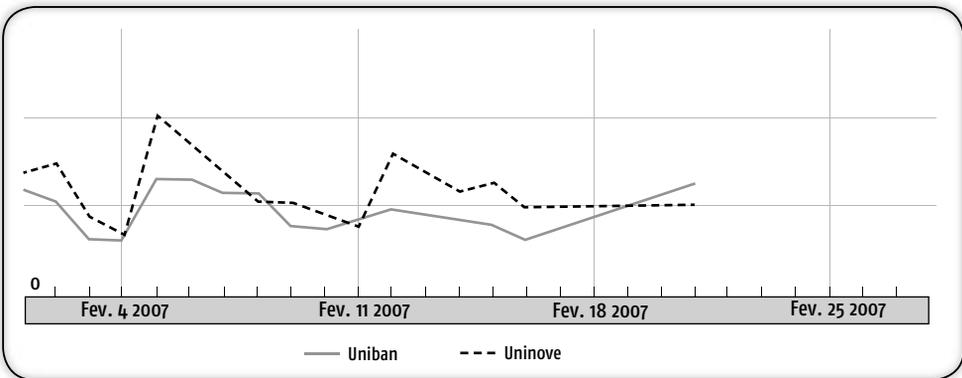


FIGURA 1.13 COMPARAÇÃO ENTRE UNIBAN, UNINOVE, IBMEC E UNIVERSIDADE SÃO JUDAS EM UM MÊS. DADOS EXTRAÍDOS DO GOOGLE TRENDS, RELATIVOS AO BRASIL, EM FEVEREIRO DE 2007.



Observando a Figura 1.13, pode-se constatar que, em fevereiro de 2007, nem o Ibmecc nem a Universidade São Judas figuraram entre as instituições mais pesquisadas de nossa análise. Domingo foi o dia de menor busca pelas faculdades, crescendo a procura no início da semana e diminuindo progressivamente em um movimento cíclico e contínuo – uma informação valiosa a acrescentar aos critérios e parâmetros necessários para desenvolver um plano de mídia.

Se sua instituição não possui dados sobre navegabilidade e não figura na busca do Trends, é possível adquirir gratuitamente o Analytics (www.google.com/analytics). Esse programa, um dos mais completos monitores estatísticos de navegação, é oferecido gratuitamente pela empresa. Com esse software é possível gerar dados diversos e acompanhar a navegação on-line de prospects e alunos, sabendo de onde vêm os acessos e qual caminho os usuários percorrem dentro de seu portal, entre centenas de outros dados e clusters fundamentais para qualquer estratégia na internet. Dessa maneira, é possível acompanhar o retorno sobre investimentos (ROI)

em mídia web de forma cartesiana e ter importantes insights sobre o ROI de outras estratégias de campanhas de captação de alunos. É possível, por fim, monitorar o fluxo de prospects no portal, entendendo os caminhos que os candidatos percorrem; quais áreas precisam ser descontinuadas, por não gerarem procura; e quais precisam ser incrementadas a fim de aumentar e reter os acessos à sua página web.

Por mais que o termo “mídia web” não figure no seu plano de mídia para o próximo ano, certamente em breve figurará. Segundo o autor de *The new e-commerce decade: the age of micro targeting*, Piper Jaffray (2006), enquanto o custo de captação de mala direta orbita em US\$ 70, do e-mail, em US\$ 60, e de banners (on-line), em US\$ 50, o custo de estratégias em buscadores está em US\$ 8,50. Esse é o mais baixo investimento de mídia web que uma instituição pode realizar.

ISSO É TUDO QUE O GOOGLE PODE OFERECER À INSTITUIÇÃO?

O Google vem progressivamente fortalecendo sua linha de produtos corporativos intitulada Apps. No Brasil, sua presença ainda é pequena, mas em breve algumas poderosas soluções gratuitas estarão disponíveis para as IESs nacionais.

Em função de sua missão – “organizar as informações do mundo fazendo-as universalmente mais úteis e acessíveis” –, a organização possui um foco específico para o setor acadêmico. Segundo texto institucional de sua página, “organizar a riqueza do conhecimento que vive dentro das instituições de ensino é um fator crítico para sua missão”. Para o ambiente acadêmico, no qual o fluxo de informação é fundamental para o ensino e a pesquisa, o Google Apps Education Edition provê às IESs soluções remotas, em tempo real, destinadas a melhorar a comunicação e construção do conhecimento colaborativo entre a comunidade da instituição.

Por mais que pareça trivial, voltado a promoção e vendas do próprio Google, esse produto, na verdade, tem uma única razão para estar aqui: se seguir o modelo de negócios adotado no resto do mundo, o Apps Education Edition será gratuito para as IESs brasileiras. Como meu interesse é apresentar idéias inovadoras ao setor, é fundamental trazer à luz o arsenal eletrônico que se desvelará em breve no mercado brasileiro. Sem custo algum.

Entre os produtos que compõem esse pacote de softwares para as instituições de ensino estão o Gmail, customizado para a organização (com endereço `aluno@nomedainstituição.com`), com 2 GB de capacidade de armazenagem, interface com a logomarca da IES (no lugar do logo do Google), 99,9% de estabilidade e hospedado nos provedores do Google. A custo zero para as instituições.

Ao assinar o Gmail, a instituição adquire para seus alunos diversos periféricos, como sistema de buscas na caixa postal, calendário, ferramentas de edição on-line do Google (que permitem a construção de materiais colaborativos em ambiente remoto), instant messaging, entre uma série de outros instrumentos. Além de ter sua logomarca figurando na página de acesso a essas ferramentas, as instituições podem agendar eventos nos calendários de seus alunos, enviar e-mails para listas específicas etc., sem necessitar de investimentos de hardware ou software, posto que o pacote é gratuito.

A política de privacidade do Google é bastante severa e a empresa não comercializa mailings, por exemplo. Seu benefício vem do fato de que, possuindo uma base maior de assinantes do Gmail, tem mais canais para veiculação de suas AdWords (modelos de publicidade veiculados pela empresa). Centenas de instituições de todos os tamanhos já fazem uso desse pacote de freewares em todo o mundo, dos Estados Unidos à Índia, de Cingapura à Macedônia, da Colômbia à China.

Para assistir ao depoimento de alguns usuários, entre na seguinte página:
www.google.com/a/help/intl/en/admins/customers.html#edu

UM POUQUINHO MAIS DE INTERNET NO SEU DIA

Os estudantes universitários brasileiros vêm aumentando ano a ano o número de horas on-line, segundo o Student Monitor (2004). Em 2001 foram 10,6 horas por semana; em 2002, 11,9; em 2003, 13,1; e, em 2004, 15,1. Dos universitários brasileiros, 43% gastam por semana mais de 10 horas na internet, 17% assistindo à televisão e 2% lendo revistas e jornais.

Segundo a Harris Interactive for Alloy Media + Marketing, pesquisa realizada em agosto de 2005, 71% dos estudantes utilizam a internet para enviar e receber e-mails. Do tempo investido diariamente na internet:

- ⊙ 38% usam programas de instant messaging;
- ⊙ 29% navegam em busca de diversão e entretenimento;
- ⊙ 29% navegam em busca de notícias;
- ⊙ 14% jogam on-line;
- ⊙ 13% visitam portais de relacionamento (comunidades on-line);
- ⊙ 12% realizam pesquisas escolares on-line;
- ⊙ 10% acessam bancos pela internet.

Arquitetura: questão de marketing

O desenho da sede

Um detalhe imperceptível como a composição dos bancos nos ambientes de descanso (o espaço para os intervalos, por exemplo) pode fomentar relacionamentos. É uma questão lógica – para não dizer “de logística” – que a estrutura e a arquitetura desse ambiente deverão incentivar a proximidade.

As diversas possibilidades de interação humana (interlocução, troca de olhares etc.), a largura de um corredor e a localização da cantina, entre outros detalhes mínimos, devem fazer parte de uma estratégia para potencializar situações de relacionamento. Os tradicionais bancos recostados em uma parede ao longo de um passeio permitem a interação com no máximo duas outras pessoas sentadas (uma à esquerda e outra à direita). Uma disposição alternativa, como um banco disposto à frente de outro, permitiria uma confortável reunião entre um número bem maior de amigos.

Organização e estrutura da sala de aula

O palco no qual efetivamente se dá a ação nas IESs é a sala de aula. Uma estrutura customizada desse ambiente pode otimizar o aproveitamento dos alunos, uma vez que parte do sucesso da aula depende do arranjo físico das cadeiras, mesas e equipamentos. As tradicionais filas de carteiras, com alunos virados em direção ao professor, têm sua razão de existir, mas não são de forma alguma um imperativo hegemônico na composição de um ambiente de estudos.

Uma disposição de carteiras como essa é chamada de “teatro”, com a variação “espinha de peixe”, na qual as fileiras ficam ligeiramente voltadas para o centro. Nesse modelo pressupõe-se uma participação mínima dos alunos; é o mais indicado para aulas estritamente expositivas. Porém, na maioria dos casos, outras composições servem melhor à função da aula. Enquanto os formatos em “V” e em “U” permitem maior participação dos alunos em exposições de filmes, por exemplo, o formato em “círculo” é o mais indicado para debates. O design das próprias cadeiras deveria ser repensado. Se os alunos tivessem noção do valor agregado em cadeiras estofadas, valorizariam muito mais as carteiras ergonômicas adotadas pela Unicamp.

Algumas instituições vêm investindo de maneira séria nesse ambiente e diferenciando-se em função desse investimento. Se a disposição das cadeiras ainda é um detalhe menor, a aderência de tecnologias revolucionárias a esse ambiente com sistemas de projeção multimídia em todas as salas já é realidade em diversas instituições, como no Centro Universitário Positivo de Curitiba (Unicenp).

ARQUITETURA FUNCIONAL

O meio ambiente de uma IES é o suporte que dá a fundamentação ao trabalho conjunto de alunos e professores na busca do desenvolvimento de competências. Esse meio ambiente é a soma de diversos fatores e deve ser estruturado para estimular todos os sentidos humanos.

A desorganização na comunicação visual e nas indicações de suas salas, laboratórios e área administrativa é entendida pelo cliente como um retrato da desorganização da instituição como um todo. A falta de padronização em procedimentos simples vai se acumulando no subconsciente dos estudantes como peças de um mosaico de “pequenas incompetências”, que, por fim, transformam-se em uma imagem clara e gritante de grande inabilidade da organização – e em uma péssima experiência de consumo educacional.

São as pequenas “falhas” na transferência de ligações, “indelicadezas” no trato dos atendentes, “bugs” nos computadores que desgastam a imagem da instituição e fazem um contrapeso de enorme importância na percepção dos estudantes. São esses “pequenos” detalhes que estragam todo o trabalho de qualidade da área acadêmica. Ou, de maneira reversa, a improficência dos titulares vai se acumulando na lembrança dos alunos e todo o investimento em infraestrutura e treinamento da área administrativa vai para o ralo.

As partes que compõem uma instituição de ensino superior devem estar relacionadas com força e intensidade, e devem todas apontar para uma única direção: a construção do conhecimento.

A arquitetura precisa refletir a busca pela experimentação, fundamental para a compreensão e a aceitação dos conteúdos. As trocas e o aprendizado contínuo devem ser alimentados e o desgaste do alunado na retenção do saber tem de ser compensado pela limpeza dos ambientes e clareza e coerência dos procedimentos internos, pois o excedente de estímulos estressa, polui o meio ambiente e denota inabilidade no exercício da missão da empresa.

Outras instituições vão além. O Ibmecc e a Faculdade Trevisan há anos estimulam a substituição do caderno de seus clientes pelo notebook, com linhas de financiamento próprias e diferenciadas. A Universidade Ibirapuera (Unib) “presenteou”, por consignação, seus calouros de cursos de graduação tecnológica com computadores em determinado processo de vestibular. A Faculdade de Medicina da USP vem se tornando referência no uso de videoconferência no ensino presencial – uma ação que permite a criação de uma rede de conhecimento global, já adotada com sucesso em todo o mundo.

Os pontos de acesso à internet presentes em todas as salas de aula da Faculdade IBTA, que a tornaram referência em modernidade, já foram ultrapassados pelas redes wireless, ou pela lousa eletrônica, com gravação de som e conteúdo da aula, permitindo o acesso remoto às informações, adotadas em algumas salas da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap) e da PUC-RJ.

A tênue linha que separa as lâmpadas das evasões

Sob a iluminação trêmula de uma lâmpada de néon, olhos cansados tentam compreender duas questões fundamentais do ensino particular no Brasil: primei-

ro, o conteúdo escrito com giz, no antigo quadro-negro da sala. Toda a contemplação desse novo mundo – os saberes da graduação – conflita com o repertório intelectual de quem se formou há pouco em escola pública e teve como única opção a convidativa relação candidatos por vaga da instituição de ensino superior privada. Ao preço justo, a expectativa de um futuro promissor parece materializar-se no desafio da compreensão daqueles novos conhecimentos – sob a luz trêmula da sala. Em segundo lugar, os olhos tentam compreender por que a lâmpada não regulariza sua iluminação – ou se apaga, de uma vez.

Ironias à parte, lâmpadas têm tudo que ver com marketing para instituições de ensino. Afinal, dos 3,8 milhões de alunos matriculados nas faculdades de nosso país (dados do censo do ensino superior do Inep 2004), 2,2 milhões dependem desse insumo básico para assistir às aulas. Esses estudantes engrossam o rol dos alunos que estudam no turno da noite, 1,8 milhão dos quais em faculdades particulares. São pessoas para as quais a qualidade da luz pode ser entendida como a diferença entre a excelência e a repulsa à faculdade em que estudam. E não precisamos ser generalistas e pensar que existe uma instituição qualquer na qual se trabalhe à luz de velas ou no escuro.

A falta de uma lâmpada em um banheiro ou em um poste do pátio da faculdade denota desleixo. Tal descaso é proporcional ao da tinta descascando, da sujeira, do mobiliário quebrado. A conseqüência vem no enalço dos comentários maldosos que denigrem a imagem da IES, um se somando a outro, destruindo o nome da faculdade. Para o estudante, é uma questão de calcular prós e contras, benefícios e pontos fracos, uma questão de soma e subtração.

Nesse contexto, a falta da lâmpada depõe de maneira depreciativa nesse módulo de aritmética da qualidade – no qual a reprovação é sentida pela IES pelos índices de evasão – e, elevada ao cubo, pode levar uma instituição à bancarrota.

Leve esta seção do livro ao departamento de manutenção de sua instituição. Sensibilização é fundamental para a troca de lâmpadas e pintura de corrimãos...

“Qual é o serviço que você produz e entrega? As ‘horas da verdade’ – nem mais, nem menos. Pode ser que produtos físicos façam parte da interação com o cliente nas ‘horas da verdade’, mas as ‘horas da verdade’ é que realmente são o produto.”

ALBRECHT

Formatura: finalização com classe

O MARKETING DE RELACIONAMENTO se tornou uma constante nas discussões de bastidores da administração das IESs particulares. Tais empresas têm atentado à delicadeza do cuidado com os detalhes, que constituem a *campus experience* de seus clientes, e à importância da manutenção do relacionamento com seu aluno. Em tempos de educação continuada, o universitário de hoje é um futuro prospect de cursos de extensão, especialização e mestrado.

O cuidado a que me refiro envolve a escolha das prestadoras de serviço, que têm de estar sintonizadas com a filosofia da instituição. O aluno tem dificuldade de dissociar a empresa das terceirizadas e acaba por canalizar e centralizar na faculdade em que estuda toda a frustração com serviços mal executados. A cantina, a empresa de cobranças, a administradora do estacionamento e segurança, a agência de publicidade e assessoria de imprensa e a empresa de limpeza, ou outras mais, devem ser acompanhadas de perto pelo gestor preocupado com a imagem institucional da sua IES, porque a visão do aluno é imparcial e fecha o conjunto dos serviços que ocorrem dentro de um campus sob uma única assinatura: a da contratante. A sua.

Dessa ótica, um alerta às IESs: muitas instituições são relapsas no momento final do relacionamento com seus clientes e delegam toda a responsabilidade da formatura aos próprios alunos. Se fizessem diferente, de um lado, somariam a formação do estudante à experiência da instituição na organização de um evento de tamanha importância; de outro, aos olhos dos pais e da comunidade, a imagem residual de uma formatura é a imagem da instituição na qual os festivos concluintes da graduação ingressaram. E esse é um enorme mercado, em que variáveis e responsabilidades são bastante complexas.

A revista *Veja São Paulo*² trouxe uma matéria na qual descreve o tamanho do setor de empresas de formatura, que dobrou nos últimos anos na cidade de São Paulo. Eram mais de quarenta empresas que atendiam a parte substancial dos sessenta mil formandos, em eventos que chegavam a custar R\$ 500 mil (de R\$ 1.300 a R\$ 3.500 por aluno). Tais empresas são responsáveis pelo *gran finale*, o evento de conclusão, ou seja, a sensação de uma graduação bem-feita. As IESs, nesse momento, vão aliar seu nome e manusear sua marca nas mais diversas peças, desde becas, convites, vídeos e álbuns de fotos até a decoração do palco e do salão – que, indubitavelmente, trará o logo da instituição estampado em algum lugar de destaque. Cuidarão ainda da segurança do evento, da escolha do local, do cardápio do jantar e de uma infinidade de questões que os gestores de ensino superior nem

2 Alessandro Duarte e Caio Quero, “E vai rolar a festa”, *Veja São Paulo*, São Paulo, 24 nov. 2004.

sequer imaginam, mas que podem refletir de maneira substancial na avaliação da empresa pela comunidade.

O comprometimento na administração de um serviço educacional envolve a atenção com todos os detalhes. Mas, por incrível que possa parecer, diretores obcecados pelo ingresso de alunos e pelo processo de vestibular acabam sendo displicentes no momento final.

MAIS UM DETALHE

Tendo como idéia norteadora a qualidade da formatura, seria uma enorme oportunidade de negócios para a IES desenvolver um núcleo próprio de formaturas e incorporar esse fornecedor dos alunos.

Deixe a carranca em casa!

SE O PALCO FOR A SALA, a orquestra são os alunos e o regente, o professor. Um maestro ditador e carrancudo transmite apenas sua infelicidade com a instituição. O professor, nessa interpretação marqueteira de suas ações, transpõe seu papel de docente. Ele é o relações-públicas número um da IES. Sua imagem está vinculada à da instituição, e seu trabalho é reflexo do serviço prestado pela faculdade. Com os monitores e a equipe administrativa, o professor é o maior responsável pela criação desse ambiente saudável de relacionamentos.

Embora saiba que estamos lidando com seres humanos suscetíveis a infelicidade e insatisfação (sorrisos falsos por vezes são piores que nenhum sorriso), a amargura e o desapontamento devem ficar de fora das lembranças de ex-alunos. Esse tipo de sensação deve ser dissolvido pela influência dos bons tempos da faculdade, bem como pelos bons frutos nascidos do período!

*“Um professor sempre afeta a eternidade.
Ele nunca saberá onde sua influência termina.”*

HENRY BROOKS ADAMS

Rigidez e seriedade têm preço

É engraçado! Na economia de mercado tudo pode ser adquirido por meio de permuta com a unidade monetária vigente. Dizem que até mesmo as pessoas têm preço, e as gerações mais recentes foram criadas nesse ambiente “capitalista

selvagem”, crenças no poder de compra. Gente que cresce, estuda e se forma nesse ambiente, e se torna adulto replicando e retroalimentando essa cultura. Pessoas que saem do ensino médio e adentram a graduação com imagens distorcidas sobre o futuro que as espera. Ao ingressarem na faculdade, constroem uma imagem mental de glamour, cujo romantismo culmina com o diploma, que é, para elas, um elemento de *status*. O diploma se torna então um produto, classificado na mesma medida dos produtos aos quais tais pessoas estão acostumadas a adquirir na economia de mercado. Uma ferramenta capaz de içá-las ao sucesso. Em muitos casos, inclusive, são estimuladas a essa conclusão pela publicidade, o que é injusto.

Os calouros de uma instituição entendem, e por vezes são induzidos a interpretar, que educação tem preço e que pelo simples ato de pagar, numa permuta financeira, terão o direito de ostentar a graduação do ensino superior. Essa constatação mostra-se um equívoco, na maioria dos casos. Educação é o caminho para um fim, sendo necessário percorrê-lo por inteiro e sem atalhos. Não se chega ao final sem passar pelo caminho.

Demanda, esforço e construção do serviço são, mais do que em outros setores, fruto da interação e do trabalho conjunto do professor e do aluno. Ainda que a economia de mercado tenha, sim, criado a indústria da “venda do diploma” (seria demagógico afirmar o contrário), as vagas de emprego e as posições nas empresas não são para esses formandos. O mercado repudia esse tipo de papel, e as estatísticas de desemprego para trabalhadores graduados muitas vezes estão recheadas de diplomas assim.

A economia valoriza as instituições idôneas e os alunos provenientes delas, porque a certificação expedida por essas instituições reflete esforço e força de vontade, reflete um caminho árduo sem atalhos, no qual se reconhecem o mérito e a conquista.

Inovação na sala de aula: formação para o mercado ou para a vida?

UM PARADOXO QUE VEM SE ACENTUANDO nos últimos anos diz respeito ao enfoque da formação universitária. O resultado do ensino superior deve ser um conhecimento global, abrangente e humanístico ou o desenvolvimento de competências de alto valor para o mundo do trabalho?

Os educadores sabem que é mais importante formar cidadãos no sentido mais amplo do que profissionais obtusos e segmentados. O próprio conceito de “universidade” chancela e qualifica tudo que é universal, e a missão social dessa organização não se restringe à formação profissional.

Ao mesmo tempo que defende a formação para valores mais profundos do que apenas “técnicas específicas”, os docentes e acadêmicos em geral são cobrados pelo mercado a respeito de desempenho de empregabilidade e inserção profissional. As pesquisas socioeducacionais são claras quanto à expectativa dos alunos com a graduação: melhoria da qualidade de vida e profissional.

A missão da universidade deve ser criar condições para que os estudantes conquistem seus objetivos profissionais e, por meio deles, a felicidade. Por vezes, a universidade aproxima sua comunidade da “felicidade” não apenas pela formação. Muitos estudantes fazem amigos, viajam, namoram e casam durante a passagem pelo ensino superior. São lembranças para toda a vida, e o impacto da universidade na vida dos alunos tem um quê de eternidade.

Restringir o enfoque da formação à “profissionalização” é, portanto, equivocado. Por mais que os alunos respondam que esperam somente o conhecimento específico, é importante que tenham outros princípios desenvolvidos em sua passagem pela IES. Recentemente, uma série de pesquisas visou encontrar a fórmula exata a essa aspiração milenar da condição humana: a busca da felicidade.

Enquanto para os materialistas o caminho passa impreterivelmente por bens e serviços (notebooks, celulares de décima geração, televisões de plasma, veículos utilitários esportivos, apartamentos loft, cirurgias plásticas, fast-food, fast-love etc.), os recentes estudos espiritualizaram um pouco mais a resposta. Pesquisas constataram que felicidade não precisa estar necessariamente concretizada na forma de objetos de consumo, e que o verdadeiro êxtase pouco tem que ver com bens físicos e materiais. Não que a miséria seja o caminho. Pelo contrário. É mais complexo falar de felicidade quando falta o essencial, dizem os cientistas. Mas, na contramão do que a maior parte do mundo capitalista pensa, o excesso não é o único caminho.

Quem afirma o fato é o economista britânico Richard Layard em seu livro *Happiness: lessons from a new science* (2005). Segundo os estudos desenvolvidos por Layard, no último século os Estados Unidos viram crescer a renda, o poder de compra e a democratização para a média da população do que antes era considerado possível somente a uma classe mais alta, com uma força sem precedentes na história da humanidade. Esse crescimento não acarretou um aumento proporcional ou correspondente no sentimento de contentamento, contudo. Em vez disso, nos últimos cinquenta anos, os norte-americanos vivem em uma linha reta, que ele chama em seu livro de “platô da felicidade”. O cientista e autor pondera alguns pontos interessantes que deveriam ser mais bem esclarecidos nas salas de aula do ensino superior:

- ⊙ A felicidade é um parâmetro e costumamos comparar nossa condição (as coisas que possuímos) com a de outras pessoas em busca de referenciais.
- ⊙ A superexposição à televisão e a suas fórmulas mágicas de felicidade industrializadas pela publicidade tende a criar no consciente coletivo uma insatisfação generalizada. Afinal, nada nunca está tão bom como na propaganda e como na vida romantizada dos atores de telenovelas. A audiência é estimulada a confundir necessidades com vontades, e a felicidade tende a ser um ideal construído em algum núcleo de dramaturgia.
- ⊙ Layard conclui que quanto mais televisão se assiste, menos feliz se é.

A saída está em:

- ⊙ Maior socialização e interação com as pessoas que amamos (amigos, família) e menos individualismo (televisão é uma atividade que exercemos sozinhos).
- ⊙ Maior investimento na comunidade, e menos ênfase em ter e mais em dar.

Da perspectiva social, os autores em geral afirmam que a humanidade atravessará um período de renascimento espiritual ou de sentido maior de solidariedade entre as pessoas. Além do excesso de mídia e individualização, existem outras barreiras no caminho para a felicidade, entre elas a configuração do mundo do trabalho: mudanças drásticas na forma de trabalhar e cobrança crescente por resultados.

Preparar os alunos para esses dilemas da vida adulta a fim de que consigam extrair mais de sua vida deveria ser uma responsabilidade das instituições de ensino superior privadas, bem como inovar conteúdos de modo a conciliar as necessidades de formação do exercício profissional com valores maiores – afinal, felicidade reside no equilíbrio. Para tanto, é fundamental que as IESs tornem seu serviço mais criativo de maneira a contribuir significativamente para a jornada da vida de seus estudantes, alterando um pouco o foco do material para o humano.

Não que já não tenhamos sido avisados da importância dessa mudança, ainda na infância (pelo menos na minha infância). Quem afinal não se lembra de Balu, o urso amigo de Mogli, no clássico da Disney cantarolando:

“Eu uso o necessário / somente o necessário / o extraordinário é demais
Necessário, somente o necessário / por isso é que esta vida eu vivo em paz”?

A matriz da sala de aula: mensurando a satisfação do aluno

FALTA AOS GESTORES DO ENSINO SUPERIOR uma ferramenta de controle e acompanhamento da satisfação de seus alunos.

A matriz da sala de aula – simplificada aqui para a rápida compreensão de seus princípios – surgiu no intuito de suprir os profissionais com um paradigma que lhes permitisse analisar o grau de satisfação do alunado, a fim de auxiliá-los na busca dos ajustes necessários no programa das aulas e para que a dinâmica do ensino acompanhasse as expectativas e estivesse direcionada aos clientes. Sugerimos a utilização da matriz da próxima página para medição constante do ambiente interno em sala de aula, mas ela serve a outras aplicações, tais como para professores interessados em detectar o grau de satisfação dos estudantes com sua disciplina.

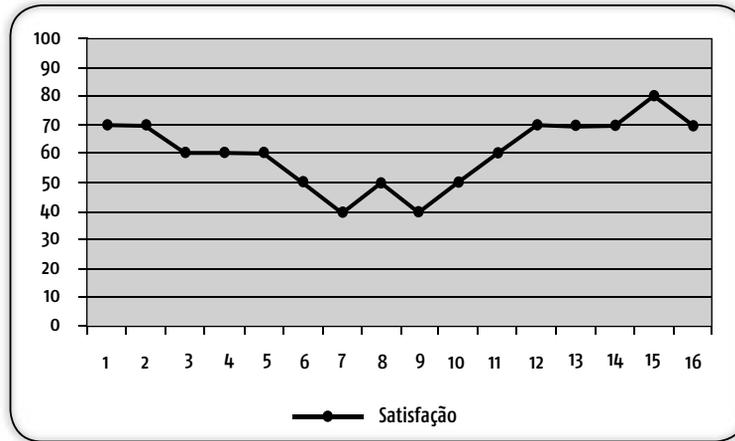
Cabem algumas ressalvas, contudo. Cada instituição de ensino tem parâmetros próprios de mensuração da satisfação de seus alunos. Enquanto algumas pesquisas utilizam a unidade 5,0 como referência (acima da qual o cliente está satisfeito e abaixo da qual não está), para outras esse limiar encontra-se na unidade 7,0 (modelo apresentado no gráfico da Figura 1.14). Na análise global, a avaliação deve estar próxima desse valor. Caso esteja muito abaixo de 7,0, o índice de evasão tenderá a ser alto; caso esteja acima, existe um campo para as ações de indicação “member get member”.

Outro parâmetro particular de mensuração é o período contemplado em cada pesquisa. Os recenseamentos podem ocorrer a cada ano, semestre ou bimestre. Pela minha experiência, compreendo que o controle deve ser realizado com uma frequência curta, acompanhando os bimestres. Esse pequeno ciclo pode comprometer uma curva de satisfação, e as providências cabíveis devem solucionar os problemas tão logo eles sejam detectados.

No gráfico da Figura 1.14, está sob análise uma sala de aula durante sua passagem pelos quatro anos (dezesseis bimestres) da graduação. Podem-se realizar diversos cruzamentos de acordo com essa planilha gráfica, bem como acompanhar outros cursos por meio dessa ferramenta de medição. Um cruzamento entre os graus de satisfação do conjunto de salas de aula de uma instituição pode gerar estatísticas muito positivas e referenciar uma média geral segundo a qual a avaliação dos alunos fique em torno de 7,0 e a avaliação de determinada turma fique muito abaixo desse índice. Esse indicador pode se tornar um termômetro que revele o consenso de satisfação geral com a instituição e detecte um problema pontual em uma turma de alunos. Nesse caso, a questão deve ser resolvida rapidamente antes que contamine a amostra geral.

O cruzamento de diversas turmas de um mesmo curso poderá revelar, ainda, uma tendência – caso do gráfico da Figura 1.14 – de insatisfação no segundo ano (sétimo a nono bimestres). Investimentos precisam então ser realizados para reverter esse quadro e causar melhoria sistêmica na avaliação geral do curso.

FIGURA 1.14 GRÁFICO DE SATISFAÇÃO DE ALUNOS DURANTE QUATRO ANOS DE ESTUDO (DEZESSEIS BIMESTRES).



INVESTIMENTO NO CURSO

É necessário investir tempo e esforço para melhorar a satisfação dos alunos. Em muitos casos, o investimento tem de ser realizado a fim de construir essa satisfação. Logo, o controle da satisfação tem de ser cruzado com os gastos em determinada turma para que não exista discrepância entre o investimento e a percepção da qualidade.

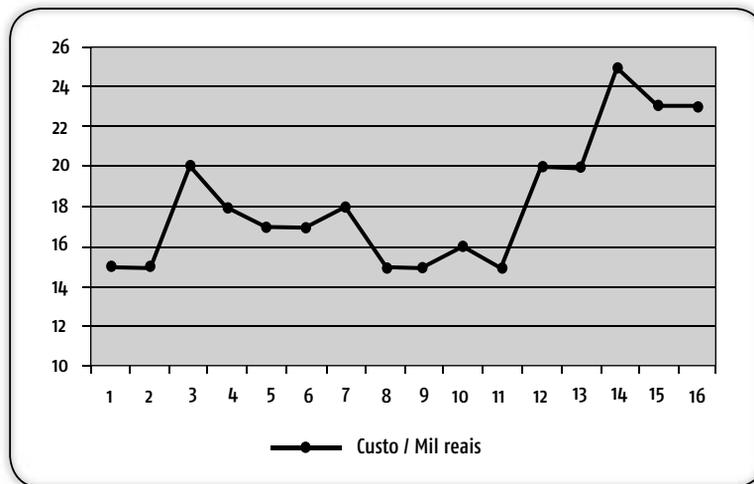
A planilha de satisfação deve ser cruzada com a planilha financeira de custo por semestre para que a curva de satisfação acompanhe a curva de investimentos. Dessa maneira, é possível detectar os meses em que baixo investimento resultou em alto grau de satisfação e apontar as melhores atividades dinâmicas daquele período para repeti-las em outros momentos, tornando claro quais boas práticas incitar e como exterminar as atividades que consomem muitos recursos e não se refletem em percepção de qualidade pela base de alunos.

As aulas mais trabalhadas, aquelas que revertem em bons resultados com os estudantes, são desenvolvidas com mais recursos que o antiquado paradigma do cuspe e giz. É sabido que as instituições que não se renovarem na busca de novos modelos estarão fadadas aos livros de história. Entretanto, deve-se ter noção de que o custo de um curso aumenta quando se ampliam os recursos didáticos para executá-lo. A medida do investimento por bimestre em um curso é simples de ser levantada, mas a medida recorrente da satisfação dos alunos pode ser desgastada pelo uso.

Dentro da proposta de levantamentos bimestrais com dezesseis abordagens ao longo dos quatro anos do curso, essa é uma possibilidade concreta (ver gráfico da Figura 1.15). Uma dinâmica moderna de pesquisa deve ser construída para que a rotina não influencie o resultado.

Uma mistura de ferramentas de estatística on-line, presenciais em sala de aula, entre outras, pode quebrar a mesmice e denotar a imparcialidade essencial ao resultado.

FIGURA 1.15 GRÁFICO DE SATISFAÇÃO DE ALUNOS POR BIMESTRE DURANTE QUATRO ANOS DE ESTUDO (DEZESSEIS BIMESTRES).



Gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM – Supply Chain Management) para IESs

“A informação obtida pelo pessoal de vendas e de marketing alimenta os engenheiros, cujas inovações precisam ser compreendidas pelo pessoal da área financeira, cuja capacidade de levantar capital depende do grau de satisfação dos clientes, que depende do horário dos caminhões da companhia, que depende em parte da motivação do empregado, que depende de um contracheque e mais um senso de realização, que depende... etc. etc.”

ALVIN TOFFLER

MUITO SE FALA ATUALMENTE, NA ALTA GESTÃO, da administração das cadeias produtiva e de valor, ou do gerenciamento da “supply chain”, utilizando o termo adotado pelo pessoal de logística.

Uma cadeia de suprimento deve congrega diversas organizações ou agentes econômicos e institucionais, desde os fornecedores de matérias-primas, passando pelas indústrias de transformação e pelos distribuidores e varejistas, até o atendimento das necessidades dos consumidores finais. No negócio da educação, do ponto de vista de serviços, cuja percepção de qualidade da experiência de consumo educacional varia muito de cliente para cliente, o enfoque nos fornecedores deve compreender a cadeia composta pelos professores, como executores da atividade-fim, e todas as empresas da qual a IES é cliente.

O conceito de “gerenciamento da cadeia de suprimento” vai além de um novo nome para o conceito de logística. Muitos autores utilizam a definição de SCM desenvolvida pelo International Center for Competitive Excellence (1994): “Gestão da cadeia de suprimento é a integração dos processos de negócio, desde o usuário (cliente) final até o fornecedor original, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor”.

Diferentemente da logística tradicional, o gerenciamento da cadeia de suprimento envolve a coordenação de empresas independentes que buscam maximizar seus lucros individuais por meio de uma abordagem mais quantitativa e voltada para questões de desempenho econômico. Embora o desempenho global de uma cadeia de suprimento dependa da atuação conjunta das empresas envolvidas, as metas operacionais individuais podem ser conflitantes e resultar em ineficiência para a cadeia como um todo.

A administração dos fornecedores com enfoque nos alunos deve ter início na escolha desses indivíduos. Ainda que muito se fale no ambiente de gestão, no dia-a-dia das operações regularmente ignoramos o valor da expressão “ganha-ganha” nas instituições em que atuamos. Quem trabalha nos setores de compras de IESs costuma, hierarquicamente, avaliar as propostas dos fornecedores com base no tripé preço–produto–qualidade.

A dinâmica desses departamentos é constantemente invadida por pais de alunos querendo tornar-se fornecedores. Usualmente, a argumentação utilizada pelos stakeholders duplos diz respeito à permuta, com a qual buscam trocar seus produtos por mensalidades de filhos e colaboradores, sem a criação de valores mais elevados e atuando numa estratégia de nulidade e ocupação da ociosidade.

Esse não é o melhor caminho, contudo. Quando a instituição aceita trocar seu serviço com um fornecedor/cliente, transformando suas vagas ociosas em moeda de troca, tem de aceitar o “preço cheio” da outra empresa, o preço não negociado, sem diferenciais e ancorado em um patamar em que, tecnicamente, existiria uma abertura para negociação acima da margem de lucro. A troca como moeda acaba

não sendo um bom negócio para muitas IESs, que poderiam ver sua cadeira ocupada por um aluno pagante integral e adquirir o produto/serviço até pela metade do preço.

Do outro lado, a empresa – que teve custos naquele produto – não gerou nenhuma receita, ainda que tenha feito um bom negócio “empurrando-o” com seu “preço estimado”, e não com seu “preço real”. Uma dinâmica muito mais saudável para todos os envolvidos na operação seria trazer seu cliente como convidado para uma licitação ou incorporar um novo fator à fórmula preço–produto–qualidade, valorizando o fato de seu fornecedor ser seu cliente, ainda que de acordo com os parâmetros de negociação de mercado, e não em uma permuta simples.

Segundo o pensamento sistêmico, poderíamos imaginar, hipoteticamente, que seu fornecedor – alguém que você nunca viu nem indagou quanto a esse fato – tivesse os filhos matriculados em uma instituição concorrente. Ao adquirir os serviços do fornecedor, sua IES está atuando em prol de uma cadeia adversária, fortalecendo outra rede que não a sua, diminuindo a inadimplência dos demais competidores, até mesmo depondo contra sua instituição.

A prospecção de clientes deve cruzar todos os colaboradores da instituição, instigados por ações de endomarketing, e fazer parte da cultura dos funcionários. Um departamento de compras, fundamental na controladoria financeira, deveria ter autonomia de sugerir novos ingressantes para participar dos editais de sua instituição. Pessoas que deveriam vir de sua base de alunos, atuando de modo a fortalecer a num processo de auto-sustentação, e não por meio de trocas que pouco somam à equação do seu negócio. As permutas são uma estratégia interessante, que precisam ser encaradas apenas como estratégia, e não como alternativa de receita. A instituição de ensino deve deixar essa “moeda” para – uma hipótese – atuar exatamente próximo dos fornecedores cujos filhos estão matriculados em IESs concorrentes.

Treinando a equipe do setor de compras, é possível diagnosticar quais dos atuais fornecedores têm filhos estudando em outras instituições e então estimulá-los, com a condição especial de permuta, a trazer esses novos estudantes. Dessa maneira, o gestor atua no problema da ociosidade e enfraquece a base de alunos da concorrência de maneira articulada, dentro de um programa, sem ter de reagir à “oportunidade” de trocar um cliente – que muitas vezes já é matriculado na sua instituição – por um fornecedor.

PERMUTA, UMA OPÇÃO PRÁTICA PARA MUITAS INSTITUIÇÕES

Muitas instituições têm o hábito de permutar bolsas com fornecedores, pais de alunos ou alunos. Se esse for o caso da sua IES, sistematize o processo e profissionalize a administração. Crie parâmetros e critérios. Antes disso, *measure*. Se perguntados, 99% dos gestores educacionais não saberiam contabilizar o que as permutas representam na sua operação. Quanto em renúncia de receita? Quanto em redução de custos?

O ideal para muitas escolas seria a estruturação de uma área voltada ao gerenciamento desses créditos, como um “departamento de permutas”. Nesse caso, no início do ano a diretoria projetaria sua ociosidade e as vagas remanescentes e as disponibilizaria a fim de serem negociadas pelos departamentos de compras ou de marketing.

Se os mantenedores podem utilizar esse crédito como presente, por que não fazer uso dessa moeda para incrementar campanhas de outdoor?

Transformação de clientes em parceiros

COMO ENTÃO TRANSFORMAR os clientes em parceiros, cuidar do gerenciamento da cadeia de suprimento na instituição e fortalecer a cadeia de negócios como um todo?

Duas estratégias podem ser acionadas pela instituição. A primeira é listar as atividades de todos os pais de alunos e de todos os alunos em um rol à parte, num banco de dados específico para essa ação. Esse banco de dados será utilizado como referência para o desenvolvimento de novos negócios da IESs, tendo uma norma como diretriz para que uma consulta prévia a esse material seja realizada pelos funcionários do departamento de compras, biblioteca etc. O grau de intensidade dessa prospecção deverá dar o tom da eficácia da estratégia.

Essas pequenas atitudes institucionais costumam refletir de maneira bastante positiva no mercado. A percepção de um cliente convidado a participar como fornecedor da IES é a melhor possível. A fidelidade é uma consequência lógica dessa parceria.

Outra ação dentro dessa estratégia envolve o portal empresarial, núcleo de mercado, ou qual seja o nome que se dê ao braço institucional voltado às ações organizacionais acadêmicas de sua empresa. Esse coordenador de relacionamento com outras entidades pode administrar o banco de dados de modo a integrar os pais de alunos em uma network estimulada pela instituição a fim de fomentar os negócios entre eles, seja pela publicação dessas parceiras em um site programado para tal fim, seja pela organização de eventos que promovam negócios na sua base de

MARKETING COMO FOMENTADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é o conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos e costumes que distinguem um grupo social. A cultura divide-se acompanhando as subdivisões da sociedade e varia de acordo com as tradições e valores intelectuais, morais e espirituais de um lugar ou período específico.

Sendo assim, é muito provável que sua instituição de ensino superior tenha uma ou mais "culturas" em discussão em seu campus. É possível que cada curso, ou o microcosmo de cada sala de aula, possua uma cultura individual em perpetuação ano após ano, fortalecendo-se e mudando nesse ínterim. É bastante factível que existam culturas distintas entre seus colaboradores das áreas acadêmica e administrativa, dentro de departamentos, campi e setores.

Já foi dito que a cultura da instituição é reflexo da sua alta administração. De toda forma, é imperativo que ritos, hábitos e costumes possam ajudar uma instituição a se fortalecer – assim como podem forçá-la rumo à falência. Algumas instituições têm nomes para sua comunidade. São os "mackenzistas" ou os "uspianos". Os sufixos acabam identificando os indivíduos de determinada IES em detrimento de outras, criando o sentido de participação e pertencimento e a empatia dos alunos em relação à imagem da organização.

O mesmo foi dito sobre a marca da organização. Ela é o reflexo de questões subjetivas, do serviço, do ambiente acadêmico e da imagem da instituição. Deve ser objeto de estratégias de gerenciamento para não ser depreciada pelo vínculo ao mau uso.

A cultura é profunda e pode assumir contornos peculiares. Em Stanford, renomada instituição americana, um dicionário é entregue aos calouros para a decodificação do "Stanford Speak", ou "jeito Stanford de falar", utilizado pelos alunos, professores e demais membros da comunidade acadêmica todos os dias na "fazenda" (campus de Stanford).

Dessa maneira, além de inúmeras outras frases e acrônimos, são linguagem corrente:

Bart: Bay Area Rapid Transit, sistema subterrâneo que carrega os passageiros até a cidade de San Francisco.

The Zoo: KZSU, 90.1 FM, Rádio Universitária.

Mem Aud: Auditório Memorial, o maior do campus.

Flick: sessão de cinema para aliviar o estresse e preparar os alunos para a semana nas tardes de domingo.

Cardinal: mascote de Stanford.

Co Ho: Coffee House, cafeteria.

RCC: Resident Computer Coordinator, guia que acompanha as instalações de computadores nos dormitórios do campus.

Dead Week: semana que precede imediatamente a semana de provas finais. Entende-se que os estudantes passam essa semana estudando.

São códigos que os estudantes guardarão a vida toda, uma linguagem que os diferenciará, além de ser um vínculo que une a comunidade, como se fosse uma chama acesa com o poder de manter viva a imagem de Stanford para sempre na memória dos ex-alunos.

Sempre que recorremos a essas comparações, obtemos uma resposta a esta pergunta: "Mas como uma pequena faculdade pode fazer uso dessas estratégias sofisticadas e complexas?" Inicialmente pela definição, democrática, de um manual que padronize algumas normas de utilização da marca da instituição, bem como normas para redação de alguns termos. Ali estará definido o nome da comunidade, dos campi etc. Pela frequência da utilização, esses termos acabarão inseridos na cultura da organização.

clientes, seja – um processo mais elaborado – pela depuração e agrupamento das informações do banco de dados em grupos afins para estratégias independentes focadas nesses clusters.

Com ações alternadas nesse sentido, a IES ocupa seu papel de catalisadora das forças que operam no seu entorno, fortalece sua base de clientes de modo estratégico e retém a receita dentro da sua cadeia de valor, impedindo que ela escoe para a concorrência.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Leia no documento “Mais Stanford Speaks”, disponível no site, outras dezenas de expressões daquela comunidade.

“As empresas íntimas dos clientes não buscam transações; elas cultivam relacionamentos.”

TREACY & WIERSEMA



2 Uma visão do planejamento estratégico

Branding e imagem institucional

CHEGA A SER CÔMICO – tragicômico, na verdade – o processo criativo que se inicia nas instituições de ensino superior do país com a chegada do inverno. Durante o mês de junho começa a “pré-campanha de vestibular”, e volta-se a falar em marketing no campus das IESs. Trata-se de um movimento cíclico, como as estações, em que as IESs reinventam-se anualmente partindo de zeros absolutos. O marketing sai da inércia, agências são brifadas, concorrências abertas, pesquisas desenvolvidas a fim de encontrar o melhor “posicionamento” para a “marca da instituição” – o melhor posicionamento até a próxima “estação”, num círculo vicioso.

Grande parcela das IESs deixa-se levar pelas ondulações (não chegam a ser ondas, de fato) e ano após ano estuda “novas marcas”, “novos slogans” em busca de uma “nova imagem”. Essa insatisfação generalizada que acomete o mercado reflete, na realidade, uma insatisfação com os resultados do último posicionamento (aquele do inverno passado): a pequena captação de novos alunos.

Delega-se toda a culpa por resultados pífios à pobre da agência, da marca e do posicionamento do ano anterior, como se “relacionamento com agência” e “construção de marcas e posicionamentos” fossem fenômenos espontâneos, sazonais e cíclicos que pudessem ser reciclados a cada 365 dias.

São raras as IESs que realmente dominam os conceitos de planejamento estratégico e construção de marcas. As principais instituições são líderes de mercado e sinônimos de qualidade – algumas, verdadeiras depositárias do marketing para



CAIXA DE FERRAMENTAS

Histórico das atividades acadêmicas

Desenvolver a linha cronológica das atividades acadêmicas até sua realidade atual permite que a organização encontre seus diferenciais nesse quadro. Essa dimensão atua em sinergia com as demais na elaboração e no desenvolvimento do posicionamento da instituição. Atua, ainda, no resgate de dados para a redação do DNA da instituição, do seu radical, respondendo às seguintes perguntas (as duas primeiras, objetivas; a última, pessoal):

– Em que ela foi a primeira, inovadora e desbravadora? Em que cursos foi pioneira (na região ou no país)?

– Em que cursos e áreas ela foi a maior, a mais reconhecida e a melhor?

– Quais as histórias por trás da sua história?

As histórias contadas e o lado subjetivo trazem empatia e são fundamentais para o desenvolvimento do seu DNA. O texto institucional deve ter paixão. Escreva sua história – e a história da sua instituição – com emoção. Divida seus sucessos. Contrate um poeta para escrever seu texto institucional. Esse é seu DNA, sua raiz. Para expor fatos e datas, utilize uma linha do tempo e ponto.

Se vai escrever uma redação, faça-o com paixão. A instituição deve ter histórias para contar.

Como diz Kevin Roberts, CEO mundial da agência de publicidade Saatchi & Saatchi e autor do livro *Lovemarks*, uma marca precisa ser contada por relatos de experiências bem-sucedidas de consumo. Uma dessas histórias é a da própria instituição. Outras são testemunhos de clientes. A história da organização deve ser um manifesto sobre a trajetória de sucesso, vindo dos tempos imemoráveis até os dias de hoje. E existem inúmeras formas de escrever uma apresentação ou um texto institucional.

INSTITUCIONAL-PADRÃO:

“Em 14 de fevereiro de 1964 foi criada, em regime de Autarquia Municipal, a Faculdade ACME. A ACME iniciou suas atividades no dia 17 de maio de 1967, oferecendo os cursos de Ciências, Letras e Pedagogia, com sessenta, cem e duzentas vagas, respectivamente, sendo todas elas preenchidas. A fundação da ACME teve como base uma pesquisa de opinião regional entre os estudantes do ensino médio da época, cujos resultados mostravam a necessidade de criar uma instituição capaz de dar continuidade aos referidos estudos, contribuindo para a fixação da população estudantil na região do norte do Paraná.”

INSTITUCIONAL LOVEMARK:

“Na década de 1960, a região de Londrina sofria com uma fuga de talentos – um êxodo de capital intelectual, que escapava da falta de oportunidades da região norte do Paraná para centros urbanos mais desenvolvidos. Na época, um grupo de líderes visionários da região desenvolveu uma pesquisa de opinião para diagnosticar os principais fatores que influenciavam essa migração e descobriram a necessidade iminente de desenvolver um centro de saber local. Em 1964 foi criada a Faculdade ACME, e em 1967 seus três primeiros cursos foram lançados com sucesso total. Dava-se início a mais uma fase do plano de desenvolvimento da região.”

instituições de ensino e cases lendários do setor. São organizações com grandes curvas de experiência, que atuam há muito tempo no mercado.

Em um setor que está se consolidando, seria injusto cobrar de IESs que engatinham, e portanto pensam no agora, que observem o amanhã e incorporem estra-

tégia e branding à sua “lição de casa”. Mas pode-se exigir que pelo menos dêem continuidade ao trabalho iniciado no último vestibular e não se aventurem por fórmulas absolutamente novas e revolucionárias.

O tragicômico há pouco citado refere-se ao absurdo que ocorre em muitas instituições nas quais não existem registros, arquivos ou qualquer tipo de lembrança de todas as campanhas publicitárias já realizadas. Em muitas IESs, nem sequer existe a memória das peças utilizadas no último processo (há menos de 365 dias).

Entender cada campanha como parte de um processo continuado, sem rompimentos com o passado, mas evoluindo a partir de uma posição conquistada, é o que diferencia o sucesso do fracasso.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Algumas outras dimensões – centenas delas, na verdade – podem ser encontradas na planilha “Companhias”, disponível no site.

“Cem motivos pelos quais você deveria estudar conosco!”

O DESENVOLVIMENTO DO DNA DE UMA FACULDADE é muito importante no planejamento estratégico. Monte cem razões para um aluno estudar na sua instituição.

Nesse processo, peça que diversos colaboradores, de departamentos diferentes, contribuam.

Por fim, enumere vinte razões para que os alunos escolham cada um dos seus cursos. Evite o lugar-comum. Busque diferenciais. Pense sobre a máxima das palestras de marketing atuais: “Se eu colocar o nome de uma concorrente minha antes desse adjetivo, ele continuará valendo?” Se a resposta for positiva, o atributo não é um diferencial. Se for negativa, você estará diante de uma singularidade.

Ao final, você contará com um poderoso material promocional, que no mínimo deverá ser disponibilizado para download e figurar no Manual dos Funcionários de sua IES. E poderá dizer, assim como seus alunos dirão: “Nós somos 100%!”

Uma expressão recorrente de qualificação de uma IES que deve fazer parte da visão de qualquer faculdade é “tem mais nome”. “A faculdade ACME tem mais nome...”

De forma simplista, o branding para instituições de ensino superior privadas deveria ser a busca de “mais nome” e todos os valores inerentes a essa expressão.

“A minha tem...” é outra frase importante e bastante presente em reuniões entre universitários em barzinhos, cafés e outros locais de convívio social.

Nessas ocasiões, a competição é prática comum:

– “A minha tem estacionamento coberto.”

– “A minha tem uma lanchonete famosa.”

– “A minha tem quadras de esporte. A gente podia marcar de ir jogar lá qualquer hora dessas...”

Existe mais semiótica e profundidade em “a minha” do que parece. “A minha” denota um senso de pertencimento, orgulho e propriedade. Valores ocultos nesse simples pronome possessivo precisam ser mais bem entendidos pelas universidades privadas brasileiras.

O Ministério da Educação adverte: miopia e desorientação na gestão são prejudiciais ao negócio

POSICIONAMENTO SIGNIFICA, na verdade, que a instituição está “bem resolvida” em relação ao seu negócio. Na psicologia, opõe-se a esquizofrenia e o transtorno das personalidades múltiplas. É o equilíbrio e a racionalidade, o bom senso e a seriedade de aceitar seu público e trabalhar incondicionalmente para ele, quem quer que ele seja e de onde quer que ele venha.

A análise do planejamento estratégico de instituições de ensino superior privadas é pontuada por alguns contra-sensos e disparates. Nessa análise, a dimensão onipresente da responsabilidade social – pontuada por expressões como “democratização”, “ingresso”, “acesso”, “inserção social” ou “inclusão na graduação” –, criada para agradar às comissões de avaliação, defronta-se com uma descrição de público-alvo fixada nas “classes A e B”. Infelizmente, muitas vezes se desconhece a amplitude dos estratos sociais e o que significa de fato uma família da classe A1, A2, B1, B2, C, D ou E.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Se você tem dúvidas, consulte no site o Critério de Classificação Econômica Brasil.

Essas instituições e seus “planejamentos estratégicos de vitrine” – desenvolvidos mais com função decorativa do que buscando resultados –, na velha parábola da gestão, “não sabem que animal caçar”.

As mensalidades de tais IESs têm preço alto. Em uma pesquisa de preços, estão agrupadas entre as 80% mais caras, nivelando sua mensalidade à da “concorrência”. Estão realmente direcionadas a servir a um público diferenciado com um produto top de linha. Mas esperam primeiro conquistar esse público, depois lucrar com ele, para – por fim – investir na estrutura que atenderá às necessidades desse público onírico.

Porém, na prática, para efetivar matrículas, criam uma infinidade de mecanismos de redução das mensalidades (bolsas de estudo), pelos quais “permitem” e “concedem” à classe C a oportunidade de ocupar suas vagas.

Essas instituições são as piores mentirosas. Enganam a si mesmas e acreditam atender um mercado quando, na verdade, contemplam outro, completamente diferente. Foco e orientação vêm para forçar a instituição à tomada de decisão – à atitude, à opção e ao trade off, situação em que se faz uma escolha em detrimento de outra e opta-se por um público-alvo no lugar de um público real.

Algumas instituições de ensino superior privadas souberam posicionar-se com eficácia, construindo marcas lembradas e conquistando mercado. Reduziram a concorrência ao percorrer a savana seguindo as pistas certas e no encaicho de um perfil determinado de alunos. É o caso do Centro Universitário Radial (classe C) e das Faculdades Jorge Amado (classes A e B). Cada instituição optou por um segmento de mercado ímpar e trabalhou com orientação e foco nesse segmento. Cresceram e prosperaram ignorando as adversidades da concorrência míope e a prática recorrente de tentar captar alunos de todas as classes, níveis e perfis.

MATRÍCULAS SEM DESCONTO?

Matrícula sem desconto é um golpe velado ao bolso dos alunos. Em um curso de quatro semestres, no qual se aplica o preço sem desconto à matrícula e à rematrícula, o aluno paga, na verdade, 20% do curso com o preço sem desconto. A bolsa, nesses casos, é uma manipulação, fruto do desconhecimento e da falta de percepção dos gestores. A matrícula deveria ser uma taxa administrativa manipulável ao sabor das campanhas.

Os descontos então seriam aplicados a essa taxa, e não às mensalidades. A “primeira parcela” deve de fato ser uma “primeira parcela”. Todos os descontos de bolsas, promoções etc. devem incidir sobre ela como incidem sobre as demais mensalidades.

Planejamento estratégico: o processo é o resultado

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO é o negativo da tese de Maquiavel. Na gestão, “os meios justificam os fins”, e não o contrário. No planejamento estratégico, “o rabo abana o cão”, diferentemente do que pensa a maioria.

O planejamento estratégico não é algo burocrático e reducionista, necessário para captar recursos e implementar negócios. É um processo (pela definição, “uma ação ocorrida ao longo do tempo”); não tem, por isso, prazo para expirar e não termina na redação de um documento ou com a entrega de um produto finalizado. Na realidade, nunca estará finalizado...

“O planejamento é orientado para o futuro, e o futuro vai chegar quer a organização esteja pronta ou não.”

WYNN & GUDITUS

Deve ser, ainda, orgânico e desburocratizado, aberto à absorção das características de cada instituição e desenvolvido sob medida ao DNA e à cultura imperativa em cada organização. Não existe receita de bolo.

O processo, na verdade, inicia-se na concepção dos seus parâmetros e diretrizes (missão, visão, princípios, políticas, valores, objetivos, estratégias e ações), apresentadas na forma de um projeto, e perpetua-se ao infinito.

Durante a concepção desse projeto, a organização e seus gestores são despertados para uma nova realidade. Esses despertares são recorrentes e sistemáticos e tornam-se marcos (“momentos da verdade” nessa mudança de paradigmas). O desenvolvimento da missão é um marco da reflexão sobre a operação da IES no presente, assim como o desenvolvimento da visão é uma leitura dos “diversos futuros da organização” – e determina que caminho será efetivamente trilhado.

A dinâmica necessária à produção do projeto, o processo, acaba sendo muitas vezes mais importante do que o documento resultante, até porque o prazo de validade do documento de planejamento estratégico expira com muita rapidez – em poucos meses, dizem alguns teóricos.

“A adoção de uma abordagem de processo significa a adoção do ponto de vista do cliente. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes.”

DAVENPORT

Portanto, o momento inicial, do qual nascerá um documento-base, é na verdade um acultramento. Uma alternância de modelo, o qual a organização consultará regularmente para fazer os ajustes necessários. Como em um navio, a proa deve estar orientada para o porto final – que chamamos de visão. A correnteza, os ventos e obstáculos (as demandas emergentes) insistem em desviar a embarcação. A equipe de comando (os gestores), por meio de um timoneiro (o responsável), deve fazer uso de todas as informações para manter o norte. Durante séculos, essa equipe de comando navegou utilizando cartas náuticas, astrolábios e bússolas. Durante séculos, esses foram os instrumentos necessários e suficientes para uma boa navegação. Contudo, um dia vieram o GPS e a navegação por satélite, e todo um repertório de metodologias e tecnologias precisou ser descartado em prol da eficácia e dos melhores resultados.

A mudança de paradigma, os momentos da verdade e os despertares sistemáticos do planejamento estratégico nas IESs têm um impacto semelhante ao do GPS na operação naval. São novas ferramentas que precisam ser incorporadas e impulsionam a mudança. Um despertar para essa nova necessidade e a importância de integrar a cultura de planejamento (metas e objetivos) ao cotidiano da organização.

O planejamento estratégico transcende, afinal, a dinâmica necessária para redigir um documento e evolui para uma cultura organizacional aderida à rotina, ao cotidiano das organizações, replicada pelos corredores e implícita nas ações de todos. Algumas organizações do ramo educacional já galgaram esse nível na gestão.

“Falhar no planejamento é um planejamento para falhar.”

EFFIE JONES



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Agora é uma boa hora para ir ao site e consultar missão, visão, políticas e valores. Lá você vai encontrar, além de uma definição bacana do tema, algumas boas citações sobre o assunto.

Vários conceitos, diferentes significados

IMPERA UMA CONFUSÃO no mundo da administração, de forma geral, e nos livros de gestão, de forma específica. Na prática das empresas, no seu cotidiano e nas pági-

nas de algumas das principais publicações, confundem-se e se misturam os conceitos de **pensamento estratégico**, **planejamento estratégico**, **plano de negócios** e **planejamento estratégico de marketing e comunicação**.

“Estratégia” até muito pouco tempo era um conceito restrito ao uso das forças armadas. O principal sentido de “estratégia” e sua única aplicação, antes de popularizar-se nos compêndios das empresas, era “a arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo”.

A palavra “exército”, por sua vez, ainda não foi importada para o uso corrente nas organizações, mas poderia, posto que designa o “coletivo”, compreender “várias divisões”, “legião de pessoas” e “conjunto de tropas”. “Estratégia”, portanto, denota o movimento e a operacionalização de forças diversas (divisões ou departamentos) em função de um objetivo específico. É a articulação de um conjunto de ações que, integradas, deverão alcançar uma meta estabelecida.

O **pensamento estratégico** é cultural e filosófico. Por intermédio dele, a organização pensa e age em função dos resultados, das “condições vantajosas à presença do inimigo”. O pensamento estratégico é compartilhado por toda a hierarquia da organização, e está implícito nos discursos e nas atitudes, no pensamento individual em função do coletivo e dos objetivos. É subjetivo e abstrato, movido pela força de vontade de todos os seus agentes. Um processo intangível, portanto.

O **planejamento estratégico institucional**, por sua vez, é o caminho que leva do pensamento à ação e da ação ao sucesso. É a concretização e a consolidação da força de vontade em um documento (e em toda a dinâmica de concretização de idéias, concepções e conceitos).

*“Onde a força de vontade é grande
as dificuldades não podem sê-lo.”*

NICOLAU MAQUIAVEL

O planejamento estratégico institucional é o principal documento de uma organização. Apresenta uma visão holística, global, de toda a estrutura (o exército) e das suas partes (divisões ou departamentos). Deve compreender a descrição de cada fração e uma visão sistêmica dos processos.

Não pode ser, contudo, confundido – como ocorre freqüentemente – com os planejamentos setoriais, que levam os nomes dos departamentos aos quais

estão subordinados. O **planejamento estratégico de marketing** é, portanto, apenas um plano setorial da área de marketing, assim como são os planejamentos financeiro, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de web e de infra-estrutura.

“A organização é uma entidade empresarial integrada. Seus membros e setores devem agir não apenas independentemente, mas também interdependentemente a fim de alcançar a excelência. Essa afirmação é fundamental. Uma vez entendido que o todo pode ser maior e diferente que a soma de suas partes, reconhece-se a possibilidade de uma atuação sinérgica.”

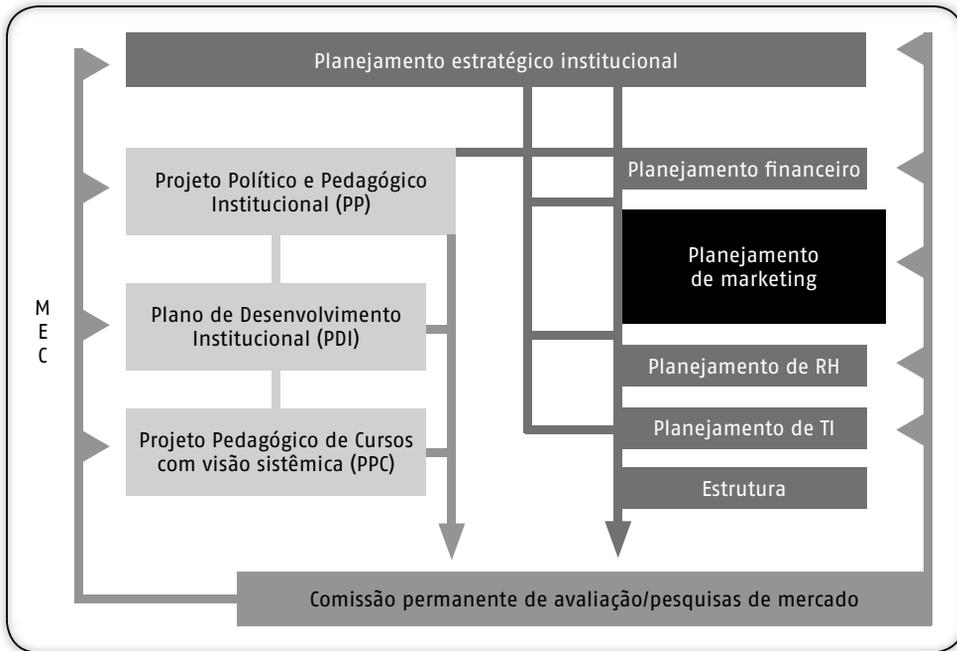
BLAKE & MOULTON

Devido à composição horizontal do marketing nas instituições, e por suas conexões e seus vínculos com os diversos departamentos, muitas organizações elevam o plano de marketing ao primeiro nível de planejamento. A eficácia desse procedimento está diretamente relacionada com o número de frações e divisões da organização. Para instituições menores, a articulação pode dar-se pelo marketing; em organizações maiores, não. Nestas cabe compreender a capilarização e a delegação do plano maior em seus subprodutos, ainda que alguns dos tópicos sejam os mesmos (missão, visão, objetivos institucionais etc.).

O **plano de negócios**, por sua vez, é utilizado para a planificação e avaliação de novos projetos. E o **plano de comunicação** é apenas um apêndice do plano de marketing, jamais um sinônimo.

Essa é a estrutura de qualquer organização. No setor educacional há, além dos elementos citados, algumas variáveis, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Político e Pedagógico Institucional e os projetos pedagógicos dos cursos. A arquitetura dos projetos depende muito das organizações. Algumas optam por elevar os documentos avaliados pelo MEC à categoria de planos diretores. Segue um modelo dessa arquitetura:

FIGURA 2.1 ARQUITETURA DE DOCUMENTOS DE UMA IES.



A fronteira final

MAIS QUE BUSCAR RESPOSTAS, reagindo aos estímulos do exercício do seu trabalho, algumas vezes o gestor precisa decidir que perguntas fundamentais devem ser respondidas e formular as indagações corretas antes de sair em busca das respostas erradas.

A frase anterior é, na verdade, a compilação de diversos conceitos e a delimitação – se é que existe um limite – da extensão do planejamento estratégico. Responde a uma série de perguntas, a principal delas sobre os limites das projeções de mercados: “Até onde vai o planejamento estratégico da minha instituição, afinal?”

Essa dúvida assombra os gestores no momento de fazer cálculos e tentar prever se haverá ou não continuidade na demanda de serviços educacionais. A questão acabará sendo crucial na distribuição dos investimentos e poderá determinar, por exemplo, se os recursos deverão ser destinados à área de tecnologia em detrimento da de infra-estrutura ou se haverá expansão dos campi para uma região (Zona Norte) no lugar de outra (Zona Leste).

O planejamento é fundamental na gestão e deve ser levado a sério e executado com excelência para que resulte em crescimento. Precisa ser entendido como uma projeção orgânica, e não hermética, sujeita a análises, controle e alterações ao longo de sua implementação.

Apesar de arriscado, o planejamento estratégico aparece hoje como o único caminho a ser trilhado pelas instituições que pretendem continuar com suas operações no futuro. Uma obrigação que essas empresas firmam com seus clientes de hoje. O compromisso de que o diploma deles terá reflexo no mercado pela continuidade e manutenção da instituição expedidora.

Ainda que apareça como única opção, muitas instituições aventuram-se pelo caminho irracional e atuam por instinto na hora de determinar ações e objetivos.

Uma pesquisa realizada pela CM Consultoria detectou que a maioria das IESs (54%) periodicamente retornava às salas de reunião, planilhas e análises setoriais para adequar o plano “do papel” com a realidade do dia-a-dia. Uma minoria (31%), no entanto, optou pelo planejamento no início das suas atividades. Essas instituições firmaram base sobre dados e informações concretas, mas administraram a continuidade da sua obra de maneira caótica, construindo “ao sabor dos ventos”.

Como filosofia organizacional, o planejamento estratégico deve estar implícito em diversas áreas da instituição, estar claro para os colaboradores e ter sua validade respeitada. O critério utilizado na delimitação dos períodos de vigência do planejamento estratégico pode estar condicionado ao período de um ano ou um ciclo (de quatro, cinco ou dez anos). Não existe um padrão, mas 36% das IESs optam pelo modelo de doze meses, por entender que as mudanças que ocorrem nesse período são drásticas demais para comportar projeções maiores que essa.

Um número igual de instituições sente-se segura ao projetar sua operação para dez anos no futuro. Essas organizações acreditam que, munidas das informações corretas, conseguem visualizar e agir com precisão na resposta às demandas emergentes.

Por fim, 27% das IESs fazem planejamento estratégico para seus cursos englobando de quatro a cinco anos. Elas entendem que devem se renovar acompanhando o ciclo representado por uma turma de calouros – do seu ingresso à formatura.

A sinergia com a comunidade

REPETINDO A PERGUNTA: onde começa e até onde vai o planejamento estratégico de uma organização? Idealmente, ele transcende a própria IES, misturando-se aos planejamentos dos outros stakeholders, de todos os influenciadores regionais ou setoriais.

Em sua acepção filosófica, o planejamento precisa ser o mais global possível. O cruzamento de dados deve incorporar as projeções dos seus maiores parceiros, de fornecedores a empresas que contribuam de maneira significativa para sua base de clientes, de grandes corporações geograficamente próximas à sua região à administração municipal da cidade na qual a IES se localiza.

Uma faculdade, uma universidade ou um centro universitário aquece a região onde seu campus está instalado na proporção exata do seu tamanho e do tamanho da região que o circunda.

A título de ilustração, podemos dizer que a região central de uma grande capital sofre menos influência e é menos dependente da presença de uma instituição de ensino superior do que a região central de uma cidade menor.

Algumas IESs hoje são locomotivas econômicas que trazem no lastro muitos municípios do Brasil. Abastecem a máquina pública com tributos e rebocam uma infinidade de modelos de negócios periféricos.

Num primeiro momento, ganha o mercado de serviços, ganha o mercado imobiliário, ganha a comunidade como um todo. Num segundo momento – se a administração pública, por meio de fomentos tangíveis e intangíveis, alimentar a fixação desses futuros profissionais na região –, o município pode ganhar ainda mais, tornando-se um fértil campo para o desenvolvimento de empreendimentos profissionalizados, e com o mesmo espírito vanguardista que reverbera nas salas de aula do ensino superior de todo o país.

A administração pública, no entanto, precisa ser direcionada para essa meta, precisa adicionar ao seu planejamento estratégico toda a gama de serviços que a IES pode prestar e as mudanças que pode operar na realidade sociocultural da região.

Essa é uma responsabilidade da administração da instituição de ensino: fazer-se ouvir, incorporar as projeções de seus parceiros e ser incorporada nelas.

Esse é um esforço conjuntural que deve envolver todos os interessados no crescimento da economia regional. Afinal, um planejamento estratégico que projete uma operação para cinco ou dez anos precisa estar sintonizado com os demais atores desse cenário. Os recursos humanos formados nas salas de aula das faculdades devem ter um mercado pronto para absorvê-los, assim como o mercado necessita de pessoal capacitado para atendê-lo.

Se seu planejamento, por exemplo, entende que os cursos da área de tecnologia são estratégicos para seu crescimento, cabe verificar se os profissionais egressos desses cursos serão relevantes para o crescimento da região. Se a administração municipal compreende que a excelência da sua cidade se encontra nos agronegócios, cabe à IES implementar cursos que cresçam em sintonia com a região.

As cidades têm perfis variados. Enquanto algumas são pólos de comunicação, automotivos e moveleiros, outras estão voltadas para a realização de eventos, o turismo e a produção de vinhos. Assim como a prefeitura e suas secretarias devem ser chamadas para a definição do planejamento estratégico, representantes da in-

NÃO SE CONSTRÓI UMA MARCA COM “BOOMS” E “CLICKS”

Os ocidentais da era da informação, da nova economia, têm muito que aprender com a cultura oriental.

Foi a sabedoria árabe que nos brindou com o provérbio “A mais alta das torres nasce do chão”, e é de Confúcio o apotegma “Uma longa jornada começa com um único passo”.

O gestor educacional, acostumado à máxima do capitalismo “Mais, aqui e agora!”, fica angustiado só de imaginar a morosidade e lentidão dessa enorme jornada e desse mísero passinho.

“Vou aproveitar para colocar a leitura em dia, ou vou levar meu laptop para otimizar o tempo!”, diria, invocado, ou ainda: “Quem escreveu isso não entende a pressão por resultados que eu enfrento a cada processo seletivo!”

Enfrenta e vai continuar enfrentando se não pensar mais em médio e longo prazos, no cume da montanha para onde a jornada de Lao-Tsé nos dirige.

Não existem “booms”, “cabooms”, “shagabooms”, “clicks”, “claps” ou “snaps” no mundo dos negócios. Essas onomatopéias, comuns à linguagem dos quadrinhos – algumas títulos de bons livros de gestão –, representam a expectativa do curto prazo, comum a todos nós que surfamos na terceira onda.

O “shock and owe” norte-americano, a “blitzkrieg” alemã e a “terra arrasada” brasileira.

A questão está na ponderação. O fluxo de caixa, a entrada de receita, as respostas e as metas são fundamentais. Mas é importante que eles sejam o tal primeiro passo e que essa “jornada” leve a instituição a algum lugar.

O planejamento estratégico é a delimitação de toda a estrada na qual ocorrerá essa jornada, com alguns atalhos, trilhas, caronas e pontes sobre os penhascos que certamente estarão pelo caminho. Deve-se observar o horizonte (visão e objetivos) e estudar as melhores estratégias para alcançá-lo (missão e ações). Metas de curto prazo são essenciais, mas devem constituir a plataforma de um projeto maior, a construção de uma marca. Devem ter um sentido mais amplo do que apenas “captar alunos”.

A solução, por fim, vem da globalização, da fusão entre a paciência e a visão oriental com o vigor e a pressa do Ocidente. Um mix filosófico em equilíbrio. O yin e o yang, se me permitem uma comparação.

dústria devem ser ouvidos, pois sua IES pode estar planejando na contramão do mercado – ou o mercado pode estar caminhando sem atentar para os rumos da sua instituição. Então, com uma simples compilação de informações (a fundamentação do planejamento), ambos podem ir na mesma direção.

Quem é quem no planejamento

AS MANTENEDORAS DAS IESs COSTUMAM DISTINGUIR, no dia-a-dia, a área administrativa da área acadêmica. Os custos da operação educacional são geridos por profissionais que cobram qualidade dos professores na área acadêmica. Na pesquisa realizada pela CM Consultoria, essa divisão (e a compreensão pelas insti-

tuições da importância e sinergia dos dois setores) refletiu-se nos resultados. Dos entrevistados, 86% disseram que as duas áreas devem ter planejamentos independentes, porém sinérgicos. Essa grande maioria afirmou que, no seu planejamento, a instituição continuará funcionando no modelo de gestão atual, com planejamentos independentes para as áreas acadêmica e administrativa, fazendo que essas duas partes colaborem entre si e se inter-relacionem. Enquanto 40% disseram que todos devem participar contribuindo igualmente na definição do planejamento, 31% apontaram que essa visão precisa partir da práxis diária dos gestores e 22% acreditam que deve partir do topo, dos mantenedores da instituição.

Menu de estratégias

A HISTÓRIA DO PLANEJAMENTO estratégico é pontuada por “otimizações” continuadas no ferramental utilizado para o diagnóstico e para o prognóstico institucional. Por “diagnóstico”, entenda-se análise; por “prognóstico”, estratégia.

“Planejamento estratégico, na melhor das hipóteses, tem mais a ver com fazer indagações do que com respondê-las.”

PASCALE

Essas “otimizações” foram melhorias que aprofundaram o “diagnóstico”, bem como ampliaram sua visão, e, em função disso, geraram um “prognóstico” mais pontual e caminhos mais corretos para posicionar a organização.

Hoje, quando o gestor de uma instituição de ensino superior depara com o desafio de iniciar um planejamento, tem à disposição um verdadeiro “menu”, no qual estão relacionadas inúmeras situações de “como atuar”. Receitas diferentes baseadas em um mesmo ingrediente: dados.

A gama de ferramentas tornou-se tão ampla que a priorização antecede as estratégias. É necessário escolher com que instrumentos a instituição será pesada, qualificada, pesquisada e mensurada antes de sair a campo. Com o rol de metodologias hoje existentes, tornou-se praticamente inviável fazer uso de todas em uma mesma organização e em um mesmo momento. É necessário optar por algumas em detrimento de outras, numa dinâmica de escolhas excludentes – tendo, é claro, uma boa carta de variáveis no “menu”.

Em função desse conjunto, inclusive, o termo “planejamento estratégico” vem sendo substituído na prática por “pensamento estratégico”, uma vez que o instrumento original assumiu grande amplitude por conta dos diversos inputs agregados ao longo dos anos ao método inicial. Embora muitos dominem a receita do planejamento estratégico (os títulos sobre o tema abarrotam as prateleiras das bibliotecas das IESs), poucos dominam a visão holística de pensar estrategicamente.

A história dessa disciplina nasce com o modelo proposto por Peter Drucker nos anos 1960, baseado, de forma bastante simples e direta, na análise institucional pelas dimensões do micro e do macroambiente – chamados, na ocasião, de “ambientes endógenos e exógenos” da organização. Essas dimensões seriam compostas por fractais (dados) que poderiam ser agrupados segundo as necessidades e o momento das instituições.

Ao longo da história, essas pequenas partes vêm sendo compartimentadas de diversas maneiras, e cada “novo conjunto” é acompanhado de um “novo livro” e de uma “nova teoria” – todas válidas e colaboradoras da evolução e complexidade do pensamento estratégico. Contudo, todas são variações de um mesmo tema, bisnetas da cinquentona “análise ambiental” de Drucker e produzidas com o mesmo ingrediente primordial.

Assim, uma das maneiras mais práticas e eficazes de organizar as informações pertinentes a uma empresa (no momento do diagnóstico, do recenseamento ou da circunspeção, o nome importa menos que o resultado) foi proposta como um desdobramento dos quatro Ps do professor Jerome McCarthy (produto, serviço, preço, ponto-de-venda e promoção).

Seriam os seis Cs, representando as coordenadas: da companhia, dos clientes, dos canais, dos custos, da concorrência e do contexto (este dividido nas subdimensões de contextos político, econômico, social e tecnológico).

Depois de devidamente analisados e processados, esses dados fundamentariam as declarações de missão, visão, políticas, princípios e valores. Seriam também os eixos primordiais sobre os quais se estruturariam os objetivos, as metas e as estratégias institucionais.

Essas estratégias, por sua vez, poderiam ser agrupadas em composições variadas, sendo uma das mais conhecidas os Ps de McCarthy. Esse sistema evoluiu muito ao longo das últimas décadas; hoje, a academia aceita um quinto P (de Pesquisa), e o mercado aplica e faz uso de diversos outros.

Uma maneira popular de enquadrar as estratégias de marketing é a dos dez Ps, segundo a qual aos quatros originais (produto/serviço, preço, praça e promoção) seriam acrescentados pessoas, posicionamento, segmentação (em inglês “partition”), priorização, pesquisa e processo.

A nomenclatura importa menos do que os resultados. Interessam mais a eficácia e as ações do que os agrupamentos e categorias. É mais importante focar nos processos do que no cardápio, na ementa. Afinal, excelentes planejamentos nem sequer foram redigidos (figurando apenas na paisagem abstrata do pensamento estratégico), enquanto planejamentos metódicos baseados em catálogos e manuais precisaram ser revistos porque se fundamentavam em dados instáveis.

Estratégia e diagnóstico ambiental

A PRIMEIRA FASE DA EXECUÇÃO de qualquer plano é a pesquisa, que pode ser dividida em levantamentos quantitativos e qualitativos. A pesquisa tem papel essencial na determinação dos diferenciais competitivos da instituição e de seu “problema de marketing”. Por problema entenda-se o escopo de atuação da organização diante das oportunidades e ameaças do mercado.

A análise tem algumas dimensões e é orgânica, não perecendo depois de seu uso inicial e perpetuando-se como base de informações para nortear as estratégias. Ela continua na forma de um sistema de inteligência de marketing, cabendo aos agentes do processo apenas atualizá-la com regularidade para que ela continue sendo a ferramenta maior da tomada de decisão.

A análise de marketing é dividida inicialmente em dois universos: o da análise objetiva e o da análise subjetiva.

A análise objetiva, como vimos, divide os fatores relativos à instituição em pormenores categorizados pela metodologia dos seis Cs. De maneira objetiva, os ambientes interno e externo da organização são apresentados pela natureza da Companhia, dos Concorrentes, dos Canais, dos Clientes, dos Custos e do Contexto, por seus cursos, entre centenas de outras variáveis internas, todas contextualizadas dentro de processos. Em seguida, suas curvaturas históricas são depuradas na conclusão. No final dessa fase, a análise de marketing torna-se uma fonte de conhecimento e uma base de dados profunda e dinâmica, por meio da qual a organização acessa todos os seus públicos e desenvolve diversos pontos de contato para atuar em seu mercado.

Esse é outro diferencial de um planejamento bem-sucedido: transcender a natureza analítica e apoiar o operacional da organização, entregando um instrumento completo, prático e de enorme valor agregado.

Na análise subjetiva são mensurados os fatores sociais, políticos e econômicos que influem na operação educacional. Faz parte da análise subjetiva, ainda, uma pesquisa do histórico da organização.



CAIXA DE FERRAMENTAS

AÇÃO: PESQUISA

A análise ambiental deve ser precedida de um trabalho sistemático de pesquisa de mercado com os diversos públicos da organização. Por conta de suas características e da natureza do setor, as instituições de ensino superior são obrigadas a realizar pesquisas com a comunidade para avaliar seu nível de satisfação. As comissões permanentes de avaliação devem ser integradas ao trabalho do marketing, de forma que ambos dividam e operacionalizem a área de pesquisa para a instituição.

O instrumental de pesquisa é bastante vasto e a IES deve lançar mão de todas as ferramentas disponíveis e ter a sensibilidade de fazer as leituras possíveis de cada encontro, cada conversa e cada contato com os alunos, colegas de trabalho e stakeholders em geral, a fim de extrair novas e importantes informações que subsidiarão o processo de tomada de decisão.

REAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE BANCO DE DADOS COM INFORMAÇÕES DOS DIAGNÓSTICOS

Nesse estágio desenvolve-se uma cultura de “data base marketing” e “customer relationship management”. São feitos o agrupamento e a administração das informações coletadas durante a fase de diagnóstico, construindo um banco de dados que fundamentará as estratégias de marketing por meio de relatórios e estratificação de informações.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Toda a pasta “Sistematização_Planilhas” é, na verdade, um Sistema de Informações de Marketing (SIM). A instituição que preencher as informações de todos os quinze anexos terá uma poderosa ferramenta de gestão a seu dispor.

Safári estratégico

EM TEMPOS DE “PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO” e da busca da “governança” como elemento de valorização das instituições de ensino superior privadas, as mantenedoras procuram no mercado práticas, metodologias e sistemas que as ajudem a administrar com coerência suas instituições.

É comum encontrar “profetas do livro do mês” discorrendo sobre a “mais moderna técnica de planejamento jamais inventada” e competindo por espaço na folha de pagamento das instituições. Esse é um espaço profícuo para a atuação de consultores de diversas naturezas, e é importante que o gestor saiba separar as diversas ofertas a fim de evitar a esquizofrenia estratégica. As possibilidades são diversas e a oferta de “consultorias” para o meio pode levar à dúvida e à indefinição num momento em que *a certeza é um fator fundamental para o sucesso*.

Escolher todos os caminhos é escolher nenhum e inviabilizar o futuro da organização. Existem especialistas em diversas disciplinas vendendo “soluções definitivas” nessa “selva” que se tornou o meio educacional.

Em 2000, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel lançaram *Sa-fári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Essa publicação, hoje um clássico, revelava uma importante doença da administração moderna, que começa a acometer as IESs: o paradigma em que o processo de formulação prioriza – e não preconiza – o processo de execução, e as organizações passam a oscilar por metodologias, sem continuidade ou foco.

Os primeiros estudos sobre planejamento remontam aos anos 1950, quando a teoria dos sistemas iluminou a compreensão da interface da empresa com seu meio ambiente. Posteriormente, o sistema fordista abordou o progresso social embasado na distribuição de renda pelo trabalho, na separação entre estrategistas e operacionais, no consumo de massas, na produção em escala, na padronização e no baixo custo, focando o processo e a empresa em detrimento do mercado.

Escolas e técnicas sucederam-se de forma ampla e continuada para atender às novas necessidades de setores emergentes em uma economia cada vez mais complexa. Existe hoje uma tendência de aplicar respostas pré-moldadas ao cenário educacional, pressupondo que soluções que deram certo nos setores aéreo e metalúrgico servirão ao nosso contexto. Em tempos de ampla diversidade ecológica, o gestor precisa decidir-se por alguns exemplares da fauna estratégica para não construir um zoológico na ante-sala da mantenedora. Entre os exemplares desse rico ecossistema, destacamos alguns, muitas vezes de colorida plumagem e poucos resultados:

- ⊙ Balanced scored card: a estratégia fundamentada em fatores críticos
- ⊙ Matriz de valor: a estratégia advinda da inovação
- ⊙ Learning organization: a estratégia como processo de aprendizagem
- ⊙ Escola do design: a estratégia como processo de concepção
- ⊙ Escola de planejamento: a estratégia como processo formal
- ⊙ Escola de posicionamento: a estratégia como processo analítico
- ⊙ Escola cognitiva: a estratégia como processo mental
- ⊙ Escola do poder: a estratégia como processo de negociação
- ⊙ Escola cultural: a estratégia como processo democrático
- ⊙ Escola da configuração: a estratégia como processo de transformação

Numa rápida passagem por uma instituição, é possível encontrar diversas consultorias prestando serviços à mantenedora, encantando-a com a apresentação

de softwares, planilhas e matrizes, obscurecendo ainda mais a visão do futuro. Nesse momento, é importante decidir-se pela linha mais adequada, não se deixando levar por modismos. Uma decisão gera conseqüências e exclui possibilidades, mas ainda assim é importante decidir.

OUVIR FORNECEDORES E PESSOAS DE FORA OU ESCUTAR AS PRATAS DA CASA?

Cada instituição tem uma cultura própria. Trata-se de práticas e atitudes que na maioria das vezes não estão escritas em nenhum manual, mas que somente se compreendidas poderão ser adotadas. É o caso da supervalorização de opiniões de fora da instituição, em alguns casos (o dono da agência de publicidade ou o consultor), ou de dentro, em outros. Todo “fundamentalismo” é exagerado por essência e é importante discernir e equilibrar a visão externa e a interna na tomada de decisão. Ambas estão comprometidas com valores específicos, e nenhuma é mais importante ou mais correta – no caso de indecisão, privilegie quem tem o emprego mais comprometido com os resultados.*

Decisão diz respeito a balanceamento e ponderação. A verdade não está lá fora, como dizia o slogan de um seriado de ficção científica, nem necessariamente adormecida em algum departamento. Cabe, numa visão mais filosófica, questionar se na prática existe alguma verdade e não apenas opiniões concordantes e dissonantes.

* A fábula conta que, para fazer uma omelete com bacon, a galinha e a vaca participaram contribuindo com o ovo e o leite. Já o porco... Este, sim, esteve de fato “comprometido” com o produto e com o processo, coitado...

QUÃO MAIORES PODERÍAMOS SER HOJE?

Um paradigma que acomoda muitos gestores em práticas defasadas de atuação é o seguinte: “Um bom produto sustenta uma má gestão”. Essa máxima, no entanto, é inverossímil e pode acentuar uma crise ou até mesmo impedir o crescimento de uma instituição. Muitas IESs há anos não renovam nem reinventam seus modelos de administração ou seus produtos (currículos), por acreditarem que não devem alterar fórmulas de sucesso nem tocar em questões dogmáticas. Em muitos casos, esses pontos trouxeram benefícios a essas instituições, o que as tornou céticas em relação à mudança, crentes que a crise é fruto de problemas do mercado, que a mudança somente pioraria a conjuntura dos negócios e que seu modelo de gestão, ainda que equivocado, pode estar sendo sustentado pelo trabalho dos seus docentes em sala de aula.

“Não se deve mexer em time que está ganhando”, é o que dizem. Essa afirmação, contudo, não sobrevive a uma análise mais apurada ou a uma projeção das conquistas que poderiam ter pontuado os últimos anos. A dúvida não é quanto grande somos, e sim quanto maiores poderíamos ser.

“DESAPRENDENDO” PARA CRESCER

“Desaprender” é romper paradigmas e aceitar novos modelos.

Quem atua na área de gestão conhece algumas piadas sobre consultores. Geralmente essas anedotas circulam nos ambientes informais vindos da boca de profissionais pretensamente bem resolvidos. O conteúdo revela opiniões de gente aparentemente esclarecida e aponta o “consultor” como profissional que “veio sem ser convidado mostrar o que eu já sabia”.

São esses profissionais acomodados que impedem as corporações de evoluir, reinventar-se e buscar novos caminhos e soluções criativas para a crise. Que não enxergam, por trás do preconceito e da insegurança, a iminência do problema – e, quando o diagnosticam, atuam tardiamente na sua solução. Agindo atrelados ao marketing tradicional, não valorizam os conceitos contemporâneos dessa ciência, utilizando fórmulas desgastadas, “mas que sempre deram certo na minha instituição”.

Esse mantra conformista ecoa em algumas instituições mais do que em outras. No mercado educacional, espelhar a gestão em “fórmulas encantadas da prosperidade” parece ser uma constante.

Importante parcela dos gestores sai da academia para competir no mundo concreto. E aplica literalmente suas “verdades” a um universo que não reage segundo o padrão dos cases da sala de aula. O professor, pelas características de sua profissão – nobilíssima na essência –, por vezes não tem a humildade de entender as limitações de suas teses quando aplicadas ao caos do mercado. Acaba esnobando a necessidade da contratação de uma consultoria e pecando pela “soberba”.

Começamos com a alusão a uma piada e terminaremos esse tema com uma metáfora, também bastante conhecida no ambiente empresarial.

“Os japoneses adoram peixe fresco. Porém não há peixe nas águas japonesas há décadas. Assim, os japoneses aumentaram o tamanho dos navios pesqueiros e começaram a pescar mais longe do que nunca.

“Quanto mais longe os pescadores iam, mais tempo levava para o peixe chegar. Se a viagem de volta levasse mais do que alguns dias, o peixe já não era mais fresco. E os japoneses não gostavam do gosto desses peixes. Para resolver o problema, as empresas de pesca instalaram congeladores nos barcos, congelando os peixes ainda em alto-mar. Esse artifício permitiu que os pesqueiros fossem mais longe e ficassem em alto-mar por muito mais tempo. Entretanto, os japoneses conseguiam notar a diferença entre peixe fresco e peixe congelado, e, é claro, não gostavam deste último. Acontece que o peixe congelado tornou os preços mais baixos. Então, as empresas de pesca instalaram tanques de peixe nos navios pesqueiros. Eles podiam pescar e alojar esses peixes nos tanques. Depois de certo tempo, pela falta de espaço, eles paravam de se debater e não se moviam mais; chegavam cansados e abatidos, porém vivos. Infelizmente, os japoneses ainda podiam notar a diferença do gosto. Por não se mexerem por dias, os peixes perdiam o gosto de frescor. Os japoneses rejeitaram o gosto de peixe apático. A solução final encontrada primou pela criatividade. Para conservar o gosto de peixe fresco, as empresas de pesca japonesas ainda colocam os peixes em tanques. Mas também adicionam um pequeno tubarão a cada tanque. O tubarão come alguns peixes, o que não gera prejuízo nenhum, mas sua presença causa furor nos peixes, que, desesperados, se debatem até o navio voltar a terra, ficando frescos e ao gosto da população daquela ilha.”

Apenas quem acompanhou o processo de atuação de uma consultoria no ambiente interno de uma IES sabe da importância desse serviço num momento como o que vivemos. Sua ação gera mudança, e a curva de experiência adquirida – quando aplicada à realidade da instituição – surte resultados bastante claros.

Pesquisa e desenvolvimento (P&D) para instituições de ensino superior

A INDÚSTRIA HÁ MUITAS DÉCADAS descobriu a importância da inovação. Para manter-se à frente nos processos produtivos, com diferenciação e na cabeceira tecnológica, as empresas desenvolveram setores de pesquisa e desenvolvimento – também chamados de desenvolvimento de novos produtos.

Hoje, o setor de P&D absorve significativos percentuais do faturamento das organizações de ponta em diversos campos da economia. São os chamados “setores baseados em ciência” (farmacêutico, eletrônico, de alimentos etc.). O diferencial competitivo está em largar na frente.

Nesses setores, os produtos são lançados com prazos de validade e predestinados à descontinuidade. Após o lançamento, o crescimento e a maturidade, impreterivelmente acontecem o encerramento da linha e a destruição criativa – um produto ou categoria cede lugar a uma nova unidade de negócios.

Dessa forma, atuam em sincronia os departamentos comercial, de vendas e de marketing (monetizando produtos em vigor), o departamento de produção (suprindo vendas com os produtos) e o departamento de pesquisa e desenvolvimento (antecipando tendências e criando o futuro).

Ao mesmo tempo que capitalizam a tendência do último verão, essas organizações criam seu amanhã, rompendo a política de benchmarking e cópia e construindo as soluções que oferecerão na próxima temporada. A necessidade de a empresa ser inovadora e empreendedora aparece na cartilha de administração de qualquer curso superior do país.

O ramo educacional – especificamente as instituições de ensino superior privadas – ainda não se deu conta da importância de incorporar as políticas de inovação às suas atividades, tanto na execução do serviço (pela inovação em tecnologias pedagógicas) quanto no mix de cursos.

As organizações do futuro terão parte do mix de cursos proposto pelo setor de pesquisa e desenvolvimento de soluções educacionais (variação de P&D).

Serão cursos focados em demandas represadas com mercado específico e que impreterivelmente serão encerrados à medida que a procura esfriar. A instituição inovadora poderá, por exemplo, adotar a política de oferecer sistematicamente vinte cursos de graduação, criando um novo projeto a cada doze meses. Dessa forma, em cinco anos terá obtido um turnover de 25% dos seus cursos, e em vinte anos estará com um mix totalmente diferenciado e inovador.

A organização tratará os cursos como projetos, com taxa interna de retorno, retorno sobre o investimento e amortização de juros, margem de lucro e vida útil. Tudo compreendido na fundamentação da idéia, na gênese e ainda no papel.

Cursos singulares: direcionando a proa para o mar anil

O QUE FOI DITO ANTERIORMENTE está magistralmente descrito no livro *A estratégia do oceano azul*. Os autores desse novo clássico, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, fazem pesquisas na área da inovação e administração de empresas, e seus trabalhos já foram publicados nos principais jornais e revistas de gestão do mundo.

Para chegar à sua estratégia e aos conceitos de “oceano azul” e “oceano vermelho”, estudaram 150 cases de organizações “ganhadoras” e “perdedoras” em trinta setores diferentes, verificando que explicações tradicionais sobre as razões de seu sucesso não se aplicavam ao método dos ganhadores.

A pesquisa concluiu que existem dois tipos de mercado na economia global: os dominados por concorrentes que brigam ferozmente numa competição predatória – oceanos vermelhos – e os oceanos azuis, onde navegam, tranqüilas, algumas poucas empresas que criam os próprios nichos tomando por base a inovação. Segundo os autores, o oceano vermelho está saturado, com empresas que se automitam na guerra pelo consumidor. Essas instituições sacrificam sua rentabilidade e queimam recursos em promoções de marketing. Já a estratégia do oceano azul consiste em alcançar o lucro largando à frente da concorrência, atentando às demandas do mercado consumidor e pensando em respostas ágeis (novos produtos) para atender a essas demandas. Nesse processo, as organizações ditam as regras, criam mercados e tornam a concorrência irrelevante.

Nessa analogia marítima, o setor do ensino superior privado está tingido de carmim.

“As oportunidades normalmente se apresentam disfarçadas de trabalho árduo, e é por isso que muitos não as reconhecem.”

ANN LANDERS

Existe um fenômeno de concentração no ensino superior brasileiro que seria perfeitamente compreendido pela estratégia do oceano azul. Segundo o Censo 2004, as 2.012 instituições de ensino superior públicas e privadas oferecem um total de 18.644 cursos superiores. Esses cursos figuram com 430 nomes diferentes em diversas áreas do conhecimento. Desse total de mais de dezoito mil, 16% (2.964) estão concentrados em apenas dois cursos (administração e pedagogia).

Os dez cursos mais oferecidos pelas IESs representam 40% de todos os cursos do Brasil pela quantidade da oferta e apenas 2% pela variedade (dez em 430). Concentram ainda 2,3 milhões de alunos (55% do total do alunado).

“As pessoas eficazes não se orientam por problemas; orientam-se pelas oportunidades. Alimentam as oportunidades e levam os problemas à inanição.”

STEPHEN COVEY

O oceano vermelho

DE UM LADO, UMA ENORME concentração em poucas áreas do conhecimento; de outro, uma grande dispersão.

TABELA 2.1: CURSOS MAIS OFERECIDOS PELAS IESs.

CURSO	QUANTIDADE DE CURSOS OFERECIDOS	MATRÍCULAS
Administração	1.518	603.823
Pedagogia	1.446	280.043
Direito	790	533.317
Normal superior	694	67.822
Engenharia	608	196.448
Letras	557	140.431
Comunicação social	480	168.048
Contabilidade	477	127.621
Turismo	461	139.581
Sistemas de informação	445	61.839

De acordo com o Censo 2004, esses 430 cursos diferenciados representam uma quantidade bastante expressiva quando comparados com o programa acadêmico de outros países.

São 430 cursos ímpares, singulares, figurando nas mais variadas áreas da ciência. Essas graduações são uma resposta às necessidades de formação específicas de setores como o supermercadista e a indústria da viticultura.

Trata-se de cursos fundamentais para o progresso da ciência, para a consolidação de novos campos da economia e para o fortalecimento de setores menos desenvolvidos.

Com o respaldo da academia, áreas únicas do setor produtivo – como negócios financeiros, indústria petrolífera, indústria de laticínios e robótica – contam com mão-de-obra especializada e evoluem por meio do ensino e da pesquisa.

A sociedade ganha com essa variedade, visto que se cria uma economia mais variada e rica em possibilidades. Muitos desses cursos atendem a áreas inovadoras e são empreendedores desses mercados, forças essenciais no fortalecimento de setores estratégicos para o Brasil. São oceanos azuis para as instituições de ensino superior, formando profissionais que atuarão em mares de cor anil.

São cruciais para a ciência por formarem profissionais e consolidarem áreas ímpares como psicomotricidade e instrumentação cirúrgica – campos com mercado restrito para a atuação profissional, mas que demandam formação diferenciada. Desses cursos focados e exclusivos, 58% são oferecidos apenas por instituições de ensino superior privadas, que saboreiam a exclusividade de ter um curso singular e navegar em águas azuis.

Esses cursos singulares (102 deles oferecidos por apenas uma IES) somam 9.787 matrículas – quantidade inexpressiva quando comparada com os mais de 4,2 milhões de matrículas do ensino superior do Brasil.

Contudo, as curvas começam a adquirir nuances mais plácidas ao olhar do gestor em busca da singularidade e de um mar azul quando projetamos os 367 cursos oferecidos em menos de cinqüenta IESs (15% do total). Esses cursos, de pouca relevância estatística, individualmente absorvem 377 mil alunos (9% do total do ensino superior no Brasil).

Quando a essa equação são adicionados os 22 cursos oferecidos entre cinqüenta e cem instituições de ensino superior (grupo ainda pequeno em um país com as medidas superlativas do Brasil), essa soma passa a resultar em 23% do total de cursos (90% da variedade por áreas) e a participação da base de alunos cresce para 14%.

Uma praia no Pacífico Sul: ouro na relação candidatos por vaga!

Esses cursos são inexpressivos numa perspectiva de escala. No entanto, partindo da idéia de que as IESs estão evitando competir em mercados em que precisem de escala para se equilibrar financeiramente, os cursos singulares constituem uma estratégia de inovação, posicionamento e diferenciação fundamental. Para os gestores, trata-se da busca de menor competição e maior demanda, e de margens de contribuição. Enfim, um oceano azul.

O curso normal superior nada em águas escuras. Figura no topo das estatísticas, sendo o quarto maior do Brasil em oferta ao mercado. Em 2004, as 694 faculdades de normal superior ofereceram 58 mil vagas para 32 mil candidatos, numa relação de 0,56 candidato por vaga.

As 445 faculdades de sistemas de informação, por sua vez, tiveram uma relação de 1,24 candidato por vaga. O curso de administração, o maior do país, no vestibular de 2004 teve uma média de 1,44 candidato por vaga.

Nesse contexto de cursos reconhecidos, populares e famosos, a melhor média de relação de candidatos por vaga é 3,10, do curso de Engenharia. A competição é acirrada nesse contexto magenta.

Dos 102 cursos ofertados por apenas uma IES, dezenove não computaram sua relação de candidatos por vaga pela falta do cadastramento de uma dessas informações no Censo 2004 (“número de candidatos” ou “número de vagas”). Dos 83 restantes, apenas 26 tiveram uma relação de candidatos por vaga menor que um.

Das dez melhores relações de candidatos por vaga do mercado, sete são dessas organizações, e das trinta melhores, metade são desses cursos singulares.

Em 2004, a média de vagas ofertadas por esses cursos em processos seletivos foi de 78 vagas, e a média de candidatos ficou em 208.

No final do processo, matricularam-se nesses 102 cursos uma média de 51 alunos por curso. A relação candidatos por vaga orbitou em quatro para um.

Desses cursos singulares, 33 completaram todas as vagas que ofereceram ao mercado e onze tiveram uma sobra de até dez vagas.

Administrar cursos com essa curvatura e performance é gerir com tranquilidade, navegar em águas serenas, num meio sossegado, como deveria ser o ambiente acadêmico. Um privilégio para poucos num universo de 18.644 cursos e apenas 102 cursos singulares.

Esses cursos foram objeto de estudos pontuais das necessidades específicas das regiões nas quais se inseriram como complemento e apoio. São eles que permitem às instituições obter posicionamento e diferenciação da sua oferta. Cursos como o de direito empresarial, da FGV, que associou duas áreas do conhecimento; o de administração ambiental, da Faculdade Martha Falcão, de Manaus, que deu ênfase específica e inédita ao curso de administração; ou o de engenharia do petróleo, oferecido pela PUC-RJ e pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (Uenf), em Macaé, no Rio de Janeiro, criado para atender a uma demanda específica da economia regional.

Numa era de comoditização e pasteurização no ensino superior, enquanto as instituições se canibalizam num mar coral, algumas IESs viram suas velas para o Pacífico, rumo ao oceano azul do qual ouviram falar.

O oceano azul

TABELA 2.2 OS CURSOS DIFERENCIAIS.

CURSO	VAGAS	CANDIDATOS	RELAÇÃO CANDIDATOS POR VAGA	INGRESSOS
Bioquímica	40	844	21,1	40
Engenharia física	31	651	21	30
Empresas agrícolas/operação de agroindústrias	40	746	18,65	40
Engenharia aeronáutica	40	728	18,2	40
Engenharia de minas	30	455	15,17	29
Esportes	50	723	14,46	50
Indústrias de laticínios (industriais)	30	374	12,47	30
Ciência dos alimentos	40	473	11,83	40
Farmácia industrial	40	439	10,98	40
Indústrias de processamento de alimentos	64	657	10,27	64
Viticultura	25	227	9,08	25
Engenharia industrial mecânica	60	505	8,42	60
Tecnologia oftálmica	20	166	8,3	20
Segundas línguas	30	223	7,43	30
Aqüicultura	30	220	7,33	30
Formação de professor em ciências ambientais	40	254	6,35	40
Manutenção de aparelhos médico-hospitalares	80	495	6,19	80
Saneamento (edificação)	50	295	5,9	50
Engenharia aeroespacial	130	685	5,27	58
Fabricação e processamento	160	826	5,16	160
Urbanismo	60	298	4,97	60
Arquitetura de interiores	75	366	4,88	75
Política social	30	139	4,63	30
Ciências físicas	55	245	4,45	55
Pintura (artística)	30	128	4,27	27
Controle de descargas industriais	80	335	4,19	80
Formação de professor de desenho	30	125	4,17	30
Processamento de carnes	20	83	4,15	20
Tecnologia em manutenção elétrica	40	150	3,75	39
Quiroprática	105	367	3,5	76

“Quando a oportunidade bate à porta, algumas pessoas estão no quintal procurando trevos-de-quatro-folhas.”

ANÔNIMO

O ciclo de vida de um curso

O DETERMINISMO É BIOLÓGICO. Tudo no mundo nasce, cresce e morre. Uma sequência inevitável de acontecimentos aos quais estão presas as pessoas e também os objetos, marcas e empresas. Depois de criadas, todas as entidades enfrentam uma jornada de maturidade, envelhecimento e deterioração. Em nossa missão secular, o determinismo mais visível é aquele que enfrentamos toda vez que nos olhamos no espelho: o tempo passa da mesma maneira para todos. E de maneira mais efêmera e acentuada para as instituições do mercado, mais precisamente na exata proporção em que a tecnologia se desenvolve.

A tendência é piorar – ou melhorar, dependendo da perspectiva. Antes de 1920, um produto ou serviço levava 34 anos para percorrer o espaço entre sua introdução e seu pico de vendas. Entre 1920 e 1939, esse período diminuiu para 22 anos, e, entre 1939 e 1959, caiu para oito anos. Hoje, esse ciclo está diretamente condicionado à área na qual se atua. Influi na sustentação no mercado da categoria na qual o produto figura (na área tecnológica, os tempos costumam ser menores, e na educacional – tradicionalmente –, maiores); e os produtos e serviços podem ter várias sobrevidas, com ações de reposicionamento constante. Outras questões relativas à necessidade de manutenção dos ciclos vêm dos altos custos de desenvolvimento de novos produtos: são caros, consomem tempo, são suscetíveis a atrasos e dificuldades inesperadas, e a maioria (90%) falha no mercado. Conclui-se que o desenvolvimento de novos produtos é um negócio de risco e retorno muito elevados.

O timing deve ser perfeito para extrair de cada uma das quatro fases (introdução, crescimento, maturidade e declínio) o potencial máximo.

A ordem de entrada de fornecedores em um novo setor da economia, o lançamento de novos cursos para atender a uma demanda emergente do mercado têm um impacto estatisticamente significativo na participação de cada IES na base de alunos e na ocupação dos postos de trabalho por seus egressos.

Contudo, essa não é uma questão fechada. Faculdades que entram atrasadas em uma área já desenvolvida podem adotar algumas estratégias para se consolidar ao lado das pioneiras, mas para isso precisam apresentar uma diferenciação substancial e evidenciá-la por meio de investimentos elevados em publicidade e promoção.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Estatísticas dos vestibulares

RELAÇÃO CANDIDATOS POR VAGA (CURVA: CURSO/PROCESSO SELETIVO)

A performance geral da instituição em processos seletivos anteriores é o parâmetro utilizado para definir as metas a serem alcançadas após a intervenção do plano de marketing. A análise da evolução das matrículas é o reflexo de questões ambientais e das decisões anteriores da instituição.

A análise dos dados dessa planilha aponta, ainda, para uma variável que recorrentemente vem sendo abordada no mercado: a questão da abertura de vagas desproporcionalmente ao tamanho do mercado. Essa abertura sem critérios abaixa a relação candidatos por vaga e é percebida de maneira pejorativa pelos alunos.

Pelo histórico da procura, é possível apontar os anos em que esta foi mais elevada. Pelo cruzamento da procura com as matrículas, a instituição pode detectar o sucesso de ações promocionais (que elevam a procura pelo vestibular sem influir na conversão de candidatos em matrículas).

Analisando o comportamento dos cursos nos processos seletivos, é possível detectar, ainda, questões pontuais de cada mercado. Cursos com performance acima da média usualmente têm coordenadores e equipes mais comprometidos e estratégias próprias de captação de alunos. Um fenômeno importante a ser utilizado.

CANAIS DE INSCRIÇÃO MAIS UTILIZADOS

Descobrir quais os canais mais utilizados permite atuar nesses veículos, administrando-os de maneira mais efetiva. Permite, ainda, fazer mudanças nos demais canais, corrigindo eventuais problemas e regulando sua utilização de acordo com as metas e o objetivo da organização.

ANÁLISE DOS CURSOS

O estudo dos cursos como unidades de negócios e seu posicionamento diante dos demais cursos oferecidos pelo mercado é uma das análises mais importantes do diagnóstico. A migração para o modelo de gestão dos cursos como unidades estratégicas de negócios demanda uma série de averiguações pontuais e detalhamento de questões relativas ao curso: um total de dezesseis dimensões, subdivididas em até dez questões, detalha o curso e o posiciona para ser administrado segundo esse novo paradigma.

- 1) Situação financeira
- 2) Responsabilidade social
- 3) Infra-estrutura do curso
- 4) Empresa júnior
- 5) Parcerias institucionais
- 6) Empregabilidade de alunos e egressos
- 7) Utilização de tecnologias
- 8) Desdobramentos do projeto pedagógico
- 9) Produção acadêmica do curso
- 10) Formação dos professores
- 11) Grade curricular do curso
- 12) Tradição do curso
- 13) Avaliações do MEC
- 14) Visibilidade do curso
- 15) Satisfação dos influenciadores
- 16) Sinergia com os demais cursos da instituição



Após esse levantamento, o resultado do curso deve ser comparado com o dos demais cursos do mercado e também da instituição. Seu posicionamento na Matriz SWOT (termo derivado de: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em inglês) determinará as estratégias de acordo com a natureza das questões levantadas.

MODELO DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO DOS CURSOS

O acompanhamento e os ajustes de cada curso devem ser realizados de forma próxima e constante pelos responsáveis. Essa planilha é uma ferramenta de gestão que permite a esses responsáveis dispor de dados sobre os pontos do curso que demandam ações de controle imediatas.

Cursos deficitários demandam ações de capitalização e prospecção de alunos para alcançar seu ponto de equilíbrio, já que subtraem recursos indevidos da instituição – quando deveriam buscar um nivelamento financeiro ou ser cancelados.

Essa planilha divide os cursos por ano, segmentando-os por sala de aula a fim de expor o panorama detalhadamente.

MATRIZ SWOT DE ANÁLISE DOS CURSOS DA INSTITUIÇÃO

A matriz de análise dos cursos da instituição vai posicioná-los comparativamente dentro de uma Matriz SWOT, com base na qual se consegue ter a visão sistêmica da instituição por meio de suas partes.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

As planilhas referentes às estatísticas de vestibulares encontram-se na planilha “Anexo_10_ Companhia”, da pasta “Sistematização_Planilhas”, na área restrita do site.

0 relógio cronológico de um curso superior

*“A morte é a curva da estrada.
Morrer é só não ser visto.”*

FERNANDO PESSOA

ASSIM COMO AS INSTITUIÇÕES são subordinadas ao determinismo biológico – essa malfadada lei da natureza dos mercados –, estão sujeitas também a que seus cursos se tornem perecíveis. Ninguém está livre da oscilação da curva que percorre o período entre o nascimento e a morte, partindo do zero rumo ao topo e voltando inexoravelmente ao marco inicial.

Cada vez mais, nada é para sempre na graduação no Brasil. A longevidade de um curso extingue-se em um ritmo cada dia mais rápido. O tempo de vida na graduação assume uma velocidade semelhante àquela a que estávamos acostumados nos cursos de especialização. A duração mínima de um curso vai do ingresso de uma turma à sua formatura. Esse período pode durar entre dois e cinco anos, e a manutenção dessa marca (um novo curso de design gráfico ou de turismo) deve perdurar no mínimo por esse espaço de tempo. A renovação deve repetir-se a cada ano com o ingresso de novas turmas. Naturalmente, uma turma denota um novo ciclo de vida, e conseqüentemente ela vai começar, desenvolver-se e terminar. Contudo, um curso renova-se periodicamente com novos ingressos de novas turmas. Esse constante “renovar-se” é o termômetro da continuidade do curso. Outros indicadores são as evasões e a inadimplência. Um curso estará no período de crescimento enquanto essas três variáveis mantiverem-se positivas:

- ⊙ relação candidatos/vaga (ou as matrículas, para as instituições em crise mais acentuada) em crescimento ou estabilizada;
- ⊙ evasão equilibrada pelas transferências;
- ⊙ inadimplência controlada pelas negociações.

O curso começará a enfrentar o “peso da experiência” à medida que esses valores começarem a diminuir. E aí entram as ações para ampliar a sobrevivência da marca no mercado.

Algumas estratégias são particulares de cada momento da vida de um curso superior. O lançamento, por exemplo, na maioria dos casos é o momento do ápice do investimento em publicidade.

Introdução: durante o esforço inicial, as matrículas tendem a se manter baixas e o prejuízo deve ser subsidiado por outros cursos já em fase de maturidade. O custo de cada aluno, caso a IES apresente uma contabilidade sofisticada a ponto de destacar essa variável, mantém-se elevado – esses alunos têm um perfil inovador, por arriscarem-se numa proposta ainda inédita. Em contrapartida, a faculdade enfrentará poucos (ou nenhum) concorrentes. Nesse momento, o objetivo da publicidade é criar credibilidade para o curso, destacando as razões da sua criação e levando os estudantes à experimentação.

Crescimento: caso as justificativas tenham conteúdo – isto é, caso o curso realmente seja sustentável –, a procura tende a aumentar nos processos decorrentes do lançamento. Os alunos geralmente se mostram entusiastas de um curso inovador, tornando-se agentes do processo de comunicação endêmica entre seus

pares. A imprensa também passa a destacar o curso recente, gerando mídia espontânea. O resultado direto é o crescimento do lucro – e da concorrência, que entra para dividir esse novo espaço criado pela IES. Essas concorrentes tardias costumam imitar as idéias já existentes e têm grande dificuldade de criar e comunicar diferenciais claros para os candidatos.

Tal circunstância – o fato de sagrar-se pioneira – precisa ser bem administrada para a continuidade da vantagem competitiva. O cronograma de lançamento de um curso deve observar a primeira turma que se forma. Esses precursores devem transmitir uma imagem positiva, um desafio, já que estudaram na condição de inovadores de um “programa piloto”.

Ao final desse primeiro momento de implementação, em que as quatro turmas funcionam simultaneamente e as turmas do último ano passam a ingressar no mercado, devem-se executar mudanças e melhorias nas características do curso.

Maturidade: nessa fase, os indicadores do curso (relação candidatos/vaga, evasão e inadimplência) se estabilizam, assim como o mercado esfria. O crescimento passa a acompanhar o incremento do PIB ou de fatores demográficos, e a curva deixa de ser mérito do curso. Nesse momento, o preço torna-se uma arma muito importante, bem como as promoções e a localização. O poder de negociação dos calouros aumenta à medida que a procura nos processos seletivos diminui. Esse é o momento ideal para desdobramentos de “cross selling” (especializações e extensões), assim como reengenharia de custos e crescimento no esforço de marketing. É no status de estabilidade que o curso torna-se apto a subsidiar novos projetos.

Declínio: a manutenção do curso torna-se uma operação arriscada e a receita, irregular. As vagas ociosas e os atrasos de pagamentos elevam-se proporcionalmente à queda da procura. Aparecem novos substitutos, e mudam as necessidades primárias dos candidatos ao curso – que passam a buscar outras capacitações e competências na graduação. A concorrência em preços torna-se imperativa e a IES migra seu esforço para os novos projetos em ascensão.

“É universal a necessidade de se ver livre do antigo desgastado para tornar possível o novo produto. É quase certo que ainda teríamos carruagens nacionalizadas, altamente subvencionadas e com um fantástico programa de pesquisa de ‘treinamento de cavalos’, se existisse um ministério dos transportes por volta de 1825.”

PETER DRUCKER

O INEXORÁVEL E O MEDO DA DESCONTINUIDADE NAS IESs

Todo produto ou serviço tem um ciclo de vida. Na indústria de bens de consumo, o ciclo de vida é bastante conhecido, e está dividido em etapas que vão da detecção de uma necessidade específica do mercado ao planejamento, à produção, à comercialização e ao descarte.

Em setores mais maduros do mercado, “descarte” deixou há muito de ser uma palavra dura aos ouvidos dos gestores.

O conceito é, contudo, controverso. Foi proposto pela primeira vez associado à indústria automobilística e apresentado por economistas. A idéia de que o inexorável destino dos seres vivos (que vêm ao mundo predestinados ao fim) deve ser aplicado a qualquer marca, produto, serviço ou projeto gera acaloradas discussões no ambiente acadêmico.

Entretanto, contra a mudança não existem argumentos. “A morte nos ensina a transitoriedade de todas as coisas”, já diria o filósofo italiano Leo Buscaglia.

Na administração moderna, os produtos são classificados em fases análogas às fases da vida: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e descontinuação.

Os discursos contrários a essa teoria baseiam-se no fato de que não existe nenhuma estatística publicada sobre a média de vida de marcas, em geral ou por categorias. A grande maioria dos novos produtos e serviços não dura até seu terceiro aniversário. Outros, no entanto, são centenários e perduram poderosos. Hoje, a expectativa de vida no mercado é projetada em treze anos. Trata-se de uma boa média em todos os nichos e linhas, posto que projetos natimortos equilibram o sucesso de marcas sólidas.

O fato é que, salvo raras exceções, o fim dos objetos é determinado pela gestão, que administra os momentos de pico e o início do declínio até descontinuar um projeto.

Existem estratégias de precificação, comunicação e gerência para cada uma das fases do ciclo de vida de produtos e serviços em setores consolidados da economia. Não é o caso das instituições de ensino superior. Nelas, encontramos cursos deficitários, há muito na UTI da organização, drenando recursos do resto da estrutura sem nenhuma razão. Na esperança de um retorno da demanda, enormes sistemas de suporte vital (professores, laboratórios, espaço físico) mantêm cursos funcionando em vez de dar espaço a novos empreendimentos. O apego e o receio da inovação chegam a ser patológicos em muitos casos.

Primo Levi, célebre escritor sobrevivente de Auschwitz, dizia que “o objetivo da vida é criar melhor defesa contra morte”. Quando defendemos a descontinuidade, falamos de uma descontinuidade criativa. A vida que continua é a da organização. Esta deve munir-se de barreiras e defesas contra o seu fim. Contudo, é necessário que, na era do conhecimento, as organizações respondam rápido ao declínio de seus cursos. Manter cursos decadentes na esperança de que voltem ao vigor do crescimento é uma estratégia custosa e equivocada. Antecipar o turnover no composto de cursos da instituição pode alternar ciclos de queda com ciclos de crescimento, equilibrando a operação. Cabe uma pergunta e a sugestão de um gráfico. Nos seus seis últimos processos de vestibular, qual o saldo da relação de novos cursos/cursos finalizados? E, em paralelo, como está, na média, a curva da procura pela sua instituição? Declinante? Talvez seja hora de ter coragem de enfrentar o inevitável, inovar e “redesenhar” a instituição. Antes que outro o faça.

DECISÕES DIFÍCEIS

Tome decisões difíceis. Feche negócios se eles não são lucrativos. Muitas IESs nasceram de escolas de ensino fundamental e médio e encontraram na graduação sua grande oportunidade de negócios. Cresceram e passaram a enfrentar um dilema. A “unidade-mãe”, à qual existe um enorme apego emocional e um vínculo de responsabilidade e paternalismo, tornou-se pequena e deficitária. O fato é que muitas vezes falta pragmatismo nas decisões dos gestores, que levam o coração à mesa de negociação. Não adianta nada o esforço de manter um colégio de mil alunos funcionando se ele não for lucrativo como as outras unidades de negócios do grupo.

A curva de valor da IES

A CURVA DE VALOR É UMA RECENTE INOVAÇÃO na cultura do pensamento estratégico, tendo sido apresentada ao público pela primeira vez no já citado livro *A estratégia do oceano azul*. A metodologia do planejamento vem evoluindo muito nas últimas décadas e pode-se afirmar que a curva de valor está entre as técnicas mais atuais no desenvolvimento de estratégias para as instituições.

“A década do valor está chegando. Se você não puder vender um produto de primeira qualidade pelo preço mais baixo do mundo, ficará de fora.”

JACK WELCH

A fórmula para chegar ao valor de um produto ou serviço é bastante conhecida (e reforçada sempre que possível) nos cursos de administração de empresas e marketing.

O valor é concebido pela relação entre os custos e os benefícios percebidos pelos clientes. Se depois de subtrairmos todos os custos de todos os benefícios chegarmos a um fator positivo, teremos valor de fato. E, quanto maior for esse valor, mais diferenciação e posicionamento a instituição terá – condições essas fundamentais para o sucesso.

O problema maior está em definir o que são custos e o que são benefícios. O conceito de custos em marketing e vendas transcende um pouco o conceito cartesiano de custos em finanças:

Enquanto para finanças os custos são formados pelo somatório dos insumos fixos e variáveis necessários para a produção e comercialização de um produto ou serviço (que, acrescidos de uma margem de lucro, tornam-se os preços), para o marketing os custos são estabelecidos pela percepção do cliente e compõem-se do valor financeiro de um produto, acrescido dos custos intangíveis – como o custo de deslocamento (o esforço necessário para ir ao campus) e o custo de arriscar (investir quatro anos em educação em uma instituição específica e não obter retorno desse investimento).

Do outro lado da fórmula, os benefícios também transcendem a performance do serviço – que poderia ser reduzida, para facilitar o entendimento, em “construção do conhecimento e formação profissional”. Existem benefícios diferentes para os alunos, que os percebem de maneiras distintas, com maior ou menor intensidade. Benefícios ligados ao status de estudar numa instituição de ensino específica, de conhecer novas pessoas e poder fazer uso da estrutura esportiva do campus podem ser decisórios na opção por uma IES.

O pacote de valor de uma instituição é formado, portanto, pelas principais “dimensões do valor” percebidas como positivas pelos alunos dessas organizações – ou seja, as principais características que auxiliam na formação do processo decisório de seus alunos e futuros alunos. Essas dimensões são chamadas de “variáveis”.

TABELA 2.3 CURVA DE VALOR DAS ORGANIZAÇÕES.

DIMENSÃO (D)	BENEFÍCIOS (B1 + B2 + ... Bn)	CUSTOS (C1 + C2 + ... Cn)	VALOR
Preço	Valor total do investimento		
	Valor das parcelas		
	Formas alternativas de financiamento (Fies, ProUni, Instituto Educar, Cebrade)		
Acessibilidade física e de horário	Proximidade com a residência		
	Proximidade com o local de trabalho		
	Proximidade com transporte conveniente		
	Oferta em turnos convenientes		
Referências	Indicação de colegas de trabalho, parentes, amigos, e testemunho de formadores de opinião		

Vida social	Empatia entre a imagem da instituição e a auto-imagem projetada		
	Possibilidade de ampliar a rede de relacionamentos (pessoais, network etc.)		
	Possibilidade de atuar em equipe esportiva, grêmio estudantil, think tanks etc.		
	Projeção da realização pessoal		
Parâmetros de qualidade acadêmica	Professores mestres e doutores		
	Número de livros da biblioteca		
	Número de laboratórios (número de computadores por aluno, número de laboratórios por área, laboratórios inovadores etc.)		
	Número de horas/aula		
	Número de campi, metragem dos campi, bosque, lago, piscina etc.		
	Empresa júnior		
	Pesquisa		
Parâmetros de mercado	Empregabilidade dos alunos (núcleo de estágios, percentual de alunos do último ano empregados, de alunos de todos os anos estagiando com remuneração)		
	Percentual de egressos e média salarial destes		
	Avaliação das entidades de classe (OAB, CRM, CRA, Crea etc.)		
	Tradição e inovação		
Atendimento e relacionamento	Avaliação de todos os touch points (do primeiro telefonema à recepção nas visitas, navegabilidade na web etc.)		
	Desburocratização (velocidade de resposta, rapidez no fluxo dos processos, filas etc.)		
Valores sociais	Valores ambientais		
	Responsabilidade social		
	Valores éticos e religiosos		

Valores migrados	Classificação dos atletas e dos times em competições		
	Qualidade da comunicação (qualidade dos anúncios, publicidade, frequência e cobertura da assessoria de imprensa)		
	Parcerias institucionais (parcerias com grandes empresas, instituições do exterior etc.)		
Serviços agregados	Estacionamento (número de vagas, preço da diária etc.)		
	Cantina (sortimento de produtos, atendimento, preço, qualidade etc.)		
	Terceirizados (segurança, limpeza etc.)		
	Extensões (qualidade e variedade do programa de extensão da instituição)		
	Palestras e congressos (qualidade e renome dos palestrantes e visibilidade e pertinência dos eventos)		
Rankings diversos	Enade		
	Notas de aprovação e reconhecimento		
	<i>Você S/A, Guia do estudante, rede Universia, revista @prender etc.</i>		
Processo comparativo	O cruzamento de todos esses valores com os da concorrência é a matriz decisória do processo de escolha por uma instituição de ensino superior.		

Para cada uma dessas variáveis existem as “práticas ideais”, as “práticas do mercado” e as “práticas da instituição” – no presente e no futuro. É presunção acreditar que uma organização consegue manter-se com níveis elevados, seguindo as “práticas ideais”, em todas as dimensões e em suas variáveis. Existe, portanto, uma oscilação nas curvas de valor das IESs, que não estão presas a um mesmo composto de valor. A contraposição de como sua escola atua em relação a determinada questão e como o mercado atua de forma geral sobre esse mesmo assunto mostra os pontos de singularidade e de diferenciação da sua organização.

As estratégias atuais buscam elevar os parâmetros de qualidade das organizações em todas as variáveis, e as IESs, dessa forma, perdem o foco e a orientação e tornam-se cada vez mais parecidas entre si, competindo em um ambiente de pouca diferenciação.

“Não exagerarem o nosso valor é nos ofender.”

ANÔNIMO

A estratégia da construção de valor visa “desconstruir” o posicionamento atual da organização por meio do desenvolvimento de diferenciais (dimensões e variáveis inéditas no mercado).

Todas as organizações, hoje, buscam o posicionamento equalizando as mesmas variáveis. Reduzem investimentos em infra-estrutura, por exemplo, em prol da qualificação de corpo docente, ou tentam ampliar o número de computadores nos laboratórios em detrimento dos livros na biblioteca. Ajustando fatores dentro de uma matriz comum, buscam destacar-se da concorrência. Um enorme desafio, visto que atuam em um mesmo composto de variáveis, com parâmetros muito parecidos.

Por meio da matriz de valor, a organização consegue visualizar as práticas do mercado e suas ações, projetadas nesse contexto, e consegue tomar decisões com base nessas informações – primeiramente reduzindo e descontinuando algumas práticas, e posteriormente desenvolvendo alguns valores inéditos para o mercado.

Essa opção é mais um exemplo de “escolha excludente”, em que se opta por um caminho no lugar de todos os demais. Hoje, abrir mão de um valor tido como fundamental para o mercado é bastante delicado para as IESs. É uma ação drástica, e poucas organizações estão prontas para dar um salto de qualidade como o proposto.

A dinâmica da criação de valor

A fase inicial desse processo consiste em medir e avaliar a importância das dimensões e das variáveis para as organizações. Faz-se isso descrevendo o valor final residual da relação custos/benefícios e valores. Como base de cálculo, deve-se sempre trabalhar com atribuições de numeradores de um a dez. A fórmula para esses cálculos é a seguinte:

$$D = (Va1 + Va2 + Van / n) e Va = \{V(C1 + C2 + Cn) - (B1 + B2 + Bn)\},$$

na qual $D = Dimensão$, $Va = variável$, $n = Número de variáveis$, $V = Valor$,
 $V = Valor$, $C = Custo$ e $B = Benefício$.

Definidos os numeradores de cada dimensão para os clientes da organização, é chegado o momento de optar, de definir que variáveis ou dimensões são dispensáveis (lembrando que todas são aparentemente dogmas imutáveis, essenciais para as IESs). Executadas essas escolhas, e após a exclusão de algumas variáveis, a organização entra na fase da criação de novos valores para o mercado.

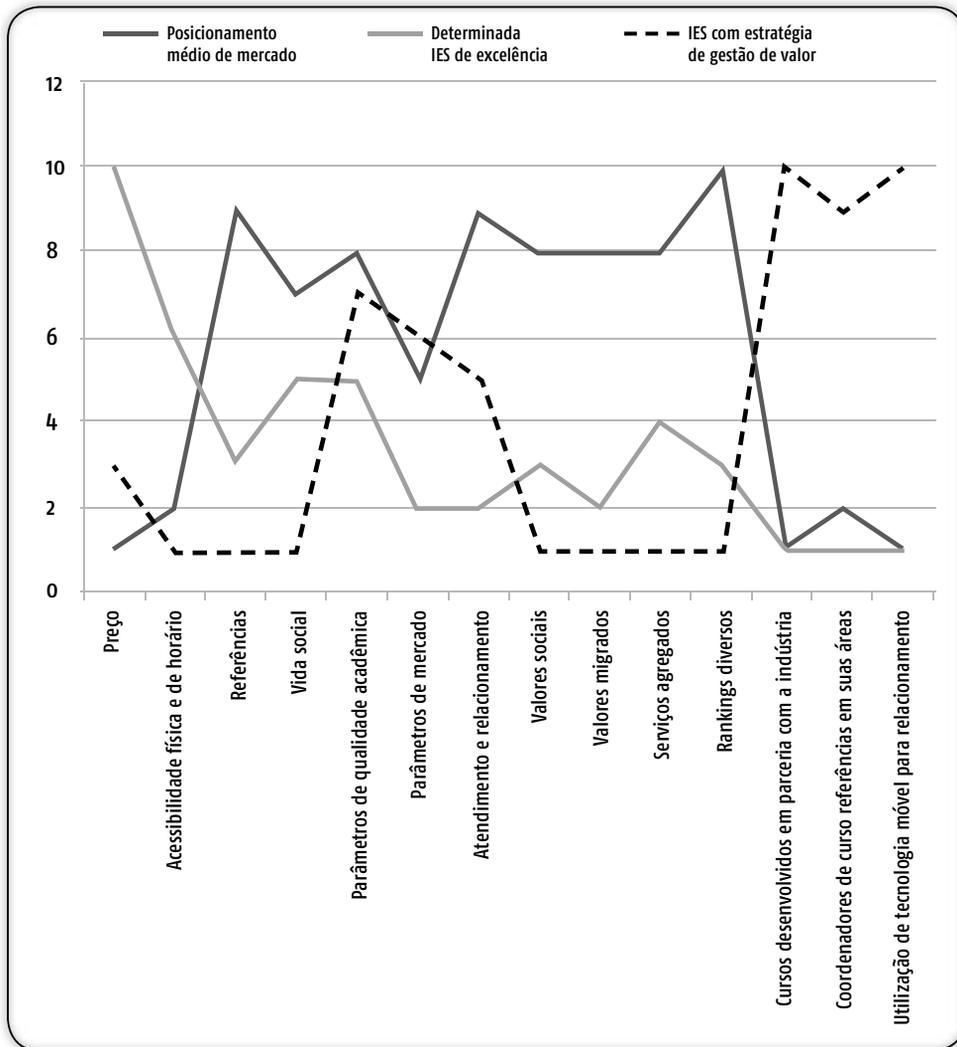
O processo de maturação desses novos valores é um momento único para a instituição. Um verdadeiro “brainstorming” de possibilidades e idéias, do qual renasce, invariavelmente, um novo produto ou serviço. É a hora de inovar e de desenvolver um novo paradigma, um modelo de negócios diferenciado de todos os demais, com alto valor agregado para os clientes, que seja complexo de reproduzir e com o qual todos da instituição estejam comprometidos.

Dessa forma, a organização torna a concorrência irrelevante, pois passa a operar em um plano diferenciado das demais IESs.

TABELA 2.4. MODELO DE ESTRATÉGIAS DE VALOR.

	POSICIONAMENTO MÉDIO DE MERCADO	IES X, CONSIDERADA A MELHOR DO MERCADO	IES COM ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE VALOR
Preço	10	1	3
Acessibilidade física e de horário	6	2	1
Referências	3	9	1
Vida social	5	7	1
Parâmetros de qualidade acadêmica	5	8	7
Parâmetros de mercado	2	5	6
Atendimento e relacionamento	2	9	5
Valores sociais	3	8	1
Valores migrados	2	8	1
Serviços agregados	4	8	1
Rankings diversos	3	10	1
Cursos desenvolvidos em parceria com a indústria	1	1	10
Coordenadores de curso referências em suas áreas	1	2	9
Utilização de celular para relacionar-se com os alunos	1	1	10

FIGURA 2.2 A CURVA DE VALOR.



A cauda longa do ensino superior: concentração de cursos e posicionamento pela oferta

EM TEMPOS DE ASSOCIAÇÃO entre as tecnologias de informação e telecomunicação, a humanidade acelera seus passos rumo ao marketing direto. Afinal, cada consumidor torna-se, pelo telefone celular, Palm ou MP3 player, um portal de acesso à rede – e as possibilidades de segmentação avançam em ritmo frenético. A customização da oferta chegou a um novo horizonte, no qual a oferta de produtos e serviços alcançou níveis de personalização impensáveis há muito pouco tempo.

Por meio da tecnologia de RRS (Really Simple Syndication), é possível receber e consumir informações estratificadas e filtradas, específicas de assuntos relevantes ao leitor. Cada vez menos é necessário consumir todo um jornal em busca de notícias de interesse. O *Estado de S. Paulo*, por exemplo, disponibiliza assinatura de RRS sobre notícias de educação, apenas. Recebem-se em tempo real somente os dados pertinentes, economizando tempo e esforço na busca de conhecimento.

Hoje, o consumidor compra pela internet roupas em formatos especiais, em modelos diferenciados e com detalhes únicos, e recebe o pedido adequado às suas especificidades em pouco tempo. A Harley-Davidson produz suas motos com mais de seis mil acessórios, que, combinados, permitem bilhões de diferentes modelos (já é lugar-comum afirmar, portanto, que “não existe uma Harley igual à outra”). Na livraria virtual Amazon.com é possível encontrar tanto os best-sellers como livros de baixíssima rotatividade, vendidos pontualmente para poucos leitores. Ao contrário do que acontece no mercado tradicional, a personalização de serviços nas empresas da nova economia não reverte, necessariamente, em custos desproporcionalmente elevados ou preços mais altos.

Da análise desse novo paradigma de marketing direto nasceu a expressão “a cauda longa”. O termo surgiu da estatística, em que é utilizado para identificar distribuições de dados em que o volume cresce ao longo do tempo durante um período contínuo.

A expressão “the long tail” apareceu pela primeira vez na edição de outubro de 2004 da revista *Wired*, em artigo de Chris Anderson, que mais tarde lançaria um livro com esse título. Anderson não questiona a curva de Pareto e a relação 80/20, em que 80% da receita das organizações resulta de 20% de seus clientes ou de seus produtos. O que o escritor aponta é a importância dos 20% remanescentes para o fechamento das contas das organizações e para seu posicionamento.

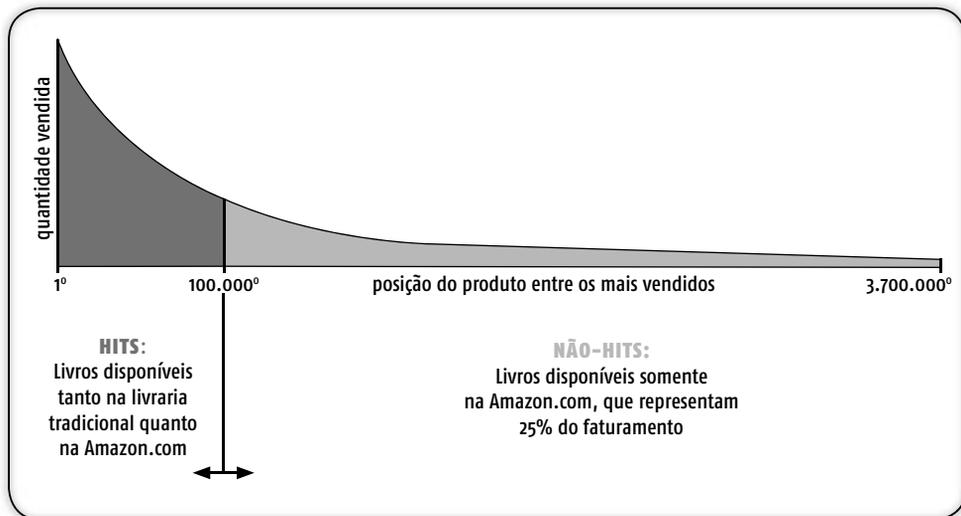
A teoria da cauda longa foi elaborada com base no estudo dos indicadores de dois setores específicos – varejo on-line e companhias de software –, mas acabou tendo desdobramentos em outras áreas, como o ensino superior privado.

Citando o exemplo da Amazon.com: enquanto o varejo convencional de livros em lojas, em função da capacidade reduzida de estoque, concentra-se em vender os itens mais populares, os varejistas on-line, que não precisam preocupar-se com espaço de armazenagem limitado, podem anunciar produtos de baixa demanda facilmente. O acesso a essa longa cauda de vendas de baixo volume se converte em uma quantidade imensa de renda. Os 20% menos vendidos somam um valor nem um pouco desprezível na contabilidade dessas empresas.

Enquanto uma grande livraria convencional pode conter cerca de 150 mil títulos diferentes nas prateleiras, grande parte do lucro de empresas como a Amazon.com

provém de títulos diferentes dos 150 mil mais vendidos. A maioria dos livros que essas empresas comercializam, portanto, nem mesmo faria parte dos estoques de uma livraria convencional. Ganha-se no volume das vendas de ofertas customizadas, quase personalizadas, a grupos muito pequenos de clientes.

FIGURA 2.3 A LIÇÃO DAS LIVRARIAS VIRTUAIS.



A cauda longa do ensino superior

Em mercados comoditizados, nos quais a oferta é muito semelhante, buscar diferenciar-se pela orientação para nichos pode ser uma importante decisão estratégica.

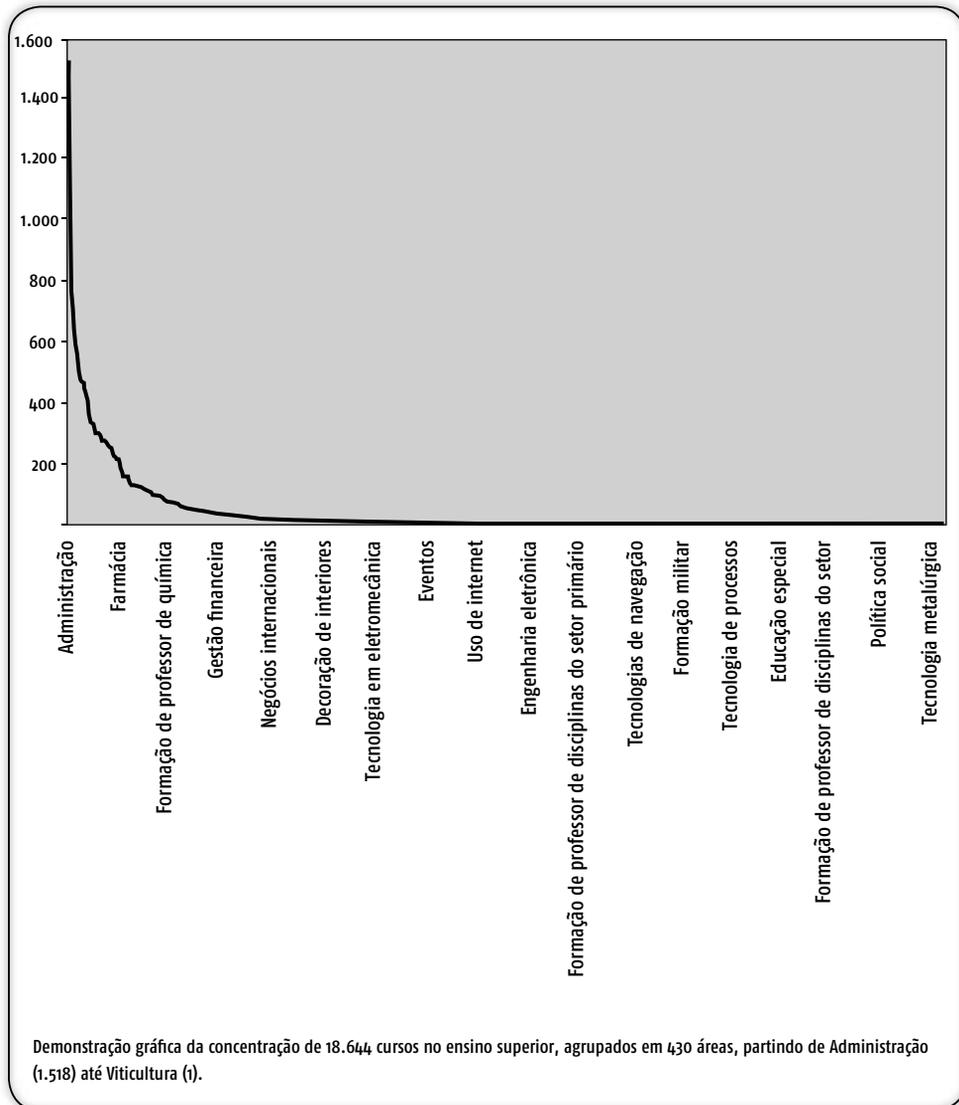
“A inovação e a criatividade são a fonte de sobrevivência de uma empresa e a fonte de lucros futuros. Só germinam no solo fértil do espírito humano.”

ERNST & YOUNG

O mercado do ensino superior particular no Brasil é hoje um exemplo de oferta de commodities. Existe uma grande concentração de cursos e seus diferenciais são muito restritos – em função da massificação da publicidade –, além de raramente percebidos pelos consumidores. Com cursos muito semelhantes, as instituições de ensino superior se lançam, então, a estratégias de conveniência, lançando novos campi para captar novas demandas geográficas e brigando por preço.

Como foi dito no início do capítulo, no entanto, apenas dois cursos concentram o maior número de alunos do mercado, enquanto as outras centenas têm relativamente poucas matrículas. Ou seja, de um lado, uma enorme concentração em poucas áreas do conhecimento; de outro, uma grande dispersão e uma cauda longa.

FIGURA 2.4 A CAUDA LONGA DO ENSINO SUPERIOR: OFERTA DE CURSOS.



O fato é que o maior número de candidatos por vaga está concentrado em cursos diferenciados, oferecidos por pouquíssimas instituições no país.

TABELA 2.5 MAIORES RELAÇÕES CANDIDATOS/VAGA.

CURSOS	RELAÇÃO CANDIDATOS/VAGA
Bioquímica	21,10
Engenharia física	21,00
Empresas agrícolas/operação de agroindústrias	18,65
Engenharia aeronáutica	18,20
Engenharia de minas	15,17
Audiovisual	14,64
Formação militar	14,00
Indústrias de laticínios (industriais)	12,47
Ciência dos alimentos	11,83
Farmácia industrial	10,98
Indústrias de processamento de alimentos	10,27
Telemática	9,31
Viticultura	9,08
Tecnologia oftálmica	8,30
Meio ambiente	7,87
Artes gráficas	7,48
Segundas línguas	7,43
Aqüicultura	7,33
Língua/literatura vernácula e línguas/literaturas estrangeiras modernas	7,21
Linguísticas (línguas)	6,75
Administração hoteleira	6,36
Formação de professor em ciências ambientais	6,35
Manutenção de aparelhos médico-hospitalares	6,19
Saneamento (edificação)	5,90
Engenharia aeroespacial	5,27
Fabricação e processamento	5,16
Urbanismo	4,97
Arquitetura de interiores	4,88
Desenho de produtos industriais (artístico)	4,84
Política social	4,63
Ciências físicas	4,45
Formação de professor de educação religiosa	4,42

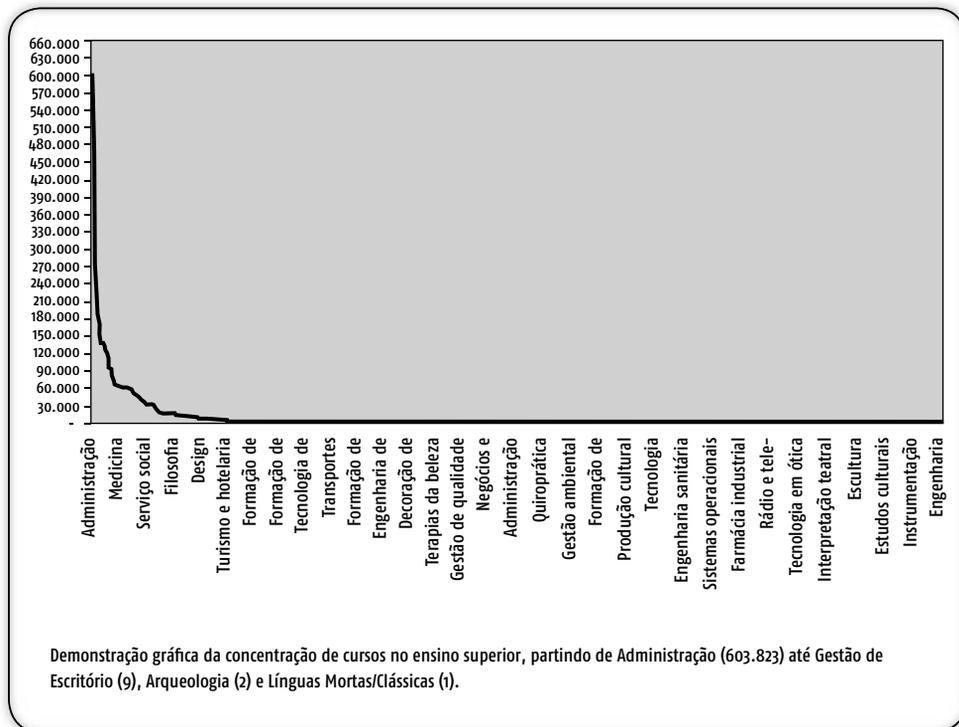
Pintura (artística)	4,27
Controle de descargas industriais	4,19
Formação de professor de desenho	4,17
Processamento de carnes	4,15
Matemática aplicada	4,09
Operação de canteiros de obras	3,97
Tecnologia de processos	3,79
Educação e comunicação	3,78
Tecnologia em manutenção elétrica	3,75

A cauda longa das matrículas

A descentralização das matrículas ao longo dos 430 cursos singulares é ainda mais acentuada. Se somados, os 380 cursos com menos de dez mil matrículas têm um total de 378.750 alunos (9% do total do mercado).

Um clássico exemplo da cauda longa, em que 88% da oferta do setor atende a 9% da demanda. Um número bastante expressivo (378 mil matrículas), merecedor de uma análise mais minuciosa.

FIGURA 2.5 A CAUDA LONGA DO ENSINO SUPERIOR: MATRÍCULAS.



Se de um lado a maioria dos estudantes prefere a garantia de cursos tradicionais, de outro a procura por esses cursos diferenciados não é desprezível e tende a crescer. Em um mundo de customização, segmentação, tribos e nichos, é natural que o mercado de trabalho comece a demandar formação específica e foco na carreira. E é natural que um consumidor habituado à oferta personalizada de produtos e serviços busque cursos superiores que atendam às suas necessidades. Inovar na oferta desses cursos e investir em áreas com menor competição e demanda segura pode ser uma decisão importante para posicionar a instituição e tornar a concorrência irrelevante.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Acesse a área restrita do site e baixe a planilha com o raio X de todos os cursos superiores do Brasil, listados por oferta, demanda, relação candidatos/vaga e egressos.

A finalidade da organização e o curso como investimento

QUAL A FINALIDADE MAIOR DE UMA INSTITUIÇÃO de ensino superior privada? Embora pareça simples, essa pergunta não tem uma única resposta – a finalidade única difere de interlocutor para interlocutor. Muitos a confundem com as questões relativas ao planejamento estratégico e respondem com opiniões pessoais.

A finalidade maior ultrapassa as ideologias e os dogmas, os pontos de vista e as subjetividades. É direta e objetiva.

A finalidade maior de uma instituição de ensino superior privada é sobreviver, prosperar e crescer. Os meios utilizados para isso podem ser diversos.

Apenas sobrevivendo e crescendo ela conseguirá concretizar sua missão, imprimir suas políticas e planejar objetivos. Somente perpetuando-se a instituição poderá ter visão, objetivos e metas, estratégias e ações a cumprir a fim de continuar atuando.

Dessa perspectiva, a organização deveria procurar os melhores caminhos e práticas para continuar crescendo e sobrevivendo: racionalizar recursos, melhorar a performance e atuar de forma profissional.

Sua finalidade maior é continuar no mercado, e a maneira como sempre fez isso foi executando seu serviço. Em uma lógica simples, que sempre dominou os mantenedores, o negócio das escolas sempre foi educação – e para a educação, apenas para ela, deveriam ser revertidos todos os recursos e todos os investimentos da instituição.

Nada mais equivocado. Nesse ponto, a lógica precisaria ser mais pragmática. A pergunta que sempre deveria nortear a decisão de um mantenedor é: “Esse investimento, essa ação, me dará um retorno maior que o menor retorno que eu conseguirei no mercado financeiro?”

Se a resposta for negativa, a diretoria de uma IES deveria repensar o curso ou investir seu capital em opções mais lucrativas do mercado.

Se os conceitos de centro de custos e ponto de equilíbrio ficam de fora das reitorias das universidades, o conceito de retorno sobre o investimento e análise de risco nem sequer atravessa a cancela do campus.

Da ótica financeira, um curso é uma unidade autônoma de negócios que deve, por meio da receita gerada por sua operação, pagar todos os seus custos e dar uma margem de contribuição que amortize o investimento inicial e os juros do período. E, ainda, gerar lucro para a organização.

Para abrir um curso – no Brasil ou na China comunista –, é necessário dinheiro. Essa é uma questão imutável das instituições de ensino superior.

Lançar um curso custa caro!

É ESSE DINHEIRO GASTO para lançar um curso poderia estar, com segurança e sem risco, na poupança. Não sofreria depreciação e se valorizaria acima da inflação. Ou poderia estar investido, com um risco bastante controlado, no mercado de capitais.

Quando uma organização opta por investir na abertura de um novo curso, precisa ter em mente que esse curso deverá dar um retorno superior ao da poupança, além de partir do pressuposto de que é menos arriscado abrir um curso do que investir na bolsa de valores.

Se a mantenedora resolve investir em infra-estrutura para lançar um curso, deve ter claro para si que poderia obter resultados mensuráveis em outras áreas. Por isso mesmo, precisa criar mecanismos de avaliação do retorno desse investimento, respondendo às seguintes perguntas fundamentais: “Em quanto tempo terei esse dinheiro de volta e com a compensação dos juros do período?”; “Com que lucro e sob que risco abriremos esse novo curso?”

Quando opta por um planejamento financeiro sério, é bastante provável que a instituição seja obrigada a rever muitas das suas verdades. E é provável que opte por abortar projetos de curso antes que estes comecem a dar prejuízo.



3 A dimensão do produto



“A ousadia é o início da ação, mas a sorte é a senhora do fim.”

ESLOBEU

0 marco zero da educação profissional em xeque

UMA PERGUNTA IMPERTINENTE sobre a educação profissional: por que a formação para o mundo do trabalho é concentrada em alguns anos do ensino médio ou do ensino superior? As competências que forjam e moldam um jornalista ou um engenheiro, afinal, não começam a ser desenvolvidas durante a infância?

Se de um lado o processo educacional não tem uma data de término, pois deve ser contínuo, de outro não tem também uma data para começar, um marco zero. O aprendizado começa no momento em que nascemos e se estende por toda a vida. Contudo, se a formação de um profissional não tem um início oficial, a educação formal, por sua vez, é carregada de datas, marcos e requisitos, limites necessários para que possa ser oferecida a um número maior de cidadãos.

Em torno dessa sistematização, criam-se alguns dogmas que não são necessariamente verdadeiros, como o de que a formação se inicia apenas a partir do vestibular. A formação, na verdade, tem sua gênese no despertar da paixão por uma área profissional, o que pode acontecer na escola, em casa ou em qualquer outro lugar. Podemos nos inspirar em uma pessoa que conhecemos e que tenha determinada profissão, ou assistir a um filme cujo personagem segue a carreira em ques-



CAIXA DE FERRAMENTAS

Produtos e serviços

Produtos são o resultado de uma atividade ou processo. O conceito “produto” incorpora, portanto, serviços, informações, materiais e equipamentos, ou uma combinação de todos esses elementos. Um produto pode ser tangível (como equipamentos ou materiais) ou intangível (conhecimento ou conceitos, por exemplo) – ou mesmo tangível e intangível. Um produto pode ser, ainda, intencional (como oferta a clientes) ou não-intencional (um poluente ou um efeito indesejável, por exemplo).

Logo, os produtos das instituições de ensino superior privadas são seus cursos. O agrupamento desses cursos caracterizará uma categoria, que pode ser administrada independentemente (graduação, pós-graduação, cursos da área de saúde ou comunicação etc.).

Os “produtos” da IES são o curso principal mais os serviços coadjuvantes e agregados dos quais o aluno pretende fazer uso. A instituição poderá vender esses serviços agregados por meio de estratégias de cross-selling e up-selling. A saber: cross-selling é a venda cruzada, são as compras que o aluno realizará na cantina ou na loja de lembranças da instituição, por exemplo. Up-selling são as vendas incrementais, como os cursos de extensão a que o aluno assistirá durante a vida acadêmica.

Para definir seu produto, o gestor de uma IES deve relacionar todos os serviços – o curso principal e os serviços coadjuvantes – de que o aluno poderá fazer uso durante sua passagem pela instituição. A seguir, fazer o mesmo em relação aos serviços de seus concorrentes. E, por fim, comparar seus serviços (principais e coadjuvantes) com os da concorrência, relacionando os diferenciais e verificando, ponto a ponto, em que é mais ou menos competitivo: nome, marca, infraestrutura laboratorial, índice de empregabilidade, imagem no mercado, grau de satisfação dos alunos etc.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Os cursos podem ser analisados e acompanhados pelas planilhas “Anexo_11_A_Companhia” e “Anexo_11_B_Companhia”, da pasta “Sistematização_Planilhas” do site.

tão, entre inúmeras possibilidades. A esse fato soma-se uma interessante e recente comprovação de uma antiga teoria popular, “a prática faz a perfeição”, que até há pouco era muito mais empírica do que fundamentada por pesquisas.

Segundo os autores do livro *Freakonomics*, Stephen J. Dubner e Steven D. Levitt,¹ um grupo de pesquisadores da Universidade Estadual da Flórida, a fim de comprovar a hipótese de que “a prática faz a perfeição”, fundou o Expert Perfor-

1 “Como criar um astro”. *Uol Mídia Global*, 16. jun. 2006. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/midiaglobal/freakonomics/2006/06/16/ult3431u8.jhtm>>. Acesso em out. 2007.

mance Movement (Movimento de Performance Expoente). Tentam por meio da ciência responder à importante questão: o que leva alguém a ser muito bom em alguma coisa? As conclusões desse grupo são determinantes para a compreensão da construção do conhecimento humano:

- ⊙ Os maiores talentos que possuímos quase sempre são desenvolvidos ao longo do tempo, não nascem conosco. Portanto, ao chamado “talento” costuma ser atribuído significado exagerado, já que ele é desenvolvido, e não inerente a determinadas pessoas.
- ⊙ A melhor forma de aprender a codificar significativamente as informações é utilizar uma dinâmica conhecida como *prática deliberada*. A prática deliberada envolve mais do que a repetição de uma tarefa: envolve estabelecimento de metas específicas, obtenção de retorno imediato e concentração tanto na técnica quanto no resultado.
- ⊙ Ao escolher um caminho na vida, a pessoa deve amá-lo, porque, se ela não amar o que faz, dificilmente se esforçará o suficiente para tornar-se muito boa. Uma dedução bastante lógica e extremamente válida.²

As pesquisas realizadas pelo grupo Expert Performance Movement vêm chegando a algumas conclusões definitivas sobre os conceitos de “talento” e “aprendizagem”.

Essas pesquisas colocam em xeque algumas teorias vigentes e confirmam impressões até então restritas ao empirismo. Basicamente, apontam que “talento” é muito menos importante do que “treino”, e que o treino (a aprendizagem) deve ter método. Por fim, indicam que, quanto mais cedo iniciar-se a aprendizagem de alguma técnica ou profissão, melhores serão os resultados.

Antecipando o marco zero da educação profissional

As instituições do setor privado do ensino médio atravessam um momento bastante semelhante às do setor privado do ensino superior. Trata-se de um paradigma de mercado, e para fugir da imagem de commodity tornam-se vitais:

- ⊙ posicionamento de mercado;
- ⊙ criação do composto de valor;
- ⊙ diferenciação para enfrentar a competição.

2 O trabalho do Expert Performance Movement está compilado no livro *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (K. Anders Ericsson et al., 2006).

O ensino médio é um elo na cadeia entre o ensino fundamental e o ensino superior, assim como o ensino superior é um elo entre o ensino médio e a vida profissional. São níveis de eventos relacionados e interdependentes, e cada nível necessita do anterior e é essencial para a sobrevivência do posterior. Nessa cadeia, os conhecimentos são complementados e tornam-se pré-requisitos para a continuidade da jornada.

Nesse contexto, cada nível apóia-se no anterior para a captação de alunos e beneficia-se com a qualidade do ensino oferecida anteriormente. O ensino superior há anos bate às portas do ensino médio. Existem, inclusive, “pacotes de soluções” para penetrar em escolas de ensino médio bastante populares entre as instituições de ensino superior, como orientação profissional, seminários e palestras para professores, brindes etc. Contudo, todos enfocam os alunos e os professores, ou seja, as pessoas, e não o processo. Nenhuma das soluções comumente oferecidas ao ensino médio agrega valor, de fato, às escolas.

A pergunta que o gestor do ensino superior deve se fazer para garantir seu trânsito no nível anterior é: “Como contribuir para o posicionamento das escolas de ensino médio?” E a resposta a essa questão é: “Levando know-how a essas escolas, criando um produto/solução que as auxilie a construir diferenciais e a posicionar-se”. Oficinas e clínicas de educação profissional (sensibilização, treinamento etc.) que antecipem o processo de “formação profissional” para os alunos de 1ª, 2ª e 3ª anos são boas alternativas. Dessa forma, a escola de ensino médio oferece um posicionamento para o mercado, algo como: “Aqui a universidade começa mais cedo”. Por sua vez, a universidade ganha em mídia espontânea e, futuramente, no desenvolvimento de uma nova unidade de negócios.

A inserção da instituição do ensino superior no ensino médio é uma fonte de recursos corporativa. Afinal, se esse “produto” for de fato bem constituído, trará resultados imediatos para as escolas de ensino médio, que passarão a “formar alunos para a vida” de maneira concreta – e não apenas no discurso publicitário. É também uma oportunidade única para a fidelização. Quem disse, afinal, que existe um marco zero na educação profissional? A UniRadial (Centro Universitário Radial de São Paulo e Curitiba) criou grandes escolas de negócios, tecnologia, engenharia, direito e humanidades. Trata-se de grandes eixos em que seus cursos são agrupados, inicialmente numa perspectiva mercadológica, com aproveitamento de competências (ainda pequeno num primeiro momento) do ensino médio técnico para a graduação tecnológica, e desta para o bacharelado.

*“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples.
Na verdade, o maior elogio que uma inovação
pode receber é haver quem diga:
‘Isso é óbvio. Por que não pensei nisso?’”*

PETER DRUCKER

Abaixo a data do processo seletivo!

AINDA QUE COM UNIDADES DIFERENTES, as civilizações humanas sempre procuraram medir o tempo pela leitura de fenômenos – incas, judeus, muçulmanos, babilônicos, astecas, chineses, egípcios e romanos. A semelhança entre os calendários transcende a noção de “dia” (o intervalo entre duas noites) e ocorre também na medição de meses e anos. O mês era calculado pelos povos antigos como o número de dias necessários (29,5) para que a Lua desse uma volta ao redor da Terra. Chamada de “mês lunar”, essa medida resultava num ano lunar de 354 dias. A utilização do Sol como referência trouxe-nos o ano como nós o conhecemos. A semana deriva da tradição judaico-cristã de descansar no sétimo dia, e a Era de Cristo, fixada em 1350, posiciona o Ocidente no século XXI d.C. Depois de idas e vindas, a reforma gregoriana estabeleceu, em 1582, o dia 1º de janeiro como o começo do ano. A partir de então, foi sistematizada a contagem do tempo. Ainda que a história justifique os dias, meses e anos, nenhuma explicação solar, lunar, numerológica, cabalística ou filosófica explica *por que as aulas devem ter início depois de fevereiro*. O ano letivo é um dogma na educação brasileira, uma verdade absoluta e incontestável que poucos têm coragem de questionar. A lei prega duzentos dias letivos. A tradição, todavia, vem sendo colocada à prova pela modernidade. A globalização semeou o “horário global”, e as regras têm sido subvertidas com frequência cada vez maior por diversos setores da economia. A quebra do paradigma do ano letivo, no entanto, continua sendo uma barreira na educação presencial.

O ingresso de alunos em apenas uma ou duas épocas do ano é um modelo antiquado de administração do tempo. A gestão moderna e as novas necessidades do mercado pedem que as IESs adotem critérios diferentes dos atuais – se é que existe algum critério além da tradição na composição de seu calendário. Fazer o mesmo sempre não deixa espaço para a inovação e é reflexo do comodismo das faculdades, bem como do receio de se modernizar. A solução deve partir dos estudantes, condicionada a seu interesse pelo curso: o fechamento de turmas após a inscrição de um número mínimo de alunos, em qualquer época do ano. As faculdades deveriam aprender com os cursos de línguas, por exemplo, que mantêm

“matrículas abertas o ano inteiro”. Dessa maneira, as aulas se iniciariam na proporção em que as inscrições fossem realizadas. É uma solução dinâmica, mas com respaldo legal na Nova Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais.

O ABSURDO DAS MATRÍCULAS ENCERRADAS

Cada vez com mais frequência adiamos o encerramento das campanhas de matrículas e prorrogamos prazos. Em um cenário de vagas ociosas, baixíssimas relações de candidatos/vaga e concorrência predatória, a imagem de alunos batendo à sua porta e sendo descartados torna-se mais e mais inaceitável. É necessário flexibilizar toda a instituição, desde o departamento financeiro até a área acadêmica, para permitir uma injeção continuada de estudantes. Matrizes curriculares, grades e boletos precisam ser dinâmicos. Um dia, a entrada de novos clientes será diária. Algumas instituições já passaram a iniciar o processo seletivo em maio, junho, agosto, setembro. E muito em breve sua instituição será obrigada a abrir novos processos no “contraturno” do mercado.

Há não muito tempo, a demanda de cursos superiores era maior do que a oferta. Esses foram tempos de ouro para muitos gestores do ensino superior. O número de candidatos superava em muito o de vagas, e a escola podia dar-se ao luxo de selecionar os melhores estudantes, enviando os demais para “engrossar o caldo” dos cursos pré-vestibulares. A relação entre as universidades e os “terceiros” e “superintensivos” era quase simbiótica, quase uma joint venture na linha de produção de calouros.

Uma lembrança que não faz parte da realidade da grande maioria das IESs de hoje, nas quais a procura foi reduzida ao nível do prejuízo. A viabilidade de um processo seletivo nesse contexto é relativa, uma formalidade, para muitas escolas, sem nenhuma eficácia ou razão de ser. Essa é uma discussão antiga, que continuará viva enquanto imperarem dogmas na gestão de IESs. Trazer esse assunto à tona em reuniões com a mantenedora pode custar empregos, sob gritos raivosos de “heresia”, “disparate”, “despautério”, “absurdo” e “cortem-lhe a cabeça” ou “queimem-no na fogueira”.

Mas a verdade é que, na prática, é preciso facilitar o ingresso e reduzir os filtros entre o “aluno interessado” e o “aluno matriculado” na instituição. Hoje, a estrutura burocratizada de muitas secretarias afasta o futuro aluno, e a IES age como se a relação de interesses permanecesse a mesma do passado, quando o aluno era o maior interessado na matrícula, e não a instituição. O poder mudou de mãos – à revelia de muitos gestores.

A atual estrutura de call center é paleozóica, mas sua ausência é inconcebível. No novo paradigma – da organização reimaginada –, o telemarketing é um ponto de contato que converte a ligação em inscrição. No ato, e com a destreza de um telefonema. O processo de atendimento ao cliente, sempre uma grande preocupação das empresas, ganhou significativa importância com o advento das tecnologias de informação, tornando-se mais um desafio para a logística dos fluxos de trabalho e organogramas.

O processo de atendimento ao cliente pode iniciar-se de inúmeras formas: o recebimento de uma ficha de inscrição no balcão da escola ou de um e-mail solicitando explicações sobre determinado curso, por exemplo. A conversão desses *contatos* em *contratos* caracteriza o processo que, para melhores resultados, deve ser considerado pela empresa como “a perfeição no atendimento ao cliente”, facilitando a visualização de oportunidades de negócio.

Quando um aluno demonstra interesse em inscrever-se em determinada instituição, pondera sobre diversos dados e, para construir seu juízo de valor, leva em conta sua experiência com cada IES. Nessa hora, é importante que o atendimento seja ágil em responder a seus questionamentos e concluir a matrícula. Por que algumas IESs insistem em trabalhar de forma contraproducente, criando gargalos e pontos de estrangulamento em um processo que deveria ser simples?

Basicamente, o atendimento ao cliente compreende: *contato*, *inscrição*, *processo seletivo* (cada vez mais questionado) e *matrícula*. Mas as escolas testam a paciência dos mais ansiosos, gerando boletos bancários que não abrem, obrigando os candidatos a efetivar pagamentos em secretarias, enchendo os pobres calouros de pesquisas, questionários e cadastros, burocratizando-os à exaustão e afunilando a procura.

Chega a ser irônica a propaganda de determinadas instituições, avisando sobre a abertura de vagas e o término do prazo de inscrições. Os recursos de prorrogação de inscrições são vários, porém a instituição não os divulga, fazendo que sua mensagem se torne perecível, com prazo de validade. O recurso de estabelecer um prazo é importante para diversos modelos de negócios: shows, eventos, congressos, encontros e palestras, por exemplo, que têm data específica de realização e, portanto, devem estabelecer um prazo para o encerramento das inscrições.

As instituições que ainda se encontram em condições de selecionar candidatos podem estipular uma data-limite para as inscrições. Mas esse não é o caso da maioria das organizações, que, justamente por isso, devem estender prazos e reduzir limites, facilitando o processo e ajudando os estudantes na conturbada fase de escolha de um curso superior.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

A instituição pode fazer uma previsão concreta da data do próximo processo seletivo de suas principais concorrentes por meio da análise dos anos anteriores. Esse dado facilita o posicionamento do vestibular da instituição, que pode antecipá-lo em relação ao das concorrentes e nortear suas estratégias promocionais. A planilha para esse cálculo encontra-se no "Anexo_11_B_Companhia", da pasta "Sistematização_Planilhas" do site.

Migração de valores: diferenciais e novos posicionamentos

ALGUMAS IESs INSISTEM NA MANUTENÇÃO de cursos deficitários, sem critérios lógicos definidos no planejamento estratégico e sem motivos detalhadamente justificados. Muitas vezes, cursos historicamente tidos como fortes na instituição passam por momentos de baixa procura e queda na receita. A tradição, contudo, fornece argumentos suficientes para sua continuidade. Outros apresentam enormes oportunidades no mercado e fazem parte da visão de futuro da IES. A perspectiva – empírica ou científica – de um cenário melhor, nesses casos, fundamenta sua preservação.

Essa, porém, não é a realidade da grande maioria das instituições que operam no vermelho. Nesses estabelecimentos, a hemorragia acontece por orgulho, pela insistência cega. Nas faculdades em que existe lógica e coerência, esses cursos nem sequer são tributados como passivos; são entendidos como subsidiados, e a dívida é quitada à medida que mudam de lado na balança contábil.

A migração de valores, contudo, não deve se restringir ao mérito financeiro. Tem de incorporar a troca de experiências de gestão entre coordenadores. A expertise acumulada dos dois lados precisa servir de lição. Tanto o curso que sustenta deve aprender com os equívocos de seu subvencionado, quanto o socorrido deve observar as felizes estratégias e caminhos de seu interventor.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Titulação específica e média de cada curso

Um histórico da evolução de cada curso pode ser encontrado na planilha "Notas de Avaliação/Reconhecimento/Provão/Enade/por Curso", que se encontra na área restrita do site.

O mercado de ensino superior particular é regulado diretamente pelo Ministério da Educação, que avalia constantemente os cursos e publica esses resultados. Analisando a curvatura da performance dos cursos ao longo do tempo, é possível ter um panorama de sua imagem no mercado. Essas planilhas encontram-se no "Anexo_11_B_Companhia", da pasta "Sistematização_Planilhas" do site.

Nem todo curso nasce perfeito, reconhecido por sua excelência e com uma fatia de mercado garantida. Na realidade, são raros os casos em que os cursos não têm de “suar a camisa” em busca de alunos. Com exceção daquelas instituições que lançam cursos para absorver uma demanda latente (que ainda assim se esgota depois de algum tempo), todas as demais precisam prospectar alunos – árdua missão a ser realizada sem posicionamento num ambiente competitivo, o que resulta em uma cansativa orientação para vendas, geralmente sem sustentação e sem futuro.

A busca do diferencial competitivo e do valor agregado é fundamental para as escolas, que devem minerar o mercado para descobrir que é percebido como vantagem pelo cliente. Por exemplo: pode ser vantajoso para o calouro estudar numa faculdade que ofereça estágio, aulas práticas, laboratórios completos, status e reconhecimento por seus pares; pode ainda ser entendida como “melhor” uma instituição com parcerias sólidas com empresas de renome.

Em marketing, esse efeito é chamado de migração de valor. Acontece quando uma marca se alia a outra, utilizando-a como plataforma para vendas. No caso das instituições de ensino, essa é uma estratégia bastante comum na área de tecnologia: grandes empresas do segmento da informática (como Apple, IBM, Oracle, Sun, Cisco e Microsoft) desenvolveram uma série de soluções para atender a essa necessidade das IESs. A migração de valores deve ser incorporada pela instituição em diversos momentos de seu planejamento. Em algumas IESs, o aumento na atribuição de valor à instituição chega a 30% em decorrência da migração de valor e da credibilidade das marcas parceiras.

Além da área de tecnologia, na qual é grande a participação dos conglomerados internacionais, outras áreas também podem ser contempladas com criatividade. Os demais cursos, contudo, ainda não deram o devido valor a esse comportamento do consumidor. Nenhum curso de comunicação do Brasil anuncia, por exemplo, um “intercâmbio cultural” com a Rede Globo, o SBT ou qualquer outro grande canal de televisão. Os cursos da área de saúde trabalham em conjunto com hospitais de todo o país (por meio de estágios monitorados, por exemplo), mas não agregam essas marcas às suas comunicações institucionais. Um equívoco que denota miopia na geração de valor pelos gestores.

“O segredo da criatividade é saber esconder suas fontes.”

ALBERT EINSTEIN

Os cursos da área de gestão, por exemplo, poderiam prospectar parcerias com instituições financeiras e empresas de segmentos variados, trazendo credibilidade

aos seus folders. Entretanto, seria pobreza estratégica e incompetência de gestão restringir essas parcerias ao acréscimo de logomarcas conhecidas no material gráfico durante campanhas de vestibular. Essas parcerias devem ir além, tornando-se pontes entre a IES e o mercado, transformando-se em eixos transdisciplinares, em uma “injeção de mercado” no discurso acadêmico. Relacionar-se com o meio é fundamental para a IES. E a migração de valores vai pesar ao seu favor ou ao de seu concorrente.

A universidade lateral (ou horizontal)

O MODELO DE GRUPOS EDUCACIONAIS VERTICAIS, que desempenham o papel de tutores de crianças desde a mais tenra idade até a conclusão dos estudos, é conhecido por todos. Não faltam exemplos de faculdades que se expandiram até se tornar faculdades integradas ou centros universitários, de cursos de graduação que passaram a ser acompanhados de cursos de pós-graduação ou de escolas de nível superior que absorveram também as fases iniciais da formação educacional.

Acompanhar a trajetória dos estudantes do começo ao final da vida acadêmica, postergando ao máximo a conclusão dessa jornada, vem se tornando um ótimo paradigma de negócios para muitas instituições. Contudo, esse é um formato padronizado e sem muita diferenciação – e ter “um algo mais” é essencial nestes tempos de competição acirrada.

O diferencial pode estar na resposta a outras necessidades do estudante, de acordo com o know-how e a orientação da IES. A transdisciplinaridade, ou interdisciplinaridade, embora muito presente em alguns cursos, ainda é um conceito restrito. Os cursos conversam pouco entre si e não trocam experiências. A “horizontalização” é um exercício essencial para o gestor que acredita que a formação para a vida profissional deve ser o mais abrangente possível. Com a especificidade dos cursos, que os torna muito restritos, muitos profissionais têm de buscar especializações em áreas diversas para corresponder às expectativas do mercado – como é o caso de médicos que cursam MBAs em marketing por não terem recebido um preparo mínimo nessa área.

Uma universidade lateral, ou horizontal, deve desenvolver novos núcleos de negócios. Muitas oportunidades podem ser perdidas se o gestor não fizer uma leitura global das carências e motivações de seus discentes, que terminam por procurar complementação de alguns conteúdos em outros cursos, oferecidos por outras instituições (cursos cuja divulgação dentro da faculdade é autorizada pela própria secretaria acadêmica). Por falta de organização e senso de oportunidade, a faculdade perde importantes oportunidades de diferenciação.

O material humano, o capital intelectual, a estrutura física e a expertise são o cimento que mantém a organização em pé. Com um simples redirecionamento e a comunicação adequada, um curso de letras pode se tornar um centro de idiomas; e um curso de educação física, uma academia esportiva.

As IESs segmentadas

*“É dos anarquistas que se pode dizer com mais propriedade
que procuram dividir para reinarem ou governarem.”*

MARQUES DE MARICÁ

A RECENTE ENTRADA DA UNIVERSIDADE LAUREATE no Brasil trouxe à pauta um assunto de extrema relevância para o mercado do ensino superior privado: a total ausência de universidades especializadas no país. O foco é uma realidade mundial. Assim como o grupo Laureate atuava até recentemente orientado para as áreas de turismo e hospitalidade, outras instituições operam voltadas para nichos e segmentação na maioria dos países.

De um lado, no Brasil existe uma compulsão pelo crescimento horizontal, pela oferta de cursos em diferentes áreas do conhecimento. De outro, cada vez mais na educação (como no mercado em geral) a especialização é uma estratégia importante para as organizações, pois denota excelência e conhecimento aprofundado de determinado serviço. No Brasil, são raras as IESs especializadas, dentre as quais se destacam a Fundação Getúlio Vargas e o Ibmecc.

Enquanto em nosso país o domínio do modelo de universidades genéricas é absoluto, nos Estados Unidos há grande proliferação de instituições especializadas. Por definição, as universidades são essencialmente instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, formadas por quadros profissionais de nível superior que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Esse é o modelo hegemônico no Brasil, e a segmentação – quando ocorre – se dá pela divisão regional dos espaços físicos.

Seguindo a tendência mundial, o modelo de especialização e segmentação de mercado por áreas de atuação foi, inclusive, contemplado pela LDB na definição das organizações acadêmicas de instituições de ensino superior no Brasil. As universidades especializadas, na definição oficial do MEC, são “instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento es-



CAIXA DE FERRAMENTAS

Estratégias por curso: reposicionamento e implementação das unidades de negócios

Alguns modelos de segmentação de cursos:

- escola de negócios;
- instituto de saúde;
- escola de professores;
- núcleo tecnológico;
- instituto de comunicação;
- centro de ciências jurídicas.

TREINAMENTO DE COORDENADORES DE CURSO E CHEFES DE SETOR: objetiva criar o background acadêmico e administrativo para a implementação das unidades estratégicas de negócios por meio da capacitação e da sensibilização desses profissionais. Busca, ainda, selecionar um coordenador-chave para cada uma dessas unidades de negócios máster.

No lastro desses eventos, uma agenda paralela visa estreitar as relações e discutir algumas das ações de marketing propostas para incorporar os membros da academia às campanhas. Essa agenda paralela visa, ainda, transmitir a stakeholders externos informações sobre o planejamento estratégico da instituição, dando a eles noções do mercado atual e dos dados que fundamentaram o planejamento, doutrinando-os a serem agentes de comunicação dos valores da instituição.

Com a finalidade de uniformizar o discurso dos colaboradores da instituição, deve-se elaborar uma cartilha explicativa que esclareça as principais dúvidas sobre os cursos, apresentando as unidades estratégicas de negócios e o planejamento anual.

AÇÕES DE MIGRAÇÃO: as ações de migração para o conceito de unidade estratégica de negócios serão desenvolvidas com os diversos influenciadores internos e externos da instituição, a fim de não criar confrontos e amenizar eventuais críticas internas. A idéia é a de que, por meio de uma migração controlada, o impacto possa ser suavizado e o investimento, otimizado.

Esse procedimento diluiria a ação. Para isso, algumas ações devem ser adotadas, como produzir e distribuir materiais institucionais de cada unidade estratégica de negócios ao público interno da instituição e aos segmentos relacionados a cada grupo. O lançamento das ações de migração deve se dar de forma ordenada. Sua divulgação pode ser feita pela distribuição de kits (com camiseta, pasta, adesivo e folder, por exemplo) com a marca da unidade estratégica, inicialmente a professores e, em seguida, a alunos. O objetivo é criar expectativa em relação a esse novo momento. As salas de aula, por sua vez, recebem elementos de comunicação visual, buscando-se a fixação das marcas pela repetição da sua projeção em sala.

COMUNICAÇÃO: o projeto de migração envolve um eventual patrocínio das unidades a programas específicos de TV. Por exemplo:

- programa de jornalismo: apoio à escola de comunicação;
- programa de direito do cidadão: apoio ao núcleo de ciências jurídicas;
- programa de saúde: apoio ao instituto de saúde;
- programa de economia: apoio à escola de negócios;
- escola de formação de professores;
- instituto de tecnologia.

INFORMATIVOS POR ÁREA: a comunicação torna-se compartimentalizada com a distribuição de um informativo a cada uma das unidades. Esse informativo, além da tiragem normal destinada ao público interno, tem uma tiragem extra para ser distribuída aos formadores de opinião de cada setor.

pecífica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar”.

Um exemplo de universidade especializada nos Estados Unidos é o do Universal Technical Institute, que atua nas duas costas do país, em oito campi. Seu nicho é a formação de pessoal especializado em “motores de carros, motos e barcos”. Para tanto, sua estrutura é dividida em quatro grandes institutos: Universal Technical Institute, Nascar Technical Institute, Motorcycle Mechanics Institute e Marine Mechanics Institute. Todos são referência no mercado para os quais capacitam especialistas: carros, motos e barcos. Esse tipo de IES tem grande presença nacional (muitas vezes, internacional), e os profissionais formados por elas são considerados “especialistas de categoria”.

A legislação educacional foi desenvolvida a fim de estimular essas instituições especializadas. Contudo, a necessidade de competir por preço obriga muitas delas a formar commodities para continuar no mercado. É importante que as escolas tenham a coragem de manter o foco na qualidade e crescer com direcionamento, abrindo mão das oportunidades que eventualmente surjam em outras áreas que não aquela de excelência da IES. Surge assim a oportunidade de posicionar-se como especialista de categoria e atuar com segurança dentro de um segmento determinado.

A nova cara do mercado

O JORNAL *O ESTADO DE S. PAULO* trouxe à tona a posição divergente dos jovens a respeito dos cursos oferecidos pela USP no novo campus da zona leste. Uma pesquisa realizada em 2003 pela própria instituição, com mais de cinco mil estudantes de escolas públicas e privadas, bem como de cursinhos, revelou que a maioria dos entrevistados gostaria que a unidade oferecesse cursos tradicionais, como engenharia, medicina e direito. Esses cursos, porém, não seriam disponibilizados aos alunos no novo campus.

A grande questão que preocupa os estudantes é o mercado de trabalho; é lugar-comum acreditar que os cursos tradicionais trazem retorno financeiro e status. O principal problema atualmente, porém, é o desemprego – e é justamente devido à acirrada concorrência do mercado de trabalho tradicional que as instituições devem pensar em novas alternativas para sair da zona de saturação em que muitas profissões se encontram hoje. E, como o mercado não está conseguindo absorver tantos graduados, a proposta da USP de oferecer carreiras diferentes veio em boa hora: este é o momento certo para formar profissionais aptos a exercer funções nos novos mercados que vêm surgindo. Assim é possível dar uma guinada no mercado

de trabalho, que passará a corresponder às expectativas profissionais de muitos jovens estudantes.

Mas não foi apenas a USP que percebeu essa nova tendência: também a Universidade Anhembi Morumbi (com o curso de design de games), a Universidade São Marcos (com o curso de tecnologia em gestão do esporte), o Cefet de Bento Gonçalves (com o curso superior de tecnologia em viticultura e enologia, em parceria com vinícolas da região), entre outras instituições, adaptaram seu currículo com cursos diferenciados segundo o modelo PBL (aprendizagem baseada em problemas).



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

O vestibular da Fundação Universitária para o Vestibular (Fuvest), um dos maiores do país, recebeu 170.474 inscrições em 2006, um número 10% maior que o de 2005. Os cursos mais disputados foram: publicidade e propaganda, com 61,08 candidatos/vaga; oficial da Polícia Militar (feminino), com 57 candidatos/vaga; e jornalismo, com 53,93 candidatos/vaga. Esses números representam um retorno das comunicações ao topo da lista – o que representou, na verdade, um alívio para uma classe tão criticada naquele ano marcado por corrupções envolvendo publicitários e o governo. Alguns acreditaram que a imagem da carreira de publicitário pudesse ter ficado desgastada por tais escândalos, “maracutaiais” e “cambalachos”.

Muita coisa é dita a respeito das qualidades, dos diferenciais e do campo de atuação do curso de comunicação social, mas pouco se fala de suas responsabilidades. A publicidade forma profissionais aptos a construir as interfaces das organizações com seus mercados. Por representarem o principal filtro entre o poder econômico e a sociedade, esses profissionais devem ter formação ética e senso de responsabilidade. É comum elevar a mídia (como ferramenta ideológica) à condição de quarto poder, depois dos poderes executivo, legislativo e judiciário. A relação duvidosa entre agências e governo, porém, matou parte do romantismo e da inocência que rodeavam a profissão.

Nesse sentido, o escândalo talvez tenha sido positivo, acabando com o excesso de glamour e concretizando definitivamente a necessidade de uma postura séria do publicitário, cujo trabalho deve dar resultados efetivos (sem aquela história de que “a construção da imagem é subjetiva e intangível”). O publicitário deve ser cobrado pelos resultados financeiros que obtém e pela maneira como conduz seu trabalho, pautando-se pela ética sempre.

Todo tipo de letras

A globalização é a bola da vez, e a leitura do noticiário internacional traz à tona um assunto recorrente aos gestores do ensino superior: nossos cursos estão adequados a essa nova conjuntura global?

O posicionamento de algumas instituições já aponta para esse futuro sem fronteiras: seja pela popularização das habilitações em comércio exterior e turismo, seja pela criação de novos cursos de relações internacionais, a diplomacia brasileira permeia os projetos de graduação e especialização em nosso país. O ensino superior parece querer fazer parte da “aldeia global” e delegou grande importância à capaci-

tação de uma mão-de-obra apta a receber e exportar produtos, serviços e cultura para todos os cantos recônditos do globo. Surge uma oportunidade.

As faculdades que oferecem habilitação em letras, contudo, continuam a ignorar o panorama global que se desvela nas páginas de economia dos jornais diários. Uma análise acurada dos cursos de letras das IESs brasileiras aponta para uma realidade que não é a nossa: uma Torre de Babel de cinco andares, na qual apenas o português, o inglês, o francês, o espanhol e o alemão têm espaço para ser ouvidos. Essas faculdades não buscam na abertura de canais e no intercâmbio cultural a justificativa para a criação de um curso de letras diferenciado, orientado para línguas como mandarim, hindu, japonês ou árabe, e que aponte a intenção de aproximação com outras nações. Esse é um equívoco comum num planeta em constante mutação, no qual países inexpressivos nas relações comerciais internacionais de ontem surgem como poderosos atores da ordem mundial de hoje. Tais países precisam de interlocutores que ocupem posições estratégicas nas mesas de negociação e estejam capacitados para fechar negócios e prospectar oportunidades. Por que não transformar um curso de secretariado bilíngüe em secretariado trilíngüe? Com ênfase em russo, se for o caso.

Quando a qualidade reflete no bolso

“Não exijas dos outros qualidades que ainda não possuem.”

FRANCISCO CÂNDIDO XAVIER

O MEC PROJETA QUE AS IESs QUE ALCANÇARAM conceito A no Provão (atual Enade – Exame Nacional de Desempenho do Estudante) tiveram um aumento de 10% na procura por seus cursos. Essa generalização é uma média ponderada e pode não se refletir nos números de instituições específicas. Contudo, é verdade que as faculdades que obtiveram conceitos mais baixos sofreram diminuição na base de clientes.

Essa situação leva o gestor a pensar sobre a distinção entre *aluno* e *cliente*. A diferença entre essas duas palavras, comumente encaradas como sinônimos, deve ser notada pela instituição. No atendimento ao estudante, é importante que prevaleça o contexto compreendido pela palavra “cliente”, ou seja, o de satisfação das necessidades de quem paga por um serviço. (Ressalte-se, porém, que muitas vezes a necessidade não está clara para o próprio cliente, fazendo que a perfor-

mance do aluno, e a da instituição, seja prejudicada.) Contudo, o estudante não pode deixar de ser considerado um aluno, a fim de que o serviço educacional – que, afinal, é o que a escola deve oferecer em primeiro lugar – seja de qualidade. Um curso bem estruturado e voltado para a boa apresentação de conteúdos e a correta preparação do futuro profissional é o item principal a levar em conta quando o intuito é aumentar as receitas da instituição. Na prática, isso significa que o estudante tem de ser tratado como “cliente” (“aquele que sempre tem razão”) em todos os departamentos da instituição, menos na sala de aula. Ali, o estudante é novamente um “aluno” e deve entender o papel disciplinador do professor. Este, por sua vez, precisa se ater às normas da IES, que, entre outros direcionamentos, deve exigir do professor uma atitude respeitosa e criteriosa.

A qualidade na sala de aula, embora seja o principal indicador, não é o único. Cada vez mais, o serviço educacional não se restringe à relação professor–aluno, com a inserção de novas ferramentas de tecnologia da informação, atividades complementares, ensino pela resolução de problemas etc.

Como atestar qualidade?

As faculdades cujo padrão educacional é considerado alto por sua base de alunos enfrentam menos dificuldades do que aquelas cujos principais diferenciais são o “preço baixo” ou outro tipo de apelo popular. Instituições reconhecidas como de “alto padrão” são beneficiadas pela maior disputa por suas vagas nos processos seletivos e pelos menores indicadores de inadimplência e abandono (as vagas surgidas com a evasão são rapidamente preenchidas com a transferência de ansiosos candidatos vindos de outras instituições de menor qualidade).

A variável “qualidade” em uma instituição particular de nível superior não está necessariamente condicionada ao preço, podendo ser encontrada em instituições que conseguiram se posicionar sem descuidar do bolso de seu alunado. O cuidado com a marca da instituição pode ser incorporado por IESs dispostas a sacrificar o retorno imediato decorrente da diminuição no valor das mensalidades por uma condição mais consistente num período um pouco mais longo.

Muitas faculdades, no entanto, ainda que tenham cursos de boa qualidade, encontram obstáculos ao tentar comunicar-se com o mercado. Os problemas mais comuns são para mensurar e posicionar a “qualidade real” e o diferencial dos seus cursos – fato que decorre da falta de uma “unidade”, de um critério que dimensione o conceito intangível da excelência em educação.

Bons resultados no Provão, ou no Enade, e bons conceitos de aprovação de cursos pelo MEC podem trazer uma importante chancela para uma faculdade. A instituição também pode buscar referendar-se com entidades de classe ou organi-

zações com boa credibilidade na sociedade. Outra opção é a própria IES estabelecer uma metodologia de medição, utilizando a criatividade para criar uma escala eficaz de qualidade. Um exemplo seria ela desenvolver uma pesquisa com departamentos de recursos humanos e diretores de empresas na região em que atua. Se o resultado for positivo, pode tornar-se a sonhada unidade de mensuração da qualidade, posicionando a instituição de maneira independente e inusitada para o público-alvo.

Nada, contudo, substitui o chamado marketing viral. O verdadeiro posicionamento de excelência estará refletido nas pesquisas socioeducacionais realizadas quando o estudante ingressa na graduação.

O fato de um grande número de alunos preencher a questão “Como ficou sabendo da nossa instituição?” com a resposta “Por indicação de amigos/familiares” é decisivo para a IES. Nesse momento, toda a comunicação pode passar da criação de valores para a manutenção da marca. O diferencial dessa instituição já terá se espalhado como um vírus (daí o nome marketing viral) no mercado, e seu departamento de marketing poderá passar da “promoção” para os outros Ps do famoso composto de marketing: produto, preço e ponto-de-venda.

A EXPERIÊNCIA DOS CURSOS PRÉ-VESTIBULARES

Durante muitos anos, os cursinhos pré-vestibulares foram discriminados no meio educacional, principalmente no momento em que muitos deles se tornaram colégios de primeiro e segundo graus (atuais ensinos fundamental e médio) e ganharam autonomia para expedir diplomas. Num segundo momento, essas mesmas instituições adentraram também a antes impenetrável zona de segurança do ensino superior, levando seu know-how e dinamismo ao “jogo de cavalheiros” em que atuavam os poucos dirigentes da graduação em nosso país.

Ao ingressar em novos mercados, portanto, os pré-vestibulares tiveram de enfrentar uma nova situação: a falta de um critério para a avaliação do item “qualidade”. Diferentemente de sua experiência anterior, de preparar os estudantes para um exame específico e medir a qualidade pelo número de alunos aprovados nos vestibulares mais concorridos, a qualidade dos novos serviços não podia ser mensurada por resultados concretos. O desafio foi aceito por essas instituições, que se desenvolveram sabendo controlar seus custos racionalmente, gerar receita e operar de maneira sadia. Seu exemplo é uma verdadeira “apostila” para instituições, bitoladas por tomos arcaicos, nas quais o aluno não é um cliente e a educação não é um serviço.

Alternância de foco

OUTRO FATOR QUE REPRESENTOU uma mudança drástica das IESs foi o advento de uma nova filosofia administrativa, baseada no chamado *employment* (delegação de autonomia), que reestruturou as bases profissionais dessas instituições. Por essa nova perspectiva, sai de cena o antigo “coordenador de cursos”, que dá espaço ao “gestor de cursos”. Mais do que uma mudança de nome, houve uma alteração de foco e atribuições desse profissional, que passa a necessitar, inclusive, de novas competências para o exercício de sua função.

Em muitas instituições, os coordenadores de curso fazem o papel de chefe de uma categoria profissional – em alguns casos até de líder sindical. Seu enfoque está nos professores, os quais se reportam a ele como colega, num mesmo nível de relacionamento hierárquico. A mantenedora o entende também dessa maneira, e não como gerente. Figura como porta-voz, buscando resultados para seus colegas de classe por meio de benefícios, como mais horas-aula e verbas para participação em eventos.

Já o gestor de cursos dirige seu olhar aos alunos e à instituição para a qual trabalha. Dessa forma, administra o curso objetivando a melhoria continuada da qualidade do serviço que presta (formação de discentes) para a mantenedora. Ele é gestor de um processo, e não apenas parte desse processo – um professor no papel de coordenador. Ocupa uma função clara numa hierarquia e tem como maior responsabilidade a qualidade do serviço oferecido aos alunos, prestando contas à mantenedora, e não mais aos professores.

O gestor entende que os professores sob sua liderança são parceiros no desenvolvimento de um processo. Parceiros que podem ter voz ativa no planejamento, mas não são maiores nem mais importantes que os objetivos desse processo. O gestor de curso, seja pela cobrança de metas dos profissionais sob sua liderança (modernização das aulas, uso de novas ferramentas pedagógicas, publicação de conteúdo na internet, publicação de artigos), seja com um planejamento de curso diferenciado e posicionado em relação à concorrência, serve à instituição como um todo. Deve ter, portanto, uma formação adequada para alcançar esse resultado e atuar nesse novo modelo.

A mudança de papel não ocorre de um momento para o outro: ela é fruto de um programa de formação sistemático, e não de um rompimento brusco. Os atuais coordenadores de curso (em todas as áreas que não a gestão) não receberam formação acadêmica para ocupar o papel de gestor de processos. Muitas instituições incorrem no clássico erro de “perder seu melhor professor e ganhar um péssimo coordenador” ao promover um acadêmico ao cargo de gerente. Esse erro pode ser contornado com a capacitação específica e com uma mudança de paradigmas programada e enquadrada no planejamento estratégico da organização.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Tecnólogos: o fim do mito do canibalismo

Existem instituições que ainda temem desenvolver cursos tecnológicos, ou tecnólogos, por imaginar que seus alunos fugirão da graduação tradicional para os novos cursos de dois anos. Outras, mais equivocadas ainda, confundem o mercado – e os alunos – ao comunicar apenas que o novo curso é uma “faculdade em dois anos”.

Os cursos tecnológicos são uma arma fundamental das IESs para oferecer educação a um nicho bastante claro do mercado. Enquanto o escopo da graduação tradicional estava nos egressos do ensino médio, o das pós-graduações nos estudantes em busca da continuidade dos estudos num eixo vertical e o dos MBAs na capacitação de executivos, uma parcela do mercado não era atendida pelos serviços educacionais nem se identificava com sua comunicação. Além disso, há no Brasil uma confusão quanto à questão de público-alvo: especializações tornam-se MBAs ao sabor das oportunidades, e cursos tecnológicos são vendidos aos formandos do ensino médio como uma oportunidade de “ser esperto” e concluir a faculdade antes dos outros.

Os cursos de tecnologia, na verdade, são um excelente produto para um público até então afastado dos bancos escolares. Executivos (gerentes, diretores e empresários), por exemplo, que não viam na pós-graduação aplicabilidade real para suas atividades nem enxergavam valor agregado no investimento de quatro anos em uma graduação têm no curso tecnológico uma possibilidade concreta de formação específica. Um enorme contingente de alunos concentrado em empresas, indústrias e comércio precisa de cursos cuja abordagem seja técnica e “cirúrgica”, a fim de não conflitar nem gerar confusões com os demais serviços do mix da instituição. Para direcionar esses cursos ao público-alvo, a abordagem da comunicação deve ser mais próxima do marketing direto do que da publicidade e propaganda. Dessa forma, estudantes “espertalhões” não atrapalharão a dinâmica das aulas dos tecnólogos, cuja linguagem está mais voltada às práticas do mercado, e continuarão a freqüentar a graduação ao concluírem o ensino médio. A comunicação da graduação presencial, por sua vez, permanecerá focada nesses estudantes, versando sobre necessidades próprias dessa categoria.

Para fugir ao efeito do “canibalismo”, isto é, da absorção de um público-alvo que não é seu, os tecnólogos precisam encontrar seu lugar, atendendo um público-alvo diferenciado, que não está sendo contemplado por nenhuma das ofertas de cursos existentes e que se encontra, nesse momento, num limbo, à espera de uma solução customizada para suas necessidades.



4 Adendo à dimensão do produto: a pós-graduação e o ensino a distância



*“Suprimir a distância é aumentar
a duração do tempo.
A partir de agora, não viveremos mais;
viveremos apenas mais depressa.”*

ALEXANDRE DUMAS

Um combinado de graduação com pós

É CHEGADA A TEMPORADA DOS “COMBINADOS” como estratégia de posicionamento e diferenciação para IESs privadas. Muitas fazem isso oferecendo a dupla diplomação – a graduação tecnológica e o bacharelado – em quatro anos.

No processo decisório emocional dos clientes, o cruzamento de informações e a comparação fazem parte da dinâmica mental que leva ao ato de escolher uma escola. Nessa comparação, muitas vezes prepondera a velha frase “E o que eu levo com isso?” Se todos os produtos são iguais, uns sempre são mais iguais do que os outros. Qual deve ser o brinde que uma IES entrega aos seus estudantes? Muitas optam por brindes de fato, como prêmios e produtos. Outras, por descontos. Outras, ainda, por benefícios.

O melhor combinado que uma instituição de ensino pode agregar ao seu serviço principal é um produto complementar à graduação tradicional, como um curso de inglês. (“Ao se formar, além do diploma, o aluno ganha um Toeffel, Cambridge ou Michigan.”) Ou uma quantidade definida de horas-aula em cursos de extensão. Ou a pós-graduação lato sensu. Ou um intercâmbio no exterior.

São os chamados “programas de aceleração acadêmica”, a tendência do futuro. Todas as universidades privadas deverão, muito em breve, oferecer aos alunos, no momento do ingresso, a possibilidade de optar por um produto premium, além do tradicional e competitivo standard.

Basta analisar que inovações poderão ser desenvolvidas para diferenciar e posicionar uma IES em relação às demais, que novos valores podem ser criados e como faturar mais produtos educacionais dentro de uma mesma mensalidade.

MBA sob avaliação

NO INÍCIO DOS ANOS 2000, chegou ao Brasil a onda dos Masters Business Administration (MBAs). De lá para cá, esse conceito passou a ser vital para quem está em contato direto com o mundo dos negócios, seja para aperfeiçoar-se, seja para abrir as portas da empregabilidade. A estimativa é de que haja no país mais de seis mil cursos.

Como esses cursos de especialização não dependem de autorização do Ministério da Educação para funcionar, sua proliferação tem preocupado o governo, que pretende colocar ordem na casa. A idéia é criar um cadastro para identificar e regularizar os cursos deficientes.

Além do MEC, um grupo de doze instituições planeja trabalhar por essa causa, criando critérios de avaliação, com grade curricular mínima e qualificação dos professores. Essa iniciativa pode não agradar a todos, mas vai favorecer especialmente os profissionais, que terão mais segurança na hora de fazer um curso.

O fantasma da comoditização está subindo os degraus. E as instituições de ensino superior que querem zelar pela credibilidade precisam espantar de vez esse intruso. A melhor alternativa, no momento, é aderir aos sistemas de avaliação e garantir qualidade no mercado. Mas, para isso, é necessário sair da chamada zona de conforto e repensar as estratégias para fidelizar o público.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Estratégias para desenvolver programas de pós-graduação

A apresentação de novos cursos e o desenvolvimento do programa de cursos deverão ser embasados na análise e no cruzamento do resultado de pesquisas realizadas em três universos principais:

- Professores: conforme a instituição atua naturalmente (os cursos são sugeridos pela área acadêmica).
- Alunos: a IES deve pesquisar o que seu público interno deseja, fazendo que este se sinta ouvido e respeitado.
- Mercado: utilizando o feedback coletado pelos agentes da instituição por meio do diagnóstico quantitativo externo.

Vejamos a seguir algumas estratégias específicas:

A) DESENVOLVIMENTO DE MBA COM PARCERIA

Estudar a apresentação de um curso de MBA chancelado e apresentado em parceria com alguma instituição reconhecida pelos alunos por sua credibilidade (Fundação Getulio Vargas, Fundação Dom Cabral, Ibmec etc.). Esse curso seria lançado para um público diferenciado.

B) CAMPANHA EM SALA DE AULA

A campanha em sala de aula visa dois públicos-alvo principais. A meta é matricular os alunos provenientes das ações em sala de aula de graduação nos cursos de especialização do ano seguinte e estimular a indicação de novos alunos pelos matriculados na pós-graduação.

- GRADUAÇÃO: essa ação deve ser dividida em dois momentos. No primeiro, é desenvolvida uma pesquisa com os alunos para verificar suas necessidades e aspirações quanto a novos cursos de pós-graduação. No segundo momento – realizado in loco nas salas de aula –, os alunos são estimulados, por venda direta, a inscrever-se naqueles programas sugeridos por eles.
- PÓS-GRADUAÇÃO: campanha de “member get member” para os cursos de pós-graduação.

C) GERENCIAMENTO DA UNIDADE CORPORATIVA

No início do ano, o foco das ações de prospecção da pós-graduação deve se dirigir às empresas e instituições cadastradas na unidade corporativa ao longo do ano anterior. A instituição tem de desenvolver estratégias para que os contatos nessas empresas cadastrem alunos que desejam beneficiar-se dos descontos em escala construídos para esse fim. Nessas empresas, o contato usualmente se dá por meio de um profissional de RH. Para alcançar escala, pode-se premiar esse funcionário com uma bolsa integral para cada cinco colaboradores inscritos (o equivalente a uma bolsa de 20% por matrícula). Essa prática costuma reverter em ótimos resultados como instrumento motivacional.

D) CAMPANHA DE PÓS-GRADUAÇÃO

A campanha precisa aproveitar o share of mind construído com a campanha anterior, de processo seletivo ou outra, para não sair de um marco zero e aproveitar o recall da comunicação precedente. Se a campanha de vestibular foi marcada por um slogan específico, essa frase deve ser reaproveitada na campanha de pós-graduação. Além disso, a campanha deve ser direcionada para:

- o fortalecimento das ações de marketing direto voltadas para os conselhos regionais que normatizam as áreas nas quais a instituição lançará cursos;
- o mix de comunicação conservador, fazendo uso de canais regionais e focando as cidades onde a instituição tem maior número de inscritos na pós-graduação.

Ensino a distância (EAD)

O ENSINO A DISTÂNCIA é um assunto tão novo no Brasil que nem sequer existe definição de uma grafia para sua sigla. O debate entre EAD e EaD provém da ausência de uma regra, e o Ministério da Educação adota os dois padrões em seus documentos.

O fato é que “ensino a distância” é um conceito antigo, popularizado pelo Instituto Universal Brasileiro, fundado em 1941, e pela Fundação Roberto Marinho (Telecurso 2000). Até hoje se ateuve à educação por correspondência e aos telecurtos, nos níveis supletivo, técnico e profissionalizante. Apenas com a consolidação do ensino superior privado e a popularização de novas tecnologias o EAD alçou o nível de formação superior e iniciou seu processo de expansão.

A democratização do ensino superior exige novos modelos e técnicas para atingir públicos sem acesso à tradicional aula presencial. Seja por questões de mobilidade – o ensino a distância atrai a população portadora de deficiências físicas ou residente em regiões longínquas –, seja para economizar tempo, o EAD vem crescendo exponencialmente em todo o Brasil.

Falar de EAD é falar da diversificação dos meios pelos quais o conhecimento é transmitido. Hoje, novos métodos e tecnologias – e-learning, teleaula gravada ou ao vivo, videoconferência – diversificaram o ensino para muito além das apostilas e para um número cada vez maior de pessoas.

Desde 1994, quando a Universidade Federal do Mato Grosso ofereceu o primeiro curso de graduação a distância no Brasil, o número de instituições promotoras dessa modalidade de ensino e o de pessoas que se interessam por ela aumentaram muito. Hoje, são mais de 150 IESs credenciadas pelo MEC (noventa delas públicas), que oferecem cursos de graduação, pós-graduação e mestrado a distância em todo o país.

Determinada a mapear as técnicas mais eficazes, e as práticas de sucesso das organizações pioneiras nesse novo horizonte do ensino superior, a Hoper Consultoria realizou, entre agosto e outubro de 2006, um amplo levantamento dos principais agentes desse novo ambiente. Foram visitadas dezenas de instituições, e as principais fundamentaram um estudo inédito.

Evolução e descentralização de modelos¹

Em pouco mais de dez anos, a diversificação em todos os níveis tomou conta do setor. Novas tecnologias, diferentes metodologias, modernas formas de intera-

1 Os tópicos “Evolução e descentralização de modelos” e “Ensino a distância no Brasil: os dias de amanhã” foram baseados na matéria “EAD: construindo o novo horizonte do ensino superior”, escrita por Cyntia Braga e publicada em www.aprendervirtual.com.br/noticiaInterna.php?IDx=90&ID=51. Último acesso em 8 dez. 2007.

ção com o aluno, material didático de apoio de alto nível, abordagens pedagógicas customizadas e modelos de gestão profissionais estão revolucionando a educação superior brasileira.

Um estudo realizado pela Unisul Virtual agrupa didaticamente os modelos de negócios do setor em quatro segmentos distintos:

1. IESs PÚBLICAS, FEDERAIS E ESTADUAIS, QUE OFERECEM ENSINO GRATUITO

No segmento das IESs públicas, a metodologia básica utilizada segue duas vertentes: modelos semipresenciais para regiões de baixa inclusão digital e modelos mais avançados para conectividade por sistemas de videoconferência, e adicional das tutorias on-line para regiões com maior facilidade de acesso à internet de banda larga. Os cursos oferecidos por essas IESs, em sua grande maioria, são os de administração, matemática, física, pedagogia, biologia e graduação tecnológica na área de tecnologia da informação – segmento que retém entre mil e cinco mil alunos por instituição.

2. IESs FOCADAS NAS CLASSES A E B, BEM COMO NO SETOR CORPORATIVO

No segmento das IESs que visam as classes A e B, mais o atendimento corporativo, a realidade é um pouco diversa. Atuando por modelos metodológicos mais modernos, instituições como FGV e PUC oferecem cursos de graduação e pós-graduação quase 100% on-line (com exceção dos momentos presenciais de aplicação das avaliações individuais), pela internet ou por videoconferência. Os principais produtos oferecidos por essas instituições estão na grade dos cursos de gestão e de tecnologia da informação. Nesse segmento destacam-se duas IESs, cada uma em seu mercado: Unisul Virtual, líder no segmento de graduação a distância para as classes A e B e no segmento de convênios corporativos, no qual atende o Exército brasileiro, por exemplo; e a FGV, líder no segmento de MBAs a distância e de educação continuada.

3. IESs FOCADAS NAS CLASSES C E D

No terceiro segmento citado no estudo, encontram-se as IESs que atendem as classes C e D e que oferecem basicamente cursos com relacionamento presencial com o aluno, com a replicação de aulas pré-gravadas em vídeo ou DVD, para salas remotas espalhadas por todo o país. Outras, ainda, utilizam o mesmo modelo de distribuição por salas remotas, mas transmitindo as aulas ao vivo, via satélite. A diferença entre esse segmento e o anterior é o fato de a tutoria com o professor especialista realizar-se diretamente do pólo associado, com professores contratados por essas unidades franqueadas, e não por professores das IESs chanceladoras

do curso. É nesse segmento que se concentra o segundo maior número de alunos, perdendo apenas para o segmento seguinte.

4. FRANQUIAS ESPECIALIZADAS NAS CLASSES C, D E E

O último segmento é citado no estudo como o maior em contingente de alunos. Com a metodologia básica também semipresencial, as franquias contratam os tutores para realizar o acompanhamento dos alunos durante a recepção das aulas transmitidas via satélite. Esse é o grupo no qual mais se concentra a demanda de professores em busca de titulação, nos cursos normal superior e pedagogia. E também em que está concentrada a maior evasão, que chega a 40% em alguns casos. Os alunos retornam ao ensino presencial por não se adaptarem ao novo modelo.

Entre as representantes do setor privado, algumas IESs destacam-se pelo tamanho da operação que implementaram Brasil afora e pelas novas tecnologias e metodologias inovadoras que oferecem. A variedade de técnicas e mídias é bastante positiva para esse setor, sendo inclusive estimulada pelo Ministério da Educação. “É importante não selecionar uma só tecnologia, e sim explorar todas as disponíveis, cada qual mais bem adaptada às circunstâncias próprias, e sempre tratá-las de forma integrada e integradora”, destaca Ronaldo Mota, ex-secretário de Ensino a Distância do MEC. A pesquisa da Hoper Consultoria ouviu dezenas de instituições de todo o Brasil.

“Com a distância, as qualidades crescem e os defeitos encolhem.”

ANÔNIMO

Ensino a distância no Brasil: os dias de hoje

A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA MISTURA dois mundos em nosso país: tecnologias de última geração trabalham em sinergia com modelos antigos na construção de um novo conceito educacional. E muitos dizem que esse será o paradigma dominante no futuro.

No Brasil, modernas ferramentas multimídia ocupam um espaço antes dominado pela simplicidade da troca de cartas e dos telecursos, e nessa área não podemos deixar de falar da Fundação Roberto Marinho. Em 2004, ela atendia vinte mil estudantes por meio de cursos semipresenciais. São cerca de quinhentos mil estudantes que todo ano assistem a aulas pela TV aberta, acompanhando as explicações com material impresso.

O RETRATO DO EAD NO BRASIL DE HOJE

“O Brasil está atrasado em relação ao ensino a distância.” Essa foi a opinião unânime dos dirigentes das empresas pesquisadas pela CM Consultoria. Segundo eles, ainda existem grandes mitos e muitos gargalos relativos ao EAD que precisam ser ultrapassados – entre os quais a qualidade dos cursos oferecidos, as formas e a eficácia das avaliações e a questão da presencialidade. Mudar a cultura e a resistência do brasileiro em relação a esse novo paradigma do ensino é um desafio. O trabalho é árduo, e todas as empresas do meio vêm tentando popularizar essa importante ferramenta para a democratização da educação. “O dique da educação no Brasil está arrebentando, e o EAD hoje é a realidade que dará vazão a essa demanda represada”, destaca Eliseu Gonçalves, da empresa Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino (Iesde).

O ensino a distância tende a percorrer os mesmos passos do ensino presencial. O mercado, atualmente em expansão, deverá se consolidar; algumas empresas, cada vez mais especializadas, darão as cartas. Essa é a opinião de Luis Carlos Borges da Silveira Filho, diretor-executivo da Eadcon. “Em dez anos, não devem permanecer no mercado mais do que dez grandes instituições especializadas em ensino a distância, com alta tecnologia, uma grande rede conveniada e utilizando o modelo das teleaulas associadas à tutoria on-line”, sentencia ele. E complementa: “As IESs que só têm conteúdo e não têm gestão de rede devem desaparecer”.

As novas tecnologias, por sua vez, vêm tornando fluidas as aulas, imprimindo-lhes mais dinamismo com a informação em tempo real. “As novas tecnologias atuam a serviço da educação. Na medida em que permitem uma atualização maior de conhecimentos, poderemos em breve modular os currículos de acordo com as diferentes demandas do futuro das profissões. Acredito que isso se dará ao longo da próxima década”, destaca o diretor do Iesde.

Em médio prazo, o EAD estará orientado para o mercado corporativo e a formação e qualificação de profissionais, oferecendo mais resultados às empresas. “Teremos IESs focadas na profissionalização e na empregabilidade”, projeta Gonçalves. “Dentro dessa linha, teremos, ainda, dois upgrades inevitáveis: um aumento significativo da oferta dos cursos tecnológicos e a customização de currículos de acordo com a atuação dos profissionais. O mercado está demandando essas especializações. Precisamos de tecnólogos nas mais diferentes áreas de concentração e de especialistas”, completa.

Hoje, ainda é difícil encontrarmos instituições que ofereçam exclusivamente o ensino a distância: a maior parte recorre, em diferentes graus, ao ensino presencial. No entanto, os números desse setor impressionam. Dois milhões de estudantes utilizam hoje as tecnologias de EAD na busca de formação e aperfeiçoamento em todas as modalidades de ensino. Esses alunos estão diluídos em setores bastante particulares – e em princípio pouco relacionados –, como a alfabetização e cursos profissionalizantes, o ensino superior e os cursos livres, pós-graduações e a capacitação oferecida por algumas empresas aos seus funcionários. Essa gama de usuários com os mais variados perfis e a falta de regulamentação dificultam que o MEC e a Associação Brasileira de Educação a Distância (Abed) colham estatísticas sobre o setor. Contudo, alguns dados sobre EAD chamam a atenção e nos dão uma idéia da dimensão dessa área.

Recentemente, a Secretaria de Educação a Distância do MEC abriu edital para que as universidades apresentassem projetos de graduação para a formação de 17,5 mil professores. Diversos consórcios nasceram de parcerias que objetivavam viabilizar a oferta de novos cursos para atender a essa demanda. Pelos cálculos da Abed, o crescimento nessa área é de 20% ao ano, o que traz um incremento de quatrocentos mil novos estudantes para essa modalidade de ensino todos os anos – em todos os níveis, vale ressaltar. Em relação à graduação e à pós-graduação, os dados também são bastante satisfatórios. O último estudo, referente a 2002 e apresentado em 2003, indica que 84 mil pessoas participaram de cursos superiores a distância naquele ano, sendo 41 mil na graduação – a maioria professores que tinham apenas o magistério.

Ensino a distância no Brasil: os dias de amanhã

ALGUMAS DAS REVOLUÇÕES TECNOLÓGICAS vieram para ficar, e tendem a se expandir. O ensino a distância é uma delas. Ainda que a popularização do EAD dependa de uma série de fatores macroeconômicos – entre eles a democratização da internet –, especialistas o apontam como único modelo viável para atender à demanda de educação do futuro.

QUATRO MEGATENDÊNCIAS PARA O FUTURO

Pioneiro no Brasil no uso de “simuladores situacionais” aplicados à educação, o lesde estimula o desenvolvimento do raciocínio lógico do aluno por meio de jogos eletrônicos que projetam o estudante na realidade do dia-a-dia de uma empresa. “A simulação de situações oferece aos alunos a possibilidade de interagir com a realidade da sua profissão e colabora com a retenção dos conteúdos”, destaca Eliseu Gonçalves, do lesde. “O uso dos simuladores na educação é uma forte tendência, uma realidade inevitável. Quem sair na frente, sairá ganhando”, completa.

E não é apenas com “simuladores situacionais” que as novas tecnologias contribuem para a educação. Outra forte tendência vislumbrada para o EAD passa pela TV educativa, por meio de uma linguagem diferenciada, com audiovisual e computação gráfica aplicados a um curso regular. Contextualizar conhecimentos é o futuro da educação. E não se trata apenas de programação voltada para os canais de TV a cabo. Trata-se de difundir a cultura entre as grandes redes de televisão aberta. Afinal, essa é a mídia mais abrangente em todo o mundo.

O crescimento do e-learning também é uma megatendência oriunda dos investimentos em infra-estrutura wireless, em equipamentos e na democratização do acesso (pelo barateamento dos computadores e conexões de banda larga).

Por fim, outra forte tendência é a aproximação entre academia e grandes corporações. A educação corporativa no Brasil já anda com as próprias pernas, e o EAD está mais profissionalizado nesse ambiente do que no acadêmico. A aproximação deve ocorrer para que os conteúdos, dominados pelos professores do ensino presencial, cheguem também ao ensino a distância, de forma efetiva e em grande escala, gerando cursos específicos tanto para a formação superior quanto para as corporações.

Segundo os estudiosos, o modelo ideal de educação não presencial deve usar tecnologias como a internet de banda larga. Esta, aliada às novas interfaces 3-D para plataformas virtuais, permite a recriação de ambientes muito similares às salas de aula da educação presencial.

Estudos traçam paralelos entre as economias de “brincadeira” dos jogos multiplayer e as economias reais do mundo concreto. E simular uma sala de aula virtual que reproduza o mundo real em breve deixará de ser ficção científica. No entanto, apesar de muitas empresas estarem adequando seus conteúdos reais às aulas virtuais, muito há de ser feito nos próximos anos.

As boas novas para o ensino a distância

FOI COMO SE DA NOITE PARA O DIA o governo federal oferecesse transporte gratuito a todos os clientes de “certa IES privada”. Voltada ao público de baixo poder aquisitivo (classe C), essa “certa IES privada” não veria todos os seus problemas resolvidos, mas teria um importante fator pesando a seu favor. Ou foi como se o governo federal injetasse sete milhões de novos candidatos nos vestibulares do país. Foi mais ou menos assim que o EAD comemorou o programa “PC Conectado”, que desde 2004 promete facilitar o acesso à internet para a população da classe C.

O programa, que envolve as companhias telefônicas e empresas fabricantes de computadores, utiliza software livre e se estenderá, ainda, a um milhão de pequenos empresários em busca de boas máquinas para seus escritórios. Uma massa que hoje não está incluída no mundo virtual e, portanto, não faz parte do público-alvo das instituições de ensino a distância.

Em 2004, por meio de uma parceria entre as principais entidades do setor, foi publicado o censo do EAD. Segundo o levantamento, pelo menos 1.137.908 brasileiros se beneficiavam de algum curso de ensino a distância no país. A cifra representa a soma do universo de alunos de instituições oficialmente credenciadas com o número das seis maiores instituições que ofertam a modalidade – e concentravam 827.951 alunos do resultado final: Sebrae, Fundação Roberto Marinho (Telecurso 2000), Senai, Senac, Governo do Estado de São Paulo e Telemar. Os 309.957 alunos restantes estavam matriculados em cursos oferecidos por 166 entidades credenciadas como universidades públicas e privadas, que seguem uma regulamentação específica do poder público. Esses estudantes distribuíam-se pelos ensinamentos fundamental, médio, seqüencial (curso superior de curta duração, normalmente de dois anos), técnico (ensino médio profissionalizante), EJA (educação de jovens e adultos), graduação e pós-graduação lato sensu (especialização).

TABELA 4.1 EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS E DO NÚMERO DE CURSOS A DISTÂNCIA.

ANO	CURSOS	MATRÍCULAS
2000	13	1.758
2001	17	5.480
2002	202	59.772
2003	278	76.769
2004	382	159.366



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Para conhecer a fundo a pesquisa sobre o ensino a distância no Brasil, acesse "Referências_EAD_2007", na área restrita do site.

DISTANTES DA SALA DE AULA

Os seres humanos têm medo de mudanças. Embora seja difícil sair da zona de conforto ou ultrapassar a barreira do tradicionalismo, a modalidade ensino a distância cada dia vence um novo obstáculo. As opiniões divergentes se apegam a um mesmo discurso: a relação entre os indivíduos. De certa forma, esse é um fator a se levar em conta, mas vai de encontro à velocidade das mudanças que ocorrem em nossa sociedade. Hoje, a palavra de ordem é otimizar – o tempo, o trabalho, o estudo... enfim, tudo que for possível. As pessoas estão em constante movimento, buscando o mínimo de deslocamento, seja para evitar o trânsito, a violência, a distância entre os lugares e, principalmente, o estresse, resultado de todos esses fatores.

De um lado está a ausência do convívio entre as pessoas, um dos objetivos que uma sala de aula proporciona; do outro, a tecnologia, capaz de trazer a sala de aula para o computador e para dentro de casa, do escritório ou de qualquer lugar. Claro que essa estrutura ainda necessita de ajustes, contudo já existem muitas instituições dispostas a implementar o ensino a distância como alternativa para reduzir custos e aumentar o leque de oportunidades.

Muitos defendem que o ensino a distância não é viável e não pode ser chamado de educação. Se pensarmos que a educação envolve uma série de fatores – como avaliação, ensino, relação entre teoria e prática etc. –, poderíamos dizer que o sistema é falho. Mas, ao perceber que por meio do e-learning muitas empresas podem disponibilizar cursos a seus funcionários, tudo muda de figura.

Portanto, dizer que o ensino a distância não traz muitos benefícios à população é um engano. O mais correto seria aproveitar essa ferramenta para atingir pontos falhos dentro do sistema educacional brasileiro, de modo que favoreça tanto as pessoas que buscam melhor qualificação como aquelas que não têm acesso ao ensino.



5 A dimensão da concorrência



*“Se você tenta apenas se igualar à concorrência,
não sobreviverá nesta nova era econômica.
Você tem de tentar satisfazer o cliente, não a concorrência.
E é você quem precisa mudar, não a concorrência.”*

SCHERKENBACH

Objetivos e estratégias fundamentais das instituições de ensino

ATUAR NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO é compactuar desafios com a concorrência. Nesse ambiente de oposição feroz, os competidores compartilham as mesmas questões e, muitas vezes, estão imersos em uma mesma crise. Navegam no ritmo das marés dos vestibulares, faculdades, centros universitários e universidades, enfrentando a mesma batalha, processo seletivo após processo seletivo.

Sem um posicionamento claro, muitas instituições usam as armas da conveniência. Sem diferenciais claros, ganha a instituição mais bem localizada, a que oferece preços mais baixos e estacionamento gratuito ou a que proporciona os descontos mais agressivos.

A artificialidade dos slogans (“tradição”, “inovação”, “empregabilidade”, “futuro”) enche os espaços vazios entre o endereço e o plano de desconto. O segundo, nas instituições de ensino, é enquadrado dentro de uma estratégia (batizada internamente de marketing social, marketing de relacionamento, marketing esportivo ou marketing cultural) que constitui um “pretexto furado” para diminuir o preço

de forma velada e pouco explícita para, dessa forma, possibilitar à instituição competir com outras de marca mais fraca – mas que, pelo menos, mostram-se autênticas nas políticas de preço que executam.

Assim, ganha quem estiver mais próximo do ponto de ruptura ou equilíbrio, no qual os custos suplantam a receita. A instituição vencedora será a que tiver mais elasticidade para enfrentar essa ginástica financeira, constituindo boa forma econômica. Desse modo, cada caloria adquirida esvai-se em muito suor com os malabarismos que os gestores financeiros – que não conhecem nada de administração acadêmica – têm de fazer para economizar centavos. Cortam recursos, inocentemente, de áreas de apoio fundamentais, como recursos humanos operacionais, manutenção e infra-estrutura básica (ou alguém ainda considera laboratório de informática funcionando um luxo?), para se manter no superávit. Ou continuam no vermelho, mas seguindo o sonho da grande virada!

Portanto, todas as instituições de ensino estão inseridas em um mesmo contexto e são, igualmente, alvos das regulamentações setoriais, da diminuição do número de alunos e do poder de compra em todo o país. Enfrentam as mesmas ameaças, comungam os mesmos desafios e têm estratégias e objetivos parecidos (se não iguais). As particularidades surgem nos níveis operacionais e de implementação.

As instituições de ensino dividem algumas metas comuns, tais como:

- ⊙ ampliar a base de alunos (crescimento perpétuo);
- ⊙ manter-se academicamente atualizadas e equalizadas com as novas tecnologias pedagógicas;
- ⊙ reduzir a inadimplência;
- ⊙ reduzir a evasão;
- ⊙ fidelizar alunos;
- ⊙ resgatar ex-alunos.

Além desses objetivos em comum, os desafios são os mesmos para todo o mercado e envolvem:

- ⊙ enfrentar novos entrantes e substitutos na área, bem como o aumento da competição entre os já instalados;
- ⊙ lidar com a mudança do poder de barganha dos fornecedores;
- ⊙ adequar-se às mudanças do serviço educacional e inovar nos processos de construção do conhecimento;
- ⊙ adaptar-se às novas gerações de clientes.

Essa padronização dos desafios faz que se procurem as mesmas soluções, mesmo que, com o uso do seu DNA corporativo, desenvolvam caminhos diferenciados para encontrar as respostas. Já os mecanismos de implementação para essas soluções divergem de maneira bastante acentuada. As organizações também diferem quanto à percepção da urgência de se reimaginar – algumas mais cedo do que outras.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Mensurando a concorrência

A DIMENSÃO DA CONCORRÊNCIA

A situação do regime de iniciativa privada em que as instituições competem entre si é chamada de “livre concorrência”. Nessas condições, os preços de mercado estabelecem-se segundo a correção entre oferta e procura, sem interferência predominante de compradores ou vendedores isolados. Os capitais podem, então, circular livremente entre os vários ramos e setores, transferindo-se dos menos rentáveis para os mais rentáveis em cada conjuntura econômica. A partir da década de 1990, passaram a integrar a categoria de concorrentes de determinada instituição não somente empresas semelhantes, como também empresas substitutas. A livre concorrência, enfim, constitui a situação ideal para a distribuição mais eficaz dos bens entre as empresas e os consumidores.

Ao analisar a concorrência, há de se compreender todas as instituições que prestam serviços semelhantes aos da instituição, bem como aquelas que atendem às mesmas necessidades de seus clientes por meio de serviços diferenciados. Cursos de idiomas, academias, ensino a distância e universidades corporativas, ainda que não concorram diretamente pela base de alunos da instituição, estão categorizados como substitutos por serem alternativas de capacitação ao ensino superior tradicional. A presente análise visa depurar, com o maior grau de profundidade viável, as instituições que ofereçam serviços semelhantes aos da faculdade. Contudo, cabe uma sensibilização com o fato de que serviços substitutos diluem os clientes, o que ajuda a acirrar a concorrência no setor.

Na presente análise são descritas, com a maior profundidade possível, as instituições de ensino superior no perímetro de influência da escola. Para instituições localizadas em grandes centros urbanos, esse perímetro abrange poucos bairros vizinhos; para as situadas em cidades menores, pode compreender universidades e faculdades em uma raio de até 400 km.

CURSOS CONCORRENTES NO PERÍMETRO DE ATÉ 150 KM

Esse é o perímetro médio em que as instituições conseguem prospectar alunos – salvo algumas exceções, cuja postura de qualidade ou ausência de concorrentes permite que busquem alunos num raio maior.

No diagnóstico, é importante pontuar todas as instituições que operam nos raios de 10 km, 50 km, 100 km e 150 km, e os cursos que oferecem. O cruzamento dessas informações apontará a possibilidade de lançar algum curso novo, que não figure entre as concorrentes, e para o qual exista mercado.

Essa pesquisa alimentará, ainda, a logística das estratégias de comunicação dos processos de transferências.

► **EVOLUÇÃO DA CONCORRÊNCIA NOS BAIRROS E CIDADES**

Esse cruzamento aponta para o crescimento das instituições de ensino superior nas principais cidades que compõem a base de alunos total da instituição.

Indica o aumento da competitividade no mercado em que a instituição está inserida, além de mostrar alguns mercados estagnados em relação ao crescimento de instituições de ensino superior particulares e outros em plena “explosão” do número de vagas.

Esse levantamento demonstra as cidades onde a base de alunos está se diluindo em função do crescimento de outras instituições – algumas delas absorvem parte dos alunos que, no passado, tinham de viajar para concluir a graduação.

DIFERENCIAIS FÍSICOS, HUMANOS E ACADÊMICOS

- **ESPAÇO FÍSICO DA CONCORRÊNCIA:** a descrição dos diferenciais físicos das instituições concorrentes aponta alguns de seus pontos mais fortes. Mostra, contudo, fraquezas operacionais que podem ser trabalhadas para tornar a instituição diferente das outras que operam em seu mercado. Essa planilha demanda manutenção constante, já que os investimentos em infra-estrutura são contínuos.

- **CAPITAL HUMANO:** são as pessoas responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de uma instituição. Tentar compreender as políticas de recursos humanos da organização pode apontar os diferenciais competitivos essenciais da sua operação.

- **DIFERENCIAIS ACADÊMICOS:** a análise do serviço das principais concorrentes pode mostrar os diferenciais mais importantes dessas instituições. Essa tabela atua em sinergia com as duas anteriores, pormenorizando as três principais dimensões do negócio das instituições. Seu preenchimento, vale destacar, é complexo e continuado, não se encerrando na entrega do diagnóstico.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela “Anexo_6_Concorrência”.

Comungando com a concorrência

*“É preferível capturar o exército inimigo a destruí-lo.
Obter uma centena de batalhas não
é o cúmulo da habilidade.
Dominar o inimigo sem combater,
isso sim é o cúmulo da habilidade.”*

SUN TZU

STAR ALIANCE, BANESPA-SANTANDER, Ambev, Procter & Gamble-Gillette e, mais recentemente, Anhanguera Educacional – há muito tempo o capitalismo vem exibindo fusões, incorporações e parcerias entre organizações dos mais diversos segmentos, de agências de publicidade e supermercados a grupos de comunicação e escolas. Apesar de ser um fenômeno recente, sinaliza uma tendência que se acentuou muito nos últimos vinte anos.

Os novos paradigmas globais, os cenários decorrentes da nova economia, as inovações tecnológicas, as crises e as ameaças às fatias de mercado vêm estimulando instituições de todos os tamanhos a fortalecer-se pela prospecção e absorção da expertise de outras.

Em muitos casos, é mais vantajoso para a organização incorporar uma concorrente, fornecedora ou cliente e crescer 20%, por exemplo, do que investir para crescer 20% e enfrentar todos os riscos da operação. As empresas que escolhem esse caminho preferem continuar desenvolvendo seus pontos fortes a despendar esforços e comprometer recursos com custos desnecessários.

Tradicionalmente, as principais razões que incentivam esse movimento são a racionalização da produção, o benchmarking dos processos tecnológicos e a tentativa de evitar a concorrência – ou “unir-se a eles, quando não se pode vencê-los” –, somando qualidades e pontos fortes, em vez de enfrentar a competição tentando atuar em segmentos em que as outras instituições são mais competentes.

No setor educacional, além de as fusões e incorporações estarem se tornando uma importante estratégia de sobrevivência, elas têm se transformado em uma barreira contra o ingresso de novos atores no mercado. Em 2003, a *@prender* já apontava essa tendência com a publicação de uma pesquisa desenvolvida pela CM Consultoria. Ainda nesse período, a *@prender* sinalizava esse como um caminho a ser trilhado por muitas IESs nos cenários que se descortinavam para o mercado.

Das instituições de ensino superior que responderam ao levantamento, 25% já haviam sido procuradas por administradoras de fundos de investimentos ou por outros atores do mercado financeiro, e 61% das que não haviam sido prospectadas demonstravam interesse em receber propostas desse tipo. Como, naquela época, o mercado ainda não estava habituado com esses movimentos, 82% das instituições pesquisadas não tinham conhecimento de fusões, aquisições ou incorporações no setor, e apenas uma delas sabia de mais de uma operação como essa.

Em todo o caso, a pesquisa apontava que o segmento amadurecera e que já via com outros olhos as possibilidades oferecidas pelo mercado. Das instituições sem fins lucrativos, 35% disseram que mudariam de condição para receber injeção de capital e 48% já haviam recebido proposta para se fundir a uma concorrente ou ser

incorporada por ela – uma clara sinalização de que o mercado, como nós o conhecíamos, estava em pleno processo de aprimoramento, ainda que tardio.

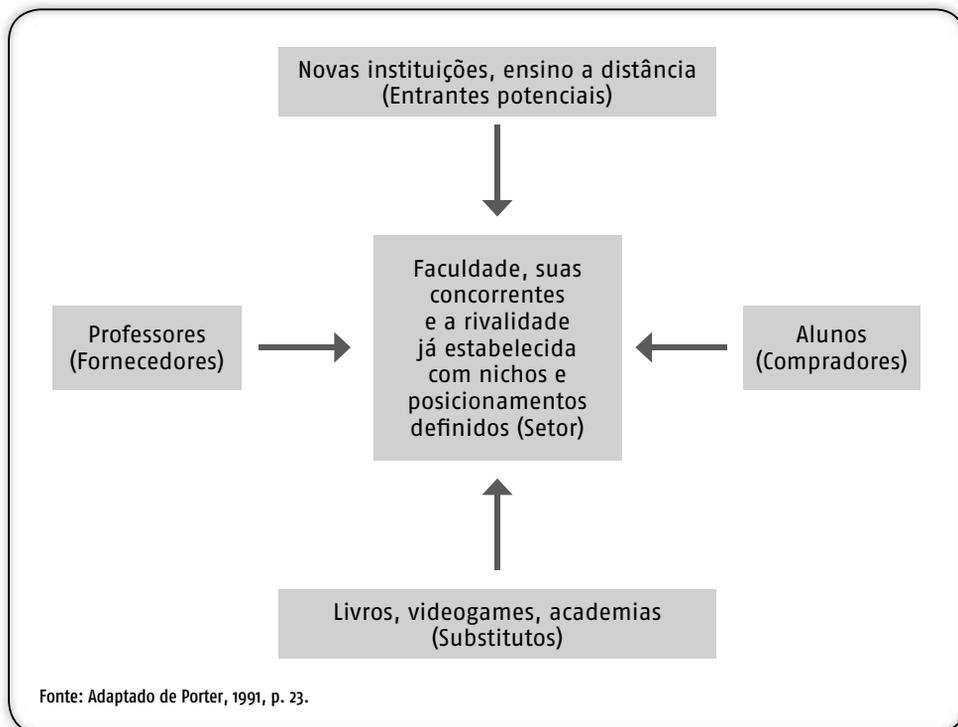
Criando uma barreira

No início dos anos 1980, a gestão tradicional foi abalada pela publicação de um trabalho de Michael E. Porter, professor de Harvard. Nas páginas do seu *Competitive strategy*, Porter firmava-se como o idealizador de uma nova escola e de uma importante revolução que fundamentaria a administração moderna.

A idéia principal defendida pelo “guru” da geração seguinte estava centrada na competitividade, orientando os leitores a tomar suas decisões de acordo com as oportunidades identificadas no mercado.

Para ilustrar sua teoria, o autor posicionava a organização em uma matriz composta por cinco forças independentes. O centro desse diagrama era o universo no qual a instituição se localizava com as concorrentes do seu setor. Sobre esse modelo imperavam o poder dos fornecedores, compradores, possíveis substitutos e novos entrantes.

FIGURA 5.1 AS CINCO FORÇAS DO MICROAMBIENTE.



Muito se escreve em marketing para instituições de ensino, e muito se comenta sobre cada uma das forças que operam sobre uma instituição de ensino superior particular, da administração dos recursos da faculdade, sejam eles humanos ou materiais, à busca da excelência na conquista e satisfação dos alunos.

Algumas das variáveis desse setor são controláveis. Outras, contudo, escapam à competência dos gestores e adentram o campo do acaso, em que opera a lógica do absurdo. Uma faculdade pode administrar sua operação, mas fogem ao seu controle, à primeira vista, as novas concorrentes que brigarão por seu aluno. Se de um lado uma faculdade pode gerir seus colaboradores e fornecedores, de outro não pode antecipar quais serviços diluirão o tempo, o dinheiro e a vontade do seu estudante.

A matriz de Porter foi construída e orientada para a indústria. Sua utilidade, porém, ultrapassa os limites das fábricas e adentra outras áreas da economia, como o setor de serviços e o mercado educacional, por consequência.

No entanto, devido às particularidades desse mercado, algumas adaptações precisam ser desenvolvidas – tanto em relação à nomenclatura quanto ao posicionamento das forças. No mercado educacional, elas não possuem valores iguais, e os alunos e professores têm muito mais poder sobre as instituições que aquele exercido por substitutos, por exemplo.

Nesse caso, a matriz para as instituições de ensino superior ficaria da seguinte forma:

© **Compradores:** os alunos são o público-alvo de uma instituição. Costumamos dividi-los em ativos, inativos e prospects.

Alunos ativos são aqueles regularmente matriculados nos cursos da IES. Por tradição, os gestores tendem a reduzir o potencial da sua base de clientes aos estudantes da graduação. Contudo, a instituição que conseguir compreender a amplitude do conceito de prestadora de serviços educacionais, obterá sucesso ao expandir sua gama de soluções de capacitação para o mercado. A IES não deve se tornar relapsa em relação a seu serviço principal, fazendo o esforço necessário para que essa atividade cresça e prospere. Entretanto, deve pensar em alternativas de capitalização utilizando-se da sua experiência. Alunos ativos e prospects podem ser clientes da pós-graduação, da capacitação in company ou do curso de línguas que a faculdade de letras da sua IES lançou para o mercado.

Alunos inativos, por sua vez, são os estudantes com matrículas trancadas ou que não se rematricularam. Contabilizar alunos desistentes e egressos como

inativos fica a critério da instituição. Muitas IESs atuam dessa forma e desenvolvem ações para tornar ativos esses clientes ou oferecem novas possibilidades de capacitação para antigos alunos.

- © **Fornecedores:** professores, colaboradores do setor administrativo e empresas prestadoras de serviços (terceirizadas) são os principais fornecedores do setor educacional. A instituição deve se concentrar em cobrar excelência desses profissionais, pois a imagem de qualidade transmitida pelos serviços realizados dentro de sua sede forma a imagem institucional. Um professor sisudo, sério e tradicional refletirá sua imagem na da instituição. Um atendimento ruim pela equipe de segurança do estacionamento ou um serviço ineficiente da empresa que terceiriza a limpeza do campus vão compor a imagem da IES, sem distinção.
- © **Substitutos:** a matriz de Porter deveria levar as instituições a uma reflexão crítica acerca dessa força que influi sobre seus negócios. Muitas organizações desse mercado costumam entender por substitutos as IESs concorrentes e as novas entrantes do setor, misturando conceitos bastante diferentes. As novas entrantes influem muito ao diluir a base de clientes da IES. Contudo, uma nova faculdade, ao ingressar no mercado, enfrentará com as instituições já estabelecidas a “concorrência velada dos substitutos”. Por substitutos compreendem-se todas as forças que, ainda que não estejam diretamente ligadas ao setor, cooptam a atenção dos prospects, a exemplo de academias, fontes de entretenimento e outras atividades realizadas fora do campus. As ações de marketing lateral e os conceitos de condomínio de serviços – em que a instituição acumula outras responsabilidades perante seus alunos e gera receita com isso – podem ser importantes estratégias para enfrentar essa variável.
- © **O centro da matriz:** no centro desse diagrama encontra-se a instituição na companhia das suas concorrentes já estabelecidas. Essas organizações representam, nesse espaço, a dinâmica da competição, com suas parcelas de mercado já conquistadas e estabelecidas. É para o centro da matriz que convergem todas as outras forças que influem sobre uma organização, e dali sairão as estratégias que fortalecerão o mercado. Entre as estratégias adotadas estão as parcerias, fusões e incorporações de IESs, costumeiramente chamadas de “fenômenos concentracionistas”.

Costuma-se comparar a gestão no ensino superior particular, no Brasil, a caminhar sobre ovos ou dirigir no escuro. *Nunca se sabe de onde surgirá uma rachadura, uma curva ou quando será colocado um obstáculo na pista.*

Assim, os administradores do segmento acabam tornando-se receosos, optando por estratégias conservadoras e legalistas e condicionando todos os seus passos a consultorias jurídicas. Muitas vezes, evitam arriscar-se em territórios em que os precedentes não estejam claramente definidos, por insegurança quanto às constantes mudanças na legislação ou possíveis “manchas” nas avaliações institucionais ou de cursos.

Manobras incisivas como a fusão e a incorporação devem ser explicitadas de maneira clara, evitando quaisquer suspeitas ou julgamentos divergentes, e precisam ser adotadas visando a melhoria dos processos da instituição e não apenas o lucro.

- © **Fusões:** no Brasil, um exemplo recente de fusão foi a integração das Faculdades Spei, em Curitiba, com as Faculdades Hoyler. Existem poucos casos de IESs que optaram por essa saída – a modalidade de parceria mais incipiente do mercado. Os exemplos de incorporação e de parcerias são muito mais freqüentes.

As fusões ou sociedades derivam da união de duas ou mais companhias que se extinguem formando uma nova e única grande empresa. O controle administrativo dessa nova entidade fica a cargo da empresa que se apresentar mais próspera ou com melhores condições de gerir o processo. Esse tipo de associação permite reduções de custos, mas pode levar a práticas restritivas no mercado.

Fortes argumentos contra esse processo apontam a formação de monopólios, oligopólios e cartéis. Quando a empresa criada com base na anexação de duas outras passa a atuar de maneira privilegiada pela concentração de poder econômico e de mercado, torna-se prejudicial à livre concorrência. Tanto a Secretaria de Direito Econômico (SDE) quanto o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), ambos vinculados ao Ministério da Justiça, desempenham papéis de primeira grandeza para prevenir o abuso de poder econômico e defesa da livre concorrência.

- © **Incorporações:** as incorporações diferem das fusões por não criarem uma nova empresa como resultado da ação. Basicamente, consistem na manobra pela qual uma ou mais instituições são absorvidas por outra, passando o controle acionário à incorporadora.

Foi o que aconteceu recentemente em Portugal com a compra da Universidade Moderna do Porto pela Universidade Lusófona.

A crise naquele país assemelha-se à que as instituições vivem no Brasil. Ainda que a razão seja outra (inversão da pirâmide demográfica, com o enxugamento da base pela retração das taxas de natalidade), existem vagas em demasia para uma demanda em queda.

O governo português estimulou o movimento que culminou nessa incorporação, na qual a marca “Lusófona” incorporou o “alvará de funcionamento dos cursos da Moderna”, mantendo as condições dos alunos e dos cursos existentes atualmente na Universidade Moderna do Porto.

- © **Parcerias:** por ser simples implementá-las, as parcerias estão se tornando muito comuns no mercado educacional brasileiro. A amplitude da ação é muito grande e transcende a área administrativa.

Muitas IESs mantêm parcerias acadêmicas que não influem em sua gestão; outras, contudo, elevam as parcerias ao nível estratégico, dependendo delas para a efetivação de seus serviços – sejam atividades pedagógicas, sejam de responsabilidade social.

No Brasil, diversas instituições têm realizado parcerias com outras mais fortes, no intuito de agregar valor a programas de pós-graduação. É o caso da Fundação Getulio Vargas e do seu programa FGV Management.

A FGV é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em 1944, com o objetivo de ser um centro voltado para o desenvolvimento intelectual do país. Composta por diversas unidades, destacam-se duas grandes escolas: a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e a Escola de Pós-Graduação em Economia.

Unindo sua experiência, essas duas escolas criaram, em 1999, o FGV Management. Por meio do programa, a fundação busca selecionar e orientar parceiros nas cidades onde identifica a necessidade de levar cursos de educação continuada. Os mais de cinquenta conveniados do FGV Management são instituições que atuam localmente com funções comerciais, de logística e operacionais, enquanto a FGV administra a realização e o controle acadêmico dos cursos oferecidos ao público.

Outro modelo de parceria é levado à frente pelo Ciezo, na cidade do Rio de Janeiro. A entidade é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, formada pelas mantenedoras de sete instituições de ensino superior daquela cidade.

Juntas, as instituições compõem uma das maiores comunidades acadêmicas do estado, com mais de trinta mil alunos no nível superior, matriculados em mais de

25 cursos superiores, vinte mil no ensinos básico (ensino, infantil, fundamental e médio) e cerca de oito mil em cursos de formação técnica (pós-médio), além de quatro mil colaboradores.

Segundo o superintendente do Ciezo, Jacob Glibber, a entidade nasceu da necessidade de fortalecer as instituições de ensino superior localizadas na zona oeste da cidade do Rio de Janeiro. “Esse fortalecimento significa o desenvolvimento de um grande potencial, uma força maior resultante da união dessas sete instituições com todos os seus aparatos, estruturas físicas e acadêmicas”, conta o superintendente.

Perfis congruentes

Basicamente, são dois os critérios que nortearão esse tipo de movimento: o geográfico e o de afinidade acadêmica – ou seja, as instituições que se aproximarão no futuro vão fazê-lo por compatibilidade física ou ideológica.

Diversas instituições também buscarão se aproximar para fortalecer o centro da matriz e, assim, lidar mais facilmente com os novos entrantes que se aventuram no setor.

As parcerias podem ser as mais variadas e devem sempre contribuir para a melhoria da IES, levando-a a um ponto de equilíbrio.

O desafio no ensino superior é a necessidade de a instituição oferecer uma estrutura completa (da biblioteca e laboratórios ao corpo docente). Os custos elevados para manter uma operação no segmento são inviáveis em outros setores, e a busca da excelência pode estar nas parcerias, aliando pontos fortes de organizações independentes.

Em muitos casos, essas organizações unem-se para aumentar sua participação de mercado – seu “tamanho da fatia da torta”, usando uma metáfora. Às vezes, é melhor unir-se para “aumentar o tamanho da torta como um todo”.

As faculdades talibãs

“ADMIRÁVEL NOVO MERCADO VELHO.” Dia após dia, ano após ano, para quem atua em nosso setor, acentua-se a sensação crônica de um *déjà-vu* intermitente – aquela imagem que se repete, dando a impressão de que tudo que fazemos foi feito antes, e tudo que vemos já foi visto em outros momentos. Afinal, seria pretensão demais imaginar que nossa experiência é inédita e que ninguém passou pela situação por que nosso setor passa hoje.

De todas as características atuais do setor educacional, a da concorrência salta aos olhos, a ponto de velhos baluartes do ensino superior, sôfregos, exclamam:

marem que a competição por alunos é desleal e favorece os novos ingressos dessa atividade.

Essa situação é o reflexo de uma economia liberal. Há décadas, cientistas vêm discutindo os benefícios que a variedade da oferta traz ao consumidor final, não apenas na questão do preço, mas no quesito “qualidade”. O fim da “reserva de mercado” trouxe alguns tubarões com apurado senso de gestão educacional e administrativa focado na eficiência (leiam-se custos enxutos, marketing eficiente e recursos bem aplicados, aliados a propostas pedagógicas modernas), dando origem a faculdades novas com estratégias agressivas, capazes e convincentes.

Isso nos remete ao início dos anos 1990. Naquela década, existia uma guerra declarada entre gigantes de diversos setores da indústria. A Coca-Cola debatia-se com a Pepsi, a Nike brigava com a Rebook e a Avis com a Hertz pelos suados tostões de uma fatia bastante restrita do mercado consumidor. Todos os esforços estavam orientados para o topo da pirâmide, mais precisamente para as classes A e B+. Essa segmentação não contemplava os quase setenta milhões de consumidores das classes C e D. Tal erro estratégico criou um nicho em que outras empresas puderam se desenvolver com tranqüilidade. Nesse espaço, as grandes redes supermercadistas lançaram produtos utilizando suas marcas e passaram a concorrer nas gôndolas com as gigantes.

Enquanto as multinacionais tinham a vantagem de possuir poderosas fatias de “intenção de compras”, alimentadas por incessantes estratégias de comunicação, as marcas das redes supermercadistas cresciam rebocadas pela imagem institucional das varejistas. Conhecidas como “marcas talibãs” pela estratégia agressiva com que atuavam, tinham a vantagem de contar com uma operação bastante funcional, com gastos mínimos em atividades extremamente custosas para as marcas tradicionais. Esse dinamismo fez que os preços das talibãs chegassem a quase metade das tradicionais e permitiu às excluídas classes C e D o ingresso no mercado consumidor.

Hoje, as grandes corporações do setor produtivo que tiveram sua fatia de participação corroída pela ação contundente desses novos entrantes – e sobreviveram – precisaram reinventar sua estratégia para se perpetuarem.

Muitas se fundiram e eliminaram marcas do seu mix de produtos. Enxugaram custos, aprimoraram seus processos de marketing, focaram seus clientes e ampliaram seu escopo de comunicação.

Qualquer semelhança não é mera coincidência, e uma leitura apurada da experiência dessas empresas e da solução encontrada por elas pode mostrar um caminho em meio aos obstáculos que emergem na gestão das IESs particulares em tempos de “faculdades talibãs”.

“É de suprema importância
atacar a estratégia do inimigo.”

SUN TZU

A rotina preventiva

NESSES TEMPOS DE CONCORRÊNCIA ACIRRADA, a disputa pelos alunos nos processos seletivos e em outras campanhas bate à porta das instituições de ensino superior particulares.

O velado “acordo entre cavalheiros”, que dava às IESs a segurança de que suas concorrentes respeitariam um perímetro mínimo ao redor dos campi, malogrou-se em diversos mercados do Brasil. O outdoor afixado na porta da instituição se valorizou muito. Os balcões das padarias da região ficam carregados de folders, ao mesmo tempo que as esquinas das IESs, em dia de processo seletivo, são pontos importantes para as ações promocionais de outras faculdades. Ainda que seja deselegante, essa é uma realidade, e o gestor não pode fazer vista grossa para a questão.

Se no seu processo seletivo, em resposta à falta de compostura de outras IESs, você está programando ações de panfletagem, colagem de cartazes no comércio e afixação de comunicação visual em áreas vizinhas a outras instituições, você tem de estar pronto para o retorno da concorrência. E talvez essa precaução seja um diferencial da sua instituição em relação às demais.

Primeiramente, negocie com as veiculadoras de outdoors que não publiquem anúncios de outras instituições em pontos estratégicos nas cercanias da sua sede – uma espécie de reserva de mercado para a organização. Depois, converse (polidamente, é claro) com os comerciantes do seu bairro ou da sua cidade, para IESs instaladas no interior, e solicite que não coloquem cartazes de concorrentes, pois o sucesso da sua organização pode aquecer a economia das empresas localizadas nas adjacências.

Por fim, decrete a rotina preventiva.

Esse deve ser um procedimento diário, realizado por algum funcionário da casa para detectar estratégias de blitz e panfletagem nos veículos estacionados nas cercanias da instituição. Esse funcionário deverá, diariamente, antes do final de cada período, fazer uma ronda pelas quadras que ladeiam a faculdade, observando se foram distribuídos materiais gráficos de outras IESs nos automóveis estacionados e com motoristas das vans e ônibus que trazem seus alunos.

Essa fiscalização, que não demanda maior esforço nem tempo, deverá neutralizar parte das estratégias de promoção das concorrentes, defendendo o perímetro

físico da faculdade e seus alunos do impacto de outras campanhas. Subentendendo que algumas estratégias – como as campanhas de transferências – têm seu aluno como principal público-alvo e concentram-se no marketing direto, essa ação simples deverá desestabilizar o composto de mídia desenvolvido e quebrar a frequência da propaganda de outras competidoras do setor.

Informações estratégicas

QUANTOS ALUNOS ESTUDAM COM VOCÊ? Qual é o tamanho do seu campus? Você vai fechar turmas para o curso de administração do próximo vestibular?

Esses questionamentos, à primeira vista sem maior importância, podem ser vitais como combustível para o planejamento estratégico de alguma instituição concorrente.

Na era da informação, saber administrar conhecimento e gerar vantagem competitiva com base em dados é um importante diferencial entre as instituições. Não são poucas as empresas da chamada “nova economia” que estruturaram verdadeiros departamentos de clipping e gerenciamento de informações.

Nesses espaços, milhares de dados – de notícias a boatos que circulam nos barzinhos no horário de happy hour – são amarrados e tecidos em relatórios que podem definir as estratégias e o futuro de muitas organizações.

Em um cenário de profissionalização constante, a segurança das informações surge como ponto nevrálgico da administração moderna.

Como seus funcionários lidam com a segurança das informações estratégicas às quais têm acesso? Você classifica alguns dados como sigilosos e comunica a importância do segredo para seus colaboradores?

Costumamos ler sobre empresas que mantêm vigilância sobre os e-mails de seus funcionários, achando que essa é uma realidade exclusiva dos mercados da área de tecnologia e finanças. Contudo, essa paranóia na valorização das informações de negócios – se já não chegou – deveria fazer parte do seu dia-a-dia.

Se seus colaboradores não assinam sequer um termo de compromisso quanto à não divulgação dos números que acessam na instituição, surge uma nova dúvida: qual é o nível de segurança do seu banco de dados contra a invasão de hackers? Talvez seja a hora de inibir as possibilidades de fraudes e acompanhar essa tendência mundial. Afinal, se você sonha em colocar a mão no banco de dados do seu concorrente, alguém deve estar de olho no seu também. E nem todo mundo tem a integridade que normatiza os trabalhos no seu estabelecimento.

Rankings, rols e listas: balizadores do mercado

*“As empresas renovadoras têm um apetite insaciável por fatos.
Vêem informações onde outras só enxergam dados.
Adoram comparações, rankings, medidas, qualquer coisa que
contextualize e afaste o processo decisório do mero campo das opiniões”.*

WATERMAN

O SONHO DE TODA UNIVERSIDADE é figurar com destaque em algum guia de cursos e profissões renomado como o *Guia do estudante*, da Editora Abril, ou o *Guia de MBA's*, da revista *Você S/A*. Os rankings saem das páginas das revistas diretamente para as páginas de anúncios das IESs, sem maiores avaliações ou análises. O nome figurou em uma dessas tabelas? Compre meia página no primeiro caderno de um jornal de grande circulação e mãos à obra!

Muitas aguardam com ansiedade a publicação desses rankings como solução para municiar com selos e chancelas sua publicidade, compensando a falta de diferenciais de maneira artificial. Alguns prêmios menores, inexpressivos e de visibilidade regional partem, inclusive, de critérios e parâmetros muitas vezes questionáveis.

No exterior, ainda mais que no Brasil, esses guias são referências absolutas no momento de decidir por uma graduação. Figurar nesses anuários em outros países, com destaque para os Estados Unidos, é sinônimo de excelência e garantia de posicionamento, no mínimo, até o próximo ano e o próximo ranking. Os parâmetros e os critérios adotados são rigorosos e inquestionáveis.

O mercado e o setor acompanham de perto as oscilações das posições nesses levantamentos. A ascensão é premiada assim como as quedas são punidas com severidade. A influência negativa no status, muitas vezes, é sintoma de algum problema estratégico mais grave.

Os Estados Unidos são o país dos rankings e dos prêmios. Existem listas para todos os setores, e informações sobre todas as áreas (saúde, gestão, recursos humanos, internet, telefonia etc.) são processadas, ordenadas e premiadas à revelia.

Anualmente, portanto, uma grande expectativa circunda a divulgação da lista das melhores universidades norte-americanas pela *U.S. News & World Report*. Stanford, Harvard e Yale brigam pelo primeiro lugar geral e em algumas categorias específicas, como em “melhor escola de MBA”, “melhor faculdade de direito”, “universidade dos sonhos segundo os pais”, “melhor ambiente para hispânicos”, “universidades dos sonhos segundo os estudantes” etc.

A lista da *U.S. News* tem como fontes principais os estudantes e os professores. Outro público essencial, contudo, é observado na pesquisa todos os anos: os recrutadores que são enviados das grandes empresas para avaliar os formandos, a fim de que estas contratem os melhores alunos – teoricamente, os mais competentes profissionais em suas áreas no futuro.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Avaliação e reconhecimento

Uma forma de avaliar seus serviços e agregar valor aos cursos, adotada pelas instituições em todo o Brasil, é a utilização das notas obtidas nos processos de avaliação do MEC (Autorização, Reconhecimento, Provão, Enade etc.).

Analisar essas notas pode contribuir para a comunicação e o posicionamento da instituição ou de seus cursos em sua região e, de modo mais concreto, apontar problemas de qualidade em outras instituições – uma oportunidade de captar alunos de cursos específicos por meio de transferências.

Estratégias de posicionamento

A TENDÊNCIA É QUE OS RANKINGS se fortaleçam com o tempo e que a cultura do posicionamento se estabeleça de forma definitiva no futuro. Novos modelos de rankings classificarão os cursos específicos ou por áreas de inserção (ou por parâmetros diversos relacionados com a realidade brasileira).

Nesse contexto, se sairá melhor quem largar na frente nas estratégias de construção de marca e relacionamento com os mentores dos projetos de prêmios e rankings.

O *Guia do estudante*, hoje a principal referência do setor no Brasil, adotou em 2006 uma nova metodologia para o ranking das melhores universidades.

Não são mais entrevistados os coordenadores dos mais de seis mil cursos participantes, nem consultados os resultados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Diante da impossibilidade de avaliar *in loco* os cursos que atendem aos critérios da pesquisa, a equipe do *Guia do estudante* delega a avaliação aos professores e coordenadores dos cursos premiados na edição anterior. Os professores avaliam os cursos da região onde atuam, exceto aqueles em que lecionam, sorteados aleatoriamente.

Uma estratégia inteligente para que a IES obtenha boa avaliação desses profissionais é listar os cursos premiados pelo *Guia* no ano anterior em sua região e iniciar um relacionamento com os profissionais desses cursos, a fim de fortalecer a imagem da escola com esses públicos.

Os quesitos considerados são: corpo docente (titulação dos professores), projeto pedagógico, infra-estrutura oferecida aos alunos e inserção dos estudantes no mercado de trabalho. A escola poderá ser classificada no quesito excelente (cinco estrelas), muito bom (quatro estrelas), bom (três estrelas), regular, ruim, “prefiro não opinar” e “nunca ouvi falar”. O *Guia* publica apenas os cursos caracterizados com três estrelas ou mais. Todos os restantes são menos do que “regulares” ou não se enquadraram no perfil dos cursos avaliados.

Para participar da avaliação, o curso precisa atender a dois requisitos: ter a titulação de bacharelado (com exceção de pedagogia e educação física) e possuir turma formada há pelo menos um ano. De acordo com esse critério, em 2008, dos 21.367 cursos superiores oferecidos no país, 8.223 foram avaliados pelo *Guia*.

São pesquisadas, ainda, 166 entidades e conselhos profissionais que avaliarão os cursos relacionados às respectivas áreas. Assim como os professores consideraram, sobretudo, o aspecto acadêmico em suas análises, as entidades avaliam mais centradas na profissionalização de cada curso.

Nota: nessa proposta de construção de uma imagem na área acadêmica, ter professores participando de comissões de avaliação do MEC pode constituir uma ação importante para se posicionar no mercado.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Os eleitos: análises sobre o Enade 2004

Preparem os ouvidos: os próximos anos serão marcados por muito barulho no ensino superior. Entre as polêmicas que agitarão os ânimos já revoltos das mantenedoras, um dos tripés do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Das suas três dimensões (avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes), talvez a mais polêmica tenha data marcada para o final de todos os anos letivos.

Na sua primeira edição, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) soterrou definitivamente – sob vaias generalizadas de IESs públicas e privadas – seu antecessor (sucesso de público e críticas do PT), o Provão.

Na ocasião, o exame foi realizado em 361 cidades do país com 90,16% de comparecimento. Apesar da ausência de 10% dos inscritos (nos treze cursos das áreas de saúde e ciências agrárias), o governo considerou a participação satisfatória naquele momento. Posteriormente, participaram do exame de 2005 os alunos do primeiro e último anos, selecionados e inscritos pela universidade.

Tudo isso os gestores já estão cansados de saber. A dúvida que cresce à medida que o prazo se esgota é: quão preparados para a prova estão os alunos? Afinal, brincadeiras à parte, esse provavelmente será o modelo que perdurará por muitos anos como referencial qualitativo das IESs e indicador de qualidade por parte dos alunos.

A contragosto, as IESs terão de se contentar com as promessas de 2004, na expectativa de que as mudanças acontecerão. Em 2005 foram avaliados os alunos dos cursos de arquitetura e urbanismo, biologia, ciências sociais, computação, engenharia, filosofia, física, geografia, história, letras, matemática, pedagogia e química.

A busca da melhoria dos indicadores de qualidade relativos a seus cursos deve ser um trabalho continuado e ininterrupto, porque cada vez mais o mercado está de olho. E agora terá mais parâmetros para mensurar qualidade.

TIRE PROVEITO DA CRISE!

A energia move o mundo. E cada sistema, cada máquina, cada entidade, cada organização utiliza uma força motriz diferenciada para realizar sua atividade. Para alguns, é dinheiro; para outros, status. Para os departamentos de marketing das instituições de ensino superior, o "ar que enche os pulmões" e o "pão quente de cada dia" foi o resultado do Enade – alimento para o ego de alguns poucos privilegiados e indicativo de problemas para a maioria.

Nas instituições de ensino superior cujas atividades orientam-se por um planejamento estratégico, a gestão da crise aparece como uma demanda emergente, simples de ser controlada. Contudo, naquelas IESs que apenas reagem aos estímulos exteriores, um imprevisto desse porte pode ter reflexos graves no ingresso de novos alunos.

Saber analisar com imparcialidade, comparar dados e tomar decisões com base em estatísticas puras é um mérito que poucos conseguem quando envolvidos no turbilhão do dia-a-dia. A proposta dessa série é distanciar o gestor, oferecendo mecanismos para ele comandar os processos de maneira a extrair o máximo de uma situação desse tipo, enxergando soluções e até mesmo oportunidades num potencial problema como esse.

A PUREZA DA ESTATÍSTICA POSTA À PROVA

As instituições de ensino superior brasileiras tiveram suas deficiências relacionadas pela aderência de conhecimentos gerais e específicos, quando da publicação dos resultados do Enade. A grande maioria das instituições mal avaliadas ainda está atordoada pelo choque – o Ministério da Educação não comunicou a publicação do resultado – e deve desenvolver muito em breve as estratégias para reverter esses quadros até 2007. Ou deveria, pelo menos.

Afinal, os alunos que responderam ao Enade em 2004 voltarão a ser sabatinados em três anos, e o conhecimento agregado a esses estudantes será, enfim, resultado de uma amostra factual. Será um universo muito mais válido que o anterior, já que no último Enade o critério foi passível de críticas.

Ainda que aponte uma série de questões bastante pertinentes, e cada IES auferida no processo tem conhecimento desse fato, o universo recenseado traçou um paralelo entre egressos de uma geração com os ingressos de outra – perfis completamente diferentes para muitas faculdades.

A comparação mais palatável seria entre os resultados de um grupo pesquisado no seu ingresso e quatro anos depois, ao se formar na graduação. As estatísticas possíveis nesse cruzamento poderiam ser muito mais ricas se confrontadas com os históricos da graduação desses alunos. Fica uma dica ao Ministério da Educação.

Os dados da primeira fase já estão disponíveis. O ministério tem os nomes dos estudantes que responderam ao Enade em 2004 como calouros. Esses devem ser os mesmos que responderam ao exame em 2007. E seus resultados deverão ser comparados aos da prova passada, e não aos da de uma nova turma de ingressos. Ai sim poderemos ter uma análise crítica da aderência de conteúdo de cada instituição.

As amostras randômicas, os grupos aleatórios pesquisados nesse início de Enade devem, em breve, restringir-se aos iniciantes da graduação que, quatro anos depois, serão novamente ques-

tionados para o levantamento do conteúdo aprendido em sua passagem pela faculdade – num processo crítico e imparcial que gere informações válidas e precisas.

ADERINDO AOS CONHECIMENTOS GERAIS

A prova do Enade 2004 foi composta de dez questões de formação geral e trinta de componentes específicos da área. Logo, 25% do conhecimento pesquisado resultou de uma prova que mensurou temas, para muitos, inéditos, questões, em muitos casos, jamais vistas em sala de aula. O conceito de “conhecimentos gerais” é tão amplo quanto seu nome; são conhecimentos genéricos, não específicos e absorvidos de fontes, não precisamente técnicas. Nas vésperas de vestibular – em que os conhecimentos gerais se tornaram as “vedetes” das provas –, os cursinhos incentivam os alunos a buscar novas informações em jornais, romances, filmes, revistas de atualidades e publicações de variedades com os mais diversos temas. Contudo, as IESs acabam sendo relapsas e não percebem que a formação estudantil deve, sim, ser ampla e incorporar assuntos que não apenas os ligados às áreas futuras de atuação. Afinal, se as entrevistas de emprego cobram provas de conhecimentos gerais e os novos exames do Ministério da Educação cobram conhecimentos gerais, porque a faculdade não deveria desenvolver módulos de conhecimentos gerais para seus estudantes? E os departamentos de marketing das IESs poderiam ser agentes de construção de ferramentas para o fomento à absorção de conhecimentos gerais pelos estudantes.

Com baixo investimento, e por que não inspirados nas práticas das companhias aéreas? Hoje é recorrente – e louvável, devemos ressaltar – as empresas de aviação entregarem um informativo nos vôos comerciais de uma concepção bastante simples, impresso em papel ofício e rodado em máquina copiadora, trazendo estampadas as informações de última hora, que o passageiro deixou de ler.

Os departamentos de marketing poderiam propor uma solução semelhante a seus estudantes, nos mesmos moldes, a um custo insignificante, se comparado aos resultados que poderiam gerar.

Com informações genéricas – e algumas mensagens institucionais –, a produção em escala permite que se copie uma matriz ao custo de R\$ 0,04. Multiplique isso pelos 210 dias letivos que o ano de 2005 deve ter, e o gestor concluirá que por R\$ 14,60 uma ferramenta bastante eficiente poderá elevar, de maneira substancial – auxiliando a melhorar os resultados de 25% do Enade –, o conhecimento genérico da sua base de alunos. E, caso essa ação seja realizada em parceria com outra instituição, poderá tornar-se ainda mais eficiente. Se a instituição quiser um projeto piloto para avaliar os resultados, poderá utilizar esse modelo nas turmas que serão avaliadas pelas edições futuras do ENADE. Caso contrário, a IES poderá amargar um novo resultado ruim nesse próximo exame.

O interesse pela busca de conhecimentos gerais aumentou. Dos que ingressam na faculdade, 15,4% lêem jornal ocasionalmente – uma quantidade um pouco melhor do que os 14,4% dos concluintes que têm esse hábito não regular.

SOBRE ANALISAR E SER ANALISADO

Contam de um filósofo que se perguntava, ao fitar-se no espelho, “se era ele quem olhava sua imagem refletida ou se ele era, na verdade, observado por ela”. Costumamos nos sentir desprotegidos sob críticas e nos sentir ofendidos ao sermos confrontados com nossos erros. Pior do que ser apenas criticado é ver essa crítica publicada, ao deparar com as falhas sob o jugo da sociedade.

Foi assim que diversas instituições de ensino superior sentiram-se ao se ver comparadas com as demais, sem nenhuma preparação ou aviso, com a publicação do Enade.

O choque das instituições desqualificadas em público só não foi maior que o das desqualificadas com relação às suas concorrentes diretas. O pesar, contudo, pode reverter-se em estratégia.

As instituições tiveram suas deficiências apontadas e, nesse momento, estão desenvolvendo estratégias para reverter esses quadros. O gestor que for capaz de, à revelia da crítica mais mordaz, julgar imparcialmente, conseguirá, contra todas as adversidades que eventualmente surgiram com essa avaliação, enxergar os pontos positivos.

Administrar os dados e converter as informações do relatório do MEC em estratégias e ações de mercado pode acarretar bons resultados para a instituição, já que os pontos fracos das demais faculdades que competem por seus alunos também foram apontados, publicados e comunicados ao mercado.

Os caminhos a adotar utilizando esses dados são os mais variados. A IES consegue mensurar, comparativamente, seus dados de ingressantes com os das concorrentes. Consegue mensurar, também, como seus calouros estão posicionados em relação aos dos demais integrantes do setor e como seus formandos estão em relação aos demais.

O cruzamento de todas essas informações gera médias estatísticas, cuja análise pode dizer se um público mais qualificado que o da concorrência busca sua IES ou se seu egresso está na média dos demais, ainda que sua avaliação não tenha sido positiva. Com um pouco de "sorte", o resultado pode posicionar seu curso de forma menos negativa.

UM PRATO CHEIO

O gestor que pensa que as ações referentes ao Enade se encerraram com a análise e o controle dos resultados do exame se engana. Aqueles que acham que os dados importantes são apenas os diretamente ligados à sua instituição não conseguiram interpretar as entrelinhas do Ministério da Educação.

O Enade é muito mais do que isso. Para o gestor sem habilidade ou costume de administrar fundamentado em dados, ou que possua um sistema de informações de marketing dinâmico, pode ser uma importante ferramenta de pesquisa. Mesmo para os demais gestores, que reagem sem planejamento, entregar o relatório do perfil socioeducacional do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes para sua agência de publicidade deve ser uma saída para as campanhas sem foco e direção.

O conhecimento latente nas informações socioeducacionais pode servir de inspiração para uma série de ações internas nas IESs. Apenas analisando um exemplo, sabemos por experiência que a maioria das ações de member get member (nas quais os alunos são estimulados por condições especiais a prospectar entre seu círculo de relacionamentos novos candidatos aos exames) tem um alvo bastante direcionado para as amizades dos estudantes.

Analisando alguns dos dados da pesquisa, uma nova estratégia surpreende como possibilidade de aprofundar as ações já existentes.

Vale destacar que o perfil dos alunos recenseados é bem definido e eles representam uma amostra dos cursos da área de saúde. Trata-se de um apontamento que deve ser confirmado, mas que serve de ilustração das possibilidades de utilização do Enade.

CONDIÇÃO - INGRESSANTE - CONCLUINTE

Mora com os pais e/ou parentes - 68,80% - 63,60%

Tem pai com escolaridade mínima de ensino médio - 31,70% - 29,10%

Tem pai com escolaridade mínima de ensino superior - 25,70% - 32,40%

Tem mãe com escolaridade mínima de ensino médio completo - 33,80% - 33,30%

Tem mãe com escolaridade mínima superior - 27,90% - 31,80%



6 O ambiente exógeno ou a dimensão do contexto

Sonhe grande, mas olhe para seu umbigo

AS MENSALIDADES SEMPRE FORAM a única fonte de proventos das instituições de ensino superior privadas. Ao longo da história, essas organizações têm utilizado a receita proveniente dos serviços regulares de ensino para fazer investimentos e pagar as contas.

No entanto, essa situação de inércia começa a mudar. Algumas mantenedoras vêm buscando em outros setores ou no exterior a inspiração para prospectar fontes alternativas de fomento.

A receita tupiniquim consiste em expandir a operação por meio de estratégias laterais de marketing, ampliando a receita pela entrada em novos setores. São escolas que se tornam editoras, consultorias, institutos de pesquisa, empresas de software, gráficas, hotéis e veículos de comunicação.

No exterior, contudo, a capitalização dá-se internamente, pela sofisticação do produto (os próprios cursos). Esse é um fenômeno que ocorre tanto em países industrializados quanto em nações em desenvolvimento. Nessas universidades, é bastante comum a parceria com empreendimentos econômicos ou sociais – e especialistas apontam que as organizações educacionais necessitam ousar mais. Caso se mantenham dependentes da receita proveniente das mensalidades, estarão fadadas ao fracasso.

A inovação é essencial para a sobrevivência: é preciso reformular a estrutura da organização, desprendida dos dogmas que a metodologia acadêmica costuma impor ao empreendimento educacional. Parcerias são fundamentais, e o esforço

de criar joint ventures é menor que o de adentrar um setor diferente. Contudo, a segunda opção não deve ser totalmente afastada.

A acomodação das instituições acaba provocando a chamada “gigantomania”: quando pensam em novas possibilidades de negócios, sonham alto demais. Contemplam buscar investidores, novas fontes de recursos no mercado financeiro, criar amplas estruturas para novos negócios.

Muitas deveriam fazer a lição de casa corretamente e focar mais o ambiente interno. Por exemplo: ao procurar parcerias, prospectá-las por meio de alternativas legais para captação de fomentos, como Lei Rouanet, imposto de renda etc. Ou, então, buscar organizações interessadas em vender produtos ou oferecer serviços a seus alunos dentro do campus. Esse modelo de lojas, muito comum no exterior, é chamado “store in store”: como em uma simbiose, uma unidade comercial instala-se no campus.

Uma escola é, em muitos casos, um pólo regional que movimentava toda uma cadeia de empresas em suas cercanias. O mercado imobiliário se aquece, bem como o setor de serviços e o comércio.

Apenas a instituição parece não acreditar na sua continuidade e restringe o foco para sua atividade-fim, quando deveria pensar de forma inovadora. Os verdadeiros empreendedores sabem fazer uso do movimento continuado de estudantes de uma universidade. O ideal é romper com os dogmas e abrir-se para novas possibilidades. O crescimento horizontal pela abertura de novos cursos tende a desacelerar; a especialização e a melhoria na qualidade já são uma tendência. Embora as possibilidades de progredir diminuam, com criatividade e gestão é possível continuar o desenvolvimento por novos caminhos.

O mercado periférico

ALGUMAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR são hoje a principal fonte de renda dos municípios em que estão instaladas. É o caso da Sociesc, mantenedora do Instituto Superior Tupy, com sede em Joinville (SC), que estruturou todos os seus cursos para atender às necessidades do setor produtivo da região, e da Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul), que se associou a profissionais do mercado e fundou a empresa Mercatus – Educação em Negócios. Essa parceria visa atender o segmento da educação executiva criando soluções de treinamento sob medida para o competitivo mercado paulistano.

Uma IES que queira estar em dia com o mercado pode usar sua influência, por exemplo, para fazer parcerias estratégicas – com a associação comercial, a Secretaria da Indústria ou o comércio local – no intuito de criar um clube de descontos e pequenas facilidades para o estudante. Muitas vezes, mais de 50% dos alunos

de uma instituição vêm de fora da cidade. Por que não facilitar a vida desses jovens “migrantes”, diminuindo seus custos e tornando sua opinião sobre a graduação ainda melhor? Afinal, a construção da leitura de qualidade e satisfação dos discentes, sua “campus experience”, como sabemos, é fruto de uma série de variáveis, muitas das quais abstratas.

0 macroambiente periférico

POR QUE ALGUMAS REGIÕES, independentemente de suas características físico-geográficas, são mais prósperas e atrativas? Enquanto determinados lugares atraem investimentos, indústrias, turistas, capital intelectual, outros definham sem saber onde perderam o rumo do desenvolvimento.

Diversas variáveis influem no sucesso ou no fracasso de algumas cidades. Entre as questões envolvidas no que usualmente se chama de marketing público, de lugares ou cidades, estão o ambiente de negócios, as políticas tributárias, a qualidade da mão-de-obra, a infra-estrutura, os incentivos e a educação. E chegou-se a uma máxima dessa nova ciência: “Alguns lugares prosperam por meio de esforço, e não espontaneamente”.

Esse esforço deve envolver todos os interessados no crescimento e pode partir das instituições de ensino superior locais. Afinal, o planejamento estratégico de uma IES que projeta sua operação para daqui a cinco ou dez anos tem de estar sintonizado com o planejamento estratégico do município. Os recursos humanos formados nas salas de aula das faculdades devem ter um mercado pronto para absorvê-los, assim como o mercado precisa de pessoal capacitado para atendê-lo.

0 microambiente periférico

NÃO PODEMOS FECHAR OS OLHOS para a vida dos alunos. Gostaríamos que eles estivessem totalmente voltados para o aproveitamento da vida acadêmica, o que resultaria em crescimento pessoal por meio da aprendizagem e do trabalho, com “comprometimento e esforço”. Mas as coisas dificilmente funcionam assim.

Muitas vezes, competimos pela atenção desses estudantes com atividades mais atraentes aos olhos inexperientes da mocidade. O bar, na companhia dos amigos, surge como um ímã nas noites quentes de verão ou frias de inverno... E lá vai um batalhão de clientes gastar nos botecos das redondezas.

Um gestor com menos conhecimento do mercado interpretaria essa situação de maneira simplista e veria o bar como uma forma de segurar os alunos no horário em que deveriam estar na sala de aula. Esse gestor já teria errado na aceção do

UMA VISÃO SOCIAL DO NEGÓCIO EDUCACIONAL

Aqueles que desconhecem o real contexto das instituições de ensino superior particulares no Brasil acabam por entendê-las como simples empresas prestadoras de serviços educacionais. Mas as IESs particulares tiveram papel fundamental em nossa história recente. Foram as maiores responsáveis pelo atendimento de uma demanda reprimida de ensino superior de décadas – que não poderia ser atendida pelas instituições públicas que atuavam no país. Hoje, 3.260.967 estudantes podem sonhar com a construção de um futuro mais próspero devido às aulas assistidas nessas instituições (dados do Censo 2005).

Os reflexos disso são vistos em todos os setores da economia de formas diferentes. Nos próximos quatro anos, essa força de trabalho – capacitada nas salas de aula das diversas faculdades particulares do país – vai somar-se àqueles já formados na busca de um lugar ao sol no mercado. Parte substancial dessa mão-de-obra abrirá negócios próprios, aquecendo a economia e gerando novos empregos.

O reforço prestado à graduação pelas instituições particulares acaba melhorando os indicadores sociais que refletem na imagem do país no exterior. Isso aumenta a credibilidade do Brasil diante dos investidores e permite obter novos empréstimos, por exemplo, com o Fundo Monetário Internacional. Trata-se de uma ciranda de benefícios que muitas vezes não fica clara numa leitura superficial desse ramo, mas que aos poucos está mudando a vida de importante parcela da população.

Até o Censo 2003, nenhum estudo havia sido produzido no intuito de mensurar a participação e a intervenção das IESs, por meio de suas atividades de extensão, em seu entorno social. Sabia-se que as faculdades particulares realizavam uma série de serviços comunitários – muitas, inclusive, subsidiando hospitais, creches, ONGs etc. Contudo, essas informações não chegavam ao público.

Com o Censo 2003, provou-se que as IESs têm atuação marcante: naquele ano, foram prestados um total de 180.009.269 atendimentos, sendo 179.056.780 ligados à saúde, 472.333 ligados à área jurídica e 480.156 laudos técnicos realizados por laboratórios ou departamentos. Os laços das IESs com a sociedade, porém, são muito mais profundos, e levantamentos subsequentes deverão valorizar outras faces da responsabilidade social dessas empresas. Entre outras questões pouco abordadas está o fato de as instituições particulares terem criado uma nova classe de acadêmicos, professores que de outra forma não poderiam lecionar e buscar aperfeiçoamento profissional.

As implicações e os reflexos do incremento continuado de um ramo em que o resultado do serviço prestado é confundido com os maiores sonhos e com as aspirações de milhões não podiam ser menores do que esses. Analisando esses números, é possível comprovar que a construção do nosso “país do futuro” definitivamente está ancorada no fortalecimento da educação superior.

serviço educacional, por ignorar que a construção da sabedoria, escopo da missão da IES, não é literal, e sim constituída de muitas outras facetas que não somente a sala de aula – ainda que essa seja sua orientação primordial.

A troca de informações no ambiente informal pode ser uma oportunidade de crescimento para o discente, e esse “ambiente informal” pode muito bem se dar na periferia dos seus campi. Basta dar uma volta nas noites de quinta para detectar que ali egressos das salas de aula mais variadas se reúnem para interagir, à revelia de suas opiniões e preconceitos.

A questão é que freqüentemente essa troca de experiências não é administrada, nem sequer acompanhada. Os estudantes acabam diluindo todo o potencial daquele momento num sistema caótico de troca de dados e informações. Porém sabemos que existem ferramentas para gerenciar os relacionamentos, e poderíamos nos utilizar delas para incentivar a integração dos cursos, o empreendedorismo e o conseqüente crescimento de nossos estudantes. É fato, afinal, que muitos negócios e idéias surgiram em mesas de bar.

“Enquanto a sociedade feliz não chega, que haja pelo menos fragmentos de futuro em que a alegria é servida como sacramento, para que as crianças aprendam que o mundo pode ser diferente. Que a escola, ela mesma, seja um fragmento do futuro...”

RUBEM ALVES



CAIXA DE FERRAMENTAS

Análise das informações sobre uma IES: montando uma tabela*

PARTICIPAÇÃO DAS CIDADES E/OU BAIROS NA BASE DE ALUNOS

Essa análise permite mensurar os principais bairros e cidades que compõem a base de alunos da instituição. Em algumas faculdades, a demanda é regional, com os alunos vindos de outros municípios. Em outras, a demanda é pontual, sendo mensurada por bairros e até mesmo por ruas. Esse fato torna a coluna “Cidades” variável.

A tabela apresenta ainda uma subdivisão dos cursos da faculdade. Visa identificar algum curso pontual que fuja do padrão médio da captação de alunos da instituição.

O gerenciamento dessas informações constitui a ação primordial de qualquer estratégia de prospecção de alunos. O esforço de comunicação deve ser proporcional ao número de cidades que fornecem alunos para a instituição, salvo naquelas em que estrategicamente existe o objetivo de desenvolver novos mercados.

POPULAÇÃO DAS CIDADES QUE COMPÕEM A BASE TOTAL DE ALUNOS

Algumas cidades da região serão estratégicas dentro do planejamento de marketing. Entre elas, aquelas com grande número de habitantes.

A cidade se destacará como passível de um incremento na prospecção de alunos desde que se enquadre em dois critérios:

- 1) dispor de uma população com potencial regional;
- 2) não ter uma participação proporcional à sua população na base de alunos da instituição.

* Saiba mais sobre a sua instituição utilizando a tabela do “Anexo_5_Contexto_Macroeconomica”, na área restrita do site.

► **ANÁLISE DAS MATRÍCULAS (POR NÍVEL DE ENSINO) NAS CIDADES QUE COMPÕEM A BASE TOTAL DE ALUNOS (OFERTA DE ALUNOS EM CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS)**

A compreensão da pirâmide demográfica regional pode apontar para oportunidades e ameaças em prazos maiores. Essa curva está apresentada por cidade/bairro, pelo número de alunos matriculados no ensino médio (demanda em curto prazo), no ensino fundamental (demanda em médio prazo) e no ensino pré-escolar (demanda em longo prazo).

A planilha ainda apresenta o número de docentes e escolas por nível e categoria de ensino, fazendo um mapeamento completo da principal fonte da base de alunos do ensino superior e da instituição.

DADOS SOCIOECONÔMICOS DAS CIDADES QUE COMPÕEM A BASE TOTAL DE ALUNOS

Além da compreensão dos dados diretamente ligados ao negócio da instituição, as informações socioeconômicas podem despertar a IES para oportunidades de mercado. Os dados socioeconômicos estão divididos em doze dimensões, subdivididas em até dez variáveis:

- 1) Ensino 2003
- 2) Registro civil 2002
- 3) Representação política 2000
- 4) Instituições financeiras 2003
- 5) Finanças públicas 2002
- 6) Base territorial
- 7) População e domicílios 2000–2001
- 8) Óbitos e serviços de saúde 2002–2003
- 9) População desempregada
- 10) Renda média familiar
- 11) Distância da cidade principal
- 12) Possui algum modelo de bolsa estudantil (ou convênio assinado com a instituição)?

DADOS SOCIOECONÔMICOS DAS CIDADES QUE PODEM SER ALVO DE INVESTIMENTO DA IES

Algumas cidades, ainda que não figurem na base de alunos da instituição, têm potencial para receber investimentos da IES – seja pela renda, pelo crescimento recente, pela proximidade ou pelo fracasso da instituição de ensino superior particular local. Analisar as dimensões socioeconômicas dessas cidades pode mostrar oportunidades de abordagem e nichos de mercado até então não contemplados pela instituição.

CONCORRÊNCIA NAS CIDADES QUE PODEM SER ALVO DE INVESTIMENTO DA IES

A descrição aprofundada das faculdades que operam nas cidades que compõem a base total de alunos é muito importante e consta na coluna “Análise da concorrência”.

DEFINIÇÃO DO MARKET SHARE

O cálculo do market share da instituição é obtido pela relação da sua participação na oferta de vagas total (soma das vagas ofertadas por todas as IESs no mercado mensurado) e esse resultado é subtraído do total da demanda. Calcula-se o total da demanda pela porcentagem de concluintes do ensino médio que continuam estudando e migram para o ensino superior. Na maioria dos mercados, esse valor chega a 55%, que são aplicados sobre 30% do total das matrículas do ensino médio (EM + EJA + Cursinhos). Esses 30% são referentes aos alunos concluintes (3º ano = 1/3 do total) das principais cidades da base total de alunos.

Oportunidades regionais

MAIS DO QUE APENAS ENTENDER, participar ativamente da economia da região é extremamente importante para uma IES. Essa interação com o mercado pode se dar de diversas maneiras e deve começar antes mesmo da implantação dos cursos, para depois ser alimentada por eles.

Ao estruturar seu empreendimento, o empresário precisa inovar ao formar a força de trabalho, e não apenas cair no lugar-comum das faculdades tradicionais.

Vejam os exemplos.¹ Digitando no Google “faculdades do interior”, descobri que entre as dez primeiras figurava uma instituição particular na cidade de Osório, no litoral do Rio Grande do Sul.

Osório localiza-se em uma região histórica. No final do século XVII, a faixa litorânea do Rio Grande do Sul tornou-se conhecida pelos paulistas – que vinham em busca de gado – como Estrada da Laguna. Em 1857, o município de Osório emancipou-se de Santo Antônio da Patrulha, levando consigo uma vasta área litorânea. Com o tempo, imigrantes alemães e italianos foram se instalando na cidade.

Entre 1921 e 1960, a exploração das vias navegáveis de Osório a Torres transformou-se em um meio de comunicação e transporte bastante importante para o desenvolvimento econômico e cultural de todo o litoral norte do estado. Hoje, com seus balneários, é passagem obrigatória para quem se dirige às demais cidades do litoral gaúcho.

O setor primário e a área industrial de Osório estão estabilizados em 20%. O setor de serviços está em grande expansão – ultrapassa os 60% –, e sua tendência é aumentar com a conseqüente diminuição da mão-de-obra ocupada nas áreas agropecuária e industrial. Por outro lado, a cidade conta com um grupo qualificado de veículos de comunicação (três jornais e duas rádios) e é considerada o pólo regional de mídia do litoral norte.

Uma análise dessas condições nos permite vislumbrar algumas possibilidades no município. O setor de turismo é bastante próspero e alavanca o crescimento dos serviços, tão importantes para a economia local. Como a cidade está numa faixa privilegiada de litoral e possui uma infinidade de lagoas, profissionais formados em oceanografia, ciências do mar e engenharia de pesca têm ali um campo interessante de atuação.

Contudo, a única IES de Osório oferece à comunidade os cursos de geografia, história, letras, educação física, administração, computação, pedagogia e matemática.

1 As informações a seguir foram extraídas do site Wikipédia (<<http://pt.wikipedia.org>>).

Assim como Osório, existem centenas de instituições espalhadas pelas diversas regiões do país que, pensando globalmente, acabam sendo displicentes com a realidade local.

A economia do município de Barretos (SP), por exemplo, é baseada principalmente na produção de carne, frutas cítricas, borracha, grãos e cana-de-açúcar e na industrialização de carne para o mercado interno e para exportação. Ainda assim, o principal centro universitário da região não apresenta nenhum curso relacionado diretamente com essas áreas.

Em contrapartida, na região de Marília (SP) – que também é movida pela agroindústria –, a IES local oferece cursos de zootecnia e medicina veterinária, engenharia agrônoma e de alimentos, nutrição, comércio exterior, além de direito, engenharia, publicidade etc. As empresas de Marília se tornaram auto-suficientes em especialistas locais, não precisando importar mão-de-obra de outros centros de saber do Brasil.

No entanto, a relação com o mercado não termina na elaboração de cursos baseados na economia local. Os pólos industriais e as economias locais variam muito de região para região. Cada área pede competências e especializações ímpares.

As questões a responder são: você está em sintonia com as demandas regionais de trabalho? Seus formandos encontram colocação na economia local?

Quantidade versus qualidade

O BRASIL É UM PAÍS DE CONTRASTES. Enquanto em algumas regiões faltam recursos humanos na área da saúde, em outras abunda a formação da força de trabalho para o ramo.

O crescimento de cursos de graduação na área da saúde é demasiado concentrado, e sua qualidade acaba sendo inversamente proporcional ao número de cadeiras oferecidas.

De um lado, estão os cursos na área da saúde que nos últimos anos vêm despejando péssimos profissionais no mercado. De outro, 617 novas instituições aguardam autorização para começar a funcionar. O paradoxo consiste no fato de muitas dessas instituições – no meio desse fogo cruzado e em status de espera – serem genuínas e oferecerem qualidade.

Esses fatores revelam com cores ainda mais fortes o desequilíbrio na distribuição geográfica dos profissionais da saúde por todo o país. Fazem-nos lembrar, ainda, que esses profissionais dependem de infra-estrutura suficiente e preparo adequado para atender a população com dignidade.

Não há problema em abrir novos cursos, desde que haja rigor, critérios, seriedade e idoneidade do Ministério da Educação e uma fiscalização eficiente daque-

les já existentes pelas entidades médicas. A displicência na fiscalização compromete a saúde pública. Os pacientes passam a ser vítimas de profissionais sem qualificação ética e diplomados em universidades de baixo nível. Contudo, vale lembrar que o embate aqui nada tem que ver com a questão instituições de ensino privadas x instituições públicas.

É pertinente ressaltar que as instituições particulares dispõem de maior capital financeiro para remunerar profissionais e investir em estruturas necessárias (equipamentos, laboratórios etc.). A mensalidade é um aliado da qualidade, pois se trata de um instrumento dos estudantes (clientes) para exigir melhores condições dos cursos. Nesse caso, fica fácil entender por que muitos mestres migram para o ensino particular e muitos empresários vêem nesse hiato da saúde uma oportunidade de aliar lucro à responsabilidade social.

*“Prometo que, ao exercer a arte de curar, mostrar-me-ei
sempre fiel aos preceitos da honestidade, da caridade e da ciência.*

*[...] Se eu cumprir este juramento com fidelidade, goze eu,
para sempre, a minha vida e a minha arte,
com boa reputação entre os homens.”*

HIPÓCRATES



7 A internacionalização das IESs

IESs cruzando o oceano

OS ESTUDOS ACERCA DE ALUNOS INATIVOS de uma IES mensuram superficialmente o motivo do trancamento de matrículas ou das transferências de alunos. Temos por reflexo imediato imaginar que a única razão que leva um estudante a se afastar de nossas salas de aula é a insatisfação com o serviço. Contudo, existe um motivo muito comum para a evasão de alunos – principalmente nas IESs de primeira linha – que acaba sendo relegado nos planejamentos estratégicos das instituições: o intercâmbio.

O aluno “intercambista” tem um perfil bastante peculiar dentro do universo dos estudantes do ensino superior, destacando-se na estratificação socioeconômica e sociocultural. Normalmente, já domina o segundo idioma e têm condições financeiras de transferir-se para uma faculdade em outro país. Quando não possuem essas condições, muitos recorrem a financiamentos de bolsas no exterior oferecidos por programas que custeiam essas viagens.

Em algumas IESs cujo alunado pertence às classes A e B, a evasão causada pelos intercâmbios pesa bastante na receita. Algumas delas capitalizam esse fenômeno de forma positiva – aceitam a questão, aprendem a administrar o problema e, em certos casos, encontram no intercâmbio um novo modelo de negócios. Ao internalizar parte do processo de intercâmbio e auxiliar o egresso nesse momento de decisão, além de ampliar a formação do seu corpo discente, garante o retorno dos estudantes ao seu campus quando eles voltarem ao país natal. A excelência do gerenciamento de intercambistas se encontra, no entanto, nas instituições que, sobrepujando fronteiras, criam laços e raízes em outras nações. Essas

IESs ganham de todas as maneiras. Se de um lado lucram com a expatriação de seus alunos, de outro fortalecem-se ainda mais com a migração de estudantes vindos de outros países. Além da troca cultural que o relacionamento com IESs estrangeiras proporciona, a captação de alunos vindos de outro país somente acrescenta à construção do conhecimento em uma faculdade – teoricamente, a missão da maior parte das organizações que operam no ensino superior no Brasil.

Cenários do intercâmbio no Brasil

NÃO FORAM ENCONTRADOS DADOS consolidados sobre o setor de intercâmbio e sobre cursos de idiomas no Brasil no ensino superior. O que se conhece acerca desse ambiente são os dados fornecidos pela Brazilian Education & Language Travel Association (Belta), entidade que agrupa 90% do mercado de educação internacional. As informações relativas ao ensino médio publicadas pelo Censo Educacional do MEC (que inclui uma pesquisa socioeducacional) podem fornecer alguns indicadores relacionados ao ensino superior. Segundo o censo, os alunos que estão encerrando o ensino médio freqüentam mais as aulas de idiomas, de informática e ginásios de esportes do que os cursinhos pré-vestibulares. De acordo com o MEC:

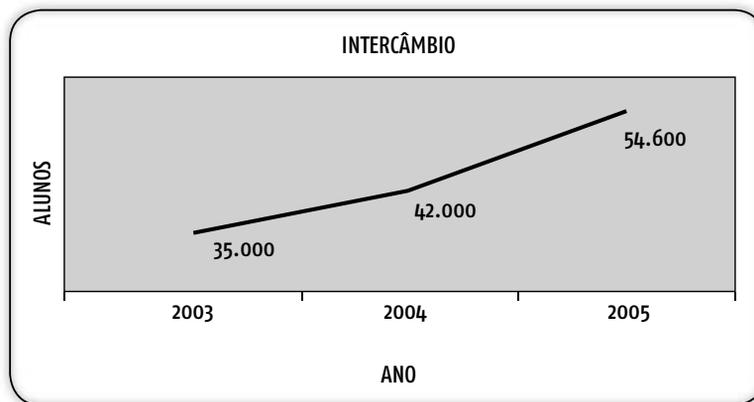
- ⊙ 54% dos alunos entrevistados disseram fazer, ou já ter feito, curso de informática;
- ⊙ 46% se dedicam a esportes;
- ⊙ 28% já freqüentaram ou freqüentam escolas de idiomas;
- ⊙ 22% dos estudantes que participaram da pesquisa estavam em cursos pré-vestibulares.

Paralelamente, uma pesquisa da Belta aponta que, dos jovens que deixam o país com objetivos educacionais, 11,8% saem em busca de “aprender ou aperfeiçoar um idioma”, enquanto 45,9% procuram “maior qualificação profissional”. Outra pesquisa realizada pela Central do Intercâmbio constatou que 86% dos jovens procuram a empresa a fim de “estudar no exterior e para se aprimorar devido à competitividade do mercado de trabalho”.

A gama de produtos educacionais é ampla e as promessas podem compensar o “investimento” na viagem. O serviço “Trabalho remunerado no exterior” promete ganhos de US\$ 1.600 a R\$ 4.800 por mês. A oferta tem sido a grande arma das agências de intercâmbio na luta contra a fuga dos estudantes de idiomas, assustados com a instabilidade do câmbio no Brasil. Essa promessa de ganhos e a insegurança para entrar no mercado de trabalho despreparado vêm levando dezenas de milhares de estudantes a investir em uma experiência no exterior. Em 2005,

aproximadamente 54,6 mil brasileiros, na faixa de 18 a 30 anos, optaram por essa iniciativa – 30% mais que os 42 mil estudantes que embarcaram em 2004 e os 35 mil em 2003 (numa curva que deve continuar ascendendo 30% ao ano pelos próximos três anos).

FIGURA 7.1 ALUNOS QUE EMBARCARAM EM INTERCÂMBIO.



Esses estudantes dividem-se em diversos níveis educacionais e adquirem uma série de produtos das empresas de intercâmbio. Os principais no mercado hoje são:

- ⊙ High school – programa voltado a alunos entre 14 e 18 anos, que estudam um ou dois semestres em escolas públicas ou particulares do exterior, residindo em casas de famílias ou no próprio campus da escola;
- ⊙ Cursos de extensão universitária – programas voltados para pessoas que desejam aprofundar conhecimentos, principalmente nas áreas de negócios;
- ⊙ Cursos de idiomas – são oferecidos preponderantemente cursos de inglês, mas o espanhol e o francês começam a ganhar mercado. Os cursos são divididos de acordo com o nível de intensidade (do básico ao avançado e do semi-intensivo ao intensivo) e variam conforme a disponibilidade de tempo e os recursos dos estudantes;
- ⊙ Cursos técnicos – cursos profissionalizantes em diversas áreas;
- ⊙ Cursos de graduação e pós-graduação – cursos universitários e de especialização em todas as áreas;

Intercâmbios universitários

NÃO EXISTEM DADOS PRECISOS, ainda, sobre a participação de mercado de cada um desses produtos. Contudo, é notório que os cursos de “high school” e os de idio-

mas são os mais populares. Os serviços oferecidos ao público universitário ainda são incipientes em função de esse mercado estar em fase de consolidação.

Outra questão que afeta os indicadores do setor é o fato de que, no nível universitário, o intercâmbio pode ser administrado pelas próprias instituições. Não se trata de uma prática popular, mas tende a tornar-se mais organizada.

Os poucos convênios assinados por instituições públicas e privadas brasileiras com pares estrangeiras objetivam proporcionar aos estudantes a oportunidade de realizarem parte de seus estudos no exterior. Esse é um processo restrito às instituições focadas nas classes A e B, e ainda pouco popularizado. Quando ocorre, funciona como uma troca: as instituições mandam estudantes para o exterior, no período de seis meses a um ano, e, ao mesmo tempo, recebem alunos estrangeiros. Os estudantes seguem pagando as mensalidades da universidade de origem, ficando isentos da taxa universitária da instituição que visitam. Os custos de transporte e moradia, contudo, costumam tornar essas viagens inviáveis para a maioria dos estudantes.

As universidades oferecem programas de graduação e pós-graduação (o de graduação é o mais procurado). Para que os estudantes possam participar dessa iniciativa, eles devem se enquadrar em alguns critérios: estar regularmente matriculados, ter desempenho acadêmico bom, ter conhecimento da língua do país de destino etc.

As instituições que proporcionam esse serviço, hoje, restringem a oferta a programas de certificação e diplomação. Os alunos podem cursar alguns créditos do seu curso em escolas conveniadas e ganhar um certificado de extensão universitária, ou estudar por um período maior e ganhar dois diplomas de conclusão (um brasileiro e outro estrangeiro), desde que respeitadas as questões legais do Ministério da Educação.

É importante mencionar que a procura dos programas de intercâmbio universitário vem aumentando a cada ano. As pesquisas internas desenvolvidas pelas instituições apontam que a oportunidade de estudar no exterior é desejada por quase todos os estudantes e valorizada nos processos de seleção para empregos pelos profissionais de recursos humanos.

Muitas viagens de intercâmbio são verdadeiras concorrentes da educação formal. A evasão decorrente dessa experiência tende a ser elevada, posto que muitos estudantes abandonam o curso superior por um ano e, ao voltar, mudam de carreira ou desistem do curso. Ainda são poucas as instituições de ensino superior privadas que conseguem controlar esse processo, seja por meio do monitoramento desse aluno, garantindo seu retorno à instituição, seja pela participação na opção por um intercâmbio.

Cenários do intercâmbio no mundo

NA MÉDIA, 43 MIL BRASILEIROS SAEM DO BRASIL, todo ano, para estudar nos seguintes destinos:

TABELA 7.1 DESTINOS DE INTERCÂMBIOS.

Estados Unidos	35,0%
Inglaterra	19,7%
Canadá	18,4%
Austrália	9,1%
Nova Zelândia	6,3%
Outros	6,2%
Espanha	2,9%
Alemanha	1,1%
França	0,8%
Itália	0,4%
Irlanda	0,2%

Na contramão, o Brasil recebe cerca de sessenta mil estudantes estrangeiros por ano, segundo dados da pesquisa realizada no ano passado pela *Language Travel Magazine*, conceituada publicação inglesa sobre viagens de estudo. A pesquisa revelou também que cinquenta mil vêm ao país para programas de línguas e cursos combinados, e dez mil para o ensino médio, universidades e cursos profissionalizantes. Em cursos de línguas, com atividades combinadas e uma permanência média de seis semanas, cada estudante estrangeiro investe cerca de US\$ 2.250 na economia brasileira. Em um curso anual, o mesmo estudante deixa cerca de US\$ 18.250. O turismo de intercâmbio injeta na economia brasileira, anualmente, cerca de R\$ 631,3 milhões. Entre os países que mais enviam estudantes para o Brasil estão Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Reino Unido e Austrália.

Cenário mundial

- © De cada dez estudantes estrangeiros de nível universitário, cinco são asiáticos, três europeus e um africano.
- © Três países recebem quase metade de todo o fluxo de intercambistas do mundo: Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha. Se somados os intercambistas hospedados por França, Austrália e Japão, esses seis países concentram dois terços de todos os intercambistas do planeta.
- © A América do Sul é o destino menos comum no intercâmbio cultural, recebendo apenas 0,6% dos intercambistas do mundo, seguida pela África (1,4%).

- ⊙ Segundo dados da Unesco, oito em cada dez intercambistas europeus estudam em outro país da Europa (três em cada cinco na Inglaterra, Alemanha ou França).
- ⊙ Metade dos intercambistas estrangeiros estuda na Europa e 25% nos Estados Unidos. Todo esse contingente representa, no entanto, apenas 4% dos estudantes universitários do nosso país.
- ⊙ Na Inglaterra e na Alemanha, os intercambistas representam 10% da população universitária, enquanto na Austrália um em cada seis universitários é estrangeiro. Outros países:
 Macau – 67%;
 Chipre – 29%;
 Catar – 21%;
 Suíça – 18%;
 Áustria – 14%.
- ⊙ Os intercambistas norte-americanos representam apenas 6% do total mundial. Por sua vez, é o país que mais hospeda estudantes estrangeiros, tendo recebido 586 mil intercambistas de 2000 a 2003 (63% vindos da Ásia).
- ⊙ 46% dos estudantes estrangeiros são mulheres.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Educação globalizada

O ensino superior romperá as fronteiras de todos os países, e a internet será a ferramenta que unirá os povos. O desenvolvimento de um portal ou banco de dados contendo informações sobre as instituições de ensino superior reconhecidas pelos governos nacionais foi a pauta da reunião sobre ensino superior transnacional, realizada na sede da Unesco, em Paris, em 2004. A idéia é que o portal seja acessado por estudantes de todo o mundo e se torne um instrumento essencial de orientação aos alunos sobre as instituições.

A globalização, que tanto é citada atualmente, não serve apenas para facilitar a transação comercial e de pessoas, mas também para permitir que, de longe, o estudante tenha acesso a informações sobre seu universo. A iniciativa proposta na reunião será muito bem-vinda, principalmente porque tende a acabar com unidades de ensino sem idoneidade e consideradas desqualificadas.

Propostas como essa, que aliam a tecnologia em benefício do aluno, são essenciais para a evolução do ensino superior. No Brasil, mesmo com uma pequena parcela da população com acesso à internet, podemos enxergar avanços significativos na tentativa de cada vez mais traçar o caminho do aluno para a escolha certa.

A simplicidade das idéias é a melhor forma de alcançar o objetivo de qualquer projeto. Quando pensamos em ensino superior, precisamos enxergar a realidade em que ele está inserido, analisando os hábitos, costumes, crenças e tradições. Tudo isso deve ser levado em consideração, já que cada lugar tem sua peculiaridade, e nem sempre o que deu certo aqui pode dar certo ali.

De costas para o mundo

NO FINAL DE 2004, o suplemento de educação superior do jornal *The Times*, de Londres, publicou pela primeira vez o ranking das duzentas melhores universidades do mundo, com dados referentes a 2003. Nenhuma IES brasileira figurou no levantamento.

Muitos intelectuais produziram artigos criticando os critérios adotados. A polêmica se deu pelo fato de a pesquisa levar em conta a opinião de 1.300 professores universitários de 88 países, nos cinco continentes (50%), a produção científica (20%), o número de professores por aluno (20%) e a presença de estudantes estrangeiros e de professores estrangeiros, que aferem o grau de internacionalização de cada universidade (10%). Esses cinco pontos, segundo o *Times*, foram suficientes para montar o ranking das melhores do mundo.

Todos os parâmetros são correlatos à comunicação de IESs, que, tendo fomentado publicações e realizado um planejamento de comunicação, estariam com bons indicadores no quesito “publicações científicas” e teriam um bom “recall” no levantamento com o pessoal acadêmico das instituições pesquisadas.

Com isso, a IES pontuaria em critérios que somam 70% do total, e tornar-se-ia competitiva para essa tabela.

Contudo, os 10% representados pela dita “internacionalização das universidades” chamou a atenção nesse momento de reforma do ensino superior no Brasil. Esse intercâmbio de professores e alunos é o resultado direto da participação de instituições de outros países em território nacional.

Alimentar essa troca e a absorção da experiência dos modelos adotados por IESs de outros países não é uma proposta contemplada pelo Anteprojeto apresentado pelo MEC.

Pelo contrário, o segundo tópico, referente à “mercantilização” do setor, impede que as IESs tenham mais que 30% de capital estrangeiro e sejam administradas por pessoas vindas de outros países.

A tendência protecionista é esnobar um levantamento como o do *Times*, criticando seus métodos de medição. Figurar nesses levantamentos, entretanto, tem um peso substancial numa conjuntura global da educação.

A elite mundial pauta seu ingresso no ensino superior – graduação, pós-graduação etc. – por esses indicadores. É pela leitura de uma tabela como essa que milionários mudam de países sonhando com Harvards, Yales, Cambridges e Fundações Getulio Vargas de todo o mundo.

Para auferir essa afirmação, basta questionar a importância de estar presente nos rankings nacionais e regionais de veículos de renome, como *Folha de S. Paulo* e revista *Veja*. Aparecer entre as “dez melhores” surte resultados diretos na procura e na qualidade dos ingressos dessas IESs.

Parcerias internacionais

NO ÚLTIMO DIA DE OUTUBRO DE 2004 foi publicado, pela segunda vez, o resultado do recenseamento anual do jornal britânico *The Times* sobre as duzentas melhores universidades do mundo com dados referentes a 2004. Dessa vez, uma novidade: a Universidade de São Paulo (USP) figurou no ranking, segundo a opinião de 2.375 acadêmicos de vários países consultados. Apareceu lá no final, em 196^o, mas quebrou o ostracismo e criou um precedente fundamental para as próximas edições. Na primeira edição, nenhuma instituição havia representado o Brasil. Na segunda, a USP foi a única instituição sul-americana e a segunda latino-americana a figurar no evento. A outra, a Universidade Nacional Autônoma do México (Unam), subiu de 195^a para 95^a em apenas um ano.



CAIXA DE FERRAMENTAS

O ranking do *Times* continua sendo publicado, ganhando mais força e visibilidade ano a ano. Em 2005 e 2006 foram publicados rankings com as duzentas melhores (categoria de avaliação principal) e com as quinhentas melhores – uma colher de chá para mais trezentas IESs figurarem no anuário. Em 2005, a USP continuou aparecendo entre as duzentas mais importantes do mundo (196^a posição). Outras novidades foram UFRJ (301^a), PUC-Rio (311^a), Unicamp (341^a), Unesp (463^a) e FGV (495^a). O Brasil, dessa forma, contou, em 2006, com 1,2% das melhores universidades do planeta.

Em 2006 foram 542^a avaliadas, e nosso país não emplacou nenhuma IES entre as duzentas melhores. A USP caiu para a posição 284. A UFRJ ficou na 416^a, a PUC-Rio, na 441^a, a Unicamp, na 448^a, a Unesp, na 478^a, a FGV, na 529^a, e a Fundação Dom Cabral na 542^a.

Confira no anexo “Melhores_Universidades_2005_2006” a relação e as notas de todas as IESs desse período.

O ranking criado pelo jornal britânico, o Times Higher’s 2005 World University Rankings (Thes), tem um valor menos técnico e objetivo do que alguns similares (que consideram principalmente a produção científica e o número de citações de artigos das universidades). Contudo, é respeitado e prestigiado no meio acadêmico e tomado como parâmetro pela imprensa mundial.

A USP passou a figurar em função de uma modernização dos critérios – que, a partir da edição de 2005, tornaram-se mais judiciosos. Começou-se, por exemplo, a considerar a relação professor–aluno, projetos no exterior e a boa imagem dos recém-formados perante empregadores.

O Thes apresenta, portanto, uma listagem das melhores instituições de ensino superior do mundo, cujas práticas e resultados são respeitados por seus pares da academia.

Os Estados Unidos despontam como potência intelectual internacional ao emplacar doze instituições entre as vinte melhores do mundo – Harvard e o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) ocuparam, respectivamente, o primeiro e o segundo lugares em 2004. Entre esses aparecem, ainda, cinco instituições da Europa (quatro britânicas e uma francesa), uma chinesa (Pequim), uma japonesa (Tóquio) e uma australiana (Melbourne).

No total, os Estados Unidos contam com o maior número de IESs no ranking de 2004. Foram 54, contra 24 do Reino Unido, que ocupou a segunda posição. A Europa Ocidental é a região com maior número de IESs (81).

O crescimento mais vigoroso, no entanto, vem da Ásia. Das instituições que estréiam no levantamento, 25% são asiáticas.

As dez melhores IESs do mundo em 2004 segundo o *Times*¹

1 / 1 – Harvard University (EUA)

<www.harvard.edu>

2 / 3 – Massachusetts Institute of Technology (EUA)

<<http://web.mit.edu>>

3 / 6 – Cambridge University (GB)

<www.cam.ac.uk>

4 / 5 – Oxford University (GB)

<www.ox.ac.uk>

5 / 7 – Stanford University (EUA)

<www.stanford.edu>

6 / 2 – University of California, Berkeley (EUA)

<www.berkeley.edu>

7 / 8 – Yale University (EUA)

<www.yale.edu>

8 / 4 – California Institute of Technology, Caltech (EUA)

<www.caltech.edu>

1 Os números depois das barras sinalizam a posição anterior das instituições no ranking.

9 / 9 – Princeton University (EUA)

<www.princeton.edu/main>

10 / 27 – Ecole Polytechnique (França)

<www.polytechnique.edu>

E em quais experiências das melhores instituições de ensino superior do mundo uma instituição brasileira pode se espelhar?

A primeira é que a maioria daquelas líderes é particular. Suas práticas estão disponibilizadas em seus sites, assim como seus canais de contato das áreas acadêmica e administrativa. Observando superficialmente, todas têm núcleos de relações internacionais que estimulam o intercâmbio cultural de estudantes e o compartilhamento de pesquisas.

Contudo, é por meio de uma análise mais profunda que surgem as grandes diferenças entre as melhores IESs do mundo e as brasileiras. Seu escopo de comunicação é profundamente ligado à comunidade de forma ampla e abrangente. Falam com os alunos e, ao mesmo tempo, possuem canais para falar com seus pais. Falam com o meio acadêmico e o governo, e ainda dispõem de um poderoso aparelho para conversar com a indústria e a economia. Têm um calendário acadêmico com atividades o ano todo, inclusive nas férias. Seu reitor é uma figura pública e atuante, e não um personagem figurativo e impossível de ser encontrado. As diferenças que levam uma instituição a estar entre as melhores do mundo são estruturais, não apenas práticas acadêmicas, baseadas em tradição ou verba para pesquisa. Muito mais do que isso, há uma filosofia que permeia da interface gráfica do seu site (e os serviços que compreende) às práticas em sala de aula – uma cultura que fica evidente em um passeio virtual por suas instalações.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Massachusetts Institute of Technology ao alcance da sua IES

Segundo o periódico inglês *The Times*, em seu ranking das duzentas melhores universidades do mundo de 2004, na vice-liderança (atrás apenas de Harvard) encontrava-se o Massachusetts Institute of Technology, mais conhecido pela sigla MIT.

Esse centro universitário, localizado em Cambridge, nos Estados Unidos, é um dos líderes mundiais em ciência e tecnologia, bem como um centro de excelência, referência em áreas distintas como administração, economia, lingüística, ciência política e filosofia. Renomados cientistas, políticos e expoentes em diversas áreas formaram-se no MIT, e, até hoje, 61 ex-alunos foram laureados com o Prêmio Nobel (feito que nenhum brasileiro alcançou ainda).

Em tópicos anteriores, antecipamos a necessidade de as IESs brasileiras abrirem-se imediatamente para o mercado mundial, independentemente de sua categoria acadêmica ou número de alunos. As parcerias com instituições de todo o mundo, num ambiente cada vez mais integrado e globalizado, constituem um valor que ainda pode ser visto como diferenciador entre as IESs, mas que, em breve, se tornará uma necessidade. As parcerias são importantes e os convênios precisam ser assinados.

Nesse ínterim, as escolas podem utilizar parte substancial do conteúdo do MIT em sala de aula sem nenhum ônus e atrelando um nível de qualidade acadêmica sem precedentes.

O MIT OpenCourseWare (OCW) disponibiliza, via web, os materiais utilizados em quase todos os cursos de graduação e pós-graduação do MIT para qualquer usuário em qualquer lugar do mundo. Representa um avanço inédito em educação e tecnologia, e poderá tornar-se um modelo para a disseminação do conhecimento universitário na era da internet.

Pelo volume do conteúdo disponibilizado gratuitamente, nunca houve uma tentativa nessa escala antes. O MIT OCW surgiu como um projeto, em 1999, quando o vice-reitor da instituição, Robert A. Brown, solicitou ao Conselho de Tecnologia de Educação sugestões de como posicionar a organização no ambiente de educação a distância.

A missão do MIT ("transmitir e aperfeiçoar os conhecimentos dos alunos em ciência, tecnologia e outras áreas acadêmicas de modo a servir melhor ao país e ao mundo no século XXI") e seus valores ("excelência, inovação e liderança") foram o núcleo da proposta resultante: "Um novo modelo para a disseminação do conhecimento e colaboração entre os universitários de todo o mundo e uma rede que viabilize o compartilhamento dos bens intelectuais, promovendo a colaboração entre todo o MIT e entre outros universitários".

Como o MIT OCW não é um curso a distância nem uma iniciativa que confere certificado, não é necessário se inscrever para acessar os materiais dos cursos.

O aprendizado a distância envolve a troca ativa de informações entre professores e alunos, com o propósito de obter alguma forma de credencial. Ele está cada vez mais limitado àqueles que podem pagar pelos materiais ou pelo curso. O MIT OCW não pretende substituir o ensino superior tradicional ou os cursos que conferem créditos; pelo contrário, sua meta é fornecer material de apoio a tais cursos em todo o mundo, inclusive para as instituições brasileiras.

O conteúdo está disponível em inglês (www.ocw.mit.edu), e o MIT permite traduções desde que acompanhadas do seguinte termo de exoneração de responsabilidade:

"Estes materiais de cursos do MIT OpenCourseWare foram traduzidos para o português por [SUA INSTITUIÇÃO] e o MIT OpenCourseWare não se pronuncia nem dá garantias de qualquer tipo relativas a eles, explícitas ou implícitas, inclusive, mas não se limitando a elas: garantias de comercialização, de adequação a determinado propósito, da não-violação de direitos autorais ou da ausência de erros, detectáveis ou não. O MIT OpenCourseWare não se responsabiliza por imprecisões da tradução. Quaisquer incorreções ou erros contidos nestes materiais devido a problemas de tradução serão da responsabilidade exclusiva da [SUA INSTITUIÇÃO] e não do MIT OpenCourseWare".

Inovação em metodologias envolve pesquisar fontes qualificadas de dados, informação e conhecimentos. Todos os cursos da segunda melhor universidade do planeta estão disponíveis na internet ao acesso de todos – até 2010, a proposta é disponibilizar o conteúdo integral das disciplinas.

Aderir uma chance a essa à sua imagem pode consolidar um posicionamento inédito para sua instituição, baseado em qualidade e na proximidade com a excelência de uma das mais respeitadas organizações do mundo.

O início da concorrência mundial

DUAS NOTÍCIAS RECENTEMENTE ABRIRAM os olhos dos gestores de instituições de ensino superior particulares brasileiras para uma oportunidade de prospectar alunos. Na realidade, é uma oportunidade travestida de ameaça, já que surgiu de instituições do exterior procurando por alunos em território nacional.

A Associação Latino-Americana Russa de Estudos Superiores (Alar) é a entidade representante oficial das principais universidades russas em nosso continente. A ONG mantém inscrições abertas para brasileiros que queiram estudar no Leste Europeu. Com vagas preferenciais, os brasileiros podem cursar graduação e pós-graduação em humanas, exatas e biológicas com subsídio parcial do Estado. Dessa forma, o curso de graduação em medicina, por exemplo, custará ao bolso do estudante cerca de US\$ 28 mil, por seis anos, na Academia Médica Sechenov, em Moscou, mais o investimento da viagem.

A Universidade para a Paz (Upaz), da Costa Rica, também oferece bolsas de estudo para universitários brasileiros. Esse é o resultado de convênio firmado entre o governo federal e a Organização das Nações Unidas (ONU).

Como já foi dito, o intercâmbio de estudantes representa, para muitas instituições focadas nos públicos A e B, a principal razão da evasão de alunos. São estudantes encantados com a possibilidade de matricular-se no exterior e, longe do Brasil, construir uma carreira.

Porém algumas ferramentas permitiriam às organizações brasileiras equilibrar essa perda com a atração de novos alunos. O cargo de “international affairs” é bastante comum em universidades estrangeiras de todos os portes, em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Para um profissional que busca abrir possibilidades de relacionamentos institucionais, intercâmbios e trocas de informações para pesquisas, a criação de um núcleo de relações internacionais permitiria captar estudantes muito além das fronteiras nacionais. Como ponto de partida, o College Board (www.collegeboard.com) e o Universia (www.universia.com) permitem que instituições de ensino superior façam parte dos principais sistemas de busca de faculdades norte-americanas e latinas. Esses sites são utilizados por jovens de todo o globo quando desejam estudar novas culturas e obter experiências internacionais. Assim, sua instituição pode falar com o mundo sem custo nenhum – afinal, o mundo vem falando há algum tempo com seus alunos sem que você tenha se dado conta.

A América Latina como mercado

O BRASIL POSSUI CATORZE MIL QUILOMETROS de fronteiras terrestres com dez países de tamanhos pequeno e médio, nenhum deles com população superior a 20%

da brasileira (com exceção da Argentina). Esse enorme contingente deveria ser observado no planejamento estratégico das IESs brasileiras próximas às divisas com essas nações.

Um fenômeno digno de análise é a descrição do ensino superior na Argentina, por exemplo. A taxa de migração do “ensino médio” para a graduação representa 27,7% do total dos jovens entre 18 e 24 anos. Atualmente, ingressam uma média de 1,5 milhões de estudantes no ensino superior. As altíssimas taxas de evasão decorrentes da preparação deficitária dos estudantes reduzem progressivamente o número de alunos, até que 20% concluem, efetivamente, a faculdade. Em 2003, 369 mil estudantes se matricularam no sistema universitário, mas apenas 74 mil se formaram naquele país.

A desistência inicia-se já no ingresso, quando, passados doze meses, 60% não chegam sequer ao segundo ano de estudo. No final, oito em cada dez argentinos que ingressam na universidade não conseguem se graduar.

Os números são ainda piores que no cenário brasileiro. Aqui, existe um paradoxo entre a relação de candidatos por vaga. Enquanto, em 2003, 4,9 milhões de candidatos concorreram aos dois milhões de vagas oferecidas pelas instituições públicas e particulares, 42% das vagas no primeiro ano estavam ociosas.

Quase metade das vagas não é preenchida num mercado vizinho àquele que enfrenta uma taxa de evasão e apresenta uma demanda latente de 60% dos estudantes no primeiro ano – ávidos por políticas de intercâmbio que os incentivem a migrar conhecimento e divisas para o lado de cá da alfândega.

Os especialistas e os registros oficiais responsabilizam as IESs portenhas e adjacentes pela evasão. Essas organizações não se preparam para receber os alunos mal preparados, mantêm metodologias tradicionalistas de ensino – isolando-se do restante do sistema educacional – e não inovam ou se preparam para lidar com essa situação. Atuar sobre essas lacunas pode revelar-se uma grande oportunidade para as instituições brasileiras.

O problema da educação latino-americana

SE A EDUCAÇÃO FOSSE UM JOGO – uma competição entre países – e, em uma chave, figurassem Brasil, Argentina, Chile, Costa Rica e Cuba, nosso país amargaria a última colocação.

Os indicadores sociais que medem a educação nos colocam atrás desses integrantes da economia latino-americana, da educação infantil ao ensino superior, segundo o Unicef. Contudo, os problemas e as soluções que se apresentam para todos são muito parecidos, dadas as semelhanças históricas entre essas na-

ções e uma ciranda secular em que não se sabe se a economia é atrasada em decorrência da qualidade educacional ou se essa qualidade é ruim por conta da inércia econômica.

Vale ratificar aquilo que é de conhecimento geral: o planejamento estratégico dessas nações nunca levou em consideração a educação como fator de mudança social. Diferentemente de outros países – como Alemanha, Japão e Coreia –, que saíram de uma situação de pobreza absoluta para a condição de líderes mundiais pensando na capacitação humana em longo prazo, ao sul do Equador nunca se investiu o necessário em cultura.

Quando falamos em educação e melhoria de condições, falamos de uma pequena semente. Falamos de estruturar um país para que, no futuro, as pessoas possam ter mais chances de usufruir um país melhor.

No bolo da América Latina, aos olhos do Norte, somos todos “repúblicas das bananas”. No entanto, quando olhados mais de perto, quando auditorados pelo Unicef ou pelas agências de risco, nossa real aparência vem à tona e, em alguns pontos, destacamo-nos de nossos vizinhos.

Próspero horizonte

HÁ MUITO SE SABE QUE A EDUCAÇÃO transforma realidades e que o único caminho para a prosperidade passa, obrigatoriamente, por uma sala de aula. Essa visão é compartilhada por países pobres e ricos e permeia uma nova realidade que vem se desenhando nos palanques dos fóruns econômicos globais.

A tendência de utilizar a educação – e também o meio ambiente – como um bem precioso nas negociações das dívidas dos países pobres aponta um futuro de possibilidades bastante otimistas para essas nações.

Cada vez mais, esse discurso social tem deixado o campo da retórica e se transformado em ações concretas.

Foi o caso da recente decisão da Espanha de perdoar 60 milhões de euros da dívida externa argentina para que esse montante fosse investido em educação.

Essa ação não foi reflexo de solidariedade estimulada por catástrofe – como no caso do perdão da dívida para os países atingidos pelo tsunami de dezembro de 2005. Foi resultado de um posicionamento agudo da Argentina nas rodadas de negociação com o FMI. Isso pode nos remeter a um questionamento sobre a política “conservadora” do atual governo brasileiro, que vem canalizando seus lucros na quitação de cifras que talvez pudessem ser mais bem permutadas.

Nas “megatendências” que devem ser computadas pelos projetos de hoje, a busca de soluções financeiras mais avançadas, profundas e atualizadas deve ser

categórica. Assim como fundações, ONGs e empresas têm buscado aprofundar conhecimentos quanto ao “seqüestro de carbono” no quesito ecologia, alguém precisará administrar a injeção de capital proveniente do dia feliz em que o governo nacional consiga reverter o saldo negativo em investimentos na capacitação do povo.



8 A dimensão dos clientes



*“Qualidade é atender às necessidades, expectativas e desejos do cliente.
Em outras palavras, satisfação do cliente e qualidade são
tão intimamente ligadas que chegam a ser a mesma coisa.”*

HUDIBURG

Consciência juvenil

AS REVOLUÇÕES CULTURAIS QUE ACOMETEM O MUNDO muitas vezes chegam devagar, mas de repente mudam tudo. Nos anos 1960, a geração paz-e-amor tomou as ruas, o mundo, as telas dos cinemas, a literatura e a música. Os valores ali perpetrados duraram gerações.

Hoje, contudo, uma contra-revolução cultural se articula nas entrelinhas das pesquisas sociais, em decorrência dos efeitos nefastos da pobreza e do desemprego.

Uma pesquisa inédita feita em 2004 pelo Sebrae com 3,5 mil brasileiros com idade entre 15 e 24 anos revela que os jovens de hoje têm valores bem mais tradicionais do que tinham seus pais.

Enquanto ir à escola, fazer vestibular e cursar uma faculdade lideram a lista de interesses, com 38% das respostas, as preocupações com o futuro profissional vêm em segundo lugar, com 37%. O interesse pela velha tríade sexo, drogas e rock'n'roll aparece em último lugar na pesquisa.

Como tudo mais, esses dados têm um lado positivo e outro negativo. Ao mesmo tempo que demonstram maior preocupação com o futuro e motivação para se aprimorar pela educação, indicam também que os jovens temem o desemprego e o fantasma da Aids.

Há uma mudança em pleno andamento. Só que dessa vez nossos jovens estão tomando as ruas em busca de emprego e da promessa de uma vida melhor, e essa revolução nos valores ocorreu longe da mídia e das câmeras. Até porque o romantismo não faz parte dessa história.

E o que isso tem que ver com seu mercado e com a gestão universitária? Seu serviço – e o resultado lógico dele, a empregabilidade – é a preocupação número um do seu principal público-alvo. Ainda assim, a competição faz que muitos players abandonem a partida em decorrência da falta de clientes. Isso leva a uma única conclusão: qualidade, assim como posicionamento claro e planejamento estratégico, é cada vez mais essencial para a manutenção e o futuro das instituições de ensino superior. Se seus cursos não estão empregando os egressos, talvez seja hora de repensar sua faculdade...



CAIXA DE FERRAMENTAS

TORNANDO SUA VIDA MAIS FÁCIL: SEGMENTAÇÃO DE ALUNOS

Embasado nos dados elaborados pela análise de marketing, o plano de marketing poderá evoluir para a etapa de segmentação do mercado. O pressuposto da segmentação é que a escola é incapaz de atender todos os públicos.

Há vários recortes possíveis na hora de segmentar seu público-alvo. A maioria das empresas, segundo Philip Kotler, ainda prefere as segmentações demográfica e geográfica.

SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA

É a mais óbvia. A escola pode atender apenas jovens, na faixa dos 18 aos 25 anos de idade, recém-egressos do ensino médio ou de cursos pré-vestibulares (ou que pararam de estudar há menos de doze meses), com renda familiar superior a R\$ 2.500. As variáveis que compõem esse grupo poderão ser ainda mais desenvolvidas, e os principais elementos definidores são: classe socioeconômica (renda), sexo, idade, grupo étnico e escolaridade.

SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

É a mais simples. É possível atender apenas os habitantes do raio de demanda primária e secundária (públicos que demoram dez minutos para chegar à instituição).

Outra prática comum é combinar dados demográficos e geográficos. Há muitos casos em que esses dois tipos de recorte são efetivos, mas existem situações em que se mostram insuficientes.

SEGMENTAÇÃO PELO COMPORTAMENTO

Mesmo um grupo específico (uma faixa etária em uma região determinada) é composto por pessoas inteiramente distintas, com enorme variedade de necessidades, preferências e valores. Um curso que encanta uma parcela do grupo, portanto, não necessariamente serve para a outra. A solução para isso pode ser a segmentação psicológica, que leva em conta os perfis comportamentais das pessoas. Por exemplo, dentro do segmento de jovens na faixa dos 18 aos 25 anos de idade, recém-egressos do ensino médio ou de cursos pré-vestibulares (ou que pararam de estudar há menos de doze meses) e com renda familiar superior a R\$ 2.500, estão aqueles com interesses nas áreas de humanas e de exatas, ou que gostam de esportes e de cultura.

► **SEGMENTAÇÃO PELA ABERTURA A NOVIDADES**

Esse é um tipo de segmentação importante para instituições inovadoras, que lançam novos cursos ou serviços com alguma regularidade. Um estudo da consultoria Arthur D. Little separou a população mundial em quatro grandes segmentos conforme a receptividade a novidades: os inovadores estão sempre procurando novos produtos em um mercado específico e querem o que é rápido e fácil de usar – normalmente representam entre 5% e 10% da população total considerada. Os pragmáticos se dispõem a comprar qualquer produto novo se acreditarem que sua relação custo-benefício é justa – também lhes atrai o padrão comum e a maior base instalada. Os conservadores compram apenas produtos e marcas estabelecidos. Os retardatários relutam em comprar qualquer produto novo, por medo (de tecnologia ou da aparência diferente, por exemplo) ou por sair do orçamento. Essa é uma segmentação bruta que demandará recortes. Os inovadores de tecnologia, por exemplo, são diferentes dos inovadores de moda, que se distinguem dos inovadores de destinos de viagem.

SEGMENTAÇÃO PELO VALOR REPRESENTADO PARA A EMPRESA

Os especialistas em marketing Ben Shapiro e Don Peppers pregam que os clientes sejam agrupados segundo o valor que geram para a empresa, de modo que se possam priorizar os mais valiosos. Os clientes de maior valor devem ser retidos; os de maior potencial devem ser capitalizados pelo aumento nas vendas; aqueles com pouco valor e baixo potencial não devem ser priorizados; os migrantes precisam ser mais bem pesquisados e compreendidos; e os clientes ruins devem ser descartados, pois o custo de atendimento supera o benefício de atendimento. Uma variação dessa metodologia de segmentação é a pauta pela satisfação e fidelidade do consumidor, em que a base de clientes é estratificada em quatro grupos:

- Apóstolos (satisfeitos e fiéis; gostam do produto, do serviço e das pessoas da instituição)
- Reféns (insatisfeitos mas fiéis, porque o custo para trocar de instituição é muito alto)
- Mercenários (satisfeitos mas infiéis, pois se guiam principalmente por preço)
- Terroristas (insatisfeitos e infiéis; criticam a empresa para todo mundo)

Nessa metodologia, a instituição deve priorizar os apóstolos, agentes endêmicos de comunicação, e os terroristas, para minimizar os danos causados pelo seu discurso.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre a sua instituição utilizando as tabelas dos arquivos “Anexo_1_Clientes_Influenciadores_Internos” e “Anexo_2_Clientes_Dados_Egressos”.

Modelos de questionários para pesquisa estão disponíveis em “Anexo_7_A”, “Anexo_7_B” e “Anexo_3_Contexto_Quantitativos_Influenciadores_Externos_Escolas”.

Consulte também a tabela do “Anexo_8_Clientes_Demanda”

Quem são eles, afinal?

NASCIDA ENTRE 1982 E 1995, uma nova geração vem invadindo as salas de aula das faculdades nos últimos anos. São os chamados “echo boomers”, filhos dos “baby boomers” (geração nascida após a Segunda Guerra).

Hoje, essa população representa quase um terço dos brasileiros. O censo demográfico de 2000 apurou que a base da pirâmide demográfica em nosso país é composta por 27 milhões de pessoas na faixa dos 7 aos 14 anos, 11 milhões entre 15 e 17 anos e 14 milhões entre 20 e 24 anos. Ou seja: 52 milhões de futuros universitários.

Nos Estados Unidos, essa geração está sendo chamada de “Y generation”, “milennars” ou “thumb generation” (“geração polegar”, em tradução livre, pelo uso excessivo desse dedo nos jogos de videogame e computador). Esses consumidores injetam US\$ 170 bilhões ao ano na economia daquele país, cerca de 28% do PIB brasileiro.

A análise e o estudo dos hábitos de consumo desse público são fundamentais no desenho das estratégias de médio e longo prazos das instituições orientadas para o futuro, como é o caso das empresas que atuam no ensino superior.

Alguns indicadores já vêm sendo utilizados pela indústria com bastante sucesso. Mais da metade desses jovens (54%) costuma fazer compras pela internet. A interatividade da rede vem se tornando um padrão e direcionando diversas estratégias de setores como as indústrias de vestuário, de automóveis e de entretenimento.

Essa geração foi a primeira a crescer no ambiente da nova economia, tendo acesso às informações globais por uma série de novas tecnologias.

Num lar médio norte-americano existe uma oferta de quinhentos canais de televisão a cabo, além de provedores de internet, provedores wap, rádio e publicações segmentadas para diversos perfis de leitor.

Esse excedente de informações tornou os echo boomers um mercado bastante exigente e receptivo às ações de customização e interatividade – tanto que alguns chegam a participar da concepção dos produtos. Sites de carros oferecem dezenas de acessórios diferenciados, assim como modelos de tênis podem sair da fábrica adequados ao gosto pessoal de cada cliente.

Ainda que a educação seja um serviço único, dificilmente os novos modelos educacionais conseguirão fugir dessas tendências ao desenvolver programas para as próximas gerações. Adequar e modular cursos ao gosto da base de alunos é um desafio que deve ser encarado. Um desafio, todavia, que conta com uma demanda ávida por educação.

Esses jovens se caracterizam pela ausência do comportamento transgressor e pelo gosto pelo estudo. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos demonstrou que 80% dos alunos de ensino médio afirmam gostar de ir para a escola e 90% pretendem cursar uma faculdade. Ponto para essa nova geração, ponto para o mercado educacional como um todo.

Os echo boomers no Brasil

DADOS DE UMA PESQUISA REALIZADA pela agência especializada Namosca, publicados no portal Mundo do Marketing, mostram que a renda média do universitário no Brasil é de R\$ 330 e que ele movimenta cerca de R\$ 16,6 bilhões por ano.

Certos indicadores já vêm sendo aplicados a diversos setores da indústria e dos serviços, tais como apresentação de conteúdos on-line e ações baseadas na promoção de eventos para divulgação de marcas, em detrimento da propaganda tradicional.

A interatividade e a participação real do consumidor no desenvolvimento do serviço ou produto também têm sido administradas sempre que possível como caminho para a diferenciação.

É difícil personalizar a educação como se faz com um tênis. No entanto, algumas ações podem ser instituídas para adequar serviços educacionais a esse público, fazendo que o aluno participe mais e, conseqüentemente, despenda mais dinheiro.

Diversas instituições de ensino superior vêm adotando a modulação de cursos para permitir que o estudante interaja mais com a grade de disciplinas. Esse caminho bastante promissor tem sido utilizado por cursos de especialização com bastante sucesso.

Outra estratégia fácil de ser aplicada sem investimento ou com poucos recursos – e com um resultado interessante – é divulgar antecipadamente a grade de extensões que a escola oferecerá ao longo do ano.

Os pacotes podem, ainda, incluir condições diferenciadas de pagamento e benefícios aos alunos que anteciparem sua matrícula.

A IES só tem a ganhar. Ao promover a interatividade, ela transparece dinamismo e modernidade; ao apresentar um programa de extensão antecipado – e não diluído ao longo do ano –, transmite seriedade e planejamento. Além disso, otimiza esse programa ao divulgá-lo em dois momentos (afinal, uma nova chamada será realizada às vésperas da abertura do curso para preencher as vagas remanescentes). Por fim, cria as engrenagens de um projeto piloto para uma eventual mudança no modelo de grade dos cursos de graduação.

AQUI VOCÊ É MAIS QUE UM NÚMERO!

Acompanhe a vida de seus alunos. Crie sistemas e rotinas para saber dos desdobramentos “extravida-no-campus”.

Ele teve um filho? Sua mãe faleceu? Foi promovido a supervisor em uma grande empresa? (Aposto que você não faz a menor idéia de quantos ex-alunos ocupam cargos diretivos neste exato momento, correto? Isso ajudaria sua agência de publicidade a se diferenciar no mercado!)

Mande cartões. Foi por isso que falamos tanto em sistemas de informações gerenciais e em processos.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Segmentação geográfica dos alunos

Até muito pouco tempo, por questões ideológicas, utilizar o termo “cliente” para instituições de ensino superior era malvisto em muitos meios acadêmicos. Saiu na frente quem colocou de lado esse preciosismo e passou a encarar os alunos como consumidores suscetíveis a insatisfações e com grande poder de influência.

Pela definição clássica, os clientes são divididos em usuários e potenciais. Deve-se considerar o cliente usuário o destinatário dos produtos e serviços da faculdade. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto/serviço (usuário/consumidor). O cliente potencial ainda não é aluno da escola. É um aluno da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela faculdade de forma imediata (prospect), como os alunos de cursos pré-vestibulares.

O importante em relação a essa variável é conhecer as necessidades, expectativas, desejos e hábitos dos alunos, além de sua escala de valores, e conseguir desviar o foco “NO aluno” para o foco “DO aluno”. Compreendendo quais são suas motivações quando se matriculam em um curso superior, é possível oferecer serviços educacionais mais eficazes.

As informações deverão chegar por meio de pesquisas variadas e de entrevistas, que vão gerar estatísticas amplas e de grande importância para a tomada de decisão. A análise do cliente possui, no entanto, um conteúdo pouco mensurável, que chega ao plano de marketing pelas impressões e contribuições daqueles que lidam diretamente com os alunos. São os profissionais das áreas acadêmica e de atendimento.

“Escanear” os consumidores sistematicamente é muito útil para detectar oportunidades e ameaças, que passariam despercebidas de outra forma. Nada substitui o contato direto com os consumidores. Porém, quando o negócio cresce, a instituição deve lançar mão das pesquisas quantitativas e da análise das pesquisas socioeducacionais e socioeconômicas.

Essa análise divide os clientes em todos os influenciadores da IES (internos e externos). Visa apresentar o perfil desses clientes segundo algumas tendências de comportamento, como o relacionado à evasão, transferência etc.

ANÁLISE DA PESQUISA SOCIOEDUCACIONAL/VESTIBULAR

Essa tabela é fundamental para a compreensão das motivações e da origem do alunado da instituição. Nela estão compreendidas as informações socioeconômicas, educacionais e culturais dos estudantes.

São esses os indicadores que vão integrar-se àqueles apontados pela análise macroeconômica para fundamentar o plano de marketing.

Cada ponto dessa planilha será alvo de profunda análise e terá uma série de desdobramentos práticos nas estratégias a serem desenvolvidas.

A EVASÃO BRUTA

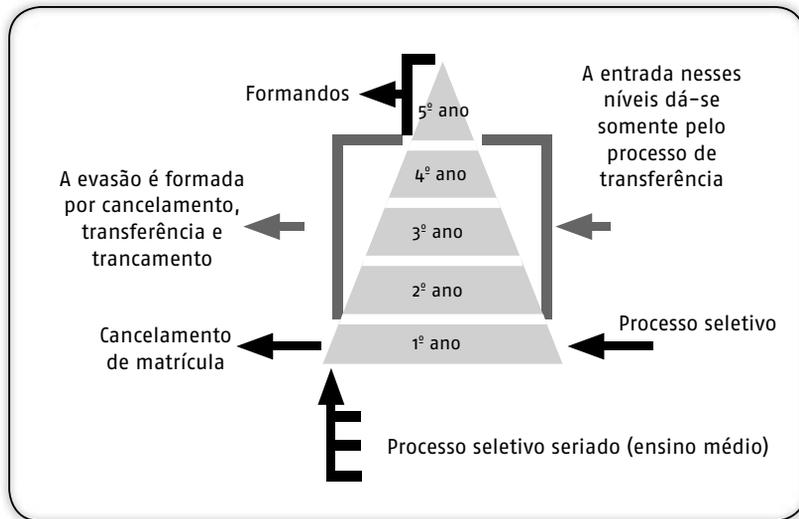
A evasão bruta é uma fórmula composta pela soma das variáveis: cancelamentos, trancaamentos e transferências para outras instituições. A evasão líquida é o valor da subtração – nesse resultado – das matrículas, obtidas pela soma dos ingressos nos processos seletivos e nas transferências de outras instituições. Esse fenômeno dá-se ao longo do ano e a evasão líquida, que é obtida no final do ano, deve obrigatoriamente ser negativa.

**EVASÕES {CANCELAMENTO + TRANCAMENTO +TRANSFERÊNCIAS (-)} X MATRÍCULAS
{PROCESSOS SELETIVOS + TRANSFERÊNCIAS (+)} / POR TURMA E POR CURSO
EVASÃO TOTAL / MÊS: CANCELAMENTOS + TRANCAMENTOS + TRANSFERÊNCIAS (-)**

Pela mensuração pontual por cursos, a instituição pode detectar alguma ameaça pontual (um curso específico do qual se evadem muitos alunos).

Pela mensuração por ano, a instituição pode ir mais a fundo nessa análise e apontar alguma sala de aula na qual essa ameaça aparece de maneira mais aguda.

FIGURA 8.1 PIRÂMIDE DE INGRESSO E EVASÃO DE ALUNOS.



Obter um saldo superavitário não envolve somente estratégias de captação. Envolve um esforço igual (maior até, diriam alguns especialistas) na retenção e fidelização dos estudantes. Esse é o diagnóstico que aponta para tal retenção ou para a necessidade dela.

As evasões são, ainda, um fenômeno sazonal. Essa planilha permite apontar os meses em que se acentuam transferências, cancelamentos e trancamentos a fim de determinar as melhores datas para as estratégias de retenção/fidelização e, assim, minimizar essa ameaça.

NOTAS ALTAS E FREQUÊNCIA ACIMA DA MÉDIA

Assim como notas baixas e alto índice de absenteísmo podem trazer uma mensagem codificada (são indicadores de evasão), notas altas e presença acima da média apontam para oportunidades de negócios e de cross selling. O melhor aluno de "Contabilidade Estratégica 2", com 100% de presença e uma coleção de notas dez, certamente será um cliente potencial de "Contabilidade Estratégica 20"!

NÚMERO DE INGRESSOS POR ESCOLA DE ENSINO MÉDIO/PRÉ-VESTIBULAR – PROCESSO SELETIVO

A mesma lógica, aplicada à estratificação geográfica da base de alunos, é utilizada aqui de forma institucional. Determinar as principais escolas de ensino médio que fornecem alunos para a instituição permite segmentar de forma pontual os nichos dos quais provêm os estudantes. Esse será o caminho para o fechamento de parcerias e ações promocionais de captação em processos seletivos.

FIGURA 8.2 PIRÂMIDE DE FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela do "Anexo_8_Clientes_Demanda".

Onde estão os prospects?

COSTUMAMOS DIZER QUE AS INSTITUIÇÕES de ensino são privilegiadas. Durante cinco dias por semana seus clientes potenciais segmentam-se por conta própria em um mesmo ambiente, onde permanecem por horas a fio.

Esses grupos, é verdade, estão espalhados pelas cidades nas salas de aula dos colégios de ensino médio e pré-vestibulares. Contudo, são muito mais simples de ser atingidos que qualquer outro nicho de mercado com o qual eu tenha trabalhado.

Usuários de qualquer outro tipo de serviço pulverizam-se pelas cidades e permeiam as estatísticas de idade, classe, gênero e perfis psicossociais. Os pré-universitários, não. Passam um ano da vida a pensar no futuro e a discuti-lo com amigos e professores, carentes de informações precisas sobre a área e o curso escolhidos. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

(Inep), de cada cem alunos que ingressam nas universidades públicas brasileiras, somente 64 terminam o curso. Nas instituições particulares, esses números são agravados pelas mensalidades, que aumentam ainda mais as desistências.

Logo, essa demanda reprimida de dados e esclarecimentos pede muito mais criatividade nas ações de marketing realizadas pelas faculdades privadas.

Para os vendedores de um “produto qualquer”, as ações publicitárias do mix de comunicação trazem um benefício que não seria encontrado de outra maneira. Devido à sua dissipação, seu target só pode ser alcançado com mídias de massa. Para nós, entretanto, os preços proibitivos desses anúncios são um desperdício.

Dada a segmentação desse público-alvo, podemos encarar – de maneira grosseira – os colégios como canais ideais de distribuição da nossa mensagem para esse prospect. Porém, quando, com muita diplomacia, conseguimos adentrar seus portões, vamos munidos de um estande que prima pela pobreza: composto por um balcão, panfletos, um banner e uma promotora (muitas vezes destreinada). Além disso, fica escondido em algum canto esperando servir de suporte ao anúncio em outdoor, rádio ou televisão que estamos veiculando.

Isso quando deveria ser um deleite aos olhos. Talvez uma experiência multimídia, com um computador conectado a uma visita virtual ao campus, uma televisão rodando um videoclipe elaborado para falar diretamente aos desejos desses jovens, e, por que não, universitários para esclarecer e testemunhar o valor da sua instituição. Além de brindes, do banner e da bela promotora.

Para muitos, a relação com as instituições de ensino médio é tão importante para a IES quanto a relação desta com o mercado, e deve ser cultivada à exaustão. A exclusividade do acesso a esses jovens deve ser fruto de um processo de confiança, no qual eventualmente a IES poderá fazer as vezes de prestadora de serviços para a instituição de ensino médio.

Veja bem: muitos pré-vestibulares mantêm como diferencial um serviço de orientação profissional para seus alunos. Pagam um especialista – e, em muitos casos, mantêm todo um departamento de psicologia – para transmitir diretamente ao seu futuro aluno a mesma mensagem que você paga para veicular na mídia.

Outras vezes, organizam ciclos de palestras e seminários no intuito de familiarizar os pré-vestibulandos com o serviço que você prestará a eles. Surge então uma dúvida acerca da orientação para o mercado de cada um. Afinal, quem possui o know-how para versar com propriedade sobre seus serviços? Você!

A especialidade do pré-vestibular – e sua orientação – está no vestibular. E cada vez mais exclusivamente nos vestibulares das instituições públicas. Se você realizar uma análise de macroambiente, notará que a atual dinâmica do mercado de pré-

vestibulares aponta para uma especialização nessas provas e um afastamento dos cursinhos das IESs particulares. Afinal, se eles são “os que mais aprovam nas federais”, por que estão fazendo promoção de uma particular com um estande no pátio?

É duro admitir, mas essas incubadoras de futuros clientes estão saindo do nosso alcance. E, a não ser que você mude sua abordagem e ofereça algo concreto, poderá perder esse canal privilegiado para sempre. E daí terá de se contentar com o tiro de canhão das mídias de massa na era das estratégias de ação cirúrgicas. Realmente um contra-senso.

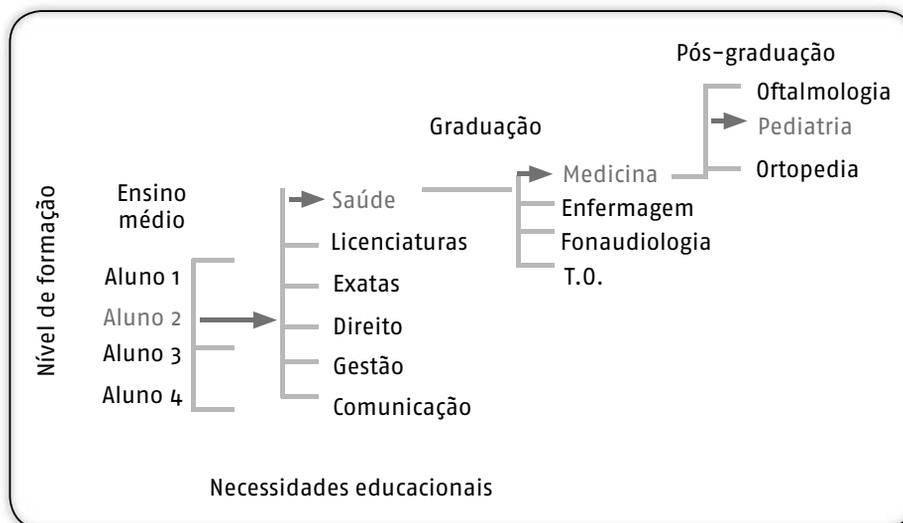
Antecipando o futuro

FUTUROLOGIA, TARÔ, RUNAS, CARTAS DE BARALHO, vísceras de pequenos animais e espuma de cerveja. O futuro apresenta-se de formas variadas e criativas para os futurólogos. Profissionais de marketing e gestores educacionais, no entanto, atêm-se às estatísticas e à dedução para desenvolver estratégias e conseguir enxergar adiante.

A lógica é importante na gestão. Os alunos trilham caminhos variados pelas estradas da formação educacional. O processo de escolha que culminará em um doutor em pediatria nasce na análise da frequência escolar e dos boletins de um aluno de educação infantil.

Dessa forma, uma instituição pode encontrar, se fizer uso das ferramentas de pesquisa adequadas, os estudantes corretos nos anos que antecedem o curso superior.

FIGURA 8.3 MODELO DE PREVISÃO PARA EDUCAÇÃO CONTINUADA.



Expandindo o escopo da IES

UMA NOTÍCIA PUBLICADA PELA *Folha de S.Paulo* em dezembro de 2004 chamou a atenção de muitos gestores educacionais do país:

“Em SP, crianças ganham bolsa para faculdade”.

Assim mesmo. Figurando na mesma sentença, duas palavras em princípio muito separadas pelo tempo: “crianças” e “faculdade”.

A matéria abordava um concurso chamado “Escrevendo o Futuro”, organizado pela Fundação Itaú Social (do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo), que premiou três felizardos com uma bolsa de estudos para o ensino superior. Concorreram a essas três bolsas quase um milhão de alunos de 9 a 12 anos de dezenove cidades brasileiras. Numa primeira análise, não é incomum o fato de crianças do ensino fundamental entrarem num concurso na esperança de ter a formação superior custeada por uma instituição.

Contudo, esmiuçando as entrelinhas, vem à tona a real importância do fato: uma demanda – completamente ignorada pelos gestores de todo o país – de prospects em anos muito distantes daqueles que costumamos enxergar. Um paralelo com o planejamento estratégico das IESs nos remete a esse milhão de ávidos interessados nas bolsas de estudo da Fundação Itaú Social. Para cada ano projetado no futuro da instituição, deveríamos regredir proporcionalmente nos dados demográficos das nossas regiões. Para as ações orquestradas para o ano de 2006, deveríamos compreender os alunos que hoje ingressaram na 1ª série do ensino médio. Para as ações orquestradas para 2010, deveríamos observar os alunos egressos do primeiro ciclo do ensino fundamental. Aquelas crianças de 11 anos, deslumbradas com a 5ª série, serão o público-alvo de todas as variáveis implícitas no planejamento estratégico da sua instituição daqui a cinco anos. E o mesmo gestor que sorve relatórios sobre o “perfil psicossocial de estudantes de terceirões e cursinhos” não sabe quantas turmas de 8ª série se formaram no final do último ano letivo.

É notório que a base da pirâmide demográfica está diminuindo, e em longo prazo teremos no Brasil um perfil de população semelhante ao europeu – com os mesmos problemas de previdência e trabalho daquele continente. Para equilibrar, os projetos de democratização da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio estão avançando. Logo, ainda que o número de crianças diminua, a quantidade absorvida pela educação aumenta, o que traz equilíbrio e crescimento em médio prazo.

Nesse ambiente de competitividade galopante, quem compreender a necessidade prioritária de se antecipar na busca de clientes sairá na frente nos próximos anos.

O OUTRO LADO DAS COTAS

O Brasil ocupa um lugar pouco favorável em relação aos índices de desenvolvimento educacional. São anos e anos de atraso e políticas ineficientes, que impedem que grande parte da população tenha acesso aos ensinos fundamental, médio e superior.

Um dos principais motivos de debate entre educadores, governantes e intelectuais são as cotas nas universidades. Trata-se de uma questão polêmica porque entra na questão racial. Se os negros brasileiros não fossem vítimas tanto da discriminação quanto do modelo de desenvolvimento econômico excludente (nesse caso, a cor da pele é indiferente), com certeza esse projeto não existiria.

Muitos são a favor, muitos outros são contra. O fato é que o sistema de cotas representa um passo adiante dentro do quadro caótico da política educacional brasileira.

Convém destacar que as cotas são um avanço, mas não a solução para um problema histórico, social e, principalmente, econômico. Há caminhos para a "salvação" da educação e talvez o sistema de cotas seja uma das alternativas. Se mostrar resultados positivos, a perspectiva é de continuidade pelo governo federal. Mas, se forem negativos, a população esperará novas políticas de democratização do ensino.

Na teoria, a política de cotas visa colocar nas salas de aula do ensino superior uma parcela da população que teoricamente não teria condições de dar continuidade aos estudos depois do ensino médio. Essa imposição, para muitos, descaracteriza a democratização instaurada pelo vestibular (criado em 1911), privilegiando os "desprivilegiados".

No entanto, há pontos positivos nessa nova política educacional. Devido à tradição e à solidez das instituições públicas de ensino superior, subsidiadas pelo governo e percebidas como "melhores" pela comunidade, os gestores não costumam encará-las como players do seu mercado.

Costumam tê-las, sim, como um stakeholder inevitável. Um filtro no qual a nata do ensino médio se deposita e o restante torna-se o target da competitividade, da luta com a concorrência pelas melhores cabeças para seu corpo discente.

Contudo, com essa nova proposta, um grande percentual dessa nata tende a não ser filtrada, tornando-se público-alvo das IESs particulares. Sim, porque os considerados "desprivilegiados", que a partir de agora vão ingressar nas universidades públicas, nunca estiveram no escopo da maioria das particulares. E o restante dos alunos que em outra situação ocuparia essas vagas vai aquecer o restante do mercado.

Esses resignados que engrossarão as salas de aula das faculdades privadas são a elite dos pré-vestibulares. Estudantes extremamente preparados para os cursos com maior relação candidatos por vaga. Mais do que preço, esses alunos estarão em busca de um posicionamento de qualidade em suas futuras instituições, ainda que com um preço compatível. Serão extremamente críticos, já que se prepararam para uma graduação de "excelência" a custo zero e terão de pagar por um curso de qualidade "duvidosa", segundo seus critérios. Mas serão excelentes alunos, os melhores talvez, já que "aprenderam a aprender" (capacitação essencial para um universitário) antes da entrada no ensino superior.

Em tempo, talvez caiba no seu planejamento uma reestruturação de sua tradicional – ou desgastada – Feira de Cursos, para adequá-la a novos públicos, entendendo dessa vez os pequenos futuros universitários e gravando na mente deles sua marca como sinônimo e referência no ensino superior.

A hora do nivelamento

2004 FOI UM ANO MUITO IMPORTANTE para a continuidade do exame vestibular. Para muitas IESs, consolidou-se a imagem de que o exame é meramente protocolar e que a comprovação de término do ensino médio é o único critério para o ingresso do aluno na instituição.

Esse processo já vinha se desenhando nos anos anteriores e culminou com a opção das IESs de deixar ao MEC a responsabilidade de escolher os calouros egressos do ProUni, não utilizando sistemática própria e comprobatória da qualidade dos novos alunos.

Essa decisão pode resultar em perda de qualidade e na comprovação de que a IES não possui critérios de seleção. Isso pode refletir diretamente na receita da instituição, com a diminuição dos universitários tradicionais, que jamais se manteriam na IES baseados apenas em descontos e incentivos fiscais.

Para os gestores que diagnosticarem uma queda na qualidade do corpo discente, é possível executar medidas de controle na área acadêmica por meio da formatação de cursos de nivelamento para os alunos. Inaceitável é comprometer a qualidade dos cursos, pois apenas as faculdades que tiverem um bom nível entre seus estudantes perpetuarão suas operações nos tempos de crise que se evidenciam para o futuro.

O PROUNI QUE PODE DAR LUCRO

O MEC permite que o gestor acesse a lista de candidatos inscritos e interessados que foram desclassificados – uma resposta ao problema das vagas ociosas. Triplique seu mailing de inscritos em uma tacada, oferecendo 50% de desconto na mensalidade para aqueles que buscaram desesperadamente por isso (já tentou se inscrever no ProUni?). Muitos desses candidatos, por sinal, são desclassificados nos critérios socioeconômicos.



CAIXA DE FERRAMENTAS

A construção da imagem da IES

O planejamento estratégico para instituições de ensino aponta a importância de construir uma imagem de qualidade que seja dominante durante o processo decisório por uma IES. Cada vez mais, a competitividade do mercado obriga as instituições a se diferenciarem a fim de se posicionar perante o público-alvo.

Entre os diferenciais sugeridos está iniciar a comunicação com os públicos de todo o ensino médio, o que pode surtir resultados inteligentes no futuro.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Equilibrando a qualidade

No cenário do ensino superior, algumas verdades mantiveram-se inalteradas durante toda a história recente do segmento.

Uma delas, um verdadeiro dogma, prega que os melhores alunos entram nas instituições públicas. As melhores notas do ensino médio e dos cursinhos terão como prêmio a graduação subsidiada pelo governo federal ou estadual – o que é mais do que justo num sistema que valoriza o mérito.

Sobram para as particulares os estudantes remanescentes, grande parte formada por bons alunos excluídos pelo pesadelo matemático das notas de corte dos vestibulares das IESs públicas, que apresentam variações decimais mínimas entre o primeiro classificado e o último da lista de aprovados.

No entanto, para a imensa maioria das instituições privadas, restam alunos medianos que não chegam a competir por vagas em exames seletivos formais, que buscam triar competências mínimas que habilitam um calouro a frequentar uma sala de aula no ensino superior. A questão é se a composição de uma sala é hegemonicamente formada por uma massa de alunos fracos. Esses estudantes formarão egressos medíocres que acentuarão o círculo vicioso responsável por acabar com a marca de muitas IESs em nosso país.

A instituição deve ter a humildade de diagnosticar essa condição, caso ela exista, e estruturar mecanismos para reverter esse quadro, antes que ele corroa a qualidade dos cursos.

Surge um paradoxo: se todos os bons alunos foram incorporados por outras instituições, onde encontrar um ranking de bons estudantes para estimulá-los (com ofertas de bolsa, estágio, auxílios etc.) a ajudar na tarefa de elevar a qualidade dos discentes da faculdade? Uma oportunidade pode surgir de uma negociação bem-sucedida com o Ministério da Educação. O MEC disponibiliza, desde 2004, um banco de dados para as empresas que desejam contatar alunos que prestaram o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). De acordo com a assessoria do MEC em 2004, apesar de não existir um contrato oficial entre o ministério e as empresas, algumas instituições já utilizam a nota do exame como critério de seleção na hora de contratar os funcionários. Citaram como exemplo uma grande empresa nacional do ramo de cosméticos, que estaria concedendo bolsas de estudo para os funcionários que fizessem o teste.

Não está claro se o MEC disponibilizará essa lista às IESs que pretendem captar bons estudantes. Somente as que tomarem a iniciativa de buscar essa informação saberão ao certo.

Bons alunos podem ser angariados por outras estratégias. A questão é ter a sensibilidade de notar que um bom estudante pode contribuir para a dinâmica do processo de construção do conhecimento que ocorre em sala de aula, servindo de modelo a uma turma inferior nas avaliações. O resultado desse diferencial, desse investimento e dessa semente poderá ser percebido no Enade, ou no exame de avaliação vigente, quando essa turma se formar.

Influenciando os formadores de opinião

*“Eu assimilo tudo que está no ar.
Eu aceito todas as influências do mundo.”*

NÉLIDA PIÑON

O MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO vem atravessando uma fase de experimentalismo nos últimos anos. Pelo fato de o setor do ensino superior privado estar iniciando sua caminhada, o marketing para essas instituições de ensino tem se firmado como técnica com alguns procedimentos e rotinas particulares. Mas muito ainda precisa ser descoberto até que se chegue a um modelo definitivo de plano de marketing para IESs.

Nesse ínterim, cabe fazer uso de processos já testados e aprovados pelo mercado, reduzindo a margem de erro e aumentando a margem de segurança das estratégias de captação, fidelização e manutenção de alunos.

O processo de decisão por uma instituição de ensino, assim como em qualquer negócio, é diluído ao longo de algumas fases. Para efeito didático, essas fases são separadas em papéis de compra. Pessoas diferentes podem ocupar papéis diferentes, assim como um só consumidor pode representar todos – sendo iniciador, usuário, influenciador, “decisor”, aprovador, pagante e fiscalizador. Negócios diferentes possuem mercados diversos e pesos e importâncias distintos para cada papel de compras. Em alguns modelos de operação comercial, o papel do pagante é muito mais importante do que em outros, nos quais o papel do usuário tem peso determinante na conclusão do negócio. Em alguns mercados inexistente o papel dos influenciadores, enquanto em outros, como no setor educacional, esse é um pilar estratégico para decidir por determinada instituição.

- © **Iniciador:** o processo de educação continuada é cada vez mais uma imposição social. Dessa forma, a iniciação dá-se de maneira orgânica por meio da evolução na vida acadêmica, após a graduação no ensino médio.
- © **Comprador:** é quem relaciona todas as ofertas e seleciona as mais atraentes pesando quais os valores prioritários para a decisão. O próprio aluno (usuário) costuma realizar esse papel, e valores relacionados à conveniência – preço, localização etc. – têm se mostrado variáveis prioritárias.

- ⊙ **Usuário:** é o aluno, ainda que ocorra uma transformação ao longo do processo de construção do conhecimento e esse aluno torne-se, ao se formar, o produto da escola, quando o setor produtivo (o mercado) se torna o usuário.
- ⊙ **Influenciador:** este inexistente em diversos setores. Quanto mais complexa for uma transação comercial (maior investimento de tempo e recursos), maior será a importância dos influenciadores no processo e maior será o número de referências necessárias. Em um curso de quatro anos há 48 mensalidades (parcelas) e 48 meses para a conclusão do contrato e a diplomação. Proporcionalmente ao esforço, há o risco de que uma escolha errada (pelo curso ou pela escola) comprometa os resultados esperados. Os alunos cercam-se de opiniões para minimizar sua insegurança.
- ⊙ **Decisor:** é quem efetiva o contrato. No ensino fundamental, os decisores são os pais do aluno. Já no ensino médio, o papel do estudante na escolha acaba se fortalecendo.
- ⊙ **Aprovador:** a palavra final e a aprovação do processo, depois de os decisores analisarem as opções, parte do aprovador. Em muitas escolas, o aprovador é o próprio aluno, pois geralmente a aprovação está relacionada ao pagamento das mensalidades. Nas instituições em que são os pais que financiam os alunos, a aprovação costuma centralizar-se nessa figura.
- ⊙ **Pagante:** é quem financia o curso.
- ⊙ **Fiscal interno:** ao longo da graduação, são os fiscais que ponderarão e avaliarão a qualidade do serviço educacional. Podem ser os pais do aluno ou seu empregador. Como fiscal, o empregador de um estagiário pode sugerir que sua escola deixa a desejar e propor uma opção mais qualificada.

As estratégias de marketing deveriam ser desenvolvidas com foco em todos os públicos (ou papéis de compra) envolvidos no processo decisório. Deveriam produzir folders que abordassem todas essas dimensões com argumentos coerentes para cada nível, como a seguir:

ESCALA DE AGENTES DO PROCESSO DECISÓRIO DO CANDIDATO À VAGA REMANESCENTE		
Papel de compra	Agente	Ações voltadas a cada público
Iniciador		
Influenciador		
Decisor		
Comprador		
Usuário		



CAIXA DE FERRAMENTAS

Relacionamento com os alunos

A) AUTORIZAÇÃO DO USO DE IMAGEM

No contrato de prestação de serviços da matrícula, é importante constar um termo de autorização garantindo:

- uso consentido do telefone celular para postagem de mensagens SMS;
- autorização do uso de imagem para que se possam fotografar os alunos e veicular suas imagens em peças gráficas da instituição.

B) PROGRAMA DE RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

Articulado por meio de uma unidade corporativa ou de relacionamento com empresas (departamento comercial), deve-se criar um plano de relacionamento focado em empresas menores que integram o comércio da cidade-sede e das cidades das quais os alunos provêm.

Esse plano estará integrado ao programa de endomarketing da instituição, caso uma parcela de seu alunado e de seus colaboradores seja de outras cidades.

Como muitos influenciadores fixam residência na cidade-sede da instituição durante sua passagem nela, ou consomem em suas cercanias, o objetivo é criar um mecanismo para baratear os custos de vida e estimular o aquecimento do comércio local. O programa será constituído do "Cartão de relacionamento da instituição" e de um material gráfico, um catálogo, cujos espaços são comercializados a empresas interessadas em anunciar.

C) NOVOS FINANCIAMENTOS ESTUDANTIS

Atendendo às demandas por recursos que facilitem o pagamento da faculdade, a IES deve buscar no mercado instituições financeiras que custeiem a graduação dos alunos.

D) NOVOS PLANOS DE PAGAMENTO

É interessante modular planos de pagamento diferenciados, que comportem descontos mais agressivos, para estimular a escala e diminuir a inadimplência, como o desconto para o pagamento do semestre antecipado à vista. Pode-se também desenvolver um programa de bolsas reembolsáveis.

Algumas organizações desenvolvem estratégias específicas para cada um desses atores (quando eles figuram claramente). No caso das organizações educacionais, alguns desses papéis costumam ser representados por uma mesma pessoa.

Grosso modo, os professores seriam influenciadores, agindo de acordo com as especificidades de cada área. Um professor de biologia, por exemplo, influenciaria mais um aluno interessado em medicina do que um professor de literatura. Assim, uma faculdade de engenharia deveria ter um cadastro e uma estratégia eficaz para se relacionar com professores de física, química e matemática da sua região. Esses "formadores de opinião" dos alunos devem ser influenciados pela equalização de fatores:

- ⊙ **Ambientais:** como os professores percebem a faculdade, como vêem a proximidade geográfica, o impacto social da extensão universitária, a publicação e o desenvolvimento de pesquisa etc.
- ⊙ **Organizacionais:** se a faculdade pertence a um grupo educacional concorrente da escola em que o professor leciona ou se existem restrições e políticas inibindo a comunicação de faculdades no ambiente da escola.
- ⊙ **Interpessoais:** interesse, autoridade, posição social e empatia pela instituição.
- ⊙ **Individuais:** idade, renda, formação, personalidade, cultura e atitudes em relação ao risco.

Enquanto os professores são os principais influenciadores dos alunos (e essa influência se inicia no ensino fundamental), os pais costumam participar ativamente de outras partes do processo decisório. Tradicionalmente, esse é o público-alvo do marketing para escolas de ensinos fundamental e médio. Contudo, no Brasil, passada essa fase, as instituições anulam os pais de seus alunos, como se o corpo discente fosse estritamente independente.

As principais universidades do mundo têm canais exclusivos para se relacionar com os pais de seus estudantes, antes mesmo de estes ingressarem na graduação. Posicionar-se de forma diferenciada perante esse público pode ser definitivo na decisão pela IES.

Como desenvolver um “programa de milhagem” na IES

“Satisfação, ou falta dela, é a diferença entre a maneira como o cliente espera ser tratado e como percebe que está sendo tratado.”

DAVIDOW & UTTAL

QUAL FOI A ÚLTIMA VEZ em que você trocou dez selos da tampa da embalagem de pizza “por uma de mussarela no balcão e um guaraná de dois litros”? E você juntou os dez selos da tampa por ser fiel ao pizzaiolo, por estar encantado com a qualidade da pizza ou surpreso com o atendimento primoroso? Ou foi porque, após duas compras, motivado por questões de conveniência (“É a pizza que chega mais rápido...”), acabou pensando: “Ah, agora só faltam mais oito selos...”?

Seja qual foi a razão, se um dia você juntou dez selos de tampa de pizza, cinco anéis de lata de refrigerante ou possui um cartão gold de uma companhia

aérea, já faz parte do crescente universo de consumidores membros de programas de fidelidade.

Os programas de fidelidade ou relacionamento se tornaram sinônimos dos programas de milhagem criados há 26 anos, quando a American Airlines lançou a primeira estratégia de relacionamento do setor aéreo com clientes: a troca de “milhas percorridas” por “dólares americanos”. A partir daí, os programas popularizaram-se em todo o mundo e em todos os segmentos – mais de 75% dos consumidores têm pelo menos um cartão de fidelidade, e um em cada três freqüentadores de shopping centers possuem dois cartões ou mais, de acordo com a Jupiter Research.

Os planos de fidelidade nasceram muito antes de sua promoção pelo setor aéreo. Existem há mais de cem anos. Basicamente, durante sua história, mantiveram-se restritos às “trocas de selos”, adquiridos na compra de produtos, por benefícios (como fazem 100% das pizzarias). A concorrência acabou exaurindo o modelo, já que as empresas entraram em uma corrida oferecendo mais e mais selos, o que desgastou a imagem da ação. A partir dos programas de milhagem das empresas aéreas, houve uma retomada de crescimento até chegar ao paradigma atual, no qual se tornaram mais sofisticados, complexos e amplos (permeiam diversos setores). Tornaram-se tão comuns que, nos Estados Unidos, viraram bens de consumo com pouco valor agregado e baixas margens de lucro para as empresas que os adotam. Contudo, é condição *sine qua non* para instituições de diversos mercados – quase uma obrigação cobrada por clientes. Popularizaram-se tanto que apenas em 2003 as empresas norte-americanas gastaram mais de US\$ 1,2 bilhão em programas de fidelidade.

Antes de entrarmos no estudo dos programas de fidelidade para instituições de ensino superior privadas, vale questionar dois pontos:

- a) O que é um aluno “fiel” e o que é um aluno “satisfeito”, mesmo?
- b) Vale a pena montar um programa de fidelidade para uma instituição de ensino?

Estruturar um plano de fidelidade para instituições de ensino superior privadas traz alguns complicadores, e é necessário compreendê-los antes de definir os benefícios a serem ofertados e a melhor mecânica promocional a ser implementada.

Em primeiro lugar, um plano de fidelidade talvez não seja a melhor opção para a instituição, e cabe avaliar a possibilidade de descontinuar a idéia antes de investir tempo esforçando-se para viabilizá-la. Diferentemente do setor aéreo, em que de fato existe possibilidade de troca de companhia em uma segunda viagem, ou do varejo, em que a fidelidade é um fator preponderante para os resultados (um cliente adepto de um programa de relacionamento tende a gastar o dobro de um que não faça parte do programa), o contrato educacional prevê a continuidade da

oferta do serviço por até cinco anos. É importante, portanto, diferenciar fidelização, satisfação e resignação.

A soma de todos os fatores

“Professores, mestres e doutores”; “biblioteca completa”; “reconhecida pelo MEC”; “nota B no ENADE”... No cenário atual, qualidade é lugar-comum!

Com a profusão de instituições de ensino superior ocupando todas as lacunas e segmentos do mercado, a qualidade é o denominador, a linha de corte que diferencia projetos visivelmente sérios daqueles programas “caça-níqueis” e das “faculdades talibãs”. Não adianta mais pregar qualidade e, cada vez mais, vender-se por conveniência. No futuro breve, a satisfação será o marca-passo, ditando a sobrevivência e a saúde das organizações do mercado.

A demanda reprimida do passado acomodou muitos gestores a um vóto tranquilo, em “céu de brigadeiro”. Não era necessário oferecer nada além da qualidade, pois a fila de candidatas acumulava-se às portas do campus. O posicionamento em relação à satisfação era reativo e a preocupação se concentrava nas “reclamações”. Posteriormente, com o laço apertando e a demanda caindo, o tema ganhou relevância. A satisfação hoje é tratada com um pouco mais de seriedade, já que influi diretamente nas novas “unidades de medida” das instituições. Em seus “fatores críticos para o sucesso” do balance scorecard (evasão, inadimplência, valor do ticket médio e lucro) e em outros, ainda não vistos como críticos – mas que são imperativos –, como nota média e absenteísmo. É tratada com mais seriedade também por refletir na qualidade do buzz marketing (marketing viral ou endêmico), que pode ser tanto positivo como negativo, e por refletir na recompra ou na continuidade da formação na IES. É “percebida”, porém não administrada. Afinal, no turbilhão do mercado, os objetivos são imediatos e as prioridades são outras.

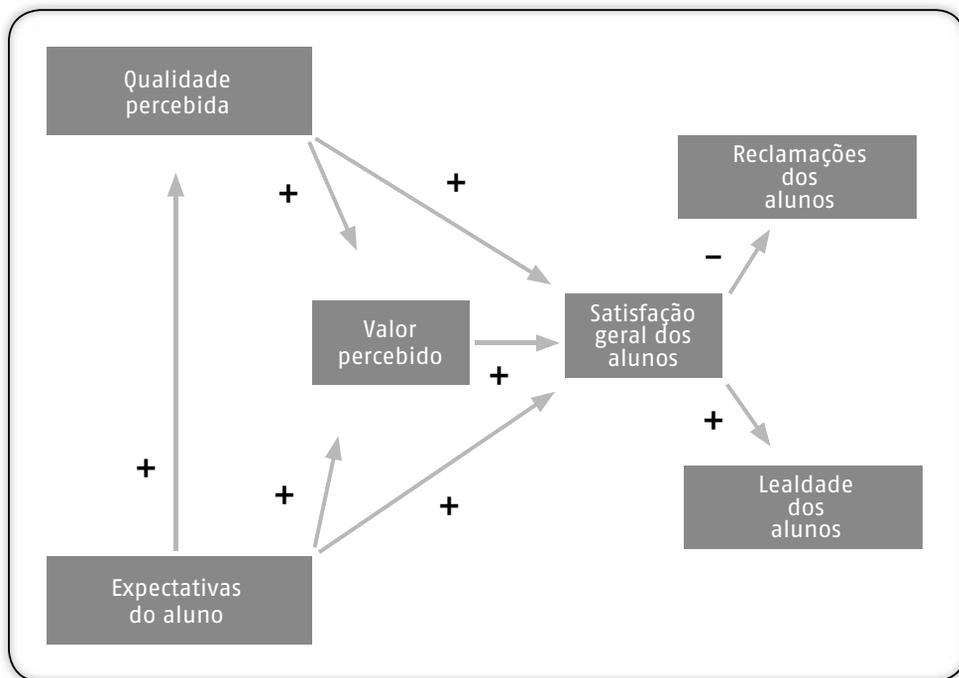
As instituições e seus gestores estão mais interessados em sobreviver e “amanhecer no dia seguinte” do que em sustentabilidade e pensamento estratégico. E os resultados da satisfação vêm em longo prazo. Assim, os recursos destinados à melhoria da satisfação do alunado devem ser considerados investimentos, e não gastos.

A satisfação é, em grande parte dos casos, inversamente proporcional à participação de mercado. À medida que a empresa cresce pela conquista de novos clientes, precisa ter um ganho de escala. Torna-se relapsa com a qualidade dos serviços e a atenção a seus alunos. É mais fácil satisfazer estudantes de um nicho (como o Ibmecc) do que de um grande mercado (como a Uniban). Quanto mais concorrido for o segmento, portanto, mais importante torna-se a satisfação dos clientes.

A satisfação dos consumidores é um dos temas mais estudados pelo marketing. Afinal, outros ramos da economia já passaram por períodos de mudança

como o que as IESs atravessam. A importância da satisfação foi elevada ao status de índice econômico, e diversas nações possuem indicadores de satisfação de clientes – como o produto interno bruto (PIB) ou o índice de desenvolvimento humano (IDH) – que objetivam mensurar se um país está produzindo “melhor” e não apenas produzindo em “maior quantidade”. Assim, baseados no modelo utilizado nos Estados Unidos (o American Customer Satisfaction Index), traçamos um fluxograma com os processos de satisfação de um estudante:

FIGURA 8.4. FLUXOGRAMA DA SATISFAÇÃO DO ALUNO.



Na gestão, são importantes a mensuração e os dados, estabelecendo-se as bases que justificarão uma decisão e uma estratégia. A satisfação e a insatisfação precisam ser medidas, portanto. As medidas tendem a ser objetivas e subjetivas e, ainda que relativas a questões psicológicas (autores afirmam que seria como medir a felicidade), seus resultados são inputs fundamentais para a administração de uma IES. Na mensuração desse indicador, é importante levar em consideração que o grau de satisfação de um aluno varia ao longo do curso e cai à medida que se aproxima a formatura e que o estudante, mais maduro, ganha argumentos, informações e critérios para julgar sua escola. Um curso superior possivelmente será avaliado com imparcialidade dois anos após sua conclusão. Distante do calor do

curso, um aluno poderá avaliar se a escola contribuiu de fato para sua vida, empregabilidade e sucesso, como prometera antes do vestibular. Se empresas diferentes possuem diferentes métodos e pesquisas de satisfação, a mais importante para uma IES deve ser aquela realizada com seus egressos. Afinal, eles serão de fato os geradores do buzz marketing direto e indireto. Se tornarem profissionais competentes, seus chefes, colegas e familiares tornar-se-ão porta-vozes e promotores da qualidade de sua escola. Por outro lado...

Ainda que seja importante perceber o grau de satisfação de um egresso, monitorar a passagem do aluno pela escola e seu dia-a-dia significa, em última instância, medir os batimentos cardíacos e a pressão arterial de um atleta de maratona. São sinais que devem se manter estabilizados se o corredor quiser chegar ao final da prova. Como possui um viés emocional, cinco estados atuam favoravelmente para o “aparecimento da satisfação”: interesse/excitação, aceitação, alívio, alegria e prazer. Na outra ponta do novelo (ainda que esse binômio não seja exato como uma reta), cinco estados contribuem para a insatisfação: ultraje, arrependimento, tolerância, tristeza e agitação.

Os estados positivos levam a graus diferenciados de apreciação:

- ⊙ Alívio: é o ponto de ruptura da insatisfação, quando o aluno tem um problema resolvido e deixa de estar insatisfeito (não se tornando “satisfeito”, contudo).
- ⊙ Contentamento: o aluno conhece o resultado e não altera sua satisfação.
- ⊙ Prazer: o aluno obtém prazer na experiência de consumo pela superação de suas expectativas.
- ⊙ Fidelização: ocorre pela opção de continuidade do serviço e recomendação, e permite o aumento do custo com menor resistência do aluno, posto que este percebe mais valor no serviço prestado.
- ⊙ Encantamento: o estado de maior relevância, superior à fidelização, que ocorre quando as expectativas são superadas e, além da experiência positiva, dá-se a surpresa. O viés negativo do encantamento é elevar as expectativas do consumidor, afetando sua satisfação em longo prazo.

A satisfação é um processo comparativo, em que o aluno pondera e cruza suas “expectativas” com o “desempenho” do serviço. “Compara” esse desempenho com suas expectativas e informações de experiências de alunos de outras IESs, “confirma ou não” a performance e cria um juízo de valor sobre o delta obtido por essa fórmula. Nessa equação, a publicidade pode elevar a expectativa dificultando a percepção dos resultados pelos alunos.

Esse é um processo continuado durante a experiência educacional, e essa avaliação dos estudantes é sistemática, sendo sempre balizada pela impressão anterior.

Como está ligada à expectativa do aluno, a pergunta mais importante que uma IES pode fazer a seus novos alunos, já no primeiro dia de aula ou ainda durante o processo seletivo, é: *O que você espera da sua faculdade? O que você espera do seu curso?*

É importante apontar o risco de insatisfação – a outra ponta desse novelo. Estudos indicam que 25% dos clientes de empresas mudariam de fornecedor se tivessem uma alternativa apenas “razoavelmente melhor”. O impacto na recompra (no caso, no índice de conversão de alunos da graduação para a pós-graduação, por exemplo) é ainda maior. É um risco as instituições medirem a insatisfação de seus alunos por suas reclamações apenas, já que a parcela dos que reclamam é infinitamente menor que o total de alunos insatisfeitos. As reclamações são, portanto, uma bênção, e devem ser analisadas com profundidade, já que podem constituir a única indicação de uma tendência, e não um “evento isolado” como os gestores tendem a perceber. Se uma reclamação pode ser uma tendência, não vamos mencionar o risco que os abaixo-assinados representam.

Satisfação costuma ser confundida com retenção. Retenção é um índice de continuidade dos alunos obtido pelo saldo das matrículas em dois anos letivos. Não é movida pela satisfação, mas pelo contentamento, e é um risco assumir que todos os alunos que se rematricularam estão satisfeitos, quando podem estar resignados.

Satisfação é medida especialmente pela adimplência, indicação, continuidade na instituição e compra de novos “produtos” (pós e extensão), pela frequência e conclusão do curso, média de notas altas nas avaliações acadêmicas. Proporciona, por fim, a cobrança de mensalidades mais altas.

Por outro lado, indicadores de insatisfação apontam inflexibilidade para absorver aumentos de preços e baixa taxa de conversão entre níveis educacionais diferentes (percebida entre a educação infantil e a 1ª série do ensino fundamental, 4ª e 5ª séries, 8ª série e 1º ano do ensino médio, 3º ano do ensino médio e 1º ano do ensino superior, e deste para a pós-graduação).

Como estruturar um plano de fidelidade para uma IES privada?

Poucas empresas conseguem estruturar com sucesso seu plano de fidelidade. Esses planos dividem-se, na prática, basicamente em dois grupos, de acordo com o grau de complexidade e amplitude: os externos, que envolvem outras companhias e créditos, como os planos de milhagem; e os internos, que oferecem bônus para uso dentro da própria instituição.

PLANOS EXTERNOS

As indústrias hoteleira, de aviação e de cartões de crédito trabalham com sucesso sua capacidade ociosa (assentos e leitos), por possuírem um custo variável muito baixo. Oferecem a “sobra” ao mercado – lugares em um avião que possivelmente ficariam vagos, por exemplo–, para empresas que utilizam o serviço ou produto como “moeda”. Dessa forma, “assentos” transformam-se em milhas, e “leitos”, em pontos. O mesmo poderia se pensar das cadeiras vagas de um curso superior. O custo de novos alunos em uma sala de aula financeiramente equilibrada é próximo de zero. As escolas poderiam transformar uma cadeira em quatro mil horas e comercializar essas “horas” para uma empresa, uma grande rede varejista ou uma empresa de cartões de crédito, por exemplo. Venderiam essas quatro mil horas por seu preço de custo (muito abaixo do preço de mercado) e, para cada R\$ 50 em compras, o consumidor ganharia uma hora de aula. Ao longo da graduação, um aluno acumularia horas-aula que trocaria por descontos no decorrer do curso.

O custo real desse programa seria muito baixo, correspondente ao valor do aluguel pago pela sala dividido pelo espaço que o aluno ocuparia e sua parcela no “rateamento” do custo fixo (luz, professores etc.). Para o varejo, adquirir esse pacote de “horas-aula” representaria um investimento de marketing. Vale lembrar que um cliente adepto de um plano de fidelidade tende a consumir duas vezes mais que um cliente convencional.

Quem acessa um grande shopping da milhagem de uma companhia aérea tem a possibilidade de usar dinheiro, suas milhas de viagem ou uma combinação entre as duas coisas para adquirir uma enorme variedade de produtos e serviços. De porcelana a roupas e computadores, de contas de luz a flores, cruzeiros e doações à Cruz Vermelha. No AAdvantage, da American Airlines, são mais de duzentos fornecedores. Algumas empresas premiam com milhas aéreas cada dólar gasto, fazendo o valor dessa unidade oscilar entre as empresas. Para as empresas que comercializam e aceitam as “milhas” e os “leitos”, existe pouco valor agregado; já para as companhias aéreas e as redes de hotéis, esses planos tornaram-se um modelo de negócios lucrativo. Estima-se que a American Airlines fature US\$ 1 bilhão com seu programa.

Como vimos, os planos de fidelidade podem ser uma opção interessante para as instituições, caso possuam um detalhado estudo de centro de custos e ponto de equilíbrio e consigam mensurar o custo da sua hora-aula. Nesse caso, pode se tornar interessante estabelecer uma rede de empresas parceiras que aceitem comprar essas horas-aula e pontuar os alunos com esse benefício. Para instituições referências, localizadas em cidades do interior, cuja atividade re-

presente um impacto positivo no comércio, essa pode ser uma alternativa viável. Outras instituições, menos posicionadas, devem ter parcimônia na aplicação e na implementação de um programa como esse. A receptividade do varejo pode não ser tão calorosa quanto o esperado, ainda que a possibilidade de uso dessas horas-aula para adquirir produtos da própria empresa seja um atrativo a mais na proposta.

PLANOS INTERNOS

Outra possibilidade é detectar alguns fatores críticos para o sucesso e estimulá-los internamente, pela concessão de pontos, em um programa de fidelidade próprio. Dessa forma, alunos que mantiverem o pagamento das mensalidades em dia, que tiveram notas elevadas e presença acima da média nas aulas, por exemplo, acumulariam horas-aula que poderiam ser trocadas ainda na graduação ou, para estimular a conversão de estudantes, na pós-graduação.

PLANOS DE FIDELIZAÇÃO OU RELACIONAMENTO: UMA SOLUÇÃO RELATIVA

Se a qualidade é um bem de consumo, o contentamento dos alunos é uma obrigação das IESs. Quando o aluno sente prazer em frequentar a escola, ele se fideliza no futuro. A instituição pode realizar alguns programas de incentivo à fidelização, mas não deve considerar – em hipótese alguma – esse incentivo uma garantia. Tais programas constituem uma dinâmica para estimular o consumo de novos produtos (mais que um caminho para a fidelização) ou uma possibilidade de capitalizar a ociosidade. Podem trazer, ainda, resultados interessantes para algumas das dimensões e dos indicadores de satisfação:

A) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE ATUAR CONTRA A INADIMPLÊNCIA DOS ALUNOS?

Depende. Se a inadimplência é um fator crítico na instituição, um plano de fidelidade interno deve focar esse problema, bem como o pagamento em dia das mensalidades. Mas é preciso deixar clara a importância do benefício. Hoje, dez em cada dez instituições já premiam seus alunos com descontos polpudos pelo pagamento em dia das mensalidades. Para uma IES que cobra R\$ 400 de mensalidade, os 10% de renúncia de receita para o pagamento das faturas em um curso de quatro anos representam um investimento de R\$ 1.920 (sem juros). Mesmo oferecendo esse diferencial, um plano de desconto velado, muitas continuam enfrentando enormes problemas de pagamento de mensalidade e de fluxo de caixa. Será que esses alunos perceberiam o valor de ganhar 30% ou 50% de um curso de pós-graduação por efetuarem seus pagamentos em dia?

B) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE ATUAR A FAVOR DA RETENÇÃO DOS ALUNOS?

Se a evasão for um problema, talvez um plano de fidelidade estimule os alunos a continuar no curso, com foco nos benefícios adquiridos para a pós-graduação ou nos descontos acumulados a fim de serem descontados no último semestre do curso. A evasão decorre de fatores muito mais críticos de insatisfação e dificilmente seria revertida com a “premiação” pela continuidade. Um aluno que deixa a instituição se desfaz de um significativo investimento já efetuado em sua formação. Provavelmente, está motivado por questões financeiras e de descontentamento com o “produto” que adquiriu. Assim, ainda que o conceito de satisfação seja multidimensional e pessoal, apenas a atuação do plano dificilmente trará resultados.

C) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE ATUAR COM A INDICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO POR SUA BASE DE CLIENTES?

De fato, muitos profissionais confundem programas de relacionamento com programas de indicação (ou de member get member). São coisas diferentes e precisam ser tratadas de forma distinta. Dentro da mecânica promocional de um plano de fidelidade pode existir o fator indicação: “Para cada aluno indicado, ganhe cem pontos no seu cartão X”. Nesse caso, há uma interseção positiva. Se todos os alunos fizerem parte do plano de fidelidade, e ele for eficaz e popular, a ação do programa de indicação deve ser integrada definitivamente. Entretanto, para a maior parte das instituições e para aquelas que estão em processo de implementação do plano de fidelização, as duas ações devem ser coordenadas separadamente e o programa de indicação deve possuir uma premiação própria, de acordo com cada campanha, entregue em curto prazo.

D) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE AUMENTAR O TICKET MÉDIO DA INSTITUIÇÃO?

Sim. Ao atuar sobre a ociosidade, o plano de relacionamento externo da instituição encontra um mecanismo alternativo para capitalizar as cadeiras vazias sem aumentar custos. Com isso, aumenta sua lucratividade.

E) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE AUXILIAR NAS NOTAS DOS ESTUDANTES?

Dificilmente. As notas médias do alunado da instituição têm uma importância para o marketing ainda pouco conhecida e estudada. É um fator crítico para o sucesso e pode trazer algumas informações estratégicas com relação à insatisfação, já que é sabidamente um dos indicadores que antecedem a evasão e a inadimplência. Mas as notas serão pouco afetadas por um projeto dessa natureza.

F) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE REDUZIR O ABSENTEÍSMO DO ALUNADO?

A presença dos alunos em sala de aula será pouco afetada por um plano de relacionamento.

G) O PLANO DE FIDELIZAÇÃO PODE ESTIMULAR A RECOMPRA E A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA INSTITUIÇÃO?

Se a instituição contar com um programa de pós-graduação coeso e sério, é fundamental que exista uma continuidade mensurável e uma migração de um nível para outro de ensino. Cabe ressaltar que o mesmo princípio é válido para uma instituição que ofereça ensino médio e graduação etc. Esse é o “problema” administrativo com as melhores condições de ser resolvido por um programa de fidelidade. Um aluno que vai subir um nível na oferta de produtos educacionais deve obrigatoriamente ter concluído o nível anterior; além disso, contra todas as adversidades, ele se manteve na instituição – portanto, é fiel.

Reclamações e controle de qualidade das IESs

*“Não tem recebido reclamações?
96% dos clientes insatisfeitos não reclamam.
Clientes muito insatisfeitos
transmitem a insatisfação para onze pessoas.
Clientes muitos satisfeitos dizem isso para três pessoas.”*

ALBRECHT

Consumidor, segundo o dicionário, é aquele que “consome, que gasta, que absorve ou aquele que compra para gastar em uso próprio”. Para o marketing, consumidor é o “rei”, cada dia mais sábio e poderoso; já da ótica do marketing para instituições de ensino superior, consumidor é o aluno.

Consumidor é diferente de “cliente”, que, na terminologia da gestão, consiste num conceito mais amplo. São clientes da IES, além de seus consumidores, o mercado, que absorve a mão-de-obra formada nas salas de aula, e os professores, os “clientes internos”. Esse pilar da economia é um personagem tão importante que passou a ser homenageado com o “Dia do Consumidor”, comemorado em 15 de março. Sinta-se honrado, digníssimo leitor, pois esse é também seu dia!

Essa peça essencial da nossa estrutura social, no entanto, nem sempre teve seus direitos garantidos; seu reinado – com a força que vemos atualmente – é recente, ainda que o conceito de proteção do consumidor remonte à Idade Antiga. Seus primeiros registros históricos datam do século XVIII a.C. e apontam que o Código de Hamurábi, da Babilônia, já trazia referências às regras para tratar questões de cunho familiar e sucessório, patrimoniais, entre outros. “Assuntos relativos

a preço, qualidade e quantidade de produtos também são mencionados”, apresenta o texto informativo disponível no site do Procon.

A história continua e perpassa várias civilizações e culturas que defenderam o consumidor, até que, no final do século XIX, com a sociedade industrial, “o ‘movimento de defesa do consumidor’ ganhou força nos Estados Unidos em virtude do avanço do capitalismo”.

No Brasil, a legislação sempre contemplou dispositivos nas normas legais, “codificadas ou esparsas, que mesmo de forma tímida acenavam para o que atualmente denominamos de proteção e defesa dos consumidores”.

Os anos 1980 foram marcados por transformações políticas e pelos planos econômicos complexos, com intensa participação popular nas questões envolvendo consumo. Foi um tempo de “regulamentos setoriais” e “normas técnicas”, além da fundação de diversas ONGs e entidades orientadas para a questão. Por fim, no início dos anos 1990, foi sancionada a Lei 8.078, conhecida como Código de Defesa do Consumidor, o grande marco dessa batalha. A Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) nasceu em 1976 e acompanhou esse processo. Atualmente, o órgão está vinculado ao governo do Estado de São Paulo.

Os dados do Procon

O Procon divulga publicamente diversas pesquisas, manuais, dados estatísticos e o “Cadastro de reclamações fundamentadas”. No dia 15 de março de 2006, lançou uma edição trazendo um panorama geral dos atendimentos realizados ao longo do ano, bem como o número de reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas.

As reclamações são agrupadas em sete categorias principais, com a respectiva participação no total (em 2006, de 487.226 reclamações):

- a) Serviços essenciais (29%)
- b) Produtos (27%)
- c) Assuntos financeiros (23%)
- d) Serviços privados (14%)
- e) Saúde (4%)
- f) Habitação (2%)
- g) Alimentos (1%)

Dessas reclamações, 59% foram realizadas pessoalmente, 26% por telefone, 13% por meio eletrônico e 2% por cartas, sendo a maioria, 53%, atendidas.

O setor educacional enquadra-se na categoria dos serviços privados. Das reclamações dessa categoria, 23% foram fundamentadas. Entre as trinta empresas

com maior número de reclamações, não havia nenhuma instituição do setor educacional. Na “Lista dos vinte serviços privados líderes em reclamações no Procon”, o setor educacional é representado pela Associação Educacional Nove de Julho (11^a) e pela Universidade Bandeirantes (17^a). Das 47 reclamações fundamentadas relacionadas ao serviço da Uninove, 43 não foram respondidas (96,6%), enquanto, das 30 recebidas pela Uniban, 29 permaneceram sem resposta (91,5%). Vale lembrar que a líder nessa “lista negra”, a Telefônica, não respondeu a apenas 4% de suas reclamações. As duas IESs mencionadas lideraram o ranking das instituições de ensino mais citadas pelo Procon em 2005 e 2006, tendo trocado de posição na liderança.

FIGURA 8.1 UNINOVE E UNIBAN NO RANKING DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO MAIS CITADAS PELO PROCON.

	2005	2006
Uninove – Associação Educacional Nove de Julho	27	47
Uniban – Universidade Bandeirantes	12	30

A Uniban e a Uninove não estão sozinhas. Figuram com outras trinta instituições de ensino superior privadas (21% das 155 autorizadas pelo MEC para operar na cidade de São Paulo). Cabe ressaltar que, de todas as reclamações feitas ao Procon contra IESs em 2006, 80% não foram atendidas.

TABELA 8.2 RECLAMAÇÕES DAS IESs.

	DEZ PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DE CONSUMIDORES DE IESs DE SÃO PAULO 2006*	%
1º	Cobrança indevida/abusiva	26%
2º	Contrato – rescisão/alteração unilateral	24%
3º	Dúvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento	17%
4º	Contrato – cláusula abusiva/em desacordo com a legislação	11%
5º	Documentos – não fornecimento (escolares, recibo, nota fiscal, vaucher etc.)	7%
6º	Serviço não fornecido (entrega/instalação/não cumprimento da oferta/contrato)	7%
7º	Recusa injustificada em prestar serviço	4%
8º	Desistência do serviço (artigo 49 – descumprimento)	1%
9º	Serviço em desacordo com norma/lei	1%
10º	Venda/oferta/publicidade enganosa	1%
	Total	99%

* Fonte: Procon/Hoper Consultoria.

	CATORZE PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DE CONSUMIDORES DE IESs DE SÃO PAULO 2005*	%
1º	Dúvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento	25%
2º	Cobrança indevida/abusiva	19%
3º	Contrato - rescisão/alteração unilateral	17%
4º	Documentos - não fornecimento (escolares, recibo, nota fiscal, voucher etc.)	9%
5º	Serviço não fornecido (entrega/instalação/não cumprimento da oferta/contrato)	8%
6º	Contrato - cláusula abusiva/em desacordo com a legislação	5%
7º	Vício de qualidade (mal executado, inadequado, impróprio)	4%
8º	Desistência do serviço (artigo 49 - descumprimento)	3%
9º	Orçamento - não cumprido/não fornecido/impreciso/incompleto/serviço não solicitado	3%
10º	Cobrança abusiva mediante constrangimento, ameaça	2%
11º	Contrato (não cumprimento, alteração, transferência, irregularidade, rescisão etc.)	1%
12º	Dano material/pessoal decorrente do serviço	1%
13º	Garantia - descumprimento, prazo	1%
14º	Venda/oferta/publicidade enganosa	1%
	Total	99%

* Fonte: Procon/Hoper Consultoria.

Entre os anos 2005 e 2006 houve um aumento de 49% no número de reclamações contra instituições de ensino superior de São Paulo, com destaque à cobrança indevida, que passou de 19% para 26%.

As ocorrências, na maioria, referem-se à negativa de devolução de valores pagos pela matrícula, quando o pedido de cancelamento foi feito ainda antes de se iniciarem as aulas, em decorrência do ingresso em outra faculdade.

Os números baseiam-se nos dados brutos fornecidos pelo Procon. Desse processamento, apontamos as causas que geram mais queixa entre clientes educacionais ao órgão de defesa do consumidor. Os dados, contudo, não contemplam os números relativos. Se comparados com a base total de clientes de cada instituição, todas as faculdades possuem um número de reclamações relativamente baixo. No entanto, o Procon é a última instância – uma das últimas saídas para o aluno que tentou todos os demais canais e saídas a fim de resolver seus problemas, pendências e divergências com a instituição prestadora de serviços. O Procon de Curitiba também apresentou uma lista dos setores mais citados anualmente para a entidade, em que existe uma categoria específica para escolas e faculdades particulares. Em 2005, essas instituições alcançaram a melhor classificação da década (décima entre 21 categorias).



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Ouvidor: a próxima linha do seu edital de contratação

“A arte da conversação consiste no exercício de duas qualidades superiores: você deve estabelecer contato e deve simpatizar; deve possuir ao mesmo tempo o hábito de comunicar e o hábito de ouvir. A união é rara, mas irresistível.”

BENJAMIN DISRAELI

Ouvidor é o nome de uma cidadezinha de cinco mil habitantes fundada no Estado de Goiás em 1922. É também um importante personagem das organizações modernas – nem tão modernas, como veremos –, que tem a missão de servir de canal entre a alta direção das empresas e seus clientes. É um aliado da gestão nas instituições que visam atender às necessidades do seu mercado de maneira intensa, e não apenas de forma figurativa e no papel. Ouvidor – o termo é muito utilizado no setor público – é sinônimo de ombudsman, expressão utilizada pela iniciativa privada e cunhada na Suécia em 1809, vinte anos após a declaração francesa dos direitos do homem e do cidadão.

Em sua raiz, o “just it ombudsman” exercia o controle da administração e acompanhava o cumprimento da lei pelos tribunais.

Desde os tempos do vice-reinado, a figura do ouvidor faz parte da história do Brasil. Naquela época, cabia aos bispos servirem de interlocutores ao trono. Somente na década de 1950 a figura do ouvidor passou a exercer papel mais intenso e, após o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, efetivou-se definitivamente como figura relevante nos processos entre as empresas e seus clientes.

Com acesso estrito à mantenedora – no caso do setor educacional –, o ouvidor contribuirá de maneira muito positiva para a instituição. Superficialmente, a contratação desse profissional pode melhorar a percepção de qualidade e atenção pelos clientes, diminuir a evasão e os investimentos em pesquisa e fortalecer o relacionamento com os clientes em momentos nos quais eles mais precisam da IES. Esse profissional poderá, também, propor novas oportunidades de negócios e antecipar movimentos da concorrência, já que suas atividades o mantêm em contato direto com o mercado. É uma figura ainda pouco comum nas instituições de ensino superior privadas no Brasil, mas que, em breve, deve se tornar uma importante peça da gestão, uma vez que a nova versão do texto da reforma universitária prevê a existência de uma ouvidoria na IES – cargo a ser ocupado por um professor ou técnico eleito diretamente e com mandato determinado. Isso constituirá uma melhoria que, se não veio por iniciativa própria, deve ser entendida como positiva pelos gestores.

TABELA 8.3 DADOS DO PROCON DE CURITIBA.

CURITIBA		
Ano	Escolas e faculdades particulares	Posição no ranking de 21 categorias
2005	2319	10 ^a
2004	2584	8 ^a
2003	1893	3 ^a
2002	3335	5 ^a
2001	3397	4 ^a

Fonte: Procon Curitiba/Hoper Consultoria.

É interessante notar que a categoria, na cidade, já chegou à terceira posição entre as mais citadas. Em 2001, as escolas ficaram em quarto lugar, na frente de setores tradicionais no Procon, como telefonia fixa e bancos.

As instituições nunca podem deixar a relação com seus alunos chegar a esse nível. Devem criar artifícios amigáveis de negociação, como ouvidorias.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

FACULDADES NO PROCON

Confira se sua instituição consta como uma das “mais reclamadas” na cidade de São Paulo no arquivo “Procon_Faculdades”. Se constar, intervenha. Se sua IES localiza-se fora de São Paulo, monitore com regularidade, no Procon de sua região, o status da instituição e de suas concorrentes.

CARTILHA DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

O Ministério da Justiça, na área de direitos do consumidor, desenvolveu uma cartilha para auxiliar os estudantes no processo de escolha de uma faculdade – um material interessante consta no anexo.

“O que mata o gambá é a publicidade que faz de si.”

ABRAHAM LINCOLN

Falando a língua do ensino médio

SÁBADO, DEPOIS DAS AULAS nos cursinhos pré-vestibulares, tradicionalmente, é dia de churrasco. Essa celebração com muita carne e música, às vezes até uma roda de samba e um jogo de futebol, constitui um alívio para a tensão que permeia a preparação para a prova. Impera o clima de confraternização entre os alunos; em muitos cursinhos, entre os alunos e os professores.

Cientes dessa cultura, muitas instituições utilizam esses eventos para promover marketing de relacionamento com os estudantes. Nas organizações maiores, esse é um importante acontecimento, por vezes patrocinado pela própria escola. Com essa ação, criam empatia e divulgam sua marca. Alguns pré-vestibulares investem pesado nessa ferramenta. Constroem sedes sociais e periodicamente promovem essa “descarga de energia” por meio de aulas-show com os estudantes. Outros, contudo, não possuem infra-estrutura para tanto e garimpam no mercado clubes, associações de classe e sedes campestres de sindicatos a fim de realizar eventos para estudantes.

É uma oportunidade, para quem comunica “centenas de milhares de metros quadrados de área construída” em suas campanhas publicitárias, utilizar a estrutura ociosa, no final de semana, para receber o futuro candidato. Dessa forma, fortalecem-se os laços com a instituição de ensino médio e com a base de alunos.

A cada final de semana, a IES oferece um churrasco em parceria com alguma escola da região, no que pode se tornar um projeto intitulado “Sábado na IES”. Desse modo, numa linguagem mais próxima da decodificada pelos estudantes, a instituição atrai ao seu território os prospects para uma experiência sensorial gratificante – e com excelentes resultados em médio prazo, como posicionamento de marca.

Lições da indústria farmacêutica

“Para todos os ofícios, exceto o de censor, é indispensável uma aprendizagem: os críticos fazem-se antecipadamente.”

LORD BYRON

O MERCADO DOS LABORATÓRIOS de remédios pode facilmente ser comparado ao do ensino superior particular. É, no entanto, um setor mais antigo, cuja experiência em marketing e vendas poderia ensinar algumas importantes lições ao setor educacional.

Primeiro, pelo reinvestimento em inovação. Esse setor investe cerca de 20% de seu faturamento em pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos – um número muito alto. Como base de comparação, a indústria de produtos elétricos e eletrônicos investe 4,4%, a de telecomunicações, 3,9%, e a aeroespacial e de defesa, 3,9%.

Segundo, pela visão da indústria farmacêutica. No Brasil, por exemplo, o processo de fusões nessa área foi iniciado na década de 1950 e amplamente incre-

mentado nas décadas seguintes. Ao se juntarem, essas empresas já apontavam os caminhos da globalização e do marketing, uma vez que o objetivo final visava a conquista de novos mercados. Dessa forma, laboratórios diferentes em dois continentes tornavam-se um só, passando a estar presente de maneira intensa nesses territórios e ao redor do mundo.

Isso tudo para oferecer ao mercado novas soluções em cura e precaução. Contudo, a distribuição desses medicamentos foi evoluindo com o passar dos anos e sua promoção se tornando mais sofisticada.

Ainda assim, comunicar para esse público ficou caro, e as indústrias passaram a promover para os maiores influenciadores desses usuários: os médicos. Essa categoria prescreve fórmulas e sugere alternativas aos pacientes de modo determinante no processo decisório, além de ser intensamente comunicada sobre lançamentos. Logo, paralelamente, esses médicos são como os professores do ensino médio, opinando e direcionando os futuros vestibulandos. Um comentário em aula de um professor com influência pode ser absoluto na tomada de decisão de um aluno.

Para encantar os médicos, a indústria farmacêutica adota um amplo arsenal de surpresas. Seja por meio de brindes – algumas das melhores e mais caras peças são produzidas para esses clientes –, seja com a organização de eventos, viagens ou a publicação de materiais explicativos na linguagem desses interlocutores. A indústria farmacêutica descobriu a melhor maneira de comunicar seus produtos, não depositando toda a pressão sobre o consumidor final – até por força de leis que regulam a publicidade para o setor. Ela atua de forma contundente sobre o influenciador.

Daí, surgem infinitas possibilidades para fortalecer a marca da instituição com o público-alvo das IESs (professores). Esse segmento deve ser alvo de estratégias claras e precisas, não somente nas campanhas de vestibular, mas de maneira programática ao longo do ano. A relação precisa ser fortalecida com um arsenal customizado de ações, utilizando as diversas técnicas de persuasão que o marketing pode ofertar.

Onde moram seus alunos?

QUANTOS DOS SEUS ALUNOS RESIDEM com os pais e quantos residem em repúblicas, com os amigos? Por mais de uma vez sugerimos que o gestor acompanhe de perto a vida dos seus estudantes e encontre maneiras de ampliar o composto de serviços, com criatividade e eficácia, para além da sala de aula.

Com perigosa regularidade, as repúblicas estudantis figuram nos jornais devido a questões moralmente reprováveis. Talvez esse problema já tenha acontecido com sua IES: ver sua marca publicada na imprensa na coluna policial, em decor-

rência da ação de seus alunos nas repúblicas em que moram. Seja por causa das festas que fogem do controle, seja por problemas de comportamento desses jovens, a questão é que em muitos casos a imagem da instituição acaba atingida, e o coletivo paga pelos erros de uns poucos.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Evasão e crescimento por cidades

EVASÃO POR CIDADES QUE COMPÕEM A BASE TOTAL DE ALUNOS

Determinar a cidade ou bairro que vem apresentando a pior curva de crescimento na base de alunos da instituição pode auxiliar na estruturação das campanhas de retenção e fidelização de alunos.

Diferentemente das estratégias contra a evasão relacionadas pelas faculdades e cursos concorrentes, em que essas estão segmentadas por cidades, permitem que a instituição realize parcerias extraordinárias.

Quando as evasões caracterizam-se por um curso, as ações são focadas nele, e o diagnóstico é pontual. Quando transcendem e tornam-se sistêmicas, relacionadas a uma cidade, o diagnóstico passa a ser global. Na maior parte dos casos, esses alunos demandam condições especiais de conveniência para retornar à instituição.

CRESCIMENTO DA DEMANDA DAS CIDADES QUE MAIS EVOLUÍRAM NO NÚMERO DE ALUNOS

Determinar a cidade ou bairro que vem obtendo melhor performance pode apontar um nicho. Ações de manutenção devem ser disparadas para manter a curva ascendente e blindar esse mercado das ações de instituições concorrentes.

Mas como, afinal, a instituição pode administrar uma questão pessoal como a residência dos alunos?

O modelo norte-americano dos “colleges” com dormitórios é uma opção inteligente, em que a IES pode acompanhar o dia-a-dia de seus estudantes, estabelecendo horários para voltar ao campus e limitação de pessoas em um mesmo espaço ou quarto.

Contudo, é uma aspiração pretensiosa pedir que os gestores educacionais empreendam no setor imobiliário, com tantos problemas que têm de administrar no dia-a-dia. A opção pode estar em uma comunidade on-line ou na construção de um espaço de classificados no portal da instituição, acessado por meio de senha, em que os universitários possam procurar colegas para dividir o aluguel de uma república dentro da própria comunidade acadêmica, sem ter de recorrer a pessoas de fora do ambiente educacional. Ou organizar um mural em que apenas estudantes possam afixar anúncios procurando companhia para fundar uma república ou somente dividir um aluguel.

A instituição pode ir mais além, fechando parcerias com fornecedores (de banda larga para internet, serviços de limpeza, táxis, fast-food, assessoria jurídica, assessoria psicológica etc.) e tornando-se agente da geração de algum tipo de benefício para as repúblicas fundadas por seus estudantes.

Toda ação deve basear-se, no entanto, no mapeamento das repúblicas em que os estudantes residem, bem como na abertura e desenvolvimento de um canal de comunicação com esses grupos. Dessa forma, quando um calouro chegar de outra cidade, procurando um lugar para morar, a instituição poderá sair na dianteira e prestar essa assessoria fundamental, buscando no seu banco de dados alguma república com perfil condizente com o desse aluno – um grupo de estudantes da área da saúde, por exemplo.

A IES atua, assim, como solucionadora de um problema comum na vida dos alunos e torna-se uma referência plural, dinâmica e proativa, com nenhum investimento e muita responsabilidade com a vida do discente.

Sob as barbas do gestor

OS GESTORES BATEM-SE PELOS CANTOS em época de processo seletivo, perguntando-se: “Onde estarão os alunos?” Possuem alguns credos, dos quais dificilmente abrem mão, que dirigem suas campanhas, sua busca por posicionamento e comunicação. Coordenam suas instituições, enfim, baseados nesses dogmas. Entre suas certezas está a de que a comunicação da faculdade deve ter uma linguagem jovial e falar ao coração de estudantes, preferencialmente pré-24 anos.

Em paralelo, o aumento do número de vagas lançadas no mercado reduz a demanda – uma relação de oferta–procura que o capitalismo conhece desde sua infância. Nesse caso, quanto mais vagas, menos clientes; quanto menos clientes, mais competição e, possivelmente, menores valores das mensalidades. A redução do número de clientes potenciais é, no entanto, relativa. O número de candidatos na faixa de idade dos 18 aos 24 anos tem sido igual ao número de vagas oferecidas ao mercado pelas IESs. Cabe às organizações com pensamento estratégico buscar fugir da concorrência procurando novos nichos e segmentos. Um deles encontra-se na frente do nariz do gestor a cada início de ano no resultado da pesquisa socioeducacional realizada com os alunos.

Na questão “formação dos pais”, surge um fenômeno brasileiro. O estudante universitário é o primeiro membro da família a cursar uma graduação. Os pais são, na maioria dos casos, formados apenas no ensino fundamental. Poucos têm formação no ensino médio e a menor parte chegou a cursar o ensino superior. Em síntese, a população acima de 25 anos está fora das universidades (e fora do campo de

visão das estratégias dessas instituições). Vivem no Brasil 92 milhões de pessoas com mais de 25 anos de idade. Desse enorme contingente, 11% têm doze anos ou mais de estudo – pressupõe-se que pelo menos iniciaram uma graduação – e menos de um em cada dez brasileiros com mais de 25 anos de idade concluiu o ensino superior (dados do IBGE de 2003).

Além disso, 17% das pessoas dessa faixa da população possui onze anos de estudo. Encontram-se, portanto, graduados no ensino médio. Se somados, são clientes potenciais (pela formação mínima necessária para ingressar em uma universidade) 28% da população com mais de 25 anos de idade – quase 26 milhões de pessoas. Na Região Sul, por exemplo, residem catorze milhões de habitantes com mais de 25 anos, dos quais 16% têm onze anos de estudo e 13% mais de doze. Existe, assim, um mercado potencial de 4.284.845 pessoas, com mais de 25 anos e formação mínima necessária para ingressar em uma instituição de ensino superior, dando continuidade à sua formação. Comparativamente, toda a população de estudantes entre 18 e 24 anos, nessa região, soma pouco mais de um milhão de pessoas. Desse universo, 48% estudam ou já se graduaram no ensino superior. Existe no Brasil uma enorme demanda represada por educação superior para uma instituição com a coragem de abrir mão do foco no público de 18 a 24 anos – hoje, o público-alvo principal das campanhas de captação de alunos. Ao todo, no país há apenas 7,9 milhões de estudantes no extrato entre 18 e 24 anos.

A pirâmide demográfica brasileira vem mudando seu perfil com ampliação do topo e enxugamento da base. A taxa de reposição em muitas regiões é negativa. É o envelhecimento da população, um fenômeno mundial do qual o Brasil faz parte. Posicionar-se com esse escopo pode ser o diferencial competitivo para muitas IESs encontrarem o sucesso. É necessário, contudo, fazer opções e decidir-se por determinado público. Como consolo, nos Estados Unidos, algumas das IESs mais bem-sucedidas têm sua operação orientada para o topo da pirâmide.



CAIXA DE FERRAMENTAS

0 relacionamento com egressos

O portal de relacionamento com os egressos traz informações sobre a performance dos formandos no mercado. A instituição, por meio de correspondências, incentiva a publicação dos currículos desses profissionais, que são oferecidos às empresas parceiras da unidade corporativa.

O gerenciamento desse canal permite a prospecção de alunos da base de egressos para as pós-graduações, por exemplo.

A instituição deve determinar antecipadamente uma diretriz, estimulando a abertura de uma cota de vagas para ex-alunos nas extensões, como instrumento de relacionamento.

“Anos”, “enses” e “istas”: batizando sua comunidade

GOIANOS, CEARENSES E PAULISTAS. Os sufixos acabam identificando determinada população em detrimento de outras. São eles que diferem um campineiro de um campinense ao ouvido médio do interlocutor comum.

Dessa forma, cria-se no imaginário popular uma imagem de um curitibano (natural de Curitiba, no Paraná) e de um curitibanense (natural de Curitiba, em Santa Catarina). É esse nome pátrio que juntará, numa mesma e saudosa conversa, dois soteropolitanos residindo em Porto Alegre. O nome pátrio cria empatia e aproxima pessoas que o ostentam. Pode identificar um cidadão e uma comunidade.

A necessidade de “pertencer”, muito abordada pelos teóricos do comportamento humano, é bastante utilizada pelos marqueteiros de diversos mercados para vender produtos e serviços. Essa necessidade é aquela atendida, por exemplo, pela Harley-Davidson ao comercializar um de seus modelos exclusivos. No lastro da compra de uma Harley, o consumidor passa a pertencer ao mundial HOG (Harley Owners Group), sendo, a partir daí, convidado a freqüentar eventos, passeios e viagens com seus pares sobre rodas.

As pesquisas ainda não apontaram qual a principal necessidade atendida pelo setor educacional. Contudo, a experiência nos leva a crer que não é uma, mas várias as necessidades respondidas por esse negócio. Assim como cada instituição atende um público diferente, cada aluno escolhe uma instituição movido por vontades particulares. Por isso, a instituição precisa ser plural na resposta e na diversidade de valores, e deve ser obcecada com detalhes na oferta dos seus serviços.

Como você chama seu aluno ou ex-aluno, por exemplo? Aluno da Faculdade Qwert? Ex-aluno do Centro Universitário Asdf? Ou qwertiano? Ou qwertiense? Ou qwertista? Ou, ainda, asdfiense, asdfiano ou asdfista?

Existe muito mais calor, identificação, personalidade e proximidade em pertencer a uma comunidade e continuar sendo um qwertiano ao se formar do que se tornar um ex-aluno da Faculdade Qwert e perder o orgulho de pertencer a um grupo exclusivo como aquele dos áureos tempos da graduação.

Logo, existe muito mais profissionalismo em mudar a forma de tratamento dos seus alunos para um nome próprio, com identidade, do que continuar a chamá-los de aluno das Faculdades Nonono.

Depois da formatura

“RESSACA” PODE SER A PRIMEIRA ASSOCIAÇÃO com o título desse artigo. “Depois de qualquer formatura, vem um dia de ressaca!” No entanto, a amplitude desse con-

ceito vai além do dia seguinte e engloba toda uma vida. “Depois da formatura”, vem a vida adulta e, com ela, o mercado de trabalho. A questão é: “Até onde você acompanha a vida dos seus alunos?”

“Depois da formatura”, o relacionamento acaba? No baile, encerra-se definitivamente o “contrato de prestação de serviços” e, cheio de orgulho, você aperta a mão do aluno e lhe deseja “sucesso na vida”?

Sim. Essa é a dura verdade. Os gestores do ensino superior são completamente displicentes com o pós-venda – justamente no setor com mais possibilidades de obtenção de lucros se usada uma política bem planejada de manutenção de relacionamentos.

É incongruente que, depois de formados os estudantes e de terem investido sapiência e tempo na construção desse “ser humano melhor”, as IESs se despeçam deles para sempre – ou até que alguém do departamento de marketing crie uma nova proposta de pós-graduação e volte a assediá-los sob um enfoque comercial.

Na verdade, o gestor despreza, com esse rompimento, algumas questões fundamentais do seu mercado. As posições alcançadas por ex-alunos no mercado de trabalho estão diretamente relacionadas à qualidade dos serviços da faculdade que cursaram. Em uma comparação genérica, o antigo cliente da IES é seu produto, resultado direto de todo seu esforço pedagógico e administrativo.

Paralelamente, esses ex-alunos serão percebidos pelos clientes potenciais como o reflexo daquilo que lhes é vendido antes do vestibular. São os cartões de visita ideais. No entanto, em vez de utilizar esses profissionais bem estabelecidos como vitrine do seu trabalho, os gestores se esquecem da importância do pós-venda e perdem seus alunos no limbo do esquecimento. Você já recebeu algum telefonema, cartão ou e-mail da sua antiga faculdade? A resposta mais provável é não!

Os gestores deveriam pensar mais em “manutenção de relacionamento”, baseando-se em algumas indagações básicas:

- ⊗ Onde estão os seus grupos de ex-alunos?
- ⊗ Você promove encontros anuais dos estudantes que passaram pelo seu campus?
- ⊗ Acompanha a carreira dos seus ex-alunos? De um grupo composto por aqueles formados com melhor nota, pelo menos?
- ⊗ Mantém um banco de dados atualizado com o cadastro do endereço para correspondência e o curso de formação dos seus antigos clientes?
- ⊗ Você oferece algum curso de atualização para seus ex-alunos? Convida-os a voltar à sua sede e a participar de algum dos eventos do seu calendário?

Com as novas TIs, ferramentas e conceitos de comunicação, a solução para esses problemas, hoje, pode ser bastante simples, instituída sem grandes recursos, utilizando seu capital humano.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Maturidade na sala de aula

Quem acha que após certa idade o estudo passa a segundo plano se engana. Hoje, há muitos brasileiros próximos da terceira idade com perspectivas que vão além da aposentadoria. As projeções do IBGE para 2050 mostram um aumento considerável na população com mais de 65 anos. Essas pessoas, que estão se tornando assíduas nas salas de aula, convivendo com jovens que acabaram de sair do ensino médio, parecem querer adiar cada vez mais a hora da aposentadoria.

Por causa desse crescimento, as instituições de ensino superior terão de reavaliar seu foco e direcionar parte das estratégias para esse público em potencial. No Brasil, 6,4% dos alunos têm mais de 40 anos, segundo censo do ensino superior. Por enquanto, comparado aos estudantes de até 24 anos, esse índice é pequeno, mas com uma grande tendência de crescimento, especialmente por dois motivos: aumento da expectativa de vida e exigência do mercado de trabalho. O "envelhecimento" da população brasileira demandará projetos que visam a integração dessa nova camada na sociedade. E o primeiro passo está nas universidades. Se o mercado quer profissionais mais qualificados, é necessário que todos corram para a busca do conhecimento, sem se preocupar com a idade.

Se pensarmos que a expectativa para 2050 sugere que o Brasil terá por volta de 38 milhões de pessoas com 65 anos ou mais, então é hora de reavaliar todos os planos e direcionar a ponta da flecha para o alvo certo. Esse é um público que tem pressa de aprender e carrega nas costas a experiência de vida; por isso, é importante saber como e de que forma as universidades vão atendê-lo.

O planejamento do pós-venda deve ser embasado em um cronograma-padrão e preestabelecido. Nos primeiros anos depois da formatura, a IES pode, por exemplo, enviar cartões alusivos às profissões nas quais seus alunos se formaram, tendo como escopo as áreas de atuação dos ex-alunos, cadastradas no banco de dados da instituição. Outra possível delimitação seria separar os alunos por turmas e enviar-lhes um cartão comemorando o primeiro, segundo e terceiro anos da formatura, ou uma ação mais personalizada, postando cartões nas datas de aniversário dos antigos clientes.

Depois de cinco anos, a IES poderia organizar um curso de extensão ou atualização, em que os colegas de sala teriam a oportunidade de trocar cartões e atualizar sua rede de relacionamentos. Esse seria o momento ideal para a atualização do banco de dados.

Durante a primeira década de atuação desse profissional, a faculdade deveria chamá-lo para proferir uma palestra ou dar um testemunho sobre o mercado e as compe-

tências que adquiriu no campus. Ao final dos dez anos, caberia à instituição reunir, pela última vez, os alunos de um mesmo ano em uma grande festa.

Outra possibilidade interessante de manutenção de relacionamentos ou pós-venda vem da utilização e da dinâmica da internet. Seu departamento de informática, ou os alunos de algum curso de design, programação web, publicidade etc., poderia desenvolver uma página para cada turma de formandos e endereços eletrônicos para cada aluno dessa turma. Nesse ambiente virtual, além de os alunos encontrarem um campo para troca de mensagens e oportunidades de emprego, a faculdade cria mais um canal de comunicação com o mercado.

As possibilidades de interação são inúmeras. Inclusive os relacionamentos iniciados na sua sede continuam por toda a vida, somando todos que um dia fizeram parte da sua comunidade. Com criatividade, torna-se simples manter contato com esses ex-clientes, acompanhar suas trajetórias e vislumbrar novas oportunidades. Levar a mão à consciência e perguntar-se:

“Será que esse antigo aluno não espera que nós lhe telefonemos para saber como está sua vida?”



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Clientes – Influenciadores internos

Algumas informações são essenciais para um cadastro de clientes, professores etc. No site, na pasta “Sistematização_Planilhas”, o “Anexo_1_Clientes_Influenciadores_Internos” traz um modelo de cadastro que pode se tornar parte importante do sistema de informações de marketing.



9 Executando o desafio da operacionalização



“Até o momento em que uma pessoa assume um compromisso, há hesitação, há possibilidade de voltar atrás, o que é sempre ineficiente quando se trata de todos os atos de iniciativa e criação. Existe uma verdade elementar cuja ignorância mata incontáveis idéias e planos esplêndidos: a de que, no momento em que a pessoa se compromete definitivamente, então a providência funciona também. Toda espécie de coisas acontece para ajudar aquilo que, de outro modo, nunca teria acontecido. O que quer que você for fazer ou sonhar, que pode fazer, comece. A coragem tem gênio, poder e mágica em si. Comece agora.”

GOETHE

Saindo da inércia

SEGUNDO ISAAC NEWTON, em suas leis do movimento, “inércia” é a resistência que a matéria oferece à aceleração; uma palavra que ganhou novos contornos ao longo da história moderna e que virou sinônimo de imobilismo, estagnação e, na gestão, de “zona de conforto” ou “acomodação”.

A ação é fundamental para aplicar qualquer estratégia: planejamento, implementação, ação, controle, análise e ajustes. É vital tirar os projetos do papel e dar vida, substrato e matéria aos sonhos e programas.

Para isso, é preciso ação. Contudo, ação sem planejamento transparece precipitação. E, muitas vezes, a precipitação resulta em fracasso.

O planejamento e a ação são, portanto, interdependentes e complementares, como vimos no capítulo 2, “Uma visão do planejamento estratégico”. São fatores tão sinérgicos a ponto de a ação ser alvo de uma nova ciência intitulada “ciência da ação”.

A ciência da ação fundamenta-se na análise do SWOT – forças, fraquezas, oportunidade e ameaças –, numa variação dessa metodologia que visa solucionar os problemas detectados. Conceitua os passos necessários para que se execute uma mudança efetiva em um ambiente desorganizado, corrigindo e eliminando ameaças para a instituição. Isso pode incluir questões de liderança, inovação e participação, todas relevantes para implementar a visão de futuro e alcançar os objetivos da organização. A ciência da ação é bastante debatida pela World Future Society (WFS), personificada na figura de seu presidente, Timothy C. Mack.

Segundo a WFS, a ciência da ação foi desenvolvida porque era preciso entender as mudanças dinâmicas necessárias para sair de um *status quo* e alcançar resultados positivos, explorando as falhas entre a sabedoria presente, disponível, e a sabedoria ideal.

Um movimento de aproximação típico da ciência da ação é o que está envolvido em atingir determinado objetivo e em transpor as barreiras necessárias para chegar a certo ponto. Esse entendimento é fundamental para que as organizações consigam mudar (ou resistir às mudanças).

O desafio maior é implementar uma cultura de mudança e de ação, principalmente em um setor historicamente mais voltado à reflexão do que à ação, como é o acadêmico.

Os gestores do setor educacional tendem a se prender muito em temores, tornando-se morosos em decorrência dessa relutância. A ação compreende uma avaliação de custos e benefícios, e, por meio do seu estudo, a instituição pode conseguir acelerar o tempo de resposta, aproveitando oportunidades mais do que se equivocando em suas decisões.

0 tempo lento de resposta

O TIMING DO MERCADO EDUCACIONAL É MOROSO, e o tempo de reação das organizações é letárgico por natureza. Como os processos educacionais demoram



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

Quando o melhor é inimigo do ótimo

Estamos sempre em busca do melhor para os processos que coordenamos em nossas práticas diárias. Contudo, a perfeição tem limites, e, se a procura pela qualidade total tornou o “ótimo inimigo do bom” um conceito defasado, trouxe um novo modelo de “o melhor é inimigo do ótimo” – variações superiores de um mesmo tema.

A única verdade na gestão moderna está em superar os modelos defasados por novas práticas, como uma prerrogativa imediata às IESs do nosso país.

Só que os processos de diagnosticar os pontos de melhoria e prognosticar soluções tomam, por vezes, um tempo precioso do qual as instituições não dispõem. Isso leva o gestor a usar cronogramas apertados e cobrar um desempenho elevado dos envolvidos com os processos. Na era da informação, as mudanças ocorrem aceleradamente, e não podemos ficar para trás por buscarmos uma excelência ideal nas fases das estratégias, ignorando o fato de que outros podem nos superar por termos sido displicentes com o fator “tempo”.

muito para se concretizar (um semestre, um ano, quatro anos), os profissionais do setor tendem a operar sob essa frequência. Logo, tornam-se lentos e hibernam seu intelecto em trabalhos pontuais e de baixa visibilidade, organizando semanas de cursos, editando informativos, escrevendo protocolos cerimoniais etc. À margem do alto impacto de uma campanha de vestibular, relaxam. Gastam um tempo precioso para analisar e preparar ações internas propostas pelo setor acadêmico e questionáveis quanto à sua efetividade. Daí a importância do estudo da ação.

Essa é a única posição que justifica o tempo lento de resposta dos gestores de marketing do setor educacional aos estímulos do mercado. Um mês ou dois depois do Enade ou da publicação de uma estrela no *Guia do estudante*, por exemplo, muitas instituições de ensino superior comunicam isoladas seus resultados.

Saem as publicações do MEC e afins nos jornais e o aparelho da gestão começa a fazer barulhos para interpretar, analisar, controlar, aplicar e utilizar os resultados – gastando uma semana com cada processo, em média –, transformando-os em diferencial competitivo apenas meses depois.

Um exemplo é o tempo de reação de algumas instituições ao exame da OAB. Excelentes resultados são comunicados, muitas vezes, com dois meses de defasagem. Depois de devidamente digeridos é que esses dados são publicados e capitalizados positivamente pela instituição, com meses de atraso.

Os departamentos de marketing e suas estruturas de comunicação deveriam ter desenhadas estratégias de contingências. Planos “B”, de back-up, ou cópia de

segurança, para agir quando houver publicações e resultados relacionados à sua instituição. Tanto positiva quanto negativamente, porque ninguém está livre de ser classificado entre as “Melhores instituições de ensino superior particulares do Enade”, assim como ninguém está livre de ter suas instalações abaladas com o impacto de um helicóptero ou um tiroteio – e a gestão administrativa da IES precisa ter reflexo eficaz para agir minimizando crises e potencializando oportunidades em tempo real.

A sazonalidade do setor educacional

AS FRUTAS, VERDURAS E HORTALIÇAS SÃO SAZONAIS – florescem e frutificam em certas épocas do ano –, fazendo o gestor do agronegócio atuar com um planejamento logístico e financeiro condicionado a humores variados. Sua operação, vendas, fluxo de caixa e distribuição são determinados por variações do tempo, clima, solo e pragas. Existem o “tempo de plantar” e o “tempo de colher” – desde a época bíblica, pouca coisa mudou.

O ensino superior privado, no modelo de hoje, também é sazonal. Ainda que não dependa da meteorologia e da mudança das estações, ele foi condicionado por muitas décadas a captar alunos nos meses de outubro, novembro e dezembro, por meio de um processo seletivo de vestibular, para equilibrar as contas dos ex-clientes – tanto ex-clientes elegantemente chamados de egressos (que ao se formarem invariavelmente desligavam-se das organizações) quanto ex-clientes de fato (que se desligavam das organizações antes mesmo de se formarem).

Era um tempo em que os princípios da educação continuada eram apenas princípios (um sonho distante), e o processo seletivo de vestibular de verão, a única forma de ingressar nas instituições de ensino superior.

Transferir-se depois de ter iniciado um curso numa instituição era um procedimento tão complexo e lento (em função das políticas acadêmicas dissonantes e do aproveitamento nulo de disciplinas) que os alunos preferiam continuar insatisfeitos, mas matriculados, a arcar com o custo e o risco de refazer 30%, 40% ou 50% da grade. Era um tempo de sazonalidades – que infelizmente não terminou.

A cada nova estação, as instituições colocam-se em movimento para as campanhas de vestibular e saem às ruas, para a alegria dos veículos de comunicação. Contam inclusive que, nos departamentos de venda de anúncios dos jornais, o período de concorrência entre as escolas (de setembro a novembro) é chamado de “Natalzinho”, porque as vendas de espaço aumentam como na “corrida do varejo” no mês de dezembro.

Objetivos e metas institucionais

*“É fácil fazer um vídeo sobre
a estratégia e a visão da empresa.
O difícil é ter certeza de que estão mostrando
as fitas na fábrica da Turquia.”*

REUBEN MARK (COLGATE-PALMOLIVE)

OBJETIVOS SÃO OS RESULTADOS que a organização precisa alcançar em prazo determinado a fim de concretizar sua visão. Esses resultados necessitam de medidas para serem controlados.

O que a organização quer é uma expressão de um ato de vontade, de um compromisso de buscar os meios adequados para atingir um fim específico; o que a organização pode é uma decorrência da interação instituição–meio e da sua capacidade de execução. Alguns dos melhores planos já escritos morreram por incompetência em sua operacionalização.

A sensibilidade em descobrir o que a instituição pode entre as situações que ela quer é fundamental para definir objetivos, ou seja, é o que diferencia o objetivo do sonho e, pior, da ilusão.

Definição dos objetivos

A definição de objetivos pode fazer parte do mesmo processo para definir a missão. Por isso, este trecho poderia figurar no capítulo 2, “Uma visão do planejamento estratégico”. Porém os objetivos devem ser mais específicos e alcançados em menor tempo; assim, são listados aqui como parte importante do desafio da execução. Os objetivos precisam ser traçados na origem do plano, como os principais condutores das estratégias e os mais importantes tópicos da execução. Não existe operação sem objetivo.

Como são muitos os objetivos de uma instituição, é difícil trabalhar todos ao mesmo tempo, além de não ser aconselhável. Na implantação, o gestor deve enfatizar alguns objetivos considerando os outros como limitações, variando os objetivos ano a ano, dependendo da forma como se suprem dificuldades e das necessidades que surgem.

Técnicas de priorização de objetivos

O processo decisório acompanha a vida do gestor. Tão importante quanto definir estratégias e objetivos é definir os mais importantes e urgentes. Assim, a priorização torna-se uma “estratégia operacional” das demais estratégias.

O processo de planejamento de marketing consiste basicamente em dispor uma série de ações no decorrer de um período de tempo. É tão importante definir e escolher as ações quanto estabelecer sua disposição ao longo do cronograma. As ações devem ser determinadas de forma sinérgica, para potencializar as estratégias, atendendo a mais de um objetivo e operando em conjunto.

De maneira simples, priorizar é decidir o que vem antes, tanto na linha do tempo como na fila dos recursos. O desafio está em tomar essas decisões. Existem três ferramentas para ajudar: a matriz de administração do tempo de Stephen Covey, o balanced scorecard e os trade-offs.

- © **A matriz de Covey** permite avaliar todas as ações de acordo com sua urgência e importância. Segundo o autor, a empresa deve dedicar a maior parte de seu tempo e recursos ao que cai no quadrante mais urgente e importante. A estratégia sempre é classificada como mais importante e só em algumas circunstâncias entra na categoria de mais urgente também.

FIGURA 9.1 MATRIZ DE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO DE STEPHEN COVEY.

	URGENTE	SEM URGÊNCIA
IMPORTANTE	Crises	Prevenção
	Problemas prementes	Atividades relativas à capacidade de produção
	Projetos com data definida	Desenvolvimento de relacionamentos
		Identificação de novas oportunidades
		Planejamento
Lazer		
SEM IMPORTÂNCIA	Telefonemas	Pequenas tarefas
	Relatórios	Algumas correspondências
	E-mails e correspondências	Alguns telefonemas
	Algumas reuniões	Passatempos
	Próximas questões permanentes	Atividades que sejam apenas agradáveis

- ⊙ **O balanced scorecard** é diferenciado pela priorização. Ele traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com resultados tangíveis que precisam ser buscados. Trata-se de uma ferramenta bastante sofisticada que deve ser incorporada pela gestão da IES em algum momento da sua operação.
- ⊙ **Trade-offs**, em inglês, querem dizer troca, concessão ou o ato de abrir mão de alguma coisa. São as “escolhas excludentes”, e não existe estratégia sem trade-off. Para obter uma vantagem competitiva, a instituição precisa renegar outros caminhos e opções.

GRUPOS DE OBJETIVOS

a) Resultado financeiro

O planejamento financeiro da IES deve antecipar a implantação de cada ação proposta (seja ela um curso, uma compra de mídia ou uma promoção), as fontes de receitas demandadas e os elementos das despesas. Nesse sentido, alcança-se a condição de equilíbrio do faturamento com os gastos quando as entradas de capital são suficientes para cobrir as saídas mais os juros (remuneração do investimento, seja ele próprio ou não).

O “breakeven” (ponto de equilíbrio) vem do preço praticado por mensalidade pelo volume de matrículas, e proporciona uma margem superior aos custos totais com a campanha e com a operação acadêmica. Esse é o mínimo resultado esperado. Da maximização desses investimentos vêm os lucros.

MODELOS:

- ⊙ Obter superávit financeiro dentro de meta predefinida.
- ⊙ Diminuir a evasão e resgatar porcentagem dos alunos trancados (definir metas).
- ⊙ Diminuir a inadimplência (definir metas).
- ⊙ Aumentar a capitalização dos clientes pelo desenvolvimento de cross selling.

b) Inovação

É a transformação de idéias em aplicações úteis que dirijam a IES a melhorias. Localização, excelente serviço e preço são certamente os fatores críticos para o sucesso no setor de negócios educacionais. No entanto, esses atributos constituem bens de consumo. São o “zero ground” de uma operação, o suporte sem o qual a instituição estará fadada ao fracasso.

Com eles, a IES caminha para o sucesso. Desse modo, inovação é uma constante procura por mutações nos mercados para os quais forma os alunos, em seus professores e colaboradores e nas técnicas e tecnologias pedagógicas. É a contínua

busca de novas idéias que permite conceber serviços educacionais cada vez melhores, processos cada vez mais eficientes e uma orientação à surpresa e ao encantamento dos alunos. É um trabalho árduo, posto que as empresas inovadoras muitas vezes não são reconhecidas e ainda são copiadas. Os créditos vêm em médio prazo, e a inovação torna-se uma tônica da gestão dessas companhias. Porém é melhor estar em busca de uma melhoria do que se tornar uma copiadora de fórmulas de sucesso. O primeiro posicionamento é sólido e coeso. Copiar as boas práticas é uma obrigação das demais empresas do cenário atual.

MODELOS

- ⊙ Ser reconhecida como a melhor instituição de ensino superior particular em toda a região.
- ⊙ Expandir para novos mercados.
- ⊙ Desenvolver uma unidade de ensino a distância.

c) **Crescimento**

Pode ser determinado pelo faturamento da instituição, sendo necessário identificar os objetivos da IES em relação ao crescimento – intensivo, integrado ou diversificado:

- ⊙ Crescimento intensivo – caso em que a instituição opta simultaneamente por penetrar e desenvolver novos mercados, diversificando seus negócios, buscando áreas atrativas (cursos) e novas oportunidades (segmentos e regiões).
- ⊙ Crescimento integrado – consiste na integração de novos negócios, relacionados com os atuais.
- ⊙ Crescimento diversificado – ocorre quando existem boas oportunidades de negócio fora dos negócios tradicionais da IES.

MODELOS

- ⊙ Aumentar a procura pelo vestibular (definir metas de candidatos).
- ⊙ Aumentar a participação no mercado (market share) em porcentagem predefinida (definir metas).
- ⊙ Aumentar o número de alunos para diminuir a ociosidade de vagas e aumentar a escala (definir metas).
- ⊙ Obter crescimento sustentado atingindo meta de alunos na graduação, cursos tecnológicos, pós-graduação etc.

d) **Qualidade e produtividade**

Existe um número imenso de indicadores de produtividade e competitividade, como faturamento bruto, relação faturamento–número de alunos, número de profes-

sores e colaboradores, relação de candidatos por vaga e relação faturamento–área ocupada pelo campus. São indicadores financeiros, não-financeiros, unidades particulares do setor, regionais, entre vários outros. Porém é necessário identificar os que mais se aplicam à IES como ferramentas de análise e avaliação. O conceito de qualidade foi primeiramente definido como a conformidade às especificações. Posteriormente, evoluiu para a visão de satisfação do aluno. Obviamente, esta não é resultado apenas e tão-somente do grau de conformidade com as especificações técnicas de ensino; é influenciada por outros fatores, como prazo para o pagamento das mensalidades, bolsas de estudo, pontualidade no pagamento, condições de pagamento, transportes (acesso), status da escola no mercado de trabalho e empregabilidade dos egressos, relacionamento com os egressos, flexibilidade de horários etc. A satisfação é fruto, sobretudo, da campus experience (o rescaldo somatório de todas as experiências que caracterizam o consumo educacional).

MODELOS

- ⊙ Evoluir como categoria administrativa – tornar-se centro universitário, universidade etc. (definir metas de tempo).
- ⊙ Aumentar a lembrança (recall) da marca, até o final de um período de tempo, a públicos específicos segmentados por idade, classe social e residência – por exemplo, alunos do 3º ano do ensino médio de escolas particulares, residentes em um grande centro comercial da região (definir públicos).
- ⊙ Oferecer um ensino reconhecido pelo mercado como de qualidade superior ao das instituições concorrentes.

Objetivos de marketing

A depuração dos dados da análise de marketing resulta numa infinidade de opções que, muitas vezes, a instituição implementa sem o devido acompanhamento e sinergia estratégica, despendendo enorme quantidade de recursos em ações de resultado irrisório.

A execução do planejamento estratégico de marketing, em analogia, lembra um tecido no qual todas as ações são casadas e amarradas, convergindo para objetivos comuns por meio de estratégias correlacionadas. Dessa maneira, a IES conseguirá atingir resultados melhores com custos mais baixos, proporcionalmente. Conseguirá imprimir criatividade a processos profissionalizados e se sobressair com eficácia da concorrência.

O prognóstico será customizado à realidade da organização, apresentando-se como uma série de objetivos, estratégias e ações. A instituição poderá fazer uso de todas as estratégias, de uma apenas ou de nenhuma. A experiência do

gestor e seu suporte de informações lhe permitirão desenvolver o “mix de soluções” mais adequado ao diagnóstico da instituição. Um composto único, assim como são únicas as oportunidades que o mercado reserva para as empresas capazes de percebê-las.

Os objetivos, estratégias e ações estabelecidos devem ser coerentes com a análise do ambiente e da empresa – realizada nas etapas de pesquisa, levantamento e diagnóstico –, além de responder a uma variação ambiental e a uma competência da empresa.

IDENTIFICAR OS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

Concluída a análise da situação, é tempo de estruturar os problemas estratégicos. São aqueles problemas e oportunidades priorizados, aos quais a instituição deverá responder. Em muitos casos, os problemas estratégicos ou de marketing surgem de áreas essenciais e precisam ser colocados em evidência no planejamento, para que os objetivos, metas e estratégias possam ser desenvolvidos. Tipicamente, os problemas estratégicos são priorizados por meio de uma matriz, focando as metas de maior interesse para a instituição.

A implementação está em andamento desde o início do planejamento, mas com mais força na fase de operacionalização.

DESENVOLVER ESTRATÉGIAS

O próximo estágio consiste na criação de metas e planos de ação estratégicos pelos quais são cumpridas as metas. Isso envolve traduzir os problemas estratégicos e metas mensuráveis, e desenvolver, priorizar e designar os planos de ação individuais.

TRADE-OFF

Nesse momento de grande profusão de possibilidades (um verdadeiro brainstorm), um dos maiores desafios é decidir-se pela gama de opções que parecem levar a uma mesma direção – listas de dados, achados, idéias, audiências e estratégias que precisam ser categorizados e priorizados. Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças têm de ser colocados em evidência, aguardando sua contemplação no planejamento.

Os eixos norteadores nessa fase são: missão, visão, políticas, princípios e valores. Esses objetivos vêm sendo discutidos desde as reuniões iniciais e são o primeiro “passeio pela problematização de marketing”.

Os objetivos devem ser resolvidos em longo prazo, mas precisam ter sua resolução iniciada desde já. Para tanto, são divididos em subobjetivos, chamados de metas, cujo prazo expira em um tempo muito menor, mais mensurável.

As estratégias são os caminhos para chegar a essas metas, e os objetivos e as ações são os procedimentos práticos adotados.

Algumas perguntas ajudarão a esclarecer o propósito do planejamento:

- ⊙ Quais são os desafios de marketing mais significativos que a instituição enfrenta?
- ⊙ Que oportunidades de marketing estão se desvelando e deverão ser compreendidas pelo planejamento?
- ⊙ Por que a IES está interessada na criação de um planejamento estratégico de marketing?
- ⊙ O que a instituição percebe como benefícios para escrever um plano?
- ⊙ Quais são as maiores preocupações sobre escrever um plano?
- ⊙ Que problemas emergenciais não podem esperar pela consecução do planejamento e precisam ser administrados em paralelo ao desenvolvimento (campanhas emergentes, problemas de atendimento etc.)?

A) ESPECÍFICOS

Uma ação ou comportamento observável precisa ser descrito, ligado a uma taxa, número, porcentagem ou frequência. Por exemplo, “aumentar as matrículas em 20%”.

B) MENSURÁVEIS

De modo geral, é o que se pode medir por meio de um sistema ou método. No exemplo mencionado anteriormente, pode-se medir o crescimento de matrículas pelo número de ingressos por processo seletivo ou por transferência versus a evasão negativa causada pelas desistências.

C) ALCANÇÁVEIS

Esse é o próprio princípio de estabelecer o ponto B a partir do ponto A. A meta deve estar condicionada à capacidade da empresa, para que os envolvidos no processo enxerguem possibilidade de execução.

D) RELEVANTES

O objetivo tem de ser tão relevante para a empresa e seus indivíduos que consiga lhes injetar ânimo para lutar por ele. Por “relevante” entenda-se “desafiador”.

E) TEMPO

É imprescindível sugerir o estabelecimento de uma data (dia, mês e ano) para o objetivo ser totalmente alcançado. Além disso, é importante dividi-lo em metas, cada qual com sua data.

As estratégias podem ser “acadêmicas”, “institucionais” e “de desenvolvimento de novos negócios”.

A) ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS

- ⊙ Oferecer mais cursos de pós-graduação e extensão, de acordo com a análise mercadológica de demanda para esses cursos.
- ⊙ Alinhar os cursos dentro dos grupos das unidades estratégicas de negócios.
- ⊙ Buscar parcerias acadêmicas que dêem maior visibilidade aos cursos.
- ⊙ Dimensionar a oferta de vagas oferecidas para cada curso, objetivando que o número total de vagas não ultrapasse o número de inscritos nos processos seletivos.
- ⊙ Agregar a percepção de seriedade com os processos seletivos, seja por sua concepção – processo seletivo por área, análise de currículo etc. –, seja por sua sazonalidade, fugindo do calendário apertado e competitivo dos meses tradicionais.
- ⊙ Reestruturar e modernizar a ementa dos cursos.
A Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), por exemplo, investiu cerca de R\$ 14 milhões de reais para montar uma estrutura de pesquisa nas áreas de biotecnologia e engenharia biomédica. A instituição oferece também os cursos de mestrado e doutorado nessas áreas. As áreas de pesquisa são ligadas à genética aplicada, à agricultura e à cultura de células para o desenvolvimento de medicamentos.
- ⊙ Criar um programa de inserção da tecnologia nas atividades acadêmicas com plataforma web, uma base para cursos semipresenciais de extensão e pós.
- ⊙ Desenvolver e implantar instrumentos de monitoramento do desempenho acadêmico dos docentes.
- ⊙ Oferecer programas de pós-graduação *stricto sensu* recomendados pela Capes.
- ⊙ Encerrar cursos problemáticos.
- ⊙ Oferecer curso deficitário (mas com valor agregado), subsidiado como uma ação social da instituição. O curso passa a ser totalmente gratuito por quatro anos. Após esse período, inicia-se uma etapa de gradativa redução de bolsas.
- ⊙ Integrar as disciplinas básicas dos cursos de áreas afins.

B) ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS

- ⊙ Desenvolver unidades mais próximas de sua base de clientes.
Em shopping centers, por exemplo, como fazem o Centro Universitário Capital (Unicapital), em São Paulo, com campus no Shopping Capital, e a Universidade Estácio de Sá, com campus no West Shopping, no Rio de Janeiro. Esta última, o Centro Universitário da Cidade (UniverCidade) e a UniRadial – Cen-

tro Universitário são exemplos de instituições que utilizam o espaço físico de diversos colégios no período noturno, reduzindo seus investimentos em instalações. Se optar por essa estratégia (multicampi), a instituição precisa atentar para a heterogeneidade entre suas unidades. Deve existir um padrão mínimo, estético ou arquitetônico, entre suas sedes, de forma que os alunos não se sintam discriminados por estudar em determinada unidade e não em outra.

- ⊙ Consolidar a curva de crescimento dos últimos anos mantendo progressão sustentável e enfrentando novos entrantes e ameaças à base consolidada de alunos.
- ⊙ Trabalhar no desenvolvimento da imagem de qualidade percebida pelos stakeholders.
- ⊙ Melhorar a qualidade da divulgação e das campanhas de comunicação.
- ⊙ Agrupar os cursos da instituição em unidades estratégicas de negócios para integrar a comunicação e o posicionamento dos cursos de graduação e otimizar a performance nos processos seletivos.
- ⊙ Segmentar a comunicação dos cursos.
- ⊙ Promover desenvolvimento tecnológico.
Foi a estratégia adotada pela Universidade Ibirapuera (Unib), ao lançar em um mesmo processo seletivo sete cursos de graduação tecnológica. O crescimento desses cursos no país foi de 96,67%, de 2004 a 2006. Em São Paulo, o número de alunos aumentou 395%, de 1998 a 2004.
- ⊙ Desenvolver a marca com novos públicos e com públicos específicos.
- ⊙ Fortalecer as relações institucionais.
- ⊙ Abrir canais para prospecção de clientes.
- ⊙ Expandir a comunicação institucional.
- ⊙ Captar alunos e, assim, promover um aumento no número de inscritos dentro dos números estimados pelo objetivo institucional, com margem para superação.
- ⊙ Desenvolver unidades mais próximas de sua base de clientes.
- ⊙ Modernizar a imagem institucional (marcas, valores etc.), aproximando-a da contemporaneidade e de sua base de clientes.
- ⊙ Fidelizar alunos pelo vínculo emocional com as marcas da instituição.
- ⊙ Alinhar e padronizar, de acordo com uma mesma concepção estética, todas as marcas da instituição.
A UniCoc, de Ribeirão Preto, manteve a marca do famoso sistema de ensino COC no qual teve origem. A marca perpassa da educação infantil ao ensino médio, até a editora aplicada em eventos e subunidades do grupo.
- ⊙ Integrar os objetivos da instituição ao planejamento estratégico das principais organizações sociais (grandes empresas, prefeitura, estado, líderes comunitá-

rios, fundações etc.), posicionando-a como catalisadora das forças econômicas regionais e como agente de fomento local por meio da identificação de oportunidade de negócios para os empresários e demais stakeholders.

A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), por exemplo, desenvolveu o TecnoPUC com a missão de “criar uma comunidade de pesquisa e inovação transdisciplinar por meio da colaboração entre academia, empresas e governo visando aumentar a competitividade de seus atores e melhorar a qualidade de vida de suas comunidades”. O programa é um sucesso e grandes empresas, como a fabricante de computadores Dell e a Hewlett-Packard, entre diversas outras, possuem unidades avançadas na TecnoPUC, gerando inúmeras oportunidades para a região e para os alunos da universidade.

- ⊙ Reestruturar a comunicação interna e o fluxo de informação (workflow).
É a opção adotada por todas as instituições, que vêm buscando em sistemas de ERP (em inglês, Enterprise Resource Planning; em português, Sistema Integrado de Gestão de Empresas), como o oferecido pela Microsiga, uma forma de integrar todas as atividades da área acadêmica com os setores administrativo e financeiro por meio de soluções tecnológicas ou mudanças de processos e procedimentos.
- ⊙ Oferecer aos alunos opções de financiamento dos cursos utilizando crédito estudantil privado (Santander, Ideal Invest etc.).
A Ideal Invest tem dezenas de IESs clientes, entre as quais a Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) e a Universidade Gama Filho. Os alunos dessas instituições ganham crédito para estudar e podem prolongar o perfil de suas dívidas em até quatro anos (estudam quatro e pagam em oito).
Outro modelo de estratégia financeira tem por base a cobrança diferenciada das mensalidades, com preços distintos a cada ano do curso. É o modelo utilizado pela Universidade Bandeirantes (Uniban), que cobra valores de mensalidades de acordo com o ano do curso. A análise de sistemas, por exemplo, custa R\$ 269 ao mês no primeiro ano e R\$ 399 no quarto ano.
- ⊙ Desenvolver benefícios de baixo custo que agreguem valor à instituição (plano de saúde, bolsa-transporte etc.).
- ⊙ Estimular o relacionamento com alunos.
A Faculdade IBTA, por exemplo, oferece o Projeto Carreiras para seus alunos dos cursos de pós-graduação. O IBTA Carreiras é um exclusivo serviço de orientação profissional oferecido de duas maneiras: o Canal Carreiras, por meio do qual alunos e ex-alunos comunicam-se com os profissionais do IBTA em busca de orientação profissional; e um site no qual são oferecidos artigos, informações sobre o mercado de trabalho, descontos na compra de

livros, agenda de eventos interessantes a alunos e muitos outros serviços exclusivos para estudantes da instituição.

O programa Ilhas de Oportunidades, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por outro lado, é o maior evento de recrutamento e seleção do Sul do país, organizado anualmente pela Autojun (Empresa Júnior de Controle e Automação) e pela C2E (Empresa Júnior de Engenharia Elétrica). Nessa ocasião, os alunos são expostos a oportunidades reais de emprego e estágio em algumas das maiores empresas do Brasil, assistem a palestras de profissionais famosos e a cursos de desenvolvimento pessoal sem pagar nada por isso.

C) ESTRATÉGIAS PARA GERAR FONTES ALTERNATIVAS DE RECEITAS

- ⊙ Criar um clube de benefícios da instituição (plano de fidelização).
- ⊙ Criar um centro de idiomas da instituição.
- ⊙ Criar um programa de licenciamento do uso das marcas da instituição e de uma loja de artigos com essas marcas.
- ⊙ Desenvolver soluções educacionais para os comerciantes e pequenos empresários da região que não tenham necessariamente ensino médio.
- ⊙ Criar incubadoras de empresas.

As incubadoras de empresas são ambientes, normalmente ligados a universidades e centros de pesquisa públicos – mas não exclusivos destes –, que buscam estimular e proteger novos negócios, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento econômico das regiões onde estão localizadas. As empresas permanecem residentes nas incubadoras por um período de tempo limitado, em condições favoráveis ao desenvolvimento e à auto-sustentação do empreendimento, diminuindo os riscos de mortalidade no mercado.

A Universidade Veiga de Almeida (UVA), no Rio de Janeiro, possui atualmente duas empresas incubadas. A Incubadora UVA oferece:

- área para instalação individualizada de cada empresa;
- áreas de uso compartilhado;
- apoio aos empreendedores na estruturação e gestão do negócio;
- consultoria e treinamento na área administrativa, de marketing, contábil e jurídica;
- residência pelo prazo de dois anos;
- valor franqueado menor do que os praticados no mercado.

a Incubadora UVA está passando por um processo de reestruturação a fim de oferecer mais vagas para empresas incubadas, principalmente das áreas de turismo sustentável, moda e design de jóias.

- © Lançar novos cursos tecnológicos ou habilitações, ou renovar o modelo vigente. Foi a estratégia utilizada pelo Centro Universitário Eurípedes de Marília (Univem), ao lançar os cursos de graduação tecnológica com certificação por módulos. A matriz curricular foi estruturada de forma a possibilitar aos estudantes a aquisição de certificações intermediárias na conclusão de cada módulo, correspondente à disciplina cursada. Em um curso de quatro semestres, os alunos recebem quatro “diplomas” até sua formatura.
- © Fortalecer as extensões e abri-las ao mercado. A Unifae – Centro Universitário, no Paraná, oferece ao mercado de Curitiba o FAE Training, programa que oferece cursos de curta duração para capacitar, atualizar e desenvolver profissionais de maneira objetiva e rápida. São mais de cinquenta opções de cursos em sete áreas, ofertados ao público em geral ou in company, desde “Administração eficaz do tempo” até “Análise e gestão de risco”.
- © Estudar o transporte de alunos como possível incorporação de fornecedor. A Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap) disponibiliza transporte gratuito a seus alunos nos horários de entrada e saída, conectando a instituição à estação do metrô Vila Mariana. No horário das 18h às 20h, são mais de dez saídas do metrô (uma a cada dez minutos).
- © Criar soluções para promover novas certificações profissionais.

Definição de processo

PROCESSO, NA DEFINIÇÃO CLÁSSICA DO TERMO, é o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor à percepção dos clientes e exige certo conjunto de recursos. Estes podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir que as etapas sejam documentadas por meio de especificações, procedimentos e instruções de trabalho, e também que as fases de medição e controle sejam adequadamente definidas.

No setor educacional, as questões relativas ao processo da construção do conhecimento são de responsabilidade da área acadêmica. Contudo, o plano de marketing deve dar apoio e sustentação pela proposta de ações de suporte e melhoria na qualidade dos processos de sala de aula.

a) Processos relativos ao serviço

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados à prestação do serviço educacional, necessário para atender às ne-

cessidades dos alunos e da sociedade. São comumente conhecidos por processos de projeto, de produção (quando da fabricação de bens ou prestação de serviços), de execução e de entrega do produto (quando da expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e processos-fim ou “finalísticos” (prestação de serviços públicos).

b) Processos de produção

Processos relacionados às atividades-fim, que dão origem aos produtos finais e geram valor direto para os clientes. Envolvem tanto a fabricação de bens como a prestação de serviços.

c) Processos de apoio

Processos que apóiam os relativos ao produto (projeto, produção e entrega) e que são usualmente implementados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à IES. São as “atividades-meio” da área técnico administrativa no setor educacional, responsáveis pelo suporte aos processos relativos à produção.

d) Processos organizacionais

Outros processos importantes, além dos relacionados ao produto, às áreas de apoio e aos fornecedores, que sustentam as práticas de gestão, bem como todas as práticas do ciclo de aprendizado.

Antecipando as homenagens

OS PROCESSOS SÃO, TAMBÉM, ROTINAS. Quem atua com marketing para instituições de ensino sabe que, semanalmente, um coordenador de curso bate à porta do departamento solicitando a publicação de alguma faixa no campus ou um anúncio alusivo a uma data especial do seu curso. Acontece também de o mantenedor solicitar uma campanha relâmpago institucional, celebrando o Dia das Mães, dos Pais, da Mulher, dos Idosos... O desgaste e o tempo despendido para viabilizar essas ações poderiam ser evitados com preparação e antecipação dessas demandas. Basicamente, o calendário oficial de eventos nunca muda e a instituição deve se pronunciar em três momentos:

- © **Academicamente** – celebrando uma data/marco de algum curso que ofereça. O padrão da comunicação acadêmica deve ter direcionamento interno, à comunidade do curso. Deve comunicar à sala de aula e ao coordenador, por meio de um pequeno cartaz ou folder para os alunos da área em questão, e

- com uma carta institucional assinada pela mantenedora e reitoria, dirigida ao coordenador e professores.
- © **Institucionalmente** – em datas especiais e universalmente importantes. A comunicação institucional deve ser realizada em algum veículo que circule na área de influência geográfica da instituição. Nessas datas – Dia do Meio Ambiente, da Paz, das Crianças etc. –, geralmente os veículos elaboram condições de pagamento para anúncios em “cadernos especiais”.
 - © **Administrativamente** – com seu público interno, valorizando os profissionais que atuam na instituição. Deve fazer-se presente nesses espaços (ou em espaços próprios), transparecendo atitude e responsabilidade social. É de bom tom a instituição congratular seus funcionários nos dias da sua profissão. E não faltam datas. Do porteiro ao motorista, da telefonista à secretária, do professor ao professor de educação física, todos têm um dia especial para ser celebrado no calendário oficial de eventos. Antecipar esse anúncio desenvolvendo um cronograma que compreenda um ano para frente evita os desgastes pontuais e emergentes, que inevitavelmente surgem nessas datas, e libera os gestores para focar assuntos menos políticos e efetivamente mais práticos. Envie à sua agência de publicidade – até mesmo os profissionais dela serão homenageados – uma lista com as principais datas comemorativas e peça uma agenda que contemple de forma sistematizada (com padronização da comunicação, baixo custo, bom gosto e relativa visibilidade) todas essas datas e profissões. De “A” a “Z”, do carteiro ao aluno, do gerente de banco ao contador, todos os principais stakeholders da instituição sentir-se-ão homenageados de forma sistemática, sem perder a sensibilidade.

Copas do Mundo, Jogos Olímpicos, Jogos Pan-Americanos, Ligas e Superligas

Além do calendário oficial de eventos, a agenda da IES é marcada por demandas emergentes. Ou nem tanto. No Brasil, as mais importantes são as Copas do Mundo e as eleições – eventos essenciais para o brasileiro, que devem ser levados em consideração no agendamento das atividades das instituições de ensino superior.

O exercício da cidadania (as eleições) e a Copa, em particular, costumam dominar as discussões e a vida no campus. Sempre que possível, as instituições devem extrair desses marcos todas as oportunidades que eles proporcionam.

As datas deverão ser temas transdisciplinares debatidos em sala de aula. Representam uma chance de o professor contextualizar conceitos e aproximar os conteúdos dos alunos, dando-lhes uma roupagem atraente e moderna. As disciplinas da área da saúde podem tirar maior proveito desse momento, mas todas as áreas têm potencial para se relacionar por meio de um evento abran-

gente (cada vez mais multidisciplinar), como os principais acontecimentos do esporte mundial.

São ganchos para as áreas da gestão, da comunicação, das letras, da física e da engenharia.

Basta um pouco de criatividade para que os professores de administração e marketing contemplem em suas aulas os negócios milionários que são realizados com a concessão de marcas, transmissão de jogos e os bilhões de dólares que a administração profissionalizada de clubes e passes de jogadores vêm proporcionando.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Datas regionais e especiais

ANIVERSÁRIO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO E CIDADES IMPORTANTES

Postagem de ofício especial endereçado ao prefeito e ao presidente da Câmara de Vereadores. Na cidade-residência ou naquelas onde a instituição possua campus avançado, desenvolver estratégia mais ampla de congratulações.

Para evitar o lugar-comum e a diluição da mensagem nos anúncios realizados no dia do aniversário do município, ocupe posição de destaque com a comunidade agendando essas ações para um dia de antecedência.

DATAS ESPECIAIS¹

As ações baseadas nas datas especiais são relacionadas aos calendários nacionais, regionais, e segmentadas das áreas em que a instituição atua.¹

EXEMPLO DE AÇÃO

O gestor pode aproveitar a ocasião do Dia dos Namorados, em 12 de junho, para promover uma ação de relacionamento com a comunidade acadêmica da instituição, usando simpatia e baixo custo.

A uma semana da data, fotografe casais pelo campus. Para estimular beijos, abraços e demonstrações de afeto entre os modelos, sorteie um jantar a dois em um bom restaurante da cidade para a foto vencedora. Não esqueça de solicitar uma autorização para utilizar a imagem (caso ainda não tenha criado uma cláusula contratual de permissão e concessão do uso das fotografias dos seus discentes). Produza com esse material belos banners e espalhe-os pelo campus – posteriormente disponibilize essas fotos para download em sua página da web.

O amor e o romance falam mais intensamente ao coração das mulheres. No dia em questão, portanto, eleja um colaborador para distribuir flores na recepção às senhoras e senhoritas da comunidade da sua instituição. As possibilidades são variadas, apenas não deixe a oportunidade passar. Serviço é experiência, e, ainda que não seja essa a função e o objetivo de uma estrutura de marketing, não custa nada pontuar seu trabalho com essas pequenas iniciativas.

De maneira divertida e criativa, pense “glocal” no Dia dos Namorados! Pense globalmente e aja localmente. Não vá transformar, afinal, seu campus numa homenagem ao amor e esquecer sua cara-metade.

¹ As datas comemorativas brasileiras podem ser encontradas em agendas executivas e em portais da internet, como <http://educaterra.terra.com.br/almanaque/index.htm>.

Os professores de comunicação podem realizar cruzamentos entre o fenômeno de mídia que se tornaram os Jogos Olímpicos (talvez o maior em convergência de tecnologia, sincronismo e transmissão em tempo real) e seus conteúdos.

As licenciaturas podem trazer à luz a rica história das Copas, com a chegada do futebol ao Brasil pelas mãos – ou pés – de Charles Miller, lembrando as guerras e conflitos volta e meia interrompidos para assistir a uma final de campeonato mundial, parafraseando o livro *Sombra das chuteiras imortais* (a belíssima compilação das crônicas de Nelson Rodrigues).

As engenharias deleitar-se-ão com as megaconstruções dos estádios e das arenas (algumas das mais complexas obras da humanidade), temas de pós-graduações inteiras, permeando, numa oportunidade única, as aulas de “cálculo estrutural” e “autocad” com “maratonas” e competições de “100 metros livres”.

Essas oportunidades transcendem a sala de aula. Podem tornar-se oportunidades de mídia, se bem utilizadas pela assessoria de imprensa da instituição. A assessoria deve indicar fontes acadêmicas para fazer aqueles comentários sobre a “física” do jogo e a “cultura do país-sede” de que os jornalistas tanto gostam na televisão. A questão é não restringir-se à “tabelinha dos jogos” e investir numa camiseta verde-amarela ou em um adesivo para o carro com as cores do Brasil.

Se a IES possuir uma marca, crie uma extensão especial com os motivos do campeonato. Transmita os principais jogos e condicione parte da sua grade a essa realidade. Ignorar as salas de aula vazias nos dias dos jogos principais é se alienar, pois essa é a hora perfeita para acrescentar um pouco de emoção à vida acadêmica, à campus experience. Aproveite o momento de nacionalismo que emerge a cada quatro anos (em Copas do Mundo e Jogos Olímpicos) e torça para o Brasil ser hexacampeão, para que ganhe ouro no maior número de modalidades do Pan e dos Jogos Olímpicos.

Eleições

A cada 24 meses, o ano é marcado pelo maior exercício cívico do brasileiro: as eleições. Elas vêm perdendo sua conotação emocional a cada ano em que o país se distancia da memória do regime militar. O sabor dos embates ideológicos vai desaparecendo em um país cada vez mais centrado e afastado dos seus extremos (esquerda e direita).

Portanto, faz parte da missão de uma instituição de ensino superior manter a história da dura batalha do homem pela democracia e pelo direito ao voto. Esse tema sério pode ser abordado de inúmeras perspectivas dentro da instituição. Afinal, nunca é demais lembrar os alunos do que fazem os deputados estaduais e federais, o prefeito, o governador e o presidente. Os gestores surpreendem-se com o

percentual de alunos que ignoram completamente o papel de um vereador ou até mesmo do Senado na máquina da república.

Outra oportunidade de se manter atualizado, gerar mídia espontânea e se diferenciar que surge das eleições é a de agendar um debate entre os candidatos no seu campus. Tão logo se definem os pleiteantes, organizam-se suas agendas e o dia-a-dia da campanha. Assim, os cronogramas têm de ser ajustados de forma que a IES consiga viabilizar esse encontro politicamente importante, que deve apenas atrair valor à sua imagem institucional.

Mas as eleições não devem ficar restritas aos conteúdos pedagógicos. Vale ressaltar que existe a possibilidade de oferecer sua instituição para se tornar uma zona eleitoral durante o pleito. Em um ambiente de demanda geográfica, a oportunidade de trazer vida a um campus ocioso (em decorrência do feriado) e de integrar a comunidade à sua instituição não deveria ser, jamais, desperdiçada. O Tribunal Regional Eleitoral da sua cidade está ávido por novas possibilidades de zoneamento. Informe-se sobre os procedimentos necessários e ofereça sua estrutura física para receber a votação.

Outra questão de planejamento que surge apenas na última hora em ano eleitoral (para a qual o gestor bem preparado já atentou e precaveu-se) é a compra de mídia em véspera de eleição. A lei obriga os veículos de comunicação a conceder ao Tribunal Superior Eleitoral uma parcela do seu espaço, que é dividida pelos partidos. Ocorre que muitos veículos (como os outdoors, por exemplo) esgotam-se em ano de eleições. Por isso, a compra antecipada desses espaços garante as melhores posições no final do ano e a veiculação da campanha. É preciso estar atento, pois a veiculação política ocorre na época do início da campanha do vestibular, nas praças onde ocorre o segundo turno, em sincronia com a campanha.

Em paralelo às demandas das eleições e da Copa do Mundo despontarão muitas outras. O gestor apenas conseguirá trabalhar com segurança e tranquilidade se tiver agendado previamente essas duas ações maiores, para poder lidar com os acontecimentos que surgirão no meio do caminho.



10 A dimensão da infra-estrutura

Construa que eles virão!

O CONCEITO DE “CAMPUS”, hoje, pode ser ampliado e agregar outras interfaces da instituição que não as físicas, como o portal da internet. É o ambiente a mais forte questão da tangibilização do serviço educacional.

A infra-estrutura é citada como um dos mais importantes fatores para a escolha de uma instituição de ensino superior. Deve exercer sua função prática de apoio ao serviço, mas se constituir em uma ferramenta de marketing, oferecendo um ambiente adequado para a interação da comunidade acadêmica.

A síndrome do “campo dos sonhos” é uma das doenças que acometem o estado de saúde de muitos mantenedores. Trata-se da mania de construir e de se expandir sem critérios e sem timing de campanha, assim como o personagem interpretado por Kevin Costner no filme *Campo dos sonhos* (1989, direção de Phil Alden Robinson), que construiu um campo de beisebol contra todas as adversidades, depois de ser importunado por uma voz em sua cabeça que repetia: “Construa que eles virão!” Diferentemente do filme, que tem final feliz, muitos empreendimentos imobiliários disparados por faculdades dão com os burros n’água. Algumas questões são fundamentais com relação ao espaço-tempo desses projetos:

Espaço

Na hora de escolher um imóvel para alugar ou adquirir, a intuição é importante demais para ser descartada. Imóveis ou terrenos próximos a igrejas ou supermercados tendem a ser um indicador de boa localização. Basta lembrar que o Bur-

ger King cresceu em todo o mundo lançando lojas sempre vizinhas às de seu maior concorrente, o McDonald's. A política de que “uma empresa como essa deve ter gasto uma fortuna para optar por esse imóvel” costuma ser acertada.

Sobre a localização física da instituição e sua área de abrangência e captação, as IESs podem ganhar muito com a experiência do comércio e do varejo. O conceito utilizado por Las Casas (1992), ainda que varie de acordo com as peculiaridades dos mercados, é um dos mais utilizados. Considera como primária a área de influência que possui de 60 a 75% dos clientes próximos a uma loja. Na área secundária, estariam localizados os clientes que compram com menos frequência – normalmente, 15% da clientela. Na área terciária, estariam os 10% restantes. Michael & Weitz (2000) consideram que a zona primária localiza-se, em média, num raio aproximado de 4,8 a 8 km da loja ou a uma distância de menos de dez minutos de carro. Na zona secundária (20% das vendas), os consumidores distam entre 4,8 e 11,2 km ou demoram de quinze a vinte minutos de carro. A zona terciária, por último, concentra clientes esporádicos e atinge de 24 a 80 km de distância.

A área primária tem de ser blindada. No jardim da instituição, o gestor deve, contrariando o que dizem autores de motivação e liderança, “caçar borboletas E plantar rosas”. Precisa conhecer a área como a palma da mão, perguntando-se:

- ⊙ A região possui boa cobertura de transporte público?
- ⊙ É uma região residencial ou industrial?
- ⊙ Tem espaço para estacionamento de veículos?
- ⊙ É uma região violenta ou pacífica?
- ⊙ Qual a densidade demográfica da região?
- ⊙ Qual é seu raio de captação?

Tempo

É importante respeitar o timing do mercado para lançar esses projetos. O campus deve ser funcional para as aulas, mas precisa estar apresentável no início das campanhas. Novos imóveis, alugados ao longo do processo seletivo, não contribuem para o planejamento de mídia e para as estratégias de captação. Podem ter um gosto amargo, ainda, se canibalizarem os alunos de outras unidades. É melhor matricular cem alunos em uma sede do que 150 em quatro unidades físicas diferentes. Por fim, novos projetos devem contar com verbas específicas para comunicação e marketing. É contraproducente lançar uma unidade que desestabilizará orçamentos e diluirá orçamentos inteiros em função de um plano de crescimento pouco estruturado.

Criando a corrente do sucesso

SUCESSO ATRAI SUCESSO. Está escrito em néon, em letras garrafais, para quem quiser ler nos manuais de auto-ajuda e motivação – “atitude positiva” e “indução sugestiva”.

Um pouco de neurolingüística e auto-afirmação é benéfico tanto para a vida pessoal quanto para os negócios. O sucesso ou a imagem de um empreendimento bem-sucedido podem ser vitais em alguns momentos da operação. No seu lançamento são fundamentais. Principalmente quando se trata de um negócio baseado na percepção e na experiência, como acontece no setor de serviços, especificamente no ramo educacional.

A IES, ao lançar uma nova unidade de negócios (uma graduação tecnológica, um núcleo de pós-graduação ou uma nova unidade física), deve garantir que a operação se inicie. Já a mantenedora precisa assegurar (nem que seja por meio de subsídio) que, ao menos no primeiro ano, as engrenagens funcionem. Deve ter fôlego ou capital para cobrir déficits no começo e abrir as portas com salas cheias no início das aulas.

Reverter uma curva de fracasso é mais complexo do que gerar receitas em uma operação com prejuízo. Existem fatores imensuráveis, relacionados à imagem e à marca, que precisam ser ponderados na decisão de lançar um novo curso ou uma nova unidade.

O quociente moral é uma delas. Toda a análise das tendências de uma instituição parte de um pressuposto comum: de que se optou por lançar um negócio sobre bases sólidas de dados e informações. Com planejamento e conhecimento de mercado, e não se aventurando numa empreitada sem lastro.

Ainda assim, em um primeiro momento, a sociedade pode não responder adequadamente às expectativas da IES. O curso pode não ter um quorum mínimo para trabalhar em equilíbrio. Os gestores colocam-se em um dilema: perder todo o investimento inicial e o share de publicidade e postergar o lançamento para uma próxima temporada, ou abrir as portas e iniciar as aulas arriscando a repetição do fracasso no próximo processo seletivo?

A resposta deve levar em conta algumas questões de cunho subjetivo. Os alunos que já se inscreveram tornar-se-ão inimigos declarados caso as aulas não se iniciem. Segundo as estatísticas da American Marketing Association, destruirão sua marca para outros onze potenciais clientes. Os colaboradores que mergulharam no projeto, por sua vez, ficarão estigmatizados – e o capital necessário para reverter um estigma é enorme. É mais interessante criar, nesses influenciadores, uma imagem positiva e reverter o prejuízo com a “máquina funcionando” do que esperar. O residual de imagem negativa pode comprometer e determinar o futuro

dessa unidade, tão próspera na teoria, mas um fracasso na prática. Seja responsável pela imagem de sucesso do início do empreendimento. Projetos natimortos poucas vezes ganham uma segunda chance.

Trade marketing universitário



CAIXA DE FERRAMENTAS

Estratégias sobre a variável dos transportes

Seja por uma questão de conveniência ou por necessidade, atualmente, muitas instituições continuam funcionando somente em decorrência das parcerias que fecharam para viabilizar a mobilidade dos seus alunos.

Entender a mecânica de transportes que leva os estudantes à instituição, assim como a mecânica das concorrentes, é o primeiro passo para o desenvolvimento de ações orientadas a essa questão.

Visando desenvolver uma solução em transportes para os alunos da instituição, convide empresas especializadas. Solicite novas linhas de ônibus à prefeitura de seu município. Muitas regiões passariam a ser relevantes para sua captação e base de alunos pela simples abertura de uma rentável linha de ônibus.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela do "Anexo_9_Companhia".

"ENUMERE AS PRINCIPAIS RAZÕES que levaram você a optar pela Faculdade Qwert." As respostas a essa freqüente pergunta das pesquisas socioeducacionais das instituições de ensino superior de todo o Brasil estão ligadas a dois grupos de quesitos. No primeiro, estão os relacionados e controlados pela IESs; no segundo, os não relacionados e não controlados. Assim, influem na decisão do aluno questões como a geografia e a cultura local (não controladas pela instituição) ou o posicionamento e a qualidade do ensino (variáveis manipuladas pela faculdade). Das questões controladas, o fator localização se torna cada vez mais fundamental para as organizações, estejam elas situadas em grandes centros urbanos ou em cidades menores no interior do país.

O conceito de trade marketing opera junto ao "P" do ponto-de-venda, chamado também de distribuição, do composto de marketing proposto pelo "guru" da área, Philip Kotler. O trade marketing tornou-se uma ferramenta de gestão muito utilizada pela indústria, que vem perdendo poder de negociação com os varejistas,

uma vez que a tomada de decisão tem ocorrido no ponto-de-venda. Para tanto, a indústria vem buscando alternativas para atuar nessa ponte, abrindo canais alternativos de distribuição (venda por catálogo e internet) e procurando a captação do cliente diretamente no ponto-de-venda.

Mas qual é o relacionamento desse conceito com o serviço educacional, afinal? As ações de trade marketing envolvem desde as negociações com o poder público, para desenvolver novas possibilidades de transporte aos alunos, até a definição da localização de uma nova sede, utilizando-se desse critério como base. É um conceito muito importante para as faculdades localizadas nas grandes cidades, mas fundamental para as do interior. Isso se deve à natureza dessas instituições e à sua demografia.

Nas pequenas cidades, o centro universitário torna-se catalisador de movimentos diários de alunos da região. A base de clientes dessas instituições, em muitos casos, é formada por estudantes vindos de municípios vizinhos que, em geral, não fixam residência e têm de se locomover dezenas de quilômetros diariamente para assistir às aulas. Logo, o gestor precisa atuar com a variável “transporte” de maneira a viabilizar o trânsito dos seus alunos até o campus – trabalho logístico de enorme complexidade.

O planejamento estratégico dessas faculdades deve compreender o trade marketing como um ponto fraco da instituição. Muitas IESs tornam-se reféns da empresa de transporte que traz os alunos ao campus, dependendo dela para sua operação.

A instituição deve desenhar estratégias para resolver essa questão. Precisa compreender – novamente – que uma oportunidade se apresenta travestida de problema e que na solução pode estar adormecida uma série de chances de posicionamento e de fortalecimento da imagem. Solucionar essa questão é atuar resolvendo um problema do cliente. É uma chance de se diferenciar positivamente, entendendo que, mais que em qualquer outro negócio, no serviço educacional a percepção de qualidade é fruto do somatório de diversas variáveis, algumas nem sequer relacionadas com a sua atividade.

Comunicação visual com custo zero

VIAJANDO PELAS RODOVIAS DO BRASIL, atente para as entradas das cidades. Em muitos municípios, é possível sofrer o impacto da comunicação da instituição de ensino superior sem que se tenha investido um centavo em mídia exterior. Por outro lado – continuando nessa jornada imaginária –, na maioria das entradas das cidades, não há nenhuma menção às faculdades localizadas na região. Uma

dicotomia que nos remete à indagação: por que algumas IESs se fazem visíveis em locais estratégicos, com suas marcas incorporadas à sinalização urbana, e outras não?

De maneira institucional, com elegância, o gestor pode garantir visibilidade ao público em trânsito e prestar um serviço para seus clientes de forma bastante simples. Fazer-se visível pelos viajantes que passam pela região é tão interessante da ótica institucional que muitas faculdades colocam outdoors nas estradas – e não são mencionadas nas placas de sinalização.

A ação deflagrada se dá por meio de uma carta endereçada à Secretaria de Planejamento ou de Transportes do município ou ao Departamento de Estradas e Rodagem (DER) do estado, órgão que controla as vias de acesso e a comunicação entre elas. O precedente existe, já que diversas instituições contam com esse importante reforço de comunicação institucional nas suas regiões, e as justificativas são variadas. O que falta na maior parte dos casos é vontade e iniciativa.

Os mapas das estradas podem ser encontrados na página da internet do DER do seu estado. Ali estão pontuados os acessos nos quais devem ser afixadas as placas indicativas que, se viabilizadas, garantirão – por meio de uma ação protocolar – uma enorme visibilidade institucional de maneira gratuita e perene.

Nas cidades do interior, onde se concentram 54% das IESs brasileiras (53% das particulares), a comunicação nas estradas tende a surtir um efeito bastante confiável. Contudo, nas capitais, esse processo deve sofrer uma adaptação para a realidade urbana. Nessas regiões, a prefeitura pode conceder um espaço nas placas próximas à IES se convencida da validade e importância desse serviço para os municípios.

O ideal é uma mistura das duas ações, com comunicações independentes dirigidas ao DER e à prefeitura. Uma estratégia que congregue os dois modelos, levando o prospect da entrada da cidade à porta da sua instituição, sem custo nenhum para a IES, pelos caminhos da diplomacia e com criatividade.

Área para promoções e colocação de estandes de vendas

Dilema de marketing: autorizar ou não autorizar ações promocionais no campus? O ideal é autorizar sob condições predeterminadas, sempre pensando no benefício que o aluno terá com isso e se a ação exercerá algum impacto na imagem da instituição.

Feche parcerias com empresas e indústrias diversas. Abra a porta de sua escola para o mundo. Desde que essas empresas ofereçam benefícios a seus estudantes, permita que realizem promoções em espaços específicos – e que não atrapalhem. Essas ações trazem vida e inovação para as unidades e quebram a rotina, auxiliando na construção da campus experience.

Todos os dias, os alunos deveriam receber um brinde na porta da escola. E toda semana um estande diferente deveria promover e vender algum produto dentro do campus. Não queira ganhar sozinho. Gestão de IES ocorre na base do ganha-ganha.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Companhia: a realidade institucional

A análise da operação da IES se dá por suas dimensões humana (pessoas), física (infra-estrutura) e acadêmica (características do produto).

Como a instituição é composta por cursos superiores de graduação, eles deverão ser analisados de forma isolada, observados como partes (unidades de negócios, cursos etc.) que contribuem para a construção do todo (organização).

São formas de tratamento correntes para a organização, utilizadas em diversos documentos: companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa.

HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Para atuar internamente com os diversos públicos da instituição, é necessário que o planejamento contemple seu perfil (grau de formação).

É importante, ainda – caso o planejamento estratégico inclua metas em relação à titulação dos profissionais que atuam na instituição –, que se descreva a curva evolutiva da formação dos colaboradores e professores da instituição. Também se deve discriminar a quantidade de estagiários que atuam na organização, além do número de estudantes que possuem bolsa e o valor destas. O mapeamento dessa informação é o precedente para a elaboração de estratégias de parcerias e para a concessão de novas bolsas.

HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO

Mensurar a curva evolutiva do investimento em espaço físico e mapear a atual condição da instituição é um passo elementar para o desenvolvimento de diferenciais e o posicionamento da organização em relação às suas concorrentes.

Essa é uma planilha variável, que será adequada à realidade e à natureza de cada instituição e comparada com suas concorrentes para seu posicionamento regional.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela do "Anexo_11_B_Companhia".

A segurança como diferencial competitivo

“Quem abre uma escola fecha uma prisão.”

VICTOR HUGO

NESSES TEMPOS DE INTRANQUILIDADE, sentir-se seguro importa muito. Em seu folder, ou no portal, brilhará aos olhos de seus clientes (ou pais de clientes) expressões como “essa unidade está segura por meio de câmeras de vigilância”, “ronda motorizada”, “segurança terceirizada”, “estacionamento próprio”...

Enfim, tanto nesse critério quanto em outros mais vale a máxima “Fale o óbvio”. O que pode parecer irrelevante é mais um ponto a agregar valor à sua instituição. Questões aparentemente sem importância, como agendar a troca de dinheiro dos caixas automáticos ou a saída do malote da secretaria para depois das aulas ou para o horário de almoço (quando o campus encontra-se menos povoado), podem ser controladas de forma a reduzir riscos à imagem da instituição. Assim, elementos banais como esses possuem alto teor de marketing.

A segurança deve transcender o campus e, se possível, ir para a rua, na região da escola. Custa pouco pagar uma ronda motorizada para circular nas proximidades, inibindo roubos de carros e de alunos (além de crimes muito piores). A seguir, uma compilação de manchetes de algumas notícias clipadas na *Folha de S.Paulo*:

“Assassino solitário massacra 32 universitários nos EUA”

4 de agosto de 2006

“Nova onda de boatos sobre ameaças faz escolas dispensarem alunos”

15 de maio de 2006

“USP vai comprar câmeras e monitorar sua área externa”

8 de maio de 2006

“Sindicato recomenda que universidades de SP suspendam aulas”

10 de fevereiro de 2006

“Justiça aumenta indenização de estudante baleada em universidade”

13 de maio de 2005

“Centro acadêmico escondia ‘droga do vento’”

8 de agosto 2004

“Segurança absorve verba de universidades”

31 de maio de 2003

“Estudante da PUC é baleado após sair de festa na Unicamp”

1^a de outubro de 2001

Ociosidade: crime contra a IES

Ociosidade, para o gestor do mercado educacional, é sinônimo de “cadeiras vazias nas salas de aula”. Todas as suas forças acabam se debruçando sobre metas, planos e movimentos para trazer alunos às aulas, em detrimento de uma série de outras ações.

A administração deve ser plural, e o gestor precisa projetar uma visão crítica (multidisciplinar, para usar uma expressão do segmento) sobre a entidade.

O conceito de “ociosidade”, dessa perspectiva, é muito mais amplo e abrangente, e trata-se de um verdadeiro crime contra o capital, que deve ser evitado de todas as maneiras.

Quando pensamos em ociosidade de vagas, pensamos na ponta do iceberg da qual advêm as receitas. Como ela está maquiada por uma série de processos internos, o gestor não se dá conta dos custos velados de um campus improdutivo durante o período da tarde, por exemplo. São salas de computação, salas de aula, laboratórios das mais diversas especialidades, quadras esportivas, cantina, entre outros espaços, que sofrem desgaste, sem serem utilizados.

Contabilizando no balancete final, dos três períodos nos quais essas estruturas poderiam ser utilizadas, um terço, em média, fica “ocioso”. Logo, 30% do investimento em infra-estrutura é subutilizado ou não é utilizado.

A solução, quando efetivamente não existe uma demanda para essas máquinas ou espaços, pode nascer da estratégia de marketing da IES.

Se a “ociosidade” for computada como “crédito”, como moeda por esses departamentos, o gestor poderá negociar seu uso com colégios de ensino médio, no intuito de fortalecer a relação com a grande fornecedora da base de alunos do ensino superior.

Poderá agregar a esse crédito, ainda, as ações de marketing social, oferecendo treinamentos, nos laboratórios de computação, à população carente. Não faltam ONGs prospectando esse tipo de “atitude social” no mercado. Por exemplo, o Instituto de Democratização da Internet, uma prestigiada ONG do Rio de Ja-

neiro, solicita que IESs disponibilizem suas máquinas ociosas para cursos voluntários de informática.

Um auditório utilizado apenas nas poucas noites de eventos pode ser oferecido para os ensaios de algum grupo de teatro local, em troca da visibilidade da IES como apoiadora cultural dos eventos da trupe.

As possibilidades são as mais variadas. A mudança principal está em conter o desperdício e em compreender que “ociosidade” é um termo muito amplo, que deve ser combatido em todos os departamentos, já que ninguém ganha com o campus vazio. Mais do que tudo, é importante entender que quem mais perde é o gestor.

Combatendo a ociosidade

Assim como a ociosidade de vagas e a da infra-estrutura do campus são danosas, é danosa a ociosidade dos recursos humanos da instituição. Entenda-se por isso o tempo que os colaboradores gastam resolvendo assuntos pessoais em horário de trabalho.

O campo dos recursos humanos é bastante vasto, e essa afirmação pode parecer datada da “época dos departamentos pessoais”. Algumas verdades, ainda que mudem as idéias em vigor e as maneiras de trabalhar, mantêm-se inalteradas. Até que prevaleça o ócio criativo, a conversa fiada no MSN e ICQ, paquerar ao telefone e ficar alimentando a “rádio corredor” em horário de serviço representam ociosidade de mão-de-obra.

Os relatórios de TI costumam ser bastante esclarecedores ao apontar os computadores como agentes do desvio de atenção da força de trabalho nas instituições. Os colaboradores tendem a diluir muito do seu tempo de trabalho navegando em páginas inapropriadas e em nada relacionadas com as tarefas que deveriam cumprir.

Trabalhar com metas e prazos auxilia o colaborador a centrar-se em soluções para os problemas apresentados. O tempo livre deve ser dedicado às atividades mais variadas dentro da instituição. Se seus funcionários acham que “não têm o que fazer”, o erro talvez possa se encontrar na sua administração, que não explicitou claramente a missão de cada um, que o tempo livre tem de ser direcionado à melhoria de processos e alimentação de banco de dados, que o ócio deve ser utilizado com criatividade e responsabilidade e que criatividade não é bater papo pelos programas de conversação instantânea.

Bibliotecas: o passado aponta para o futuro!

LIVROS, LIVROS, LIVROS. Livros por todos os lados! É o resultado do inventário de uma instituição no interior de São Paulo, numa das maiores (quicá a maior) bibliotecas do noroeste do estado.



HIPERLINK IMERSÃO NO ASSUNTO

A psicologia de uma fila

Existem, nesse mundo, definitivamente, filas, filas e filas. Há dezenas, centenas de gêneros, classes e graus de filas, divididas em dois grandes grupos:

- 1) Aquelas que a gente pode largar.
- 2) Aquelas que a gente NÃO pode largar.

No primeiro grupo, estão as filas cuja avaliação prévia aponta que o desgaste será maior que o benefício. As filas das quais saímos de nariz em pé, peito estufado, espírito elevado e com a deliciosa sensação de: "Eu nunca mais volto a esse lugar!" Essas, geralmente, são as filas do varejo, para o pagamento de algum produto que será consumido, e o trade-off é deixar de consumi-lo como punição à organização que não respeita seus clientes.

Existem, no entanto, empresas que fazem do cliente um refém da fila. Um prisioneiro de uma condição em que as multas e os juros tornam a presença na fila obrigatória. Geralmente, são filas para pagar produtos ou serviços já consumidos – entre eles, o serviço educacional.

As monstrosidades às quais as instituições sujeitam seus clientes são bárbaras. A CM Consultoria vem realizando uma série de pesquisas com alunos de universidades de todo o país. Ocorrem aberrações dessa ordem, com alunos que levam até seis horas para pagar uma rematrícula (para pagar pela continuidade de um serviço em andamento). E, ainda pior, há relatos de alunos que levam até três horas para pagar sua matrícula! Para pagar por um serviço que ainda não receberam! Muitos abandonam essas filas sem sorriso no rosto, apenas com uma enorme frustração, sentimento de perda e raiva por serem tão desrespeitados em sua condição de consumidores.

A fila é um problema comum do atendimento, e existem mecanismos para aliviar o sofrimento do cliente que nela se encontra. O primeiro passo para administrar uma fila é lhe impor ordem, método e sistemática. Por mais caótico e desorganizado que esteja seu serviço de atendimento ao aluno, pelo menos do balcão para fora ele deve ser maquiado de forma a parecer ordeiro. A distribuição de senhas pode compensar um pouco (com uma imagem de logística e seriedade) a ineficiência na secretaria e a incompetência no atendimento.

Outra solução consiste em criar válvulas de escape que permitam ao cliente fugir – ao menos em espírito – da fila. Distribua revistas e disponibilize uma televisão, ou assumo definitivamente seu lado capitalista e entregue folders institucionais e passe aquele vídeo de apresentação da instituição. Somente cuide para que ele não repita mais que cinco vezes em looping.

Uma instituição profissionalizada que aprendeu com as falhas do passado não repete os mesmos erros e sujeita os alunos às mesmas filas no processo de matrícula dos anos anteriores. É uma organização da era do conhecimento que entende o provérbio iídiche "Se te chamarem de burro uma vez, ignora. Se te chamarem uma segunda vez, te atrela a cabrestos".

As filas são recorrentemente a maior fonte de insatisfação com as instituições de ensino. Os funcionários de atendimento constituem pontos de contato, interfaces da instituição, que devem primar pela excelência. E excelência não é ser simpático, é ser eficiente. O preço que um atendente paga pelo preciosismo de conversar com um cliente para deixá-lo satisfeito é a exata medida do número de clientes furiosos que esperam para ser atendidos. Uma equação simples, em que comparamos satisfação com fúria, e um cliente satisfeito com todos os demais. Preocupe-se mais com as filas. E uma vez por mês entre na sua organização para avaliar seu sentimento em relação a ela.

Também pudera. Fruto orgulhoso de quarenta anos de acúmulo de material, o acervo inclui livros, VHSs, DVDs e CDs de todas as áreas do conhecimento, e é acessado pela comunidade de toda a região.

A manutenção desse espaço é trabalhosa e requer uma grande equipe para dar conta dos cinco andares de registros. Quem vê sempre se impressiona com o volume ocupado pelos tomos e com a profundidade dos corredores – números monstruosos até quando as referências estão no Brasil.

A biblioteca da PUC-Rio, nos seus 65 anos, juntou algo em torno de 150 mil edições.

No exterior, os números das maiores bibliotecas universitárias impressionam ainda mais. O sistema de Harvard congrega mais de noventa bibliotecas setoriais. Apenas a biblioteca central possui um acervo de mais de catorze milhões de volumes. Oxford reúne por volta de onze milhões de tomos em 180 quilômetros de prateleiras. Esse número – acima da casa dos dez milhões de livros – se repete em um punhado de outras universidades americanas e inglesas.

Isoladas numa redoma, instituições fazem investimentos suntuosos em acervos de papel, quando, em paralelo, as previsões otimistas apontam a manutenção do livro tradicional por algumas gerações, enquanto existirem saudosistas acostumados a ler da maneira antiga. A migração para o modelo eletrônico possibilitará o acesso remoto a todo esse conteúdo. Permitirá que o acesso a esses enormes centros de saber não se restrinja à visita física e revolucionará a maneira como o ser humano obtém conteúdos.

A migração para esse novo paradigma deverá ser paulatina. As bibliotecas com conteúdos on-line já são uma realidade; os e-books ainda não.

A “cibercultura” poderá adentrar o espaço da sua biblioteca de maneira modesta e sem confronto imediato. Peça a alguém da sua instituição para imprimir um banner com a lista das bibliotecas on-line e interprete-o como uma extensão do serviço que sua biblioteca já presta.

Assim, com uma ação simples, sua instituição multiplicará seu acervo e passará a ofertar algumas centenas de milhares de opções de publicações a mais. Modernizará a imagem percebida pelos estudantes e efetivamente dará mais um passo em direção ao futuro.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira no site a lista com mais de cem endereços de bibliotecas eletrônicas.

A biblioteca proativa

A biblioteca de uma instituição de ensino superior é alvo, regularmente, de polpidos investimentos pré-comissões do MEC na atualização do acervo. Essa estrutura deve ser administrada de forma profissional e de maneira a minimizar os pontos de estrangulamento (horários de pico em que todos ficam insatisfeitos com o atendimento), diluindo a entrega dos livros em horários alternativos.

Nesse contexto, a biblioteca poderia aprender muito com as experiências das videolocadoras. Os sistemas de “devolução express” dessas instituições diminuem as filas no balcão, melhorando o foco do atendimento e a qualidade do serviço. E mais: essas empresas utilizam-se do banco de dados para oferecer aos clientes filmes adequados ao seu perfil de consumo.

Adaptando essa idéia para as bibliotecas, usando os softwares de custo bastante reduzido das videlocadoras, consegue-se gerar uma curva de tendência de leitura e oferecer títulos que se encaixem ali. Dessa forma, um aluno que gosta de romances best-sellers poderá se interessar por determinado clássico que um dia frequentou a lista dos Top 10 do *The New York Times*. Um aluno que já retirou três livros de um mesmo “guru” da gestão poderá estar interessado em um autor diferente da mesma área.

Outra forma de criar ofertas para determinado perfil de leitor é cruzar seu histórico de locação de livros com o de leitores de perfil semelhante. Assim, detectam-se livros comuns ao perfil desses estudantes, que serão oferecidos mais tarde àqueles que ainda não o locaram. Um modelo semelhante ao das livrarias on-line, que apontam que quem comprou certo livro comprou também...

A instituição pode, ainda, ir mais a fundo na administração do banco de dados, solicitando aos leitores que comentem os títulos que retirarem. Dessa forma, criam um banco de resenhas e comentários sobre os livros, chancelando determinada obra para futuros interessados.

A biblioteca também pode solicitar à mantenedora um espaço para publicar as principais aquisições no informativo da instituição ou montar um informativo por conta própria, impresso ou por e-mail, para atualizar os alunos.

Numa ação mais estruturada e profunda, pode pedir aos fornecedores (editoras e distribuidoras) material de apoio em ponto-de-venda (displays, móveis, brindes, totens etc.) ou ainda apoio financeiro para a produção desse informativo independente.

Outra estratégia de administração de banco de dados essencial para a biblioteca de uma instituição de ensino superior é o cruzamento da base de dados da biblioteca com a da instituição, de forma a detectar alunos sem o hábito de retirar livros espontaneamente. Uma ação direcionada a esses alunos, oferecendo li-

vros de fácil leitura (de coleções como “Para gostar de ler” ou de cronistas como Luis Fernando Verissimo), pode desenvolver o gosto fundamental na formação superior e cumprir a missão da biblioteca de forma eficaz. Assim, executa-se a nova proposta de *reimaginar* a instituição e fortalecer os laços com os alunos, melhorando a qualidade da graduação.

Sua biblioteca aumentou e você não se deu conta

Se você não sabia, é provável que seus alunos também desconheçam o fato de que o Google passou a oferecer livros inteiros. São obras não protegidas pela lei dos direitos autorais, disponíveis no endereço <http://print.google.com>.

Comunicar esse fato com um banner de custo reduzido pode, de alguma maneira, migrar um pouco do valor dessa marca para seus laboratórios de TI ou sua biblioteca e prestar um serviço desprezioso mas autêntico para seu alunado.

A maior parte do material publicado atualmente (o Google não divulga o tamanho do acervo) data desde o século XIX. Estão lá desde os romances de Henry James e histórias da Guerra Civil norte-americana até leis e atos do Congresso e biografias de famílias de Nova York. Há, ainda, informações sobre autores brasileiros clássicos, como Machado de Assis, João Cabral de Melo Neto, Graciliano Ramos, e mais recentes como Paulo Coelho.



11 Uma perspectiva de marketing nos setores financeiro e de recursos humanos das IESs

Todo mundo não palpita sobre marketing?

NÃO DIZEM QUE “DE MÉDICO, marqueteiro e louco todo mundo tem um pouco”? Então, chegou a hora de dar alguns palpites no departamento dos outros. Estamos todos, afinal, juntos sobre um mesmo teto de vidro, sujeitos aos mesmos fracassos e sucessos. Além disso, o marketing é horizontal por natureza.

E, assim como o departamento de tecnologia da informação, é uma estrutura de apoio. A TI objetiva interligar, por meio de redes, a infra-estrutura de sistemas à organização, criando vias físicas de conectividade.

O marketing visa interligar essa mesma organização, por meio de estratégias, aos clientes. Ambos são departamentos transversais, pois operam, numa estrutura horizontalizada, com a organização inteira, estimulando todas as áreas a atuar para potencializar a campus experience de seus estudantes.

Desse ponto de vista, tudo é marketing. Esse departamento não deve ser responsabilizado, no entanto, pelos problemas de recursos humanos ou de outras áreas. O problema do atendimento, por exemplo, pode ser decorrente de mau treinamento, atribuição do RH, ou de atraso no pagamento, responsabilidade do departamento pessoal. O resultado de marketing é condicionado aos resultados

dessas áreas, e a incompetência generalizada reflete aqui. Numa perspectiva mais ampla, reflete na captação de alunos, posto que a recomendação é um dos mais importantes atrativos da IES.

Não espere sua área se tornar problemática para começar a ser atendida pela diretoria. “A diretoria só tem olhos para o financeiro”, choramingam gestores de marketing. O financeiro é o departamento mais problemático, e a diretoria, na verdade, dedica-se mais a resolver situações de crise. A diretoria deveria dedicar igual atenção às áreas saudáveis e às áreas problemáticas da organização. Viver presa ao curto prazo, sem olhos e ações dedicadas ao futuro, é uma atitude bastante perigosa.

Muitas vezes, o departamento de marketing, por sua característica de transitar pela organização, acaba servindo como um antibiótico em uma enfermidade bacteriológica. Resolve a doença, mas, se os microorganismos voltam, ressurgem mais fortes e resistentes. É assim quando o marketing assume para si responsabilidades de outros departamentos – por exemplo, ao coordenar todo o processo seletivo, incluindo aí correção de provas e concessão de bolsas. Acenda a luz vermelha quando o departamento financeiro entrar na sala do marketing e perguntar: “Que preço devemos praticar este ano?” O marketing deve fornecer dados, sugerir e debater. Mas estabelecer preços é responsabilidade de quem domina custos.

Dessa relação surge um dilema de marketing, ou da alta gestão da companhia: o que priorizar? Captação, retenção ou satisfação?

Como coordenar as tarefas do departamento de TI ou de cobranças durante o período de campanha?¹

O tempo dedicado a faturamento, boletos e manutenção de laboratórios compromete a performance da campanha. Afinal, o marketing depende desses departamentos para executar muitas ações. Mas, então, o que priorizar?

Já que todos os departamentos possuem verba contada, talvez compense, no lugar de um anúncio de um quarto de página em um jornal de grande circulação, contratar um funcionário temporário para suprir as demandas nesses setores.

O mantenedor é o melhor CEO?

POR ESSAS E OUTRAS, RESSALTAMOS QUE: o CEO de uma organização educacional deve ser um homem de marketing (apoiado pelos melhores técnicos de outras áreas); as diretrizes máximas de uma instituição devem direcioná-la à satisfação das necessidades de seus clientes atuais e futuros, gerando lucro; e, antes mesmo

1 Na realidade, não há período de campanha. A instituição está *sempre* em período de campanha.

disso, a escola *deve* ter um CEO. O fundador é outra figura – o mantenedor – e precisa participar, ainda que não diretamente, das decisões operacionais.

Assim como as corporações têm, em seus presidentes, mentores e líderes quase espirituais, o fundador da faculdade deve assumir muito mais essa posição



CAIXA DE FERRAMENTAS

Custos – Análise financeira da instituição

Ninguém domina um negócio se não domina seus números. Para entender as questões relativas a custos em marketing, é necessário dominar as informações da contabilidade gerencial e da de custos. Dos números da contabilidade de custos saem os valores da contabilidade gerencial. As organizações têm, por vezes, uma série de relatórios, planilhas e dados à disposição dos gestores, mas os números, por si sós, muitas vezes não constituem uma informação valiosa.

É preciso entender as duas pontas dos custos: os relativos à instituição, em uma, e os estabelecidos para os alunos, na outra. Existem outros custos que não são financeiros e que deveriam ser entendidos pelos gestores. Você já tentou se inscrever no vestibular da sua escola? Se o processo for trabalhoso e complexo, deverá ser compensado – de certa forma – nos custos monetários de seus alunos.

Daí a necessidade, conceituai, de saber como são lançados os números na contabilidade, para que, uma vez apresentados em relatórios ou gráficos, possam dirigir nossas decisões.

Referimo-nos aqui a todos os tipos de números: dos custos operacionais da área acadêmica aos administrativos; do tempo de retorno do investimento em infra-estrutura ao reconhecimento de um novo custo ao valor total da empresa; da margem de lucro nos cursos da área de comunicação aos elementos que compõem os custos fixos e variados dos cursos da área da saúde; dos preços da concorrência – e dos demais custos para os alunos estudarem em outra faculdade – ao peso dos impostos; do endividamento aos investimentos.

O importante é não ignorar a ciência da gestão e todo o arcabouço teórico que podem ajudá-lo na gestão de custos. A facilidade de lidar com métodos quantitativos não é algo nato: pode e deve ser desenvolvida.

No plano de marketing todas as ações deverão ser posteriormente orçadas e divididas por investimentos de alto valor, médio valor e baixo valor.

Esse é o parâmetro para mensurar os resultados das estratégias definidas em todas as áreas da instituição. Alguns objetivos, inclusive, são definidos embasados nas variáveis financeiras. A análise do quadro financeiro permite um retrato pragmático dos resultados de toda a operação educacional. Todas as ações acabam convergindo para essas planilhas. Compreender a situação atual da instituição cria lastros e define limites na capacidade de investimento e no fôlego da instituição. Essas informações refletem de maneira direta no prognóstico e em alguns objetivos institucionais.

Foi o que fez a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), no Rio Grande do Sul, que detectou que os custos fixos com manutenção estavam acima do aceitável. A Unisinos contratou a empresa Dalkia Inc., especializada em facilities management, para controlar o campus e gerenciar a terceirização e a energia, com significativa redução dos custos. A estratégia faz parte do projeto Unicidade, que visa o adensamento urbano, com conseqüente geração de receita alternativa. O Ibmec é outra IES que terceiriza toda a manutenção, o departamento de "operações", do seu campus.

do que a de gestor, do CEO. A área operacional da IES, suas rotinas e a execução das estratégias devem ser delegadas aos melhores profissionais.

Porém o DNA da IES está naquele que começou o negócio. Uma vez por trimestre, os funcionários deveriam ser convidados a um evento com o fundador da empresa; um encontro entre a nova e a velha geração, entre as raízes e o futuro, em que houvesse um discurso pensado, escrito e orientado a ratificar a missão e os princípios da instituição, a fim de inflamar a platéia com um sopro de energia, como somente o dono, a pessoa mais comprometida com o negócio, é capaz de fazer.

O mantenedor deveria dedicar parte de seu dia ligando para alunos escolhidos aleatoriamente entre seus clientes para um bate-papo informal.

Essa rotina simples tem duas funções primordiais:

- ⊙ Detectar pontos fortes e fracos na instituição, repassando os fracos imediatamente para que a diretoria os solucione.
- ⊙ Construir um relacionamento especial com os clientes. Um aluno que receba essa ligação informal do mantenedor certamente comentará com seus colegas o ocorrido.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela do "Anexo_9_Companhia".

Como baixar custos e ganhar com isso?

O INTERTÍTULO ACIMA NOS REMETE aos livros de motivação e auto-ajuda financeira, aqueles manuais que prometem ensinar malabarismos tributários e contábeis para que as empresas enxuguem suas operações sem perder em qualidade. Quem atua no mercado sabe da dificuldade de implementar as sugestões presentes nas páginas e mais páginas de fórmulas e macetes, e sabe que dificilmente consegue-se manter o padrão de excelência cortando custos. Na indústria, ao realocar investimentos, usualmente cortam-se os serviços agregados aos produtos. Mas e no setor de serviços?

Em muitos casos, é necessário reimaginar a essência do exercício da prestação do serviço. Foram os casos das empresas aéreas, com uma revolução em suas práticas de logística, e do setor bancário, que encontrou na automação a saída para os gastos com recursos humanos.

Na área educacional, mais especificamente no ensino superior, é incrível compreender que as tendências macroeconômicas e as contínuas revoluções tec-

nológico-culturais podem estar nos levando para um ambiente em que o custo do serviço educacional caia substancialmente.

O MEC permite que os cursos superiores de formação específica sejam lecionados em ambiente “semipresencial” e “a distância” – respectivamente, um curso que combina o ensino presencial com parte de ensino e de outras atividades realizadas a distância, e um curso no qual o relacionamento entre o professor e o aluno dá-se em um ambiente estritamente remoto e multimídia.

Talvez você não tenha nenhuma veia para a tecnologia e ache que nada substitui o trabalho realizado em sala de aula. O interessante está naquele tradicional precedente do MEC que regula, nos cursos presenciais, que o aluno assista a pelo menos 75% das aulas e esteja presente em todas as avaliações. Os 25% de faltas permitidas, muitas vezes, parecem ser a meta dos estudantes, e parte efetiva de uma turma termina o ano no limiar desse um quarto de ausência. Numa análise mais apurada da perspectiva financeira, o custo para um estudante em sala e para cinquenta é o mesmo – já que o professor é pago para dar aulas a um ou a cinquenta alunos e o gasto com energia também é o mesmo. Mas, infelizmente, nem a hora-aula nem a conta de luz e a manutenção são proporcionalmente fracionadas e condicionadas à “lista de chamada”.

Logo, a gerência e o controle dessas faltas poderiam se tornar um importante capital na hora do balanço de final de ano. Bastaria, para tanto, que o aluno, nos dias em que se ausentou, estivesse “em ambiente remoto”, devidamente administrado pela IES, assistindo às aulas; que a instituição, em vez de diluir as faltas dos estudantes ao longo do ano, concentrasse e monitorasse essas ausências transformando em saber o que antes havia sido afastamento. Nesses dias de “não comparecimento fiscalizado” dos estudantes, o custo da IES cairia para “zero”. Afinal, as tecnologias de docência a distância tornam-se cada dia mais competitivas!

Sairá na frente quem fizer a leitura das orientações e colocar essas novas possibilidades funcionando a favor da instituição, revertendo-as em custo e receita, sem malabarismos financeiros ou acrobacias contábeis.

Corte de custos racional

COMO ADMINISTRAR A NECESSIDADE de cortar custos na IES? Esse dilema que nos persegue, e que deveria surgir numa mudança cultural de racionalização financeira, normalmente acompanha um momento de crise e desestabiliza toda a organização. É o inverso da máxima popular que diz: “Remediamos quando deveríamos ter prevenido”.

A iminência de cortes na folha de pagamento ou demissões agrava a situação, refletindo diretamente na execução do serviço. Para alcançar sucesso, uma institui-

ção de ensino depende do trabalho bem realizado de seus profissionais como poucos outros setores da economia.

Uma boa sugestão pode estar no gerenciamento da grade curricular dos seus cursos. Por meio de um exercício de combinação e logística, o casamento de disciplinas comuns surge como uma importante solução para a questão. Uma instituição que ofereça uma mesma cadeira no primeiro ano de dois cursos pode juntar as turmas de calouros numa mesma sala, economizando em gastos com hora-aula e infra-estrutura. Isso poderia viabilizar cursos que não alcançaram seu ponto de equilíbrio no último vestibular, sem o cancelamento do exame.

Avisar a um aluno aprovado que ele não poderá cursar a faculdade porque seu curso “não fechou turma” é ganhar um inimigo vitalício. Essa mudança tem de ocorrer nos primeiros anos – de preferência no primeiro, nunca nos últimos – e não deve misturar anos diferentes. Uma boa solução pode ser antecipar uma disciplina no calendário escolar, fazendo alterações no programa.

Isso se dá pelo fato de a “personalidade acadêmica” do discente definir-se a partir do segundo ano. Nesse momento, ele busca o aperfeiçoamento de suas competências, estreitando cada vez mais sua gama de interesses na respectiva área de atuação.

Nos primeiros anos, na fase de iniciação, a interação com estudantes de outros cursos pode ser bastante benéfica. O descobrimento de novas possibilidades e networking são atividades de interdisciplinaridade que deveriam ser estimuladas pela faculdade. Assim, transpareceria do processo de unificação de grades, ao contrário do perigoso posicionamento de “crise e corte de custos”, a imagem de “modernidade”, em uma “engenharia” estruturada para dar maior “dinamismo” à IES. Afinal, o MEC aponta esse caminho em sua proposta de reforma universitária, pasteurizando a base da graduação e trabalhando os temas pontuais no topo.

Novas fontes de recursos: o modelo norte-americano

ANTES DE ABORDAR “NOVAS FONTES DE RECURSOS”, proponho um breve esclarecimento sobre a diferença entre lucro e renda em instituições de ensino superior. Enquanto o lucro é obtido pela atividade final da instituição, a renda pode ser obtida de outras fontes. Ambas as entradas de receita visam maximizar os resultados da operação. O lucro é o faturamento obtido pela mensalidade (e ele pode ser otimizado por intervenções no desempenho dos cursos superiores); a renda, os ativos provenientes de investimentos, como o aluguel do espaço oferecido pela cantina, ou o lucro da loja da instituição, ou, ainda, as doações.

Voltando ao tema: a velocidade das trocas de dados nesse admirável mundo novo batizou o século XX de “era da informação”. Assim como o século XVIII foi

pontuado pela Revolução Industrial e o século XIX pela máquina a vapor, os cem anos passados caracterizaram-se pelas novas tecnologias, pela evolução nas telecomunicações e na informática. Num cenário marcado por avanços diários em todas as áreas, a carga de informações e estímulos se tornou cada vez maior, tal qual a necessidade de formação especializada e pesquisa. Esse exército de mão-de-obra técnica que vai, literalmente, construir o amanhã será egresso das faculdades de hoje. Tal movimento demanda excelência das instituições de ensino, pois o que está em jogo não é nada menos que o futuro.

Nesse contexto, o Brasil vem olhando para frente desde a década passada, quando o mercado do ensino superior abriu-se à participação de novos empreendedores do setor privado. Criaram-se milhões de novas vagas em novas faculdades, e toda uma classe, antes excluída, pôde concretizar o sonho de formar-se em grau superior.

Contudo, a nova geração de instituições de ensino superior norte-americanas, operando sob condições bastante singulares, focou a excelência. Como resultado – ao contrário do Brasil, em que a maioria absoluta das universidades mais bem classificadas nos diversos exames é pública –, nos Estados Unidos, das vinte melhores universidades, dezenove são particulares. Surge aí uma tendência de mercado e uma opção proveniente dos modelos de administração das universidades norte-americanas.

Nos Estados Unidos, a maior parte dos jovens é atendida pelo sistema de ensino, e as universidades são bastante diferentes umas das outras. Lá, enquanto os “community colleges” (faculdades públicas) atendem alunos menos preparados, são as particulares as grandes responsáveis pela formação da elite intelectual e pela produção de pesquisas. Hoje, uma “terceira via” começa a surgir no horizonte educacional do país. São as “charters schools”, escolas públicas financiadas e administradas por instituições ou ONGs, que vêm ajudando a desafogar o governo. A onda parece estar crescendo.

Naquele país, as universidades particulares recebem do governo alguns recursos, por meio de contratos, para que realizem pesquisas. A maior parte da sua receita, contudo, provém de fontes privadas. Para ilustrar, as instituições norte-americanas arrecadaram, apenas em um ano, US\$ 31,59 bilhões com doações. Ao passo que, no Brasil, fazem parte dessas fontes de renda as anuidades pagas pelos alunos, nos Estados Unidos, elas não representam mais do que um quinto da renda. Em Stanford, o valor pago pelos universitários fica em menos de 20% da arrecadação total da universidade. O restante das receitas provém de doações, rendas patrimoniais e investimentos. Stanford arrecadou dessa maneira, em 2000, US\$ 580 milhões, várias vezes o orçamento somado de muitas universidades brasileiras.

A cultura da doação de recursos: fundrasing

O TERMO “FUNDRASING” DESIGNA a ação orientada à captação de recursos para uma causa ou organização (filantrópica ou não).

No Brasil, o fundrasing é comum em épocas de campanha – tornou-se popular com o crescimento do terceiro setor –, mas ainda é um sonho distante para as IESs.

Nos Estados Unidos, ex-alunos bem-sucedidos recebem com frequência pedidos de doações às IESs em que se formaram. Os ex-alunos Bill Hewlett e Dave Packard (fundadores da HP) doam milhões por ano a Stanford. O próprio nome da instituição homenageia outro antigo doador. Por costume, as instituições dão aos prédios e campi o nome de quem financiou sua construção.

Essa é uma tradição histórica. A maior parte das grandes universidades (com exceção de Harvard) foi construída a partir do século XVIII, sustentada por doações particulares.

Filantropia versus receita

TALVEZ A COLONIZAÇÃO PROTESTANTE responda por parte do sucesso dessa história americana. A cultura da realização pessoal e da compensação à universidade pelo sucesso na vida também é importante. Porém o sentimento filantrópico é bastante incentivado pela legislação que regula o imposto de renda nos Estados Unidos. Já no Brasil, prevalece a cultura de que “isenção é doação de dinheiro público”, e a falta de uma política de incentivo fiscal a doações para universidades é apontada como um dos motivos dessa lacuna.

É claro que a riqueza a ser dividida aqui é menor do que lá. Ainda assim, em 2000, a doação de uma pessoa física à UFMG respondeu por quase 16% do orçamento de manutenção do campus e pela construção de um centro de endoscopia no Hospital Universitário.

Outras universidades também estão criando centros de captação de recursos para ex-alunos, como a USP e o Mackenzie. Mas são casos isolados, e o governo acaba arcando sozinho com os US\$ 10 mil anuais (média estabelecida pela Unesco) dos custos de um universitário de instituição pública do Brasil. Já os gestores das instituições particulares têm de procurar a excelência com os poucos recursos advindos das mensalidades, procurando saúde financeira sem cortar custos operacionais – que, muitas vezes, atingem a qualidade do serviço educacional.

Enquanto isso, o ex-reitor da Universidade de Brasília, José Carlos de Azevedo, traçou um panorama interessante do cenário da inadimplência nacional no *Jornal do Brasil*, em 20 de março de 2003:

Em novembro de 1999, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 9.870 sobre a cobrança de mensalidades escolares e, no dia seguinte, o presidente da República baixou a Medida Provisória nº 2.091-18, que mudou a lei e permitiu que alunos de escolas particulares não paguem o que devem, peçam transferência no fim do período letivo, que não lhe pode ser negada, e repitam várias vezes esse procedimento. [...] As altas taxas de inadimplência podem levar muitas instituições particulares a cerrar as portas e a transferir ao poder público, que nem sabe cuidar de seus próprios estudantes, o ônus de custear a educação desse novo contingente.

Fica então ratificado o dilema que vem incomodando os administradores de IESs particulares no Brasil: encontrar um modelo alternativo de gestão em que o ensino com qualidade se sustente pelas anuidades ou investir em pesquisas no intuito de captar verbas federais e respaldar a prática letiva com o conhecimento gerado no campus.

Lei nº 9.249/95: a desconhecida fonte de recursos do ensino superior privado

A CULTURA DE DOAÇÕES PELA INICIATIVA PRIVADA nos Estados Unidos, que arrecadou US\$ 31,59 bilhões de dólares em apenas um ano, não está ligada a incentivos fiscais. Apenas 10 a 15% dos doadores se preocupam com essa questão ao injetar recursos nas faculdades norte-americanas.

Aqui, as doações carecem de algum incentivo, como ocorreu no cenário cultural com o advento da Lei Rouanet. Até sua aprovação, eram escassos os investimentos em projetos culturais. E, como a Lei Rouanet converte os valores doados em descontos no imposto de renda, tornou-se um estímulo sensível para o setor.

A Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, alterou a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas. O parágrafo 2º do artigo 13 permite que sejam realizadas, por pessoas jurídicas, doações até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua dedução, e que esse valor seja deduzido da declaração. Contudo, essas doações somente podem ser realizadas às instituições de ensino e pesquisa que tenham sido criadas com autorização de lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do artigo 213 da Constituição Federal – logo, para as faculdades comunitárias, confessionais e filantrópicas. Tanto a Lei nº 9.249 quanto o artigo 213 da Constituição Federal estão disponíveis nos endereços eletrônicos:

www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei924995.htm e www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm.

É um caminho que pode levar o gestor dessas instituições para uma importante fonte de recursos se levarmos em conta que, nos primeiros cinco meses do ano de 2005, a arrecadação do governo com o imposto de renda chegou a R\$ 144,145 bilhões. Um recorde histórico, devemos ressaltar.

Calculando o ticket médio em IESs

O TICKET MÉDIO (TM) indica a média dos valores gastos pelos clientes de uma organização. Trata-se de uma unidade comum do varejo.

Ele é obtido pela relação entre o valor total das transações comerciais de determinado período (um dia ou uma semana) e o ticket count (TC), unidade que representa a quantidade de cupons fiscais emitidos por uma loja. Em uma loja na qual as vendas mensais somaram R\$ 30 mil, por exemplo, e o número de cupons fiscais ficou em torno de cinco por dia (150 no período), o TM está em R\$ 200.

Em uma instituição de ensino superior privada, é necessário extrair o ticket médio de acordo com as oscilações dos valores das mensalidades pagas pelos alunos, em função de bolsas de estudo. Os gestores tendem a projetar o valor das mensalidades como o ticket médio de suas organizações de forma equivocada.

O TM difere do valor da mensalidade, pois reflete de forma mais fiel a realidade financeira da instituição. Apresenta ao gestor um parâmetro, inclusive, para estabelecer preços de um curso. Uma alternativa para as desgastadas metodologias de “somar os custos a um markup” ou de “extrair a média de preços das demais concorrentes”.

No cálculo do ticket médio, o valor “cheio mensalidade” é faturado apenas para uma parcela dos estudantes e opera como lastro nivelando para cima o valor médio do curso. Em uma mesma sala de aula, afinal, convivem alunos que pagam 100, 75 ou 50%, o que altera o cálculo do TM da instituição e da sala de aula.

O ticket médio deve, ainda, ser extraído pela relação entre o faturamento total das unidades de negócios (cursos e salas de aula) e o ticket count (número de alunos matriculados nos cursos e segmentados por sala de aula), conforme a fórmula a seguir. É uma metodologia importante, também, para calcular o ponto de equilíbrio tanto de salas de aula quanto de cursos, períodos etc.

CÁLCULO DO VALOR DO TICKET MÉDIO

Cf = custo fixo

Cv = custo variável

C = custo

$Cf + Cv = C$

M = mensalidade

TC = ticket count (número de alunos em sala de aula)

Markup = margem de lucro

$M > C / TC \times \text{Markup}$

$TM = M / TC$

O fator do ticket count e do ticket médio é preponderante. As estratégias devem contemplar o aumento do número de prospects, assim como de sua conversão em clientes. Nenhum investimento de mídia é grande demais para transformar mil telefonemas, em um processo seletivo, em dez mil se o índice de conversão de telefonemas mantiver-se em 30%. O aporte de 2.700 novos estudantes certamente compensará qualquer esforço na captação. Ademais, se o fator de conversão aumentar para 50%, os resultados brilharão ainda mais. Nenhum investimento em treinamento, premiação e motivação da equipe de call center é demasiado também nesse caso.

Um pouco mais sobre preço

O preço é mais um fator estratégico que se relaciona de maneira intensa com a imagem da instituição. Muitas organizações tendem a reduzir o peso estratégico da variável “preço” à relação receitas–custos mais margem. Contudo, o preço tem uma enorme importância no posicionamento e na construção do valor da instituição (pela definição clássica, a relação entre todos os custos e todos os benefícios de um serviço), assim como em sua participação relativa de mercado.

Além dos preços, é importante analisar as condições de pagamento como critérios de diferenciação e valores importantes para a IES.

Ao executar uma estratégia adequada para estabelecer preços, é preciso:

- ⊙ Estabelecer, segundo sua sensibilidade, experiência e entendimento, como o cliente da empresa avalia o preço.
- ⊙ Mensurar todos os benefícios, de um lado, e todos os custos, do outro – além das moedas, dinheiro, tempo e custos emocionais.
- ⊙ Relacionar custos versus benefícios na relação de concorrentes específicas com seus alunos.

- ⊙ Identificar e hierarquizar possíveis modificações nos custos e nos benefícios que se traduzam numa relação mais justa, rapidamente compreendida por seus alunos e pelo mercado.
- ⊙ Comparar o preço final e as condições de financiamento com aqueles praticados por concorrentes específicas.
- ⊙ Relacionar, se existirem, exclusividades e diferenciais da organização ou de concorrentes específicas no tocante a estratégia de preços.

ALGUMAS ESTRATÉGIAS RECOMENDÁVEIS SOBRE A VARIÁVEL “PREÇO”

“Seu problema é o valor de nossas mensalidades? Então, que tal pagar apenas R\$ 80 na mensalidade de seu filho e garantir um futuro brilhante para o rapaz?”

Enquanto muitas IESs desdobram-se para oferecer melhores condições de pagamento – como prazos maiores, financiamento e crédito – para os alunos, que, em muitos casos, podem pagar a faculdade durante anos depois de formados, esquecem-se de que existe um admirável mundo de insegurança, medo e receio do futuro rondando os pais de alunos no ensino médio.

O pai de um aluno que está entrando no 1º ano de uma escola de ensino médio, interessado em ver o filho estudar direito na faculdade, pode faturar o curso em 36 parcelas (durante os três anos do ensino médio).

Dessa forma, um curso de cinco anos, com mensalidades de R\$ 700, custaria (sem juros, pela simples multiplicação) R\$ 42 mil. Se esse curso for vendido a um pai no ingresso de seu filho no 1º ano – tendo, dessa forma, a garantia da vaga dali a três anos –, as parcelas seriam de R\$ 438 por mês.

Digamos que a instituição ofereça, ainda, mais doze meses de crédito para esse pai depois de seu filho ter se formado. O valor da mensalidade cairia para R\$ 389. O segredo da competitividade por preços não está na renúncia de receita pela concessão de descontos, bolsas e ações promocionais diversas; está, sim, na manipulação dos prazos.

Da mesma forma, um pai com meios para pagar as mensalidades, desinteressado na questão dos valores, deveria ser beneficiado com um desconto para pagamento à vista da anuidade e do curso. Ou do curso inteiro – sem as tarifas administrativas e as DPs.

Mais uma questão: encontre diferenciais entre sua forma de faturamento e a de suas concorrentes. Seu preço não sobe de ano para ano? Isso pode ser um fator a mais em relação às práticas de mercado, pois muitas instituições repassam aumentos escalonados à medida que os estudantes aproximam-se da conclusão de seus cursos. Também vai se diferenciar se oferecer o mesmo preço para unidades físicas diferentes, já que muitas IESs cobram menos em determinados campi e mais nos mais bem posicionados.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Saiba mais sobre sua instituição utilizando a tabela do "Anexo_9_Companhia".

Veja alguns dos principais critérios que devem ser contemplados em "Reajuste das mensalidades", no documento "Semesp_Reajuste_Mensalidades".

COBRANÇA

Boletos são uma ferramenta do passado. Instituições de ponta já trabalham com carnês. O custo da impressão desse documento é muito menor que o incômodo gerado todos os meses pela impressão e postagem dos boletos e reduz muito o perigo de postar com atraso essas faturas. Não existe nada mais desgastante para uma instituição que milhares de alunos revoltados com o pagamento de multa nas mensalidades por culpa do atraso no recebimento de suas contas.

BOLSAS DE ESTUDO

Quer dar a bolsa de estudos mais agressiva possível para acabar com as vagas remanescentes? Concordamos. Mas sugerimos que você não misture sua marca nessa festa do desconto. O mercado pode interpretar isso das piores formas. Utilize uma empresa que faça a intermediação entre seu target e você, e deposite nela a responsabilidade do desconto. Se você tem um contrato assinado com as Indústrias Acme, peça a gentileza de concederem seu nome para uma campanha promocional. Dessa forma, suba às tribunas e anuncie: "Bolsas de estudo Acme! 75% de desconto em uma faculdade próxima de você!"

Evite, ainda, colocar alunos provenientes de ações promocionais em uma mesma sala de aula. Lembre-se de que o desconto agressivo de captação causará reação nos demais alunos da graduação.

Maio: período de renegociação

NESSE PERÍODO, OCORREM AS NEGOCIAÇÕES e os aumentos do salário-mínimo. Um novo salário significa um sopro de milhões de reais a mais na economia brasileira todos os meses. Ademais, maio representa a data-base de diversas categorias profissionais do nosso país. O cruzamento desses dados com as informações sobre a inadimplência nas IESs coloca o mês de maio como um momento importante para as negociações das dívidas do alunado com as instituições.

Esse pequeno incremento na renda pode ser trabalhado pelas equipes dos departamentos financeiros, das secretarias acadêmicas ou de atendimento aos alu-



CAIXA DE FERRAMENTAS

Dimensões da mensalidade

Entre as principais variáveis que influem na opção dos alunos por instituições no Brasil estão o valor da mensalidade e o número de aulas. Segundo a pesquisa "Factors that influence Brazil college students to switch brands, by gender" (em português, "Fatores que influenciam estudantes universitários brasileiros a trocar de marca"), desenvolvida pela Buster Media, em setembro de 2006, os fatores que mais pesam na escolha são:

CRITÉRIOS	MULHERES	HOMENS
Melhor preço	65,2%	55,7%
Recomendação de amigos	55,6%	41,5%
Propaganda	23,5%	24,4%
Ver outras pessoas utilizando (no caso de produtos)	20,9%	20,9%
Buzz marketing (boca-a-boca)	17,6%	20,6%
Embalagem chamativa (no caso de produtos)	18,7%	17,4%
Histórias publicadas na imprensa	15,5%	15,3%
Testemunho de celebridade	5,3%	14,3%

Compreender a realidade regional e como a instituição se posiciona – curso por curso – em relação às suas concorrentes é fundamental para o repasse de aumentos, concessões de descontos ou outros movimentos relativos aos preços dos serviços da instituição.

O número de aulas que cada concorrente oferece constitui um indicativo da qualidade do seu curso, dos custos operacionais e da viabilidade do seu modelo de negócios. Da análise desse fator pode derivar um posicionamento de qualidade, caso a instituição seja aquela com maior número de aulas da região. E é impressionante como muitas escolas ainda não se deram conta dessa questão. Em breve, as IESs iniciarão um processo de comparação pública dessa dimensão – uma questão relevante para ser comentada nas reuniões de custos, quando alguém propuser que a escola adote os 20% de EAD e os 20% de atividades complementares...

Da relação entre a mensalidade e o número de aulas surge uma unidade do setor ainda pouco usada, mas que pode mudar completamente a percepção do preço de uma instituição pelo mercado: o custo-aula.

Além disso, o número de vagas que cada instituição oferece ao mercado aponta o tamanho exato do setor e define a competição na região.

Sabendo o custo-aula, é possível dimensionar o custo-módulo/disciplina e equilibrá-lo pela oferta de extensões.

Com essa variável cruzam-se os dados macroeconômicos da região (demanda de alunos em curto, médio e longo prazos) para determinar o exato estado em que se encontra o setor: se ainda está em sua curva de crescimento, se já alcançou a maturidade ou se está em declínio.

AULAS OFERTADAS POR SEMESTRE POR CATEGORIA ADMINISTRATIVA

Os mesmos índices da análise anterior agora se apresentam agrupados pela média das categorias administrativas. Dessa forma, a instituição pode compreender como outras instituições com status similar ao seu estão operando com relação a preço, número de aulas e de vagas que ofertam ao mercado.

nos das faculdades como ponto de partida para o saneamento dos débitos acumulados pelos estudantes.

Utilizando-se dessa oportunidade e desse marco como plataforma, as instituições podem efetivar planos que incentivem a quitação dos valores pendentes. Prazos mais atraentes, renegociação dos juros e descontos para pagamentos à vista podem construir na percepção do alunado as condições favoráveis à solução de seus atrasos.

As ações devem mediar a criação de um pacote oportuno com uma ação de administração da base de dados, em que, por meio da estratificação dos deficitários, a IES classifique esse público em dois grupos: aqueles com condições reais de execução da inadimplência e aqueles com possibilidades mais remotas de sanar suas dívidas. A instituição deve tecer estratégias diferenciadas de metas e resultados para esses dois públicos.

Uma solução é associar, nas IESs em que isso é possível, a eventual rematrícula de meio de ano a esse momento de resolução salarial. Lembre-se: a inadimplência leva instituições à ruína, e a dívida adquirida com a educação tende a ser colocada em segundo plano na prioridade de pagamentos. Basta recordar o antigo Creduc (Crédito Educativo), da Caixa Econômica Federal: em fevereiro de 2004, a Caixa chamou para renegociar suas dívidas os estudantes que se mantinham em débito; os incentivos para quitação variavam, havendo prazos de 38 meses e descontos de até 90% da dívida.

A segunda parcela do salário

ASSIM COMO É IMPORTANTE CONTEMPLAR o dia 5 nas projeções de cobranças de mensalidades, é importante lembrar que, por volta do dia 20, é injetada na economia a segunda parcela do salário de muitos trabalhadores que optam por receber seus vencimentos em duas datas. É nessa época do mês, ainda, que são solicitadas as maiores quantidades de crédito e empréstimos bancários e de financeiras. Portanto, antes de encerrar uma promoção, avalie se não é interessante prorrogá-la até esse período e capitalizar essa parcela.

Indicadores financeiros dos cursos

QUANDO OBSERVADOS COMO unidades estratégicas de negócios, os cursos demandam análises financeiras particulares. É o somatório dessas análises que apontará a saúde da instituição de maneira geral.

Alguns cursos subsidiam os demais, e é importante que a instituição compreenda esse fato. Até mesmo para que, quando uma unidade subsidiada reverter sua situação, ela devolva às demais o financiamento de sua operação.

A instituição precisa conhecer o ponto de equilíbrio de cada curso (em número de alunos e em captação de receita) e saber como atuar pontualmente, tornando superavitário um curso que opere no vermelho ao aumentar o número de alunos ou capitalizar cada aluno, ampliando a base de estudantes ou o valor de cada um deles. Assim, reverte-se o panorama geral pelas ações diretamente relacionadas às suas variáveis pontuais.

Modelo de descontos oferecidos pela instituição

AS BOLSAS DE ESTUDO E AS PERMUTAS são importantes variáveis financeiras da instituição. Entender o número de subsídios oferecidos é fundamental para abrir novas linhas ou substituir linhas de descontos ineficientes por outras mais efetivas. O preço é uma variável decisiva em muitos mercados e a concessão de descontos deve ser absolutamente criteriosa e utilizada com maestria pela instituição.

Você e sua instituição dão a devida atenção ao financiamento estudantil?

HOJE, OS ALUNOS DE FACULDADES PARTICULARES podem fazer uso de parte dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) como alternativa para custear seu curso superior. O programa prevê que o trabalhador utilize até 30% do FGTS para pagar suas mensalidades ou as dos filhos dependentes até 24 anos de idade.

Em tempos de Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) e permuta de impostos por vagas, uma solução que não demande um envolvimento direto do governo torna-se interessante aos olhos do setor. Principalmente em um quadro com média de inadimplência de 30% nas mensalidades (com casos absurdos de instituições tendo de lidar com 70% de atraso nos pagamentos).

As soluções devem fazer parte do planejamento estratégico das IESs. Possibilidades não faltam para o gestor criativo que entende que seu escopo de atuação alcança as séries fundamentais da educação. A precaução com a formação superior dos filhos, tão comum aos previdentes norte-americanos – que poupam desde a infância da prole o investimento universitário –, deveria começar a permear os planos de previdência privada.

Planos de bolsas e monitoria, descontos elencados de acordo com a performance dos alunos (agregando o desconto à qualidade do discente, melhorando

simultaneamente a saúde financeira e a qualidade do serviço), projeção de descontos gradativos ao longo do curso, em que o aluno sai pagando menos do que quando entrou, são possibilidades. Oferecer descontos, no entanto, é uma solução complexa, por envolver a receita das instituições.

Outras respostas poderiam ser mais saborosas. A criatividade deve servir de força para integrar os departamentos, e a solução pode ser encontrada na própria formatação do curso. Uma grade que possibilite a incorporação de pós-graduações oferecidas pela própria instituição e percebidas como continuidade do curso – de forma gratuita e comunicadas desde o ingresso na faculdade – serviria para manter o aluno na organização.

O Fies privado

No primeiro semestre de 2005, quase 130 mil estudantes renovaram o Fies em contratos que somam R\$ 280 milhões. Naquele ano, 312 mil alunos do ensino superior eram beneficiados pelo programa, entre contratos ativos dos que cursavam a faculdade e dos que já haviam concluído o curso, mas continuavam quitando suas dívidas com a Caixa Econômica Federal. O orçamento do MEC para o programa em 2005 era de R\$ 1,63 bilhão. Criado em 1999, o Fies custeia até 70% da mensalidade de universitários matriculados na rede superior privada.

Em 2003, estavam matriculados no ensino superior 3.887.771 alunos. Desse total, 2.750.652 estudavam em instituições de ensino superior particulares – logo, custeavam sua graduação com recursos próprios. O Fies, ainda que atue com 1,6 mil IESs, não consegue suportar a demanda de bolsas que esse montante de alunos requisita.

Num cruzamento grosseiro, levantamos que o Fies atua com 4,68% dos alunos, um número pequeno se entendermos que grande parte do alunado brasileiro não advém do topo da pirâmide social. Para os 95,32% dos alunos restantes, uma solução financeira privada poderia ser importante para continuarem seus estudos – bem como para as instituições de ensino superior privadas, que teriam mais armas para enfrentar a inadimplência e a evasão, e para os próprios bancos, que ganhariam com uma nova parcela da sociedade em melhores condições financeiras – implicando mais crédito e juros.

Muitos dos alunos do ensino superior que carecem desse auxílio costumam mostrar-se mais esforçados que seus pares nas atividades acadêmicas, além de alcançar bons resultados no mercado de trabalho.

É claro que a seleção deve ser criteriosa. Mas pode constituir uma nova maneira de vestir os programas de financiamento e levá-los a um novo e promissor público-alvo.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Cardápio de estratégias

A) CENTRO DE IDIOMAS

Criação de um centro de idiomas para os estudantes, internalizando a demanda pelo ensino de línguas e capitalizando com essa oportunidade, de forma independente ou por meio de parceria.

B) VITRINE (GRIFE E CAPITALIZAÇÃO DA MARCA)

LIVRARIA DA IES

Disponibilizar em alguma livraria local parceira da instituição, com condições diferenciadas, uma vitrine com livros recomendados e/ou escritos pelos professores.

GRIFE OFICIAL

A instituição deve estabelecer parceria com alguma confecção local para a criação de uma linha de roupas e acessórios oficial da IES. Essa grife fará o lançamento da coleção e terá uma loja ou vitrine alocada em algum espaço da instituição. Além de produzir a linha de roupas, a confecção será autorizada a imprimir a marca nas camisetas e materiais produzidos pelos alunos para eventos e para seus cursos, uniformizando a divulgação das peças em produtos de qualidade superior e com preços acessíveis. Será remunerada pelo pagamento de royalties sobre o uso da imagem. Por fim, um programa de licenciamento da marca padronizará sua aplicação, e a instituição apenas intervirá na qualidade das peças em que figurar e no preço que cobrar de seus clientes. Poderá alocar essa loja on-line, no portal da IESs ou fisicamente no campus. A Universidade Luterana do Brasil (Ulbra), no Rio Grande do Sul, por exemplo, possui uma loja em um shopping center de Porto Alegre. A IES poderá, ainda, obter renda com a cobrança de um aluguel pelo uso do espaço.

C) IMPRESSÃO E REPRODUÇÃO

Muitas instituições vêm adotando a prática de outsourcing de reprodução e impressão. Diversas empresas oferecem esse serviço, administrando com profissionalismo toda a reprografia da IES.

D) CANTINA

Oferecer boas marcas na cantina da instituição denota diversificação e seriedade. Cobre de seu fornecedor um sortimento adequado de produtos. A imagem comprometida por uma cantina pobre é a sua, afinal.

Agora ou nunca

A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO, principalmente na rede privada, tem provocado mudanças no cenário educacional. É possível perceber que muitas instituições estão apostando em um novo nicho: as classes C, D e E. O crescimento desse público nos cursos superiores é um dos responsáveis pela necessidade de mudanças nas universidades.

A mensalidade constitui um dos quesitos fundamentais a serem analisados, já que essa parcela de clientes não tem condições de arcar com custos altos. Porém

nem sempre é possível oferecer valor compatível, principalmente porque muitas instituições ainda estão organizadas para atender as classes A e B.

Marketing interno

POUCAS INSTITUIÇÕES TRABALHAM O MARKETING INTERNO com o objetivo de levar toda a organização para um mesmo caminho, assim como poucas implementam um método horizontal de gestão. Essa é a primeira coisa que os gestores devem entender – já dissemos isso? A segunda coisa, então, é o fato de que a construção de uma marca só pode ser iniciada internamente, suscitando em todos os funcionários a consciência do que devem entregar a seu cliente. Esses princípios precisam refletir no marketing externo. Se isso não ocorrer, uma grande fatia dos investimentos pode ser simplesmente desperdiçada.

*“A administração tem a tendência
de acreditar que, quando as pessoas
concluíram um treinamento,
elas estão ‘treinadas’.”*

GITLOW & GITLOW

Redes de relacionamento

O NETWORK, CHAMADO DE “REDES DE CONTATOS PROFISSIONAIS”, é uma prática bastante recomendada por profissionais da área de recursos humanos e gerenciamento de carreira. Headhunters (ou “caçadores de talentos”) de todo o mundo pregam o valor dos contatos na sociedade de redes, e, inclusive, avaliam em processos de seleção o nível dos relacionamentos de um candidato a um posto de trabalho. Em muitas ocasiões, o contato é elevado ao status de Q.I. (“Quem indica”), quando se torna o responsável pelo agendamento de uma entrevista de emprego.

A troca de experiências entre profissionais de uma mesma área ou de um mesmo setor é uma ótima oportunidade de aprendizagem pessoal, bem como de benchmarking para reproduzir dentro das organizações.

Uma pesquisa recentemente realizada pela Price com executivos das principais empresas do Nordeste apontou que são “atividades importantes de uma entidade empresarial” integrações com executivos, para 44% dos entrevistados, e network, para 34,5%.



CAIXA DE FERRAMENTAS

As pessoas que movem a organização

As pessoas por trás de um plano de marketing são aquelas que compõem a IES e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas. Mais que em outros setores, as pessoas são fundamentais e a regra dos "sorrisos de graça" deve imperar nesse modelo de negócios.

As "pessoas" são os colaboradores enfocados da perspectiva de marketing como "clientes secundários". Cabe ao marketing, alinhado aos recursos humanos, desenvolver estratégias que permitam aos colaboradores melhorar seu desempenho na prestação de serviços e atingir seus objetivos pessoais e corporativos.

Quanto à definição das estratégias relacionadas às pessoas e do seu envolvimento com as demais estratégias da instituição, é importante:

- Definir, com a maior precisão possível, quais são as informações a que todas as pessoas da instituição, independentemente de cargo ou função, têm acesso, sabem e dominam, sobre os cursos ou áreas. Esses dados constituirão, posteriormente, o manual institucional (com informações que deverão ser de domínio de todos). É importante testar aleatoriamente o conhecimento dos funcionários.
- Levando em conta o cargo e a função, definir outras informações que também deverão ser do conhecimento dos diferentes grupos de pessoas da empresa – quem precisa entender o que faz um engenheiro mecânico em profundidade e quem tem de saber apenas que a empresa oferece esse curso.
- Definir mecanismos de informação, treinamento, motivação e incentivos que garantam à empresa que as pessoas dominem as informações e saibam como transmiti-las sempre que necessário, com segurança e simpatia. Uma campanha interna poderá garantir o nivelamento de informações entre todos os funcionários.
Pode-se promover um concurso de "Perguntas e respostas", cobrando, em formato de "quiz", o conhecimento mínimo que qualquer empregado precisa ter sobre a empresa em que trabalha.
- Relacionar, se existirem, exclusividades no relacionamento da instituição ou de suas concorrentes específicas com as estratégias orientadas para as pessoas.

Em relação ao setor educacional, os fornecedores do serviço e o corpo docente são estratégicos, devendo ser objeto de atenção especial e de estratégias pontuais.

PROFESSORES

- Relacione todos os professores de seus cursos, criando uma metodologia e uma sistemática de avaliação de performance, apontando aqueles cujo desempenho tem impacto decisivo na maior ou menor competitividade dos cursos. Crie uma categoria de lideranças (que não necessariamente ocupem o cargo de coordenação) e atue de forma diferenciada com esse grupo.
- Avalie seus desempenhos e considere a possibilidade de substituição, caso existam melhores alternativas, daqueles que estão colocando em risco, em diferentes aspectos, sua competitividade.
- Na seqüência, defina todas as informações sobre seus cursos e sobre a instituição que esse público precisa acessar e dominar, presentes no manual institucional.
- Defina mecanismos de informação, treinamento, motivação e incentivos que garantam à empresa que os professores dominem esses dados – o que, além de assegurar o desempenho que se espera deles, ainda possibilita que transmitam o conhecimento a terceiros, sempre que necessário, com segurança e simpatia.

- Compare o grau de conhecimento (participação e comprometimento) e domínio de informações dos professores de sua instituição com o dos de concorrentes específicas.

Ações mínimas de endomarketing

A) INFORMATIVO SEMANAL

Material versátil desenvolvido internamente pela agência júnior. De circulação semanal, é voltado a líderes de setores e coordenadores de curso. Objetiva unificar a comunicação da organização e de suas unidades, criando um mecanismo dinâmico de integração dos atores da instituição.

B) GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

A área responsável pela clipagem das informações da instituição ampliará sua gama de serviços, tornando-se responsável, também, pela administração e circulação de conteúdos de interesse de colaboradores e departamentos. Dessa maneira, circularão matérias desenvolvidas internamente pela instituição com as fontes consultadas e matérias genéricas com os públicos de interesse acadêmico e administrativo.

C) ANIVERSÁRIOS

Criação e postagem de cartões de congratulação aos funcionários e professores aniversariantes. Construa uma tabela com os nomes e datas de aniversários e crie uma rotina semanal para o envio desses cartões, assinados pessoalmente pelo presidente da mantenedora, para a residência dos colaboradores.

D) FESTA DOS FUNCIONÁRIOS

A festa anual da empresa voltada aos funcionários e professores é um momento de descontração e confraternização entre os colaboradores. Pode haver sorteio de prêmios entre os presentes. Quanto à data de realização, tradicionalmente, esse evento é realizado no final do ano. Se o ano foi difícil, talvez seja um momento oportuno de integração para aliviar as tensões. Se a escola planejar o evento, contudo, deverá reservar seus recursos e realizar o evento no início do ano. É mais importante estimular seu pessoal no retorno das aulas, preparando-os para uma prestação de serviços adequada, do que no final. Fazer uma festa com o intuito de motivar a equipe antes das férias é motivá-la para a viagem de fim de ano. Muito se perde no feriado.

E) FALECIMENTOS

Devido às atribuições de sua missão, a instituição pode estar sujeita ao relapso em relação a um falecimento. A lembrança desse momento delicado é bastante importante. Para tanto, ter um modelo de "Ofício especial para a família" de um colaborador interno ou externo da instituição (assim como para um funcionário que, porventura, tenha passado por uma perda recente) é um mecanismo importante para fazer-se presente, apoiando e reconfortando nessa hora de pesar.

O estudo entrevistou 84 dirigentes de áreas variadas que empregam, no conjunto, 49 mil funcionários e apresentam faturamento anual médio de R\$ 5 bilhões. Formadores de opinião e pessoas com um amplo repertório são qualificados para

opinar sobre gestão e carreira – e certamente detentores de poderosas redes de relacionamento. Nenhuma organização educacional, contudo, foi ouvida.

Ainda que aparente o contrário, o mercado educacional não é composto de muitos players. E, devido à cultura latente entre as organizações desse meio, é um ambiente relativamente fechado. Existe, na área da gestão especificamente, pouca troca entre as organizações.

Em 2004, nosso setor compunha-se por 1.789 IESs privadas, que empregavam um contingente de 192.818 colaboradores em funções docentes (declarados ao censo 2004 do Inep) e 145.492 funcionários técnico-administrativos (totalizando 338.310 empregos diretos). Em 2004, tinha as mesmas dimensões de setores como a indústria extrativista (234.869 pessoas) e a de produção e distribuição de eletricidade, gás e água (328.918).

Ainda que os números sejam expressivos, as organizações insistem em atuar com segredos, escondendo-se da concorrência. Uma rápida pesquisa no ambiente do Orkut aponta que a comunidade de Gestão Educacional possui apenas 197 membros (2005), enquanto há milhares de membros cadastrados em comunidades de outros campos. Parte da culpa é da carência de eventos de qualidade específicos para os administradores de escolas.

Estimule a memória do professor

QUEM NOS ACOMPANHOU ATÉ AQUI SABE que uma afirmação que se repete com certa regularidade por estas páginas é a de que o esforço de marketing será desperdiçado se não houver o respaldo dos membros da academia. Sem o apoio e sem o compromisso dos professores, toda uma campanha, uma estratégia e até mesmo o valor da marca da IES serão jogados fora.

“A maioria dos gerentes concorda que a efetividade de suas organizações no mínimo dobraria se pudessem descobrir como liberar o potencial não realizado presente em seus recursos humanos.”

MCGREGOR

Para tanto, a gestão deve valorizar, no setor educacional, a figura do colaborador como em poucas outras áreas e serviços. Esse ator será o co-responsável pela produção do serviço, além de um grande influenciador da base de clientes.

Ele é o primeiro porta-voz da instituição, o cartão de visitas e a principal interface com os alunos. Isso constitui uma responsabilidade intrínseca à dinâmica do seu trabalho, que, por vezes, é reduzido ao exercício de dar aula, sem os devidos aprofundamentos e a clara definição de seu papel numa visão sistêmica da operação educacional.

Destacamos anteriormente que uma das principais atribuições do gestor da escola é estreitar o relacionamento entre o professor e o aluno, desenvolvendo ações que influenciem positivamente o processo de comunicação em salas de aula, agindo como emissor de uma mensagem ao receptor no processo da construção do conhecimento. Idealizar estratégias práticas, contudo, costuma ser mais complexo do que diagnosticá-las apenas.

Quando pensa nas ferramentas para auxiliar de maneira prática o trabalho em sala de aula, o gestor tende a restringir as ações ao investimento em infra-estrutura. Municar o corpo docente com instrumentos multimídia, climatizar as salas de aula e instalar um tablado que aumente a visibilidade do professor são caminhos bastante eficazes e devem ser compreendidos como fundamentais aos novos investimentos da instituição.

Outros caminhos com investimentos menores, e até mesmo sem investimento nenhum, podem surtir resultados surpreendentes na academia e na base de alunos.

Uma possibilidade bastante promissora está na compreensão do desafio de lecionar, nas problemáticas contempladas e em encontrar – na melhor definição Dadá Maravilha – a “solucionática” adequada. Quem dá aulas sabe que é um desafio lembrar o nome de todos os estudantes de uma sala.

Em uma instituição em que o professor leciona com contrato de dedicação exclusiva, esse desafio torna-se um pouco menor que o dos professores que atuam em diversas instituições.

Nas últimas décadas, muito se tem estudado a respeito das características e funcionamentos da memória humana. Na área médica, os estudos evoluíram na direção da compreensão dos meios fisiológicos, de como o ser humano armazena as informações, bem como as razões pelas quais também as perde. Baseadas nesses conhecimentos, outras áreas vêm tirando proveito de tais informações. Na área educacional, muito se tem usado o estudo dos processos cognitivos, com base em dados do funcionamento da memória.

Muitas teorias se desenvolveram a partir daí, e, hoje, a ciência divide a memória humana em três partes, cada uma com diferentes características:

- ⊙ memória rápida ou de curto tempo;
- ⊙ memória de trabalho ou temporária;
- ⊙ memória permanente ou de longo tempo.

Atuar com essas memórias a fim de estimulá-las e incentivar, assim, o relacionamento entre professores e alunos é de suma importância.

O bom e velho “carômetro”

Um professor que lembre o nome de um aluno pode fazer diferença na receptividade do estudante às informações que receberá. No setor de serviços educacionais, são inúmeras as variáveis que compõem a percepção da qualidade pela base de clientes, e o gestor deve estar atento ao maior número possível delas, principalmente às ações que ofereçam uma boa relação entre os resultados e os investimentos necessários. A empatia dos alunos com a figura do professor deve ser alvo de ações coerentes e objetivas. Estimular a lembrança que o professor tem de seus alunos pode ser uma estratégia simples e eficaz na gestão da IES.

No início de um processo de relacionamento professor–aluno, o nome dos estudantes fica gravado na memória de curto prazo – muitas vezes, apenas pela lembrança da citação do nome na chamada.

Um exemplo clássico de comprovação dessa teoria é o teste publicado por Miller, em 1956, no qual se dita uma lista de trinta ou quarenta palavras e, ao final do ditado, pede-se para o ouvinte escrever o maior número de palavras que consegue lembrar. Em geral, as pessoas médias lembram, aproximadamente, apenas sete palavras. Numa projeção em uma sala com cinquenta estudantes, essa razão tende a ficar ainda mais diluída. O desafio está em converter a lista – com informações adicionais se possível – em memória de longo prazo, no menor período de tempo.

Uma ferramenta de baixo custo e fácil operacionalização, conhecida em poucas instituições é o “carômetro”. Esse instrumento lista os alunos de uma sala de aula com suas fotos e algumas informações adicionais (minicurriculo etc.).

O “espelho de sala” ativa de maneira mais eficaz a comunicação visual, responsável por cerca de 75% do que se grava na memória, enquanto a listagem de nomes ativa apenas a chamada comunicação escrita e a presença de fotos apenas a comunicação gráfica. Um rol com a presença dessas duas linguagens é chamado de comunicação visual.

Quando a esta se junta a comunicação auditiva – que ativa a memória por meio de sons, como no caso da leitura em voz alta da lista de chamada –, temos a comunicação audiovisual, um recurso simples de ser desenvolvido nas secretarias acadêmicas com um custo insignificante. Essa ferramenta ativa um dispositivo cognitivo do cérebro, podendo chegar a um índice de 84% de eficiência na memorização de informações. Uma ação simples para reforçar seu relacionamento com o público acadêmico e auxiliá-lo na interação com os alunos.

Ambiente organizacional: nem tanto ao céu, nem tanto à terra

QUEM CONHECE AS INSTITUIÇÕES de ensino superior particulares do Brasil sabe que existem dois perfis de ambientes organizacionais bastante claros e diferentes. Nenhum deles, contudo, prima pelo profissionalismo.

São as instituições aristocráticas e as instituições família: dois pólos extremistas que se excedem e exageram o modelo administrativo que escolheram adotar.

- ⊙ **Instituições aristocráticas** – de um lado, no topo do “salto alto”, estão os narizes empinados das instituições conservadoras, burocráticas e aristocráticas. Geralmente, sentimos tal ambiente quando o formalismo exorbita o bom senso e os diretores são inacessíveis para quem não faz parte da diretoria. Essas instituições costumam apresentar alto turnover de funcionários, que não se adaptam à grande quantidade de protocolos e acabam, sem perceber, desrespeitando alguma norma vigente, velada e não explícita, da casa. O mantenedor é “doutor”, por baixo grau que possua, e professores são chamados pelo título como forma de tratamento (mestre Fulano, doutor Cicrano). Nomes aparecem apenas no nível operacional e o clima do dia-a-dia é tenso. Conceitos de employment e equipes autônomas e a própria delegação de poder vão por terra nessas escolas centralizadoras e castradoras. O clima marcial chega, muitas vezes, até a sala de aula e pode ter reflexos acadêmicos e na performance da instituição no mercado. Em alguns casos, esse comportamento deriva de sua árvore genealógica e da herança que trazem das antigas faculdades de direito.
- ⊙ **Instituições família** – no outro extremo estão as instituições calorosas, em que todos se chamam pelo nome e o mantenedor é quase como um “amigo pessoal” de todos os funcionários. O turnover nessas escolas é baixo, funcionários fazem carreira por décadas e uma demissão é motivo de comoção popular. Ainda que esse, aparentemente, seja o melhor ambiente para a atuação do profissional, a família acaba tendo alguns vícios que o personalismo gera. Frequentemente, os funcionários se dispersam com brincadeiras fora de hora, a falta de disciplina dificulta a cobrança por resultados, numa sucessão de eventos que acabam refletindo nos resultados. Geralmente, são fundações sem fins lucrativos que ainda não incorporaram técnicas de gestão de pessoas.

Nenhum dos modelos vigentes na grande maioria das instituições, entretanto, é o mais saudável. Os melhores modelos, ditos profissionalizados, envolvem profissionais buscando resultados para a instituição, capacitados a executar da melhor maneira seu papel na missão institucional, num ambiente transparente e que va-

lorize o lado humano dos empregados. A hierarquia existe, mas não é aristocrática, e o calor humano está lá, sem, contudo, afetar o trabalho.

A dança das cadeiras

“EM BREVE NUMA MANTENEDORA PERTO DE VOCÊ!” Todo semestre começa, nas instituições de ensino superior particulares, um movimento tradicional do mercado e pouco saudável de maneira geral: a troca da alta administração e o nascimento de uma classe de supergestores especializados nessas organizações – técnicos da área financeira “gabaritados” em reverter crises nas IESs privadas.

De forma ainda menos profícua, um fenômeno do qual não estamos livres, deve-se ressaltar: o ingresso de grandes nomes da alta gestão de outros setores em nosso cenário.

O lado positivo é o fato de esses profissionais serem conhecidos por obter resultados de alto impacto em um curto período de tempo. Esse movimento aponta ainda uma tendência de busca por melhorias nas instituições de ensino, que deixarão de ser fechadas em suas fórmulas absolutas para absorver a experiência de empresas mais maduras.

O perigo é que muitos desses atores vêm de cenários da indústria, em que utilizam variáveis um tanto obscuras, à primeira vista, no negócio educacional. A folha de pagamento, por exemplo, costuma ser o primeiro corte operado com precisão por esses salva-vidas corporativos ao imergir num novo projeto. Contudo, o capital humano é fundamental para o ensino, e não se troca um doutor por dois especialistas sem alterar a percepção do alunado quanto à qualidade do serviço. Não se automatiza a educação sem critérios claros e transparência.

Especificidades do negócio educacional devem ser respeitadas, e os gestores precisam entender que a administração de uma escola difere da administração da maior parcela de outras empresas. A chamada dança das cadeiras nesse segmento não agrega benefícios e pode tornar-se uma estratégia danosa.

Não se administra uma IES de um dia para o outro. Enquanto as oscilações entre baixas e altas de vendas, em muitos empreendimentos, variam em curvas bimestrais, mensais e por vezes até diárias, o tempo mínimo para reverter uma curva de ingressantes de uma faculdade, por exemplo, é de um semestre. As projeções devem ser de longo prazo, e a missão dos gestores tem de perdurar por todo esse período.

Remuneração por minuto ou “todos em sala de aula!”

CENA UM: NA SALA DOS PROFESSORES, uma animada rodinha de docentes comemora, em torno da garrafa térmica de café, a aprovação de mais um deles no mestrado.

do. CENA DOIS: NO PÁTIO, uma turma de alunos discute como matar o tempo até o início da segunda aula. Um deles sugere que o grupo dirija-se ao bar, em frente à faculdade, para tomar uma cerveja.

A célebre frase “O professor liberou mais cedo hoje” e sua derivada “Não vai ter aula porque o professor vai corrigir trabalhos” são freqüentemente disparadas por grupos de alunos ociosos na cantina, nos bares e nas cercanias da instituição e afins.

Uma pesquisa de improviso, um minirrecenseamento de corredor confirmará que é uma prática constante, que se repete em faculdades de todo o Brasil. São os professores figurantes em ação. Funcionários que, se não são fantasmas, estão moribundos.

Alguns sintomas desse modelo podem estar disfarçados por fantasia de responsabilidade. Pegue as listas de chamada desse professor e repare se ela está completa. Se as freqüências na aula do cidadão superam a média da instituição, preocupe-se. Ou ele deverá ser premiado por conseguir o que seus pares não conseguem, ou ser punido por não levar a sério o controle de presença. Fica claro que o cordeiro, muitas vezes, disfarça-se de lobo.

A política da blitzkrieg é nesses casos bastante eficaz. E um passeio pelas salas de aula da faculdade, ou pela sala dos professores, apontará em quais existem alunos assistindo às aulas e de onde saem os estudantes que engordam o comércio de bebida nas cercanias da IES, em pleno horário de aula e com aval e consentimento daquele que deveria ser o maior fiscal e modelo do alunado.

Mordendo a mão que alimenta

HÁ UMA CONTRADIÇÃO INDELÉVEL nas críticas feitas ao crescimento da participação do setor privado no mercado do ensino superior brasileiro. Citando uma velha canção, “é um pouco difícil de acreditar, mas todos, de vez em quando, mordem a mão que alimenta”². Muitas das vozes que se sobressaem no coro de discordantes das políticas mercantilistas que regem a gestão nas universidades particulares, na verdade, alimentaram-se dessas mesmas instituições para se fortalecer em outros momentos.

É o caso das entidades de classe, dos milhares de professores universitários que trabalham nessas instituições e que periodicamente saem às ruas retumbando as condenações mais variadas contra os modelos de gestão dos locais em que atuam.

Não existem, ainda, dados concretos provenientes de levantamentos científicos que apontem a real dimensão do mercado de trabalho gerado em decorrência

2 Canção Breakdown, da banda norte-americana Guns N'Roses.

da abertura e da entrada de entidades privadas na gestão do ensino superior. Contudo, esses números são comprovados em um bate-papo na hora do café, nas salas dos professores de qualquer instituição particular do país. Parte fundamental do capital intelectual do corpo discente dessas IESs se formou após 1996. Em decorrência dessas mesmas políticas mercantilistas, um enorme mercado de trabalho para os acadêmicos de todo o país se descortinou na virada do século e vem se desenvolvendo desde então, abrindo novos postos para novos professores e proporcionando capacitação e educação continuada aos já efetivados.

Podemos tentar mensurar esse cenário analisando os dados do Inep.

Em 2005, lecionavam nas salas de aula do ensino superior do nosso país 306 mil professores, 104 mil em instituições públicas e 202 mil em instituições particulares de ensino. Esse dado já falaria por si, sem que o comparássemos aos números de professores que davam aula antes da abertura de 1996.

Mas, analisando o crescimento desses números desde 2001, temos a dimensão de tal mercado. Naquele ano eram 91 mil docentes em IESs públicas e 129 mil nas privadas. Enquanto o crescimento nas públicas foi de 14%, nas privadas chegou a 56%.

Para ter uma idéia da relevância dessa informação, o número de professores (entre instituições públicas e privadas) em 1995 totalizava 103 mil. Logo, o aumento no período – segundo esse levantamento do Inep – foi de 165 mil novos professores. Esses números aumentam proporcionalmente ao aquecimento do mercado. Não podemos fechar os olhos a essa realidade, que deve ficar clara nesses anos de mudanças e reformas.

O reflexo de uma crise anunciada

A RELAÇÃO DE CONVERGÊNCIA ENTRE O aquecimento do mercado do ensino superior particular e o nascimento de uma nova classe de professores universitários é clara para quem analisa os dados do setor. Desde 1995, quando teve início a participação do capital privado no ensino superior, 165 mil novos postos de trabalho foram abertos aos acadêmicos. A classe passou a contar com 268 mil docentes, 95 mil nas instituições públicas e 173 mil nas IESs particulares.

O aumento deu-se, ainda, na capacitação dessa força de trabalho.

Em 1995, o Brasil contava com 22 mil graduados, 31 mil especialistas, 28 mil mestres e 20 mil doutores ensinando nas salas de aula de terceiro grau. O ensino superior deixou de se chamar terceiro grau e, em 2003, esses números haviam aumentado para 37 mil graduados, 78 mil especialistas, 96 mil mestres e 56 mil doutores em todo o país.

Comparativamente, esses números são baixos. O Brasil conta com pouco mais de quatro doutores para cada cem mil habitantes, enquanto nos Estados Unidos esse número chega a catorze para cem mil e no Reino Unido passa de 24 PhDs para cem mil pessoas.

Como o Brasil não tem a cultura do desenvolvimento de pesquisas pela iniciativa privada (salvo algumas poucas exceções, como a Embraer) ou por estatais (Petrobras, por exemplo), a maior parte desses profissionais acaba sendo absorvida pela academia, exercendo a docência e a pesquisa em faculdades e universidades brasileiras.

A proporção da absorção desses profissionais pelo mercado somente tende a aumentar com o fortalecimento do setor. Contudo, isso não está ocorrendo. Profissionais com a titulação de mestres ocupam 40% das cadeiras nas IESs particulares; o número de doutores não passa de 15%. Esses números vêm crescendo nos últimos anos, mas a famigerada “fuga de cérebros” da universidade pública para a privada, de fato, não teve a força esperada.

Isso se deu basicamente devido à falta de incentivo e ao engessamento imposto por Brasília aos gestores da área. O primeiro problema fica explícito pelo resplandecente favorecimento da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) ao financiamento de bolsas para o sistema público federal.

Caso nenhum movimento seja realizado para reverter esse quadro em direção ao fomento da qualidade nas IESs privadas, uma nova classe pode surgir da crise iminente do setor. Profissionais hipercapacitados para a oferta de trabalho médio do mercado, mestres e doutores podem ficar sem campo de atuação tanto no mercado como na academia.



12 Ética e responsabilidade socioambiental

Salve o planeta! Economize recursos

“CONFIRA SE NÃO DEIXOU A TORNEIRA ABERTA.” “Favor apagar a luz ao deixar o recinto.” “Duas folhas são suficientes para secar as mãos.” “Este bloco de anotações é produzido com material reciclado.” “O ar-condicionado será desligado por cinco minutos durante cada aula.” “Utilize o modo econômico para suas impressões.” “Reutilize seus papéis como rascunho.” “Utilize o telefone com racionalidade.” “Pegue um copo plástico por vez.” “Deixe seu computador funcionando no modo de descanso.”

Economize! Economize! Economize! Economizar é poupar recursos naturais! Economizar é salvar o meio ambiente! Economizar é preservar o planeta! Economizar é defender a ecologia!

Mais que todos os discursos e jargões políticos juntos, mais que a ética, a cidadania e o bom senso (atente para o fato de que estamos unindo aqui a fome e a vontade de comer), economizar é atuar sobre seus custos operacionais.

Isso, além de efetivamente configurar responsabilidade social nos parâmetros mais modernos do conceito, é sintoma de uma administração eficaz e inteligente. É formar com humanismo, nos preceitos de sua missão, educando seus clientes para as boas maneiras e para valores que ele repetirá, formando uma “corrente do bem” – e, é claro, ajudando a diminuir a malfadada conta no final do mês.

Trata-se, enfim, de uma ação simples, de baixo investimento, que, se não trouxer dividendos financeiros, trará dividendos à imagem da IES. O primeiro passo é

divulgar uma circular falando de uma nova política de contenção de recursos, talvez citando uma campanha em que parte do valor economizado será revertido a uma entidade social.

Depois, podem-se produzir alguns cartazes e adesivos com linguagem moderna e de fácil decodificação, com os dizeres do início deste capítulo impressos e afixados ao lado de torneiras e interruptores, nas secretarias e salas de aula.

Se o meio ambiente não o sensibiliza, saia agora e dê uma longa volta pelo campus, de preferência à noite. Não se esqueça, em seu passeio, de visitar as salas de aula e os banheiros vazios com luzes acesas, nem de passar por recintos que estejam com o ar-condicionado ligado.

Se salvar o planeta não é a sua praia, talvez evitar o desperdício de recursos financeiros e diminuir o prejuízo no final do mês o façam ver a luz.

Compensação de alunos: o que sua instituição pode fazer para reduzir o aquecimento global

NO INÍCIO DE FEVEREIRO DE 2007, o mundo foi assombrado pelo relatório do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC, em inglês) da Organização das Nações Unidas (ONU). O documento prevê uma catástrofe ambiental em curto espaço de tempo e confirma com 90% de precisão o alerta que cientistas e ambientalistas vêm dando desde a década de 1960: a culpa inequívoca do homem no aquecimento global.

Os grandes vilões apontados pelo relatório são o dióxido de carbono (CO₂), o metano e o óxido nitroso – resíduos da atividade humana que poluem a atmosfera. Segundo a ONU, os níveis desses elementos aumentaram de forma exponencial nos últimos cinquenta anos devido, entre outros, ao uso de combustíveis fósseis. O prognóstico é aterrador: até o fim deste século, a temperatura da Terra pode subir de 1,8°C – na melhor das hipóteses – até 4°C.

Em consequência, o derretimento das camadas polares deve fazer que os oceanos se elevem entre 18 e 58 centímetros até 2100, colocando em risco dois terços das grandes cidades do mundo. Além disso, tufões e secas se tornarão mais agressivos em um curto espaço de tempo.

Pessoas e instituições podem adotar diversas medidas para reduzir o impacto ambiental provocado por suas emissões de carbono:

- © Utilizar a energia de maneira mais racional e eficiente, diminuindo seu consumo. A instituição pode fazer uma gincana entre suas unidades físicas, premiando aquela que alcançar a maior redução nessa variável da conta corrente

- no próximo mês, e, para aquela que mantiver esse consumo reduzido pelo período de um ano, um prêmio ainda maior.
- ⊙ Realizar um ciclo de conscientização ambiental para seus alunos, válido como atividade complementar – ainda que a IES não tenha nenhum curso diretamente ligado à área. Nesse ciclo, apresentar o problema com a profundidade necessária, mostrando o que cada um pode fazer para ajudar a reverter o aquecimento global.
 - ⊙ Substituir os recursos energéticos derivados de combustíveis fósseis, não renováveis, por outros com menor emissão de carbono por quilowatt-hora (kWh) consumido, ou até mesmo evitar viagens. Esse tipo de ação demanda investimento, mas, além de contribuir para a sobrevivência da raça humana, pode ser contabilizado por créditos no presente e capitalizado por meio de assessoria de imprensa, posicionamento etc. São fontes renováveis: a energia solar, a eólica e a de biomassa, entre outras.
 - ⊙ Por fim, o manejo, a captura e a compensação do carbono. O manejo visa “sequestrar” e armazenar o carbono emitido na atmosfera por meio da fotossíntese de plantas cultivadas. A “captura” é um conceito industrial e mais recente. Prevê que o carbono seja armazenado em poços esgotados de petróleo e gás ou nas profundezas dos oceanos.

A ameaça à vida humana representada pelo aquecimento global – que todos vêm sentindo, ano após ano (35 mil pessoas morreram de calor na Europa em 2005) – iniciou um processo global de conscientização. Deixou de ser pauta exclusiva de debates políticos e de protestos de ambientalistas e passou a figurar na agenda de gente comum, de pequenas e médias empresas. Mais do que uma ação passiva, a “vida neutra em carbono” vem se tornando uma megatendência.

A neutralização do carbono é obtida por um cálculo que prevê o número de árvores necessárias para compensar as emissões das atividades de uma pessoa ou empresa, uma ação que conta com porta-vozes como o prêmio Nobel Al Gore, o ator Leonardo DiCaprio, os taxistas de Londres e CEOs de grandes corporações.

A compensação não é uma unanimidade, contudo. Os opositores do movimento dizem que a “neutralidade” dá a falsa impressão de que é possível continuar a poluir. É fato que o problema requer soluções estruturais. Mas a compensação, como ação isolada, contribui positivamente e tem sido utilizada em larga escala. Em 2007, o carnaval de São Paulo foi compensado com o plantio de 1.500 árvores, e novas leis e iniciativas surgem todos os dias.

Para atender a essa nova demanda, várias empresas têm se especializado em calcular a quantidade de carbono emitida na atmosfera pelas atividades empresariais e em converter essa emissão em atividades que reduzam a poluição (princi-

palmente o cultivo de plantas que seqüestrem e fixem carbono emitido). É possível fazer uma simulação on-line em www.thegreeninitiative.org.

Ainda que não seja uma solução unânime, todos concordam que compensar é melhor que não fazer nada. Essa estratégia, alinhada a outras ações, pode dar resultados ainda melhores. Portanto, neutralize seus alunos!

Para calcular as emissões de carbono da atividade educacional, fazemos uso da “calculadora verde”. Carregamos esse programa com as variáveis necessárias trazendo como exemplo os mesmos dados utilizados pelo case ilustrativo proposto pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp) para o reajuste das mensalidades em janeiro de 2005. Desse case, obtivemos alguns custos processados pela “calculadora verde”.

TABELA 12.1

ITEM	VALOR	PESO	ITEM	VALOR	PESO
Água e esgoto	R\$ 19.875,44	1,99%	Estacionamento	R\$ 611,55	0,06%
Aluguel	R\$ 36.707,28	3,67%	Folha de pagamento	R\$ 525.699,13	52,57%
Biblioteca	R\$ 18.342,59	1,83%	Gás	R\$ 305,78	0,03%
Artigos de higiene	R\$ 917,33	0,09%	Imposto predial	R\$ 947,79	0,09%
Artigos de limpeza	R\$ 917,33	0,09%	Laboratório de informática	R\$ 10.000,00	1%
Artigos de papelaria	R\$ 6.115,52	0,61%	Mobiliário	R\$ 5.594,58	0,56%
Cartório	R\$ 305,78	0,03%	Obras novas e reformas	R\$ 65.000,00	6,50%
Combustível (veículos)	R\$ 611,55	0,06%	Outros	R\$ 3.057,76	0,31%
Consertos e manutenções	R\$ 29.445,10	2,94%	Plano de saúde	R\$ 52.808,64	5,28%
Contribuição assoc. e assist.	R\$ 987,54	0,1%	Serviços de terceiros	R\$ 30.866,40	3,09%
Contribuição sindical	R\$ 500,00	0,05%	Taxa condominial	R\$ 1.000,00	0,1%
Correio	R\$ 305,78	0,03%	Taxas bancárias	R\$ 6.693,12	0,67%
Despachante	R\$ 305,78	0,03%	Telefone	R\$ 28.222,00	2,82%
Encargos financeiros (juros)	R\$ 65.000,00	6,5%	Transporte público	R\$ 15.288,80	1,53%
Energia elétrica	R\$ 55.130,29	5,51%	Treinamento	R\$ 7.338,62	0,73%
Equipamento	R\$ 11.098,54	1,11%	Total	R\$ 1.000.000,00	100%

Para obter as emissões médias de carbono de uma instituição, o software utiliza as seguintes variáveis:

- a) **Consumo mensal de energia elétrica** (quantidade mensal em R\$ ou em kWh): R\$ 55.130,00
(CO₂ Total: 0,45 t/CO₂)
- b) **Consumo mensal de gás** (obtido pelo tipo de gás utilizado e pelo consumo médio mensal: R\$ 305,00
(CO₂ Total: 1,16 t/CO₂)
- c) **Transporte** (pelo meio de transporte utilizado e quilometragem)
Para o cálculo dessa variável, utilizamos como base 2.625 pessoas utilizando o transporte público e locomovendo-se dez quilômetros por dia de ônibus. O total de 2.625 pessoas é obtido da relação de R\$ 1 milhão de custos (proposta no case do Semesp) por 0,06 (um markup de 6%), divididos pelo valor de R\$ 400 (ticket médio do setor). O resultado seria 2,5 mil alunos. Se essa escola tiver uma relação de vinte alunos por funcionário, terá, então, 125 colaboradores. No total, sua comunidade é composta por 2.625 pessoas que percorrem 21.250 quilômetros por dia, ou 525 mil quilômetros por mês.
(CO₂ Total: 176,04 t/CO₂)
- d) **Viagens de avião** (por viagens domésticas ou internacionais, variável obtida pela distância entre as cidades)
Para efeito de cálculo, presumimos que todos os colaboradores façam duas viagens São Paulo–Brasília por mês.
Essa instituição de ensino modelo emite anualmente, em uma análise superficial, 179,10 toneladas de CO₂. A fim de neutralizar seu impacto ambiental, seria necessário que plantasse 1.194 árvores por ano.
Para que um projeto de seqüestro de carbono seja viável, ele precisa ser seguro, monitorável, mensurável e economicamente viável (quando comparado com outras formas de eficiência energética ou substituição de fontes de geração). O estudo é mais complexo e profundo. Uma parcela dos alunos e funcionários da instituição vai à escola de carro, que polui mais que o transporte público, em trechos maiores. As viagens de avião tendem a ser mais frequentes com o barateamento da passagem aérea.

Para um estudo mais amplo, a instituição pode entrar em contato com uma consultoria especializada e solicitar uma avaliação. O selo de “empresa ambientalmente responsável” ou “livre de carbono” tende a ser cada vez mais valorizado nos projetos de sustentabilidade e de governança corporativa. E mais ainda pela sociedade e pelos consumidores de forma geral.



13 Marketing para instituições de ensino superior

As duas escolas do marketing para IESs

EXISTEM DUAS FORMAS – escolas ou filosofias – de fazer marketing para instituições de ensino: uma é das 8h às 18h; outra, das 18h às 22h30.

O horário do gestor tem impacto direto no resultado do seu trabalho. O primeiro jeito de fazer marketing tem foco comercial (segue, portanto, o horário comercial). Afinal, nesse período funcionam, por exemplo, as escolas de ensino médio, o comércio e os veículos de comunicação (além de bancos e repartições públicas).

O segundo está imerso no dia-a-dia da instituição e pode, inclusive, ser injustamente classificado como academicista. Há diferença entre marketing estratégico e operacional – ambos fundamentais, vale ressaltar. Que escola você segue?

Se você pertence ao primeiro grupo, experimente fazer um plantão por duas semanas das 18h às 22h30. Você verá que sua sala ganha vida: seu departamento é tomado por alunos ávidos de idéias, propostas e projetos para incrementar, melhorar e posicionar “sua faculdade”. A instituição, afinal, é deles. Ouça-os com atenção. Desses encontros surgem oportunidades maravilhosas. Se você “vira abóbora” às 18h, contrate um analista para ficar até mais tarde.

Gerenciando o tempo

O TEMPO É UMA DIMENSÃO FUNDAMENTAL em marketing educacional, especialmente em campanhas de processo seletivo. Esqueça as convenções e torne-se

um abnegado. Obsessivo, até. Deixe de almoçar, deixe de dormir, deixe de ir para casa descansar.

Reúna-se com outras pessoas. Tenha uma agenda de reuniões e mantenha-se fiel a ela. Acompanhe processos. Hoje existem excelentes agendas gratuitas na internet. Não há nada mais penoso para seus subordinados que esperar horas a fio por uma audiência com o “coroné” do marketing. Não seja soberbo. Passe uma hora por semana no call center. Isso é gerenciar. Se você está ocupado demais para atribuições “pés no chão” – ou “hands on”, no mais novo jargão do management –, talvez não seja a melhor pessoa para ocupar seu cargo. Pensamento estratégico não é nada sem capacidade operacional.

Não se engane: o fornecedor (seja ele interno ou externo à instituição) sentado há uma hora esperando a oportunidade de lhe falar não está revisando mentalmente a apresentação que fará. Está, na verdade, amaldiçoando-o pelo atraso. Cuide para que sua desatenção com horários não afete relacionamentos estratégicos. Lembre que cada ação tem uma consequência proporcional.

Uma campanha de marketing é uma campanha de guerra. Vidas estão em jogo: empregos, o sustento de famílias. Oportunidades são únicas, e respeitar as estratégias é fundamental. Perder tempo de captação e comunicação é suicídio no atual contexto e em muitos mercados. E a burocracia é um câncer. Se o diretor de operações dá a “canetada decisiva de uma campanha”, e ele está sobrecarregado apagando os focos de fogo pela casa, crie uma diretoria de marketing. Senão, o incêndio poderá se alastrar ainda mais.

Um detalhe sobre modelos de departamentos de marketing

EXISTEM DIVERSAS MANEIRAS de mensurar a importância do marketing para a instituição. Seus resultados diversos, como captação e retenção de alunos, taxas de satisfação e conversão de estudantes para outros níveis, podem ser um indicador. Outro é a existência de uma diretoria de marketing estabelecida ou de uma diretoria à qual o departamento de marketing está subordinado. Muitas instituições nem sequer têm gerência de marketing estabelecida: ainda atuam com filhos e sobrinhos da mantenedora formados em áreas díspares como direito ou sistemas de informação.

Identidade corporativa e comunicação integrada: aliando a filosofia educacional ao marketing

A COMUNICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO é um tema bastante delicado e até há pouco tempo um tabu para muitas empresas. Publicidade era o óleo que não se misturava à água da educação.

“É impossível vender formação como se vende um carro ou outro produto qualquer” era o imperativo de artigos e reuniões de briefing na alta cúpula das organizações. Era uma época de segurança, em que as ideologias norteavam o purismo das campanhas publicitárias. Mas então veio a era da competição e todos os dogmas ruíram diante da concorrência acirrada. Atualmente, as grandes agências utilizam todos os recursos semióticos para mostrar aos clientes os diferenciais de cada instituição. Quem diria: as mesmas ferramentas de doutrinação utilizadas nos anúncios do varejo vendem filosofias educacionais complexas para o mercado.

Publicidade hoje é uma commodity em educação. Sazonalmente, essa área da economia vem a público competir por matrículas em embates de mídia que fazem a alegria dos veículos de comunicação.

Contudo, as ações publicitárias com freqüência ocorrem isoladamente. A essas ações pontuais habitualmente chamamos comunicação mercadológica. Por meio de propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, eventos, marketing direto e publicidade, apregoa-se uma mensagem no intuito de persuadir um público-alvo predeterminado.

Sim, caríssimo. Seu aluno, que você dizia “ser um nome e não apenas mais um número”, tornou-se estatística para vendas. Estrategicamente, essas ações são necessárias dada a natureza do setor. Entretanto, não correspondem aos principais valores da empresa – e, em muitos casos, atuam na contramão desses valores.

Como aliar, então, a necessidade de se fazer ouvir mercadologicamente com as políticas educacionais e a missão da instituição? Como vender sem – com o perdão da expressão – se vender?

A resposta é: por meio da aliança entre o instrumental de comunicação social e o espírito institucional que perdura na missão da organização. Hoje, as instituições de ensino superior já perceberam a importância da comunicação. Contudo, falta unidade entre os canais e entre os canais e a filosofia da organização.

Recente levantamento realizado pela CM Consultoria sobre marketing nas IESs mostrou dados interessantes. Em média, as instituições reinvestem cerca de 8% da sua receita em marketing. Desse volume, gastam 50% em mídias de massa (preferencialmente televisão), dividindo o restante entre pesquisa, marketing direto e assessoria de imprensa. Mas, ainda que façam bom uso dos veículos de comunicação, na prática falta sintonia entre as mensagens exibidas.

Quando a entidade comunica em uníssono seus valores, construindo uma identidade corporativa forte e transmitindo aos membros da organização e aos públicos interno e externo os valores e as características básicas da instituição, está trabalhando a comunicação de maneira integrada. Para tanto, as ferramentas devem operar em conjunto segundo um planejamento.

Ainda hoje a comunicação empresarial é vista como o somatório das atividades realizadas de maneira independente pelos departamentos. Falta regência a essa sinfônica de relações públicas, telemarketing, informativos, anúncios etc. – que, sem compasso, causam um ruído ensurdecedor ao ouvido médio da platéia.

Ao maestro/gestor cabe imprimir alma à melodia orquestrada. Alma e solidez.

A identidade corporativa deve ser a mesma para todos os públicos a que a comunicação se dirija. Tem de ser coesa e coerente, concreta e integrada. O texto precisa ser ensaiado para que os esforços individuais atuem em sinergia.

A sociedade está mais exigente. Na era da informação, a opinião pública é uma entidade estritamente crítica que não suporta hipocrisia, não admite comprar gato por lebre nem sentir-se enganada. Ao comunicar, é necessário olhar para dentro e ver se a mensagem condiz com o que é percebido no ambiente interno. De nada adianta falar em humanismo e aterrorizar os funcionários, ou propagar a irreverência, se os alunos são recebidos com o semblante fechado. Quantas instituições não falam em inovação e tecnologia sem oferecer laboratórios e estrutura? Quantas não falam de sucesso e carreira profissional sem, contudo, relacionar-se com o mercado?

A comunicação deve ser integrada tanto horizontalmente, com uma mensagem una, quanto verticalmente, expressando a natureza da IES. Se a essência não condiz com o conteúdo do discurso, é preciso mudar a exposição e encontrar outros valores.

Quando empregada com competência, a comunicação integrada gera um novo modelo, com planejamento conjunto continuado que envolve todos numa harmonia entre a filosofia educacional e a comunicação. Porque, em meio à inércia que acomete a publicidade no ensino superior, a autenticidade de se voltar para a visão primordial da empresa pode ser o diferencial competitivo. A subversão de uma fórmula anêmica em um paradigma de sucesso.

*“Sei que metade da publicidade que faço é inútil.
Mas não sei qual é a metade inútil.”*

HENRY FORD

O bom e o mau anúncio institucional – e aquele que não funciona

O BRASIL É CULTURALMENTE RICO EM TRADIÇÕES populares e nas mais variadas formas de expressão artística. Temos uma miscelânea de práticas que vão de norte a sul do país e mobilizam verdadeiras massas de turistas rumo à diversão e ao entretenimento.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Cardápio de ações para uma campanha institucional

A) CAMPANHAS INSTITUCIONAIS

Além do calendário municipal de eventos, a instituição desenvolve algumas campanhas de responsabilidade social e de conscientização da comunidade interna.

- Prevenção ao uso de bebidas por estudantes universitários
- Reciclagem de lixo / economia de recursos naturais
- Arrecadação de alimentos e agasalhos

B) MÍDIA EXTERIOR

Conjunto de outdoors e placas indicativas na estrada financiadas pelo DER.

C) PRESENTATION

O presentation é um material institucional bilíngüe (inglês/português) completo. Essa peça, que não é datada – portanto, não perece –, é produzida em alto padrão gráfico. Com a caneta especial e o broche, compõe um conjunto de brindes de qualidade elevada para distribuição segmentada a públicos especiais (comissões do MEC, visitantes ilustres etc.).

D) PINTE ALGUNS MUROS, ADOTE ALGUMAS PRAÇAS

Parcerias público-privadas não são apenas para grandes corporações e empreendimentos. E têm enorme crédito social.

E) AQUISIÇÃO DE UM VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO

Estudo da aquisição ou arrendamento de uma rádio ou veículo de comunicação para fortalecer a empatia e o desdobramento da marca. Além disso, essa estratégia reduz custos de comunicação em longo prazo.

F) SEMANA DOS CURSOS

Padronizar a comunicação das semanas dos cursos e das extensões para melhorar a difusão das mensagens.

G) REVISTA CIENTÍFICA

Revista científica voltada ao público acadêmico, com o objetivo de diferenciar a instituição dentro de seu setor. A revista deve ser distribuída aos órgãos responsáveis pela certificação.

H) ESPORTES – BANCO DE TALENTOS ESPORTIVOS

Marketing esportivo demanda pouco esforço e dá bons resultados. As ações nessa área são desenvolvidas em torno de um banco de dados dos talentos do esporte que estudam na instituição. Esses alunos têm sua performance acompanhada ao longo de um período e, de acordo com os resultados, a instituição define quais serão efetivamente patrocinados (sejam atletas individuais ou equipes).

I) CARTEIRINHAS DOS ALUNOS

As carteirinhas deveriam ser vitalícias e sistematicamente renovadas, bem como dar descontos em muitas outras instituições, empresas da região, comércios e serviços, conforme mostramos em um plano de fidelidade. Sobre essa peça de suma importância, é fundamental levar em con-

sideração os prazos de confecção e entrega. As carteirinhas não podem atrasar. Deveriam, em regra, ser entregues na hora da matrícula. Uma última questão está em terceirizar ou não essa produção. O custo de aquisição de uma impressora para essas peças tende a se pagar em poucos processos seletivos, tornando-a um patrimônio da organização.

J) COMUNICAÇÃO VISUAL E IDENTIDADE – A FACHADA DOS PRÉDIOS

Transforme seu ponto-de-vendas em uma importante ferramenta de comunicação. Descubra as maravilhas da arquitetura e do paisagismo, e tenha bom gosto ao reformar suas unidades. Lembre-se de que muitos modelos de negócios vivem exclusivamente da comunicação proporcionada por um edifício bonito e bem decorado.

K) LISTAS TELEFÔNICAS (IMPRESSAS E ON-LINE)

Trivial, porém não menos importante, é colocar anúncios em listas telefônicas (e em qualquer local em que sua instituição esteja catalogada por ordem alfabética). Cabe ressaltar que, se seu nome começar com “Z”, ele será o último a ser lido (caso seja). Pode já ser tarde para esse aviso inocente, mas sempre que possível escolha o “A” dentre todas as letras – para nomear instituições, projetos ou unidades. A procura em listas, catálogos, rankings, anuários e mostruários costuma ser ordenada por ordem alfabética.

Ainda sobre nomes: no momento em que sai a aprovação para abrir sua instituição, sempre surge a dúvida de como batizá-la, bem como o dilema sobre o gênero – “a” uni ou “o” uni? Prefira sempre o sufixo feminino. “A” instituição no lugar de “o” centro universitário. A confusão com “a” universidade é positiva. Foi a decisão da Uninove (Centro Universitário Nove de Julho). Ainda que pudesse se chamar “o” Uninove, com o artigo combinando com “Centro”, decidiu manter o artigo “a” e, dessa forma, confundir-se com as universidades privadas de São Paulo. Por outro lado, “o” Unicenp não se beneficia desse recurso. E, quando tornar-se universidade, terá de mudar novamente sua “forma de tratamento”.

No caso de usar sufixos, evite os pátrios. Uniíatalo, Unibero, Unibrasil, Uniamericana... daqui a pouco teremos no mercado Unigermânica, Uninipo etc.

Além disso, o nome deve ser pronunciável. A Sociedade de Pesquisa e Tecnologia da Região Norte não pode jamais achar que seu nome de fantasia deve ser SPTRN. Essa sigla é impronunciável, quase impossível de ser verbalizada. Por fim, segundo alguns mantenedores, homenagear um santo é sempre oportuno. Traz boa sorte – em um país no qual sete de dez habitantes afirmam ser católicos – e a instituição já nasce com um dia levando seu nome!

L) ADOTE UMA COR

Escolha uma cor-padrão e a utilize à exaustão. Quando você deparar com uma lei como a Cidade Limpa (que restringiu a comunicação visual nas ruas de São Paulo, reduzindo a comunicação das IESs a mera sinalização de baixíssimo impacto visual), poderá pintar seu prédio, diferenciando-o e criando associação direta com sua marca, como fazem o Itaú, que é laranja, o Bradesco, vermelho, e o Real ABN, verde.

Durante o carnaval, por exemplo, surge um debate entre os gestores de marketing das IESs: patrocinar ou não patrocinar ações nessa época?

No mês de janeiro, as universidades – como as demais instituições do mercado – sofrem um bombardeio de propostas de patrocínio de cotas, camarotes, grupos e trios elétricos. As justificativas dos representantes comerciais desses produtos são as mais variadas, passando de “público-alvo universitário” a “imagem institucional da IES”.

Quando essas mídias são confrontadas com a constatação de que sazonalmente fevereiro é uma época de baixa atividade nas faculdades de todo o país – e, conseqüentemente, de baixa comunicação –, dão a resposta-padrão: “Esse é o momento de fazer um anúncio institucional, então!”

O anúncio institucional tem uma missão bastante importante – e por vezes subutilizada – no composto de comunicação das empresas. Ele visa agregar valor à marca da instituição sem a obrigatoriedade de capitalização imediata.

É uma ação de fortalecimento de imagem em longo prazo e, em muitas “campanhas institucionais”, visa aliar o nome da empresa a algum conceito específico. Esse conceito precisa ser um valor próximo aos valores da instituição em questão. E, no caso de uma IES, deve estar contemplado no planejamento estratégico e de acordo com a missão da empresa.

Em contrapartida, surge a principal acepção da palavra “carnaval”: “período anual de festas profanas”. A discussão moral que envolve essa época do ano engloba desde o abuso de álcool e drogas até promiscuidade e doenças sexualmente transmissíveis. É um período tradicionalmente marcado por exageros, e uma grande oportunidade para empresas de diversos segmentos lucrarem institucional e financeiramente. No carnaval, observa-se crescimento do turismo, do consumo de alimentos e do mercado de eventos. Assim, em muitas regiões, vemos IESs bebendo da mesma água que a indústria de tabaco e bebidas, desfilando sua marca e aliando seu nome a essa festa popular.

Sem um planejamento estratégico claro, é muito fácil que o gestor caia em uma armadilha do mercado, aceitando algum dos diversos convites para expor sua instituição na avenida. Negar uma “oportunidade de ouro de fazer-se presente por um custo baixo” torna-se um reflexo bastante simples. O problema é que, num dia, a instituição anda de mãos dadas com a indústria do álcool e, no seguinte, patrocina campanhas pela sobriedade.

Os pontos de estrangulamento

Primeiro: qual o valor de um aluno?

O valor de um aluno pode ser estratégico e financeiro. Por estratégico compreende-se o valor de um aluno como agente (e futuro agente) de comunicação da instituição de ensino superior privada, produto final do processo de construção do conhecimento. Todos os predicados do serviço de uma IES residem no aluno. Todo o processo de construção e processamento do conhecimento ocorre no inconsciente dos estudantes. O aluno é, portanto, a concretização do serviço. Dessa perspectiva, o valor de um aluno é imensurável.

Por outro lado, o valor dos discentes é perfeitamente medido. Da ótica operacional e do ponto de vista da receita, um aluno vale o valor de sua mensalidade (de sua contribuição para a escola).

Seguindo esse raciocínio, podemos projetar em tempo presente a soma das mensalidades de um estudante e saber com propriedade seu benefício. Nessa simulação, um cliente, no momento em que assina a matrícula no balcão da secretaria, vale R\$ 23.284,91 (se estiver formalizando o contrato para um curso de graduação).

Em quatro anos, então egresso, fará uma pós-graduação e acrescerá à fórmula dessa sua “avaliação contábil” R\$ 4.746,09. Por fim, a monetização de suas idas à cantina trará mais R\$ 6.471,75 aos cofres da instituição.

Esse é um aluno satisfeito, portanto fiel, que optará pela educação continuada na própria instituição em que se formou.

De acordo com essa equação, o valor desse aluno no balcão de inscrição é de **R\$ 34.503**.

Para chegarmos a esse montante, trabalhamos com os seguintes dados: 48 mensalidades do curso de graduação de quatro anos, no valor de R\$ 400 cada uma; doze parcelas do programa de pós-graduação lato sensu, a R\$ 350 cada uma. Entendemos, ainda, que esse aluno gastará apenas R\$ 2 por dia durante esses mil dias letivos (cinco anos) em que estudará na IES. Tudo isso remunerado com um juro mensal de 0,7% (poupança).

O valor total do aluno é alto, ainda mais quando cruzado com as taxas de evasão e com os gargalos e os pontos de estrangulamento dos processos seletivos de vestibular.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Taxas de conversão para campanha

TAXA DE CONVERSÃO DE PROSPECTS EM CLIENTES (MÊS) / PROCESSO POR CANAL DE CONTATO

A administração dos canais de contato permite à instituição medir o sucesso das ações em vigor. A taxa de conversão de contatos em clientes deve manter-se dentro de alguns patamares predeterminados. Muitas ações de comunicação surtem resultado por atrair clientes para os pontos de contato da empresa. Contudo, esses contatos se perdem quando o atendimento é ruim, o que faz do processo ineficaz.

TAXA DE CONVERSÃO DE PROSPECTS EM CLIENTES (MÊS) / PROCESSO

A mensuração dessa conversão deve ser acompanhada de perto durante os processos seletivos. Caso o histórico aponte para um boom de inscrições nos últimos dias do prazo, como usualmente acontece, a instituição deve desenvolver algumas estratégias para aquecer o início do processo, seja por meio de promoções, seja pela prospecção de um público diferenciado para inscrever-se nessa fase.

Segundo: quanto se perde pela má performance no processo seletivo?

Conforme foi simulado, um aluno vale R\$ 34.503. Um único cliente, em tempo presente, vale dezenas de milhares de reais. As IESs não costumam analisar suas projeções por esse ângulo e acabam resignadas com a “perda” de potenciais clientes ao longo das campanhas publicitárias (processos seletivos de vestibular). Na verdade, o montante em jogo (jogado para a concorrência, na verdade), por má administração e construção de processos ineficazes, resulta no desperdício de uma grande soma de dinheiro.

Uma taxa de conversão baixa ao longo do processo significa uma performance operacional baixa – incompetência administrativa. Se analisarmos o processo seletivo de vestibular como “processo”, veremos alguns gargalos e pontos de estrangulamento que diluem uma grande massa de potenciais clientes em poucas matrículas. As relações chegam a superar, em algumas organizações, a relação de dez para um.

O mecanismo institucional começa a operar na busca de clientes. Esses clientes são estratificados em toda a sociedade e tornam-se alvo de uma comunicação dirigida – quanto mais foco na mensagem, menor o custo e melhor seu resultado. Esse público-alvo é chamado pelos profissionais de publicidade de target.

Hoje, a responsabilidade de provocar interesse no target é totalmente depositada sobre a publicidade e a propaganda. Caso tenha interesse, o target entrará em contato pelos canais divulgados durante a comunicação (e-mail, telefone, visita à instituição). A partir daí, passa à condição de cliente.

Existem níveis de clientes em um processo carregado de “funis”. Como em uma escada, cada nível leva ao próximo. Em cada um desses “funis”, o cliente muda de status passando por quatro “níveis”: target > suspect > prospect > clientes. Em paralelo, o volume bruto do target dilui-se e perde-se pela cadeia. Clientes potenciais que evoluíram para a condição de prospects não formalizam seu contrato de matrícula. O processo evolui conforme demonstrado a seguir:

- 1) Os clientes do primeiro nível (targets que entraram em contato com a instituição pelos canais de comunicação) são chamados de suspects.
- 2) Em um segundo momento, suspects tornam-se prospects. Isso se dá após a retenção de dados (pelo canal) que permitam à instituição um contato proativo com esses clientes (e-mail, telefone, endereço, telefone celular). É a transfiguração de “contatos” em “pré-inscritos”.
- 3) Os pré-inscritos preenchem uma ficha e serão de fato confirmados apenas depois de realizar o pagamento da inscrição.

Em cada uma dessas fases do processo seletivo existiu evasão, perda de clientes potenciais. São suspects que não deixaram informações, prospects que avaliaram melhor a oferta e decidiram não pagar a taxa. Seja qual for a razão, deixam de continuar evoluindo no processo.

- 4) Depois de contabilizadas as inscrições pagas, tradicionalmente as IESs preferem selecionar seus candidatos por meio de um processo seletivo no formato de vestibular. Ocorre aí mais uma perda, relacionada àqueles alunos que decidem não fazer a prova ou que não chegam a tempo de realizá-la.
- 5) Por fim, um gargalo natural desse setor que demanda requisitos para que prospects tornem-se clientes de fato: do montante de provas realizadas, filtram-se aquelas com as qualificações mínimas necessárias. São os alunos aprovados.
- 6) Esse é o último gargalo da evolução de prospects para clients. Aqueles que assinam o contrato tornam-se alunos de fato.

Em uma projeção de todo o esforço de publicidade orientada aos targets, um total de 7.980 clientes potenciais entraram em contato com a escola.

Cabe uma ressalva: é possível mensurar o número de targets com base no perfil demográfico, socioeconômico e psicocultural dos atuais clientes matriculados. Essa quantidade (7.980) representa um percentual de um total que poderia ser elevado de acordo com a eficácia da publicidade e da qualidade da oferta da IES.

- 1) Desses 7.980 alunos, apenas 2.125 quiseram inscrever-se no processo seletivo (26%). Do total de clientes potenciais, esses números significam que 5.855 são futuros alunos da concorrência (74%).
- 2) Desse candidatos pré-inscritos (2.125), uma quantidade desiste antes de formalizar o pagamento da inscrição. Nessa simulação, projetamos que 9% deixaram de oficializar sua inscrição. Nesse funil, 195 alunos desistem da escola.
- 3) 1.930 prospects pagaram a inscrição. A motivação para estudar na IES é grande nesse grupo – que demonstrou sua vontade primeiramente cadastrando-se no momento da pré-inscrição e, posteriormente, efetivando um investimento financeiro na escola.
- 4) Ainda assim, 1.900 pessoas realizam a prova. Um total de 1,5% (30 futuros alunos), por alguma razão, perde a prova e o investimento previamente realizado na instituição.
- 5) Dos alunos que prestaram a prova, naturalmente alguns não se encontravam em condições de iniciar o ensino superior por não se enquadrarem nos parâ-

metros necessários para a graduação. São reprovados cem alunos e 1.800 serão chamados a matricular-se.

- 6) Nesse momento, a assinatura do contrato, muitos alunos desistem por terem sido aprovados em outros vestibulares, em IESs de melhor qualidade ou que oferecem mais conveniência. Ao final do processo seletivo, matriculam-se na instituição 1.050 estudantes. No momento em que começam as aulas, apenas oitocentos alunos comparecerão à escola. Duzentos e cinquenta pessoas inscrevem-se em vestibulares cujas turmas não fecharam por falta de quorum mínimo; elas foram avisadas pela instituição apenas na véspera do início das aulas. Chegaram a matricular-se após essa longa epopéia, mas não puderam iniciar as aulas em função da falta de vontade da IES.

A hemorragia poderia terminar aí, mas não é o que acontece. Ano após ano, mês após mês, essa quantidade de alunos vai se esvaindo entre os dedos dos gestores. Nesse case imaginário, 10% dos alunos se evadem todos os anos (a média entre todos os anos compensa os percentuais elevados de evasão no primeiro ano com os números menos agressivos do último).

Desse total de alunos, 720 se matricularão no segundo ano, 648 no terceiro e 584 no quarto, sendo que 526 se formarão. Destes, apenas cinquenta (10%) entrarão em um programa de educação continuada (especialização).

De fato, a performance de retenção em nosso mercado é muito baixa: apenas 0,62% dos alunos que demonstraram interesse por uma instituição são de fato fiéis a ela.

De todas essas fases em que a demanda da instituição vai sendo diluída, as escolas têm atuado apenas em uma (talvez a única realmente válida): reduzindo os critérios de reprovação e aprovando um número cada vez maior de candidatos. Só que a eficácia operacional deveria ocorrer em todos os outros níveis, exceto nesse.

Vale lembrar que cada aluno perdido enfraquece a estrutura da escola e fortalece a da concorrência. Ou seja, cada aluno perdido impacta duplamente a operação da IES.

Terceiro: renúncia de receita

Agora que sabemos o valor financeiro de cada cliente, cabe analisar: a importância da contribuição de cada estudante em tempo presente; como a fidelização permite capitalizar os alunos por toda a vida; e a importância de estratégias de lateralização (os gastos com a cantina, em uma demonstração superficial).

Partimos da informação de que, ao longo do processo seletivo de vestibular, milhares de targets são estimulados a fazer contato com a instituição por meio da

publicidade e propaganda, entrando num processo em que alguns poucos se tornarão clientes ao final.

Em uma projeção inspirada em números reais, 7.980 clientes potenciais demonstram interesse, oitocentos matriculam-se e apenas cinquenta se formam e procuram um programa de educação continuada.

Mas o que isso representa? Partindo do pressuposto de que em valores presentes um aluno valeria R\$ 34.503 caso fosse fidelizado, em cada nível a escola perderia:

- ⊙ **Gargalo 1 (conversão de target em prospect):** 5.885 alunos / R\$ 2.354.000 de faturamento mensal / R\$ 133.741.990 ao final da pós-graduação.
- ⊙ **Gargalo 2 (pré-inscritos em inscrições pagas):** 195 alunos / R\$ 78.000 de faturamento mensal / 4.432.025 ao final da pós-graduação.
- ⊙ **Gargalo 3 (inscrições pagas em provas realizadas):** 30 alunos / R\$ 12.000 de faturamento mensal / R\$ 681.774,86 ao final da pós-graduação.
- ⊙ **Gargalo 4 (reprovados no vestibular):** 100 futuros alunos / R\$ 40.000 de faturamento mensal / R\$ 2.272.582,86 ao final da pós-graduação.

Durante o processo de conversão de contatos em alunos, perderam-se 7.180 clientes potenciais. Esses estudantes representam um faturamento mensal de R\$ 2.872.000 e, ao final, caso fidelizados, de R\$ 163.171.938,20.

Cabe destacar que todos os anos esse ciclo se repete. Ao final do ciclo proposto (quatro anos), quando a primeira turma estiver se formando, outras três terão entrado na IES.

Se a instituição desse estudo de caso mantiver todos os seus indicadores estáveis durante esse ciclo, com 12% de juros ao ano, terá deixado de faturar com clientes potenciais evadidos nos pontos de estrangulamento R\$ 779.852.212,10.

Mas o que significa esse número, afinal? Com esse valor, a escola poderia:

- ⊙ Realizar 263.285 viagens para a Disney (na promoção quatro parques e sete noites da CVC Viagens = R\$ 2.962,40 por pessoa)
- ⊙ Adquirir 366.299 notebooks (modelo G320 1.2 Giga Pró = R\$ 2.129,00 por unidade)
- ⊙ Comprar uma frota de 31.206 automóveis (Volkswagen Gol City 1.0 Total Flex 4 portas = R\$ 24.990)

(Data-base 2004)

Caso os números do vestibular da sua IES sejam de alguma forma parecidos com esses, sua organização está lidando com uma imensurável perda em médio prazo.

Ainda que a projeção esteja correta, a simulação é apenas ilustrativa. Nenhuma escola consegue converter 100% dos telefonemas em alunos fiéis. Mas lidar com valores desse montante desperta a organização para o início desse estudo de caso: cada aluno tem importância fundamental para a instituição. E a performance operacional deve ser perseguida à exaustão pelos mantenedores.

O objetivo desse exercício é simples: apontar a necessidade de reduzir gargalos, acabar com os pontos de estrangulamento e “funis” e transformar um processo de cinco fases em um processo de apenas uma fase, de forma que o target seja alcançado a cliente com menor esforço e no menor tempo possível. Sem a maratona à qual sujeitamos nossos futuros alunos todos os anos. E sem a perda decorrente dessa viagem.

Uma observação: as novas teorias de marketing falam de um novo nível de prospects: os “mavens”. A palavra “maven” provém do iídiche e significa “o que acumula conhecimentos”. Representam potenciais clientes no final do processo decisório, aos quais uma organização deve fornecer uma quantidade extra de informação, posto que ainda lhes faltam os dados finais para a efetivação da compra.

VAGAS REMANESCENTES PARA GRADUADOS

Após a contabilização dos processos seletivos, a campanha de vagas remanescentes para graduados oferece a pessoas com ensino superior a possibilidade de entrar na faculdade sem precisar fazer vestibular. A ação é desenvolvida pelo marketing direto, com o mailing do banco de dados e a publicidade realizada nos veículos regionais.

Quarto: o último esforço

O que você aprendeu com seu processo seletivo? Mal termina de contabilizar os louros da vitória ou de amargar o sabor da derrota quando... já está captando alunos novamente! Meus pêsames. Você acabou de entrar no “looping da reatividade”. Planejamento é análise.

Ao final do processo seletivo, como já foi dito, existe um residual de estudantes não matriculados que se perdeu ao longo do caminho. Muitos por terem se matriculado em outras organizações, é verdade, mas muitos por falta de motivação, compromissos ou incapacidade de iniciar os estudos no semestre corrente.

As instituições de ensino superior privadas devem, entre as dezenas de rotinas que sugerimos neste livro, adotar mais uma: ao final de um processo seletivo – ou no fechamento das contas –, precisam iniciar um processo de matrícula antecipada desses estudantes para o próximo vestibular. Isso pode se dar

tanto pela matrícula dos estudantes no processo atual, por trancamento automático e reabertura no próximo período, quanto pela abertura de um novo processo, com publicação de edital. O prazo permite negociações extremamente diferenciadas do valor da matrícula, do semestre (do curso inteiro), pela inserção de novas parcelas, ou até mesmo do curso. Um curso com mensalidade de R\$ 400 e 48 meses a pagar teria o valor de suas parcelas reduzido para R\$ 355 se o pagamento fosse antecipado em um semestre. O preço da mensalidade do primeiro semestre poderia ser reduzido a R\$ 200 se faturado no mesmo período de tempo.

Caso não dê certo, logo após a conclusão do processo, archive esses contatos e capitalize seu banco de dados alguns meses depois. Por exemplo: se seu custo de captação por aluno gira em torno de R\$ 700, esse é o valor que você poderia reverter em bônus para seus estudantes. Antes de todo processo seletivo, a IES deve se voltar aos alunos que participaram do processo anterior, oferecendo bônus para matrículas. Um bônus de R\$ 500 representa, para muitas instituições, 100% de anuência na matrícula. Mas é um valor abaixo do custo médio de captação pela campanha.

BRASIL: A TERRA DO IMPROVISO E DAS MATRÍCULAS DE ÚLTIMA HORA

Sufoco! Correria! Ansiedade! Pressa! Alguns dos principais males dos tempos modernos, inimigos do planejamento de campanha e amigos dos investimentos desesperados de última hora. Mas não se assuste se você é novo nesse meio. Assim como você deixa para decidir participar de seminários e treinamentos na véspera de eles acontecerem, o mesmo se dá com seus futuros alunos. A imprevisibilidade causada pelas matrículas de última hora, que incendiam os departamentos de cobrança e as secretarias acadêmicas, é uma característica do meio. Um plano de campanha deve considerar esse fenômeno e buscar maneiras de estimular telefonemas, cadastros, inscrições e matrículas antecipadas.

Mais do que retenção de alunos: resgate!

QUANDO GANHAM MUITO DINHEIRO, as instituições de ensino superior particulares esquecem-se das pequenas lições da administração de negócios: o superávit é o resultado de uma operação em que a receita sobrepuja os custos, e a receita nunca deve provir de uma única fonte. Na metáfora dos ovos de ouro, eles não podem ficar todos em uma mesma cesta.

Os gestores envolvem-se em estratégias de captação de alunos – priorizando a manutenção de processos seletivos e a inovação pelo desenvolvimento de novas possibilidades para o ingresso de alunos (transferências, extensões, pós-graduações, cursos tecnológicos etc.) –, mas não atentam para a retenção dos seus atuais estudantes.

Acabam planejando em números o status dos estudantes e, quando operam no positivo, entendem que a curva ascendente compensa a evasão, sendo esta um fenômeno natural.

Realmente a evasão é natural e há um escape de alunos motivado por forças maiores. Quando estão crescendo financeiramente, as IESs se esquecem desse fenômeno e não compreendem que o crescimento nunca é suficiente. Nesse sentido, reter é tão importante quanto resgatar. É obrigatório desenvolver estratégias para resgatar os estudantes que constam na lista de alunos com a matrícula trancada, cancelada ou transferida.

O gestor que não sabe quantos alunos trancaram matrícula em determinado período, e poderiam retornar sem compensação de disciplinas de equivalência, está cometendo um grande erro. Ainda há tempo para reativar essa lista (nem que seja telefonando para lembrar esses alunos de que faz um ano que suspenderam a matrícula e que no próximo ano seu retorno será ainda mais difícil que hoje).

TRANSFERÊNCIAS

Um importante indicador do sucesso da imagem institucional no mercado – além do vestibular – é o resultado de uma campanha de transferências. Caso a imagem construída pelos demais processos de comunicação seja positiva, uma maneira de capitalizá-la é aumentar o aporte de alunos vindos de outras IESs.

Campanhas de transferência são muito comuns em diversos mercados. Buscam equilibrar a saída de alunos com a incorporação de novos estudantes nos anos mais avançados da graduação. São focadas em promoção e comunicação dirigida, com um reforço de comunicação de massa. Essas campanhas enfatizam, ainda, o “indique um amigo e receba um brinde”. Além dos benefícios tradicionais, os alunos são premiados de acordo com o número de colegas matriculados.

Como estímulo, a instituição também pode realizar o cadastramento automático desses alunos em um programa de bolsas de estudo para nivelar o investimento às condições que eles tinham em sua instituição de origem. Pode, ainda, desenvolver descontos especiais para grupos de alunos.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Análise da captação de alunos por transferência pelos cursos que procuram

Ao analisarmos a curva dos cursos para os quais os alunos se transferem, detectamos que alguns cursos atraem mais estudantes que outros. Isso pode decorrer de um diferencial que somente será percebido por essa análise.

A) ANÁLISE DA TRANSFERÊNCIA POR DESISTÊNCIA DO CURSO

O raciocínio inverso também é válido. Os cursos que mais perdem alunos têm uma imagem ruim e devem ser alvo pontual de estratégias de retenção pelos coordenadores de curso.

B) ANÁLISE DA CAPTAÇÃO DE ALUNOS POR TRANSFERÊNCIA DE OUTRAS FACULDADES

A análise dos dados dessa planilha pode apontar para questões fundamentais na diferenciação e competitividade da instituição. Pode indicar, por exemplo, uma eventual crise em alguma concorrente, comprovada pela acentuação recente de transferências. Pode servir de base para estratégias pontuais que visem a ampliação do número de estudantes vindos dessas instituições, equilibrando as evasões e a ociosidade de vagas em anos mais avançados da graduação.

C) ANÁLISE DA PERDA DE ALUNOS POR TRANSFERÊNCIA PARA OUTRAS FACULDADES

Essa tabela apontará a principal instituição que ameaça a operação por absorver alunos por transferência. Uma série de estratégias pode ser determinada com base nessa informação. Afinal, a instituição precisa conter a evasão, e saber o destino desses alunos pode fundamentar importantes ações.

Projetar metas e delegar responsabilidades

A EQUIPE DE MARKETING EXECUTA o planejamento estratégico da área, embasada na definição dos parâmetros (missão, visão, políticas, princípios e valores) e obedecendo ao orçamento, à problematização de marketing (os problemas que serão atacados e os objetivos a serem atendidos) e aos demais critérios desenvolvidos nas discussões dos processos preliminares.

A equipe de marketing é responsável pela implementação desse planejamento, sempre liderada pela gerência de marketing. Seus membros respondem pelas ações presentes no planejamento e contribuirão na definição das estratégias e ações.

Entre suas atribuições no processo de planejamento estão:

- ⊙ Inspecioná-lo.
- ⊙ Fazer a interface entre atendimento, alunos e professores e fontes externas.

- ⊙ Coletar dados e critérios utilizando fontes internas e externas.
- ⊙ Tomar decisões preliminares.
- ⊙ Monitorar a implementação do plano.
- ⊙ Monitorar e avaliar o plano e suas atividades.

Os recursos humanos das equipes de marketing

Podem ser pessoas específicas ocupando cada função, ou uma mesma pessoa acumulando todas as responsabilidades. O fato é que o departamento de marketing precisa desenvolver ações nas seguintes áreas:

- ⊙ Marketing direto/telemarketing/Sistema de Inteligência de Marketing (SIM)
- ⊙ Eventos/promoção
- ⊙ Relações públicas. Sua instituição precisa de um RP – mesmo que esse RP seja você. Crie apresentações institucionais de grande impacto visual. Desenvolva-as em Flash no lugar do desgastado PowerPoint. Redija bons discursos. O diretor não precisa ser um orador excepcional, mas a instituição precisa de um.
- ⊙ Assessoria de imprensa
- ⊙ Publicidade
- ⊙ Atendimento interno
- ⊙ Webmarketing
- ⊙ Administração. Os gestores têm o hábito de lotar departamentos de marketing com estagiários de comunicação social. Para rotinas administrativas e coordenação de processos de faturamento, por exemplo, contrate um administrador. Não macule a carreira de um pobre publicitário colocando-o para desenhar organização e métodos (O&M) e os processos do departamento. Busque um profissional especializado.

Descrever o planejamento das ações

NO MOMENTO DE ESCREVER O PLANO propriamente dito, é vital criar os cronogramas de ação e os orçamentos, posto que o planejamento já tem consistência e direção.

Em resumo, o planejamento estratégico de marketing é o mecanismo por meio do qual as coisas são realizadas e no qual serão descritos os 5W2H: “por quê?” (*why* – descrição do problema a ser resolvido), “quem?” (*who* – responsáveis), “o quê?” (*what* – subordinação a objetivos e relacionamento com outras estratégias), “como” (*how* – descrição das ações), “quando” (*when* – data de aprovação, data de execução e prazo de conclusão), “quanto” (*how much* – orçamento) e “onde” (*where* – delimitação da ação pelos segmentos que se pretende atingir).

QUADRO 13.1

Subordinação a objetivos	
Relacionamento com estratégias	
Riscos	
Responsáveis	
Data de aprovação	
Data de execução	
Prazo de conclusão	
Aprovação das diretrizes	
Orçamento	

O processo de redação deve enfatizar os resultados – portanto, as metas.

Que metas são essas e que outras estratégias estarão contempladas por uma mesma ação tem de ficar claro desde o início do processo.

O plano precisa ser completo, fazendo uso do maior número possível de ferramentas de marketing e criando um composto rico de ações, meios e canais.

Deve, ainda, ponderar o imponderável. Em um projeto de marketing, “tudo é possível” se não há o compromisso da execução. O plano precisa, portanto, estabelecer ações factíveis e realizáveis do ponto de vista de competência e recursos da organização e de resultados.

Entre esses meios, devem figurar nas ações:

- ⊗ Publicações
- ⊗ Marketing direto, incluindo correio direto
- ⊗ Publicidade (institucional e promocional)
- ⊗ Eventos promocionais (parcerias entre a instituição e escolas locais de ensino fundamental e médio; desenvolvimento de eventos e participação em eventos de instituições de ensino médio; reuniões de estudantes de talento; conferências sobre problemas como meio ambiente, tecnologia, direitos humanos etc.)
- ⊗ Relações com escolas de ensino médio
- ⊗ Relações públicas
- ⊗ Relações com a comunidade
- ⊗ Relações com a mídia (estreitando o contato e criando soluções para a imprensa que resultem em inserção freqüente da IES na mídia regional, presença na grande mídia, banco de dados com fotografias de qualidade e em alta resolução, banco de cases, histórias e personagens, contato pessoal, contatos por fax, e-mail, desenvolvimento de um mailing de especialistas, convites para palestras etc.)

Por fim, o planejamento estratégico de marketing tem de ser simples, sem precipitação e focado nas metas (resultados de médio prazo), nos objetivos (resultados de longo prazo) e na visão institucional.

A montagem de um plano de mídia

A ESCOLHA DE UMA MÍDIA em detrimento das dezenas de opções que se desvelam para o gestor de uma IES é uma decisão traumática. As pressões surgem de todos os lados, nos ambientes interno e externo da instituição.

Dados comparativos, estatísticas, relatórios, defesas e justificativas, das mais variadas naturezas e espécies, são apresentados.

Mídias eletrônicas, cibernéticas, impressas, exteriores, interativas e iluminadas encham os olhos e esvaziam a receita de um mix de comunicação nos meses finais do ano.

O setor do ensino superior privado parece não ter aprendido uma das principais lições que professa em suas salas de aula: a construção de uma imagem sólida, de um posicionamento concreto, não se dá por meio de “campanhas varejistas” (e opulentas em cifrões) de vestibular.

Nas praças onde o mercado já alcançou o ponto máximo da sua curva de crescimento, as estratégias centradas em comunicação já não surtem resultado. Nesses locais, em que a concorrência disputa palmo a palmo o mercado e os alunos são matriculados no “laço”, dos quatro Ps de Philip Kotler, trabalhar apenas a variável “promoção” já não funciona.

A competição obriga as IESs a fazer excelente propaganda. A superexposição do setor – principalmente na televisão, na qual os anúncios por vezes se anulam dentro de uma mesma grade de programação – não leva a lugar nenhum. Para se diferenciar, a criatividade é um imperativo. A questão está na leitura que a agência faz do conceito “criatividade”. Para muitos, “criatividade” é um filme engraçado, com um jingle repetido numa frequência elevada para fixar a marca (data do vestibular, canal de contato etc.).

Para falar ao público-alvo, a IES deve optar por caminhos mais inteligentes e espelhar-se em outras áreas. Se a televisão ainda é a mídia mais adequada, opte pelo merchandising em lugar do anúncio padronizado.

A opção do merchandising permite falar aos públicos mais diferenciados, em programas locais, de maneira a criar uma identificação entre o público-alvo e a mensagem. Fazendo uso do depoimento, do lado de dentro da linha editorial de um programa qualquer, podemos apresentar os predicados e os diferenciais da instituição na prática.

POSICIONAMENTO E FOCO

Posicionar-se significa ocupar no mercado um lugar muito bem definido. Posicionar-se garante que a instituição seja diferente das concorrentes. Posicionar-se é ter um lugar único na mente dos consumidores.

Cruzando o conhecimento obtido pelas pesquisas e pela segmentação, surgem os critérios necessários para a construção de um posicionamento.

De maneira bastante simplificada, o posicionamento responde a três perguntas: "O que vamos vender?", "Para quem vamos vender?" e "Como superamos ou evitamos a concorrência?"

Existem várias maneiras de posicionar uma empresa no mercado, e todas funcionam.

Jack Trout e Al Ries foram os primeiros a abordar a questão do posicionamento. Eles perceberam que era preciso "instalar-se" na mente do consumidor para depois "conquistar seu bolso". Para conseguir isso, um produto tinha de mandar uma mensagem clara a seu público.

Quando formularam sua teoria, no entanto, Trout e Ries apontaram como principal ferramenta de construção de posicionamento a publicidade na grande mídia. Mais tarde, especialistas de marketing como David Aaker e Philip Kotler acrescentaram que atividades de relações públicas, assessoria de imprensa e patrocínio de eventos também constroem posicionamentos e marcas. Veio o marketing endêmico, ou viral, e isso ficou mais evidente ainda.

Hoje, autores contemporâneos, de forma simplista, indicam que uma nova unidade de posicionamento é oriunda da internet. E estar posicionado hoje na rede mundial de computadores significa estar entre as três primeiras entradas do sistema de busca Google.

Trout voltou ao tema do posicionamento recentemente com outro nome: diferenciação. Para Michael Porter, "estratégia é posicionamento", e posicionamento é ser diferente dos concorrentes. Ao descobrirmos que determinada empresa faz diferente de todas as demais quanto a preço e qualidade de produto/serviço, saberemos qual é sua estratégia.

Enquanto Trout e Ries afirmam que o importante é ser percebido como diferente pelo consumidor, Porter defende que a instituição deve ser de fato diferenciada, para que ninguém consiga imitá-la. A empresa precisa impregnar de "diferenciação" todas as suas atividades, da produção à cadeia logística.

E, segundo Porter, mesmo commodities podem ser diferentes. As empresas que comercializam commodities podem diferenciar-se ao oferecer serviços adicionais aos clientes, como financiamento, ou transformá-las em não-commodities, por meio de processamento e diferenciação.

Segundo Geoffrey Moore, responder a perguntas é uma excelente forma de organizar o pensamento e fazer descobertas. Para esse autor, as perguntas que levarão ao posicionamento são: "Para quais consumidores direciona-se seu produto (ou serviço)?", "Qual insatisfação desses consumidores os levará a comprar seu produto?", "Que nova categoria o produto cria?" "Qual a capacidade-chave que fornece?", "Essa capacidade o diferencia de qual concorrente?", e "Quais são os recursos do produto que o tornam amigável?".

Para muitos autores, o posicionamento está diretamente relacionado com o conceito de "foco" (phocus). Algumas variáveis importantes para a definição do foco são:

- Definir de forma clara e precisa quem é o cliente da IES.
 - Onde esse cliente se localiza (limitação de território)?
 - Como se comporta?
 - Quais são seus hábitos e preferências?
 - De que gosta e o que valoriza?
 - Quais são seus grupos de referência?
 - Como é seu processo de compra?
 - Caso ainda não estude na instituição, quais são suas expectativas específicas em relação aos serviços educacionais?
 - Caso seja aluno, qual seu nível de satisfação e grau de fidelidade para com seu curso?
 - Caso seja aluno de alguma instituição concorrente, qual seu grau de satisfação com seu curso?
- Que diferenciais qualitativos percebe e como compara sua faculdade com a instituição?

A criatividade da agência deixa de focar trilha sonora, escolha dos modelos, tempo de exposição da logomarca, amontoados em uma inserção de quinze ou trinta segundos, e passa a enfatizar um “ex-aluno de sucesso” que será entrevistado pelo showman do momento, ou “direto de qual campus” esse apresentador transmitirá seu programa.

Outras mídias que poderiam ser mais bem exploradas são os canais de vendas (como o ShopTour e o Shoptime) e os canais menores, por meio de infomerciais. Será que ninguém pensou nisso antes?

A idéia que os gestores têm de merchandising muitas vezes está ancorada nas garotas de biquíni apresentando emagrecedores em programas de qualidade duvidosa. Contudo, o conceito do merchandising permite criatividade e exposição real dos seus diferenciais – por um custo muitas vezes mais interessante que o de uma campanha de anúncios diluídos na faixa comercial das emissoras locais.

Share of voice e share of spending: apertando a jugular da concorrência

HOJE, COM UM POUCO DE TÉCNICA é possível obter informações riquíssimas provenientes de canais inusitados, como o horário comercial da televisão. A essa técnica de pesquisa dá-se o nome de share of voice (o percentual do investimento em propaganda de uma marca em relação ao total da categoria – se o setor investiu 10x para atingir mil pessoas e a instituição investiu x para atingir cem pessoas, esse investimento foi de 1/10 do setor, baseado em impactos).

Há também sua variante, o share of spending (fatia de investimento de mídia da marca em relação ao investimento total de mídia da categoria).

Por um caminho ou outro, conseguimos acompanhar – com a soma dos investimentos em mídia da concorrência – a saúde financeira da instituição, seu custo de captação por aluno etc., o que nos diz muito sobre sua realidade econômica, sua política e cultura organizacional e sobre os valores e diferenciais que ela oferece ao mercado. E sobre sua marca. Afinal, quanto maior o investimento de captação, mais desgastada está a instituição no mercado.

Saber o histórico de mídia, seu share of voice – que, no Brasil, é feito com excelência pelo Ibope –, permite à instituição comparar posicionamentos e compreender parte da performance das demais organizações. Algumas instituições realizam por conta própria um acompanhamento artesanal. Conseguem captar amostras isoladas, que podem apontar para o conceito que a concorrência está adotando em determinada campanha publicitária e o composto de mídia pelo qual optou, mas pouco mais além disso.

Para desenvolver seu share of voice, o Ibope monitora algumas mídias específicas e, com base no resultado dessa mensuração, realiza suas projeções de investimentos por setor e por categoria. As IESs encontram-se na categoria ensino escolar e universitário. O setor educacional também tem ranqueada a categoria ensino suplementar (na qual se encontram classificados os cursos de idiomas e afins, que desde 2003 não figuram entre as 42 categorias que mais investem em publicidade e propaganda).

São acompanhados diariamente jornais, outdoors, rádios, revistas e canais de televisão aberta e fechada das principais praças e regiões do país.

Fazem parte desse grupo de controle a região Centro-Oeste (Brasília, Campo Grande, Cuiabá e Goiânia), Grande Rio de Janeiro, Grande São Paulo (capital e ABC), interior de São Paulo (Araçatuba, Bauru, Campinas, Franca, Jaú, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, São Carlos, São José do Rio Preto, São José dos Campos, Sorocaba e Taubaté), regiões Nordeste (Fortaleza, Recife e Salvador), Sudeste (Belo Horizonte, Juiz de Fora e Vitória) e Sul (Apucarana, Porto Alegre, Novo Hamburgo, Florianópolis, Maringá, Londrina, Ponta Grossa e Curitiba). Em um país com mais de cinco mil municípios, onde praticamente todos os com mais de cinquenta mil habitantes têm faculdades particulares, esse universo pode ser questionado. Mas, estatisticamente, pelo acompanhamento dessa amostra, o Ibope consegue respostas fidedignas de share of voice e spending de diversos setores da economia.

Em 2006, a categoria que mais investiu em publicidade no país foi a de lojas de departamento (pouco mais de R\$ 3,9 bilhões). Nesse ano, as instituições de ensino investiram quase R\$ 831 milhões, ficando na oitava posição.

TABELA 13.1

CATEGORIA/INVESTIMENTO ANUAL (R\$)							
CATEGORIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Auto vendas concessionárias	1.169.345,29	1.504.830,29	1.667.744,35	1.805.324,00	2.208.630	1.688.201	1.940.344
Construção e incorporação	847.735,57	1.103.705,88	1.279.245,17	1.194.601,00	1.173.077	1.612.193	2.066.539
Lojas de departamento	648.803,20	690.815,25	935.207,09	1.810.632,00	3.027.386	4.040.481	3.924.390
Mídia impressa	501.106,51	525.721,07	603.345,58	632.026,00	690.497	774.414	990.705
Instituições financeiras (a partir de 20)	529.962,55	519.457,27	452.931,25	551.703,00	771.245	778.329	1.076.988
Mídia eletrônica	434.984,30	493.238,63	601.919,57	560.968,00	791.375	945.262	976.501
Super e hipermercados	357.549,87	412.370,47	513.324,18	669.643,00	867.435	1.049.019	1.299.826
Ensino escolar e universitário	312.276,22	395.684,89	457.459,22	579.786,00	747.658	803.489	830.964
Telefonia fixa	526.266,70	365.225,15	305.771,33	215.217,00	-	-	-
Comércio de produtos de casa e decoração	268.012,23	348.500,04	448.681,59	450.625,00	340.614	402.987	523.703
Gravadoras fonográficas e estúdios	265.290,50	295.816,51	291.459,13	306.822,00	313.750	306.050	365.451

Comércio de vestuário, calçados e acessórios	244.252,46	260.485,21	183.825,56	203.159,00	-	-	388.990
Excursões e viagens	206.716,37	245.756,57	216.354,51	294.685,00	387.120	557.769	514.848
Serviços de educação complementar	170.054,02	245.558,17	304.375,11	317.436,00	-	-	-
Veículos de passeio nacionais	226.668,71	228.262,35	312.285,36	426.903,00	439.580	491.320	510.700
Cervejas	180.422,68	210.997,81	291.087,11	437.355,00	531.775	495.850	703.705
Telefonia móvel	360.802,37	205.683,49	283.080,98	341.854,00	540.007	557.988	571.971
Provedores de internet	493.682,13	205.419,30	152.215,56	203.853,00	243.393	334.848	346.927
Empresas públicas e concessionárias	181.591,64	201.142,40	-	-	-	-	-
Comércio de eletroeletrônicos	-	198.406,99	228.041,78	-	-	-	-

Isoladamente, as IESs privadas investiram, em 2006, R\$ 685.529.930 em mídia.

TABELA 13.2

SUBGRUPO	JORNAL	OUTDOOR	REVISTA	RÁDIO	TV ABERTA	TV PAGA
Ensino superior / pós-graduação	21,04%	6,27%	34,53%	9,07%	1,48%	0,91%
Ensino superior / universidade e faculdade	78,96%	93,73%	65,47%	90,93%	98,52%	99,09%
Total (R\$)	R\$ 395.629.030,00	R\$ 13.964.400,00	R\$ 36.515.590,00	R\$ 22.116.610,00	R\$ 209.648.870,00	R\$ 7.655.430,00
% do total	58%	2%	5%	3%	31%	1%

Essas empresas anunciam, basicamente, seus dois principais produtos: graduação e pós-graduação. O investimento em mídia para pós-graduação ficou em R\$ 50.043.684,89 (7% do total), e o restante foi destinado a campanhas institucionais e de processo seletivo.

Esses investimentos concentram-se em televisão e jornal, e nota-se uma participação maior da pós-graduação nos investimentos em revistas que nas demais mídias. Segundo o Ibope, a mídia preferida dessas empresas é o jornal, seguido de TV aberta, revista, rádio, outdoor e TV paga.

O Ibope ainda não acompanha os investimentos de mídia web, até porque há apenas poucos anos essa área começou a profissionalizar-se de fato. No entanto, em breve deverá apontar a migração das mídias tradicionais para essa nova plataforma – principalmente no caso de produtos específicos, como pós-graduação, que encontram nessa ferramenta um poder de segmentação maior.

TABELA 13.3

CATEGORIA/INVESTIMENTO SEMESTRAL (R\$)		
Categoria		Ensino escolar e universitário
2000	1º	124.951,49
	2º	187.321,55
2001	1º	149.516,37
	2º	243.827,57
2002	1º	187.208,31
	2º	268.896,16
2003	1º	231.301,00
	2º	348.485,00
2004	1º	316.790,40
	2º	425.729
2005	1º	326.268,00
	2º	475.258,00
2006	1º	340.725,00
	2º	489.731,00

O investimento em média da categoria vem crescendo de forma intensa e atingiu o ápice no último semestre de 2006, quando as instituições gastaram quase R\$ 490 milhões em média.

Cabe ressaltar algumas questões sobre a sazonalidade desse modelo de negócios para chegarmos a conclusões mais precisas utilizando os dados do Ibope:

- ⊙ Parte dos investimentos contabilizados no primeiro semestre referem-se ao processo seletivo de final de ano. Mas muitos dos gastos de novembro e dezembro são faturados em janeiro e fevereiro, mascarando essa divisão.
- ⊙ O investimento em média para o segundo processo seletivo tende a ser 70% menor que o do primeiro, e os dados por semestre não demonstram isso.
- ⊙ Os investimentos são brutos e as instituições conseguem negociações, em média, de 30% de desconto sobre o preço de tabela aplicado pelos veículos.
- ⊙ O universo mensurado não contempla, ainda, algumas instituições localizadas no interior de regiões de fora do Sudeste. Com a descentralização do ensino superior, hoje a maior parte dos alunos estuda no interior.

Mesmo assim, o share of voice é um poderoso mecanismo de referência e estudo. Pesquisas de share contratadas (aquelas nas quais se apontam as concorrentes específicas que a IES deseja monitorar) são retratos fiéis dos investimentos em

publicidade e deveriam ser um termômetro imprescindível em qualquer campanha de vestibular.

TABELA 13.4

ENSINO ESCOLAR E UNIVERSITÁRIO	INVESTIMENTO/ ANO (R\$)	CRESCIMENTO TOTAL (R\$)	DELTA DE CRESCIMENTO/ ANO (R\$)	%	% PERÍODO
2000	312.276,22	518.687,50	-	-	166,1
2001	386.684,89		83.408,67	26,7	
2002	457.459,22		61.774,33	15,6	
2003	579.786,00		122.326,78	26,7	
2004	747.658,00		167.872,00	29	
2005	803.489,00		55.831,00	7,5	
2006	830.964,00		27.474,76,00	3,4	

É importante notar, ainda, o crescimento do investimento de mídia, que de 2000 até 2006 teve alta de 166%, superando em muito o do setor. Essa cavalgada reflete o aumento da competição numa área em que, de um lado, cresce o número de IES e, de outro, a demanda mantém-se estável em quase todos os extratos socioeconômicos. Embora o investimento em publicidade tenha crescido quase 200%, o número de novos alunos cresceu apenas 128% no mesmo período.

Como a maioria das instituições não busca investir em diferenciação e posicionamento, precisa então aumentar o esforço de mídia para compensar o desgaste da marca e sua comoditização. Um círculo vicioso que tende a piorar quando a demanda for ainda mais diluída.

TABELA 13.5

ENSINO ESCOLAR E UNIVERSITÁRIO	VESTIBULAR E OUTROS PROCESSOS SELETIVOS (R\$)	CRESCIMENTO TOTAL (R\$)	DELTA DE CRESCIMENTO/ ANO (R\$)	%	% PERÍODO
1999	57.0141,00	444.126,00	-	-	128,4
2000	66.4474,00		94.333,00	16,5	
2001	79.2069,00		127.595,00	19,2	
2002	924.649,00		132.580,00	16,7	
2003	995.873,00		71.224,00	7,7	
2004	1.015.868,00		19.995,00	2	
2005	1.108.600,00		92.732,00	9,1	
2006			-	-	-

Dessa relação conseguimos obter o custo médio de captação por aluno no setor. Ainda que os investimentos sejam de todas as instituições de ensino e a captação restrita às faculdades privadas, podemos ter uma noção aproximada do valor de um aluno captado.

TABELA 13.6

ENSINO ESCOLAR E UNIVERSITÁRIO	VESTIBULAR E OUTROS PROCESSOS SELETIVOS	INVESTIMENTO/ANO (EM R\$)	CUSTO POR ALUNO (EM R\$)
1999	57.0141	-	-
2000	66.4474	31.227.622	47
2001	792.069	39.568.489	50
2002	924.649	45.745.922	49,5
2003	995.873	57.978.600	58,2
2004	1.015.868	74.765.800	73,6
2005	1.1108.600	80.348.900	72,5
2006	-	83.096.376	-

Esse número, aparentemente baixo, não reflete a concentração natural do setor. Basta calcular o investimento da sua IES para ver que o contraste é demasiadamente elevado. Algumas praças têm custo muito inferior que outras, assim como faculdades menores têm custos mais baixos que instituições mais bem estrutura-

PROPAGANDA

A comunicação hoje é entendida como sinônimo dos processos de marketing. As instituições têm concentrado todo o seu esforço de marketing na questão promocional, e às vésperas de seus processos seletivos. Dois equívocos que são corrigidos com o planejamento de marketing.

Embora importante, a comunicação não é a única ferramenta de marketing. Deve ser precedida e atuar em conjunto com uma série de outras estratégias (os dez Ps relacionados anteriormente). A comunicação permeia todas as estratégias e é, portanto, um eixo horizontal de marketing. Descrevem-se aqui alguns momentos isolados em que a comunicação faz-se fundamental para a organização.

A campanha de vestibular é um importante momento de capitalização da imagem construída ao longo do ano. Por isso, estão relacionadas a seguir algumas ações que poderão ser contempladas durante o próximo processo seletivo:

- Selecionar e relacionar os mecanismos de comunicação mais adequados para acessar e sensibilizar as pessoas inseridas no foco escolhido.
- Estabelecer uma hierarquia considerando os diferentes graus de eficácia desses mecanismos.
- Definir, na seqüência, considerando o posicionamento, formato, conteúdo e intensidade da comunicação.
- Comparar essas definições com a estratégia de comunicação dos concorrentes específicos.
- Relacionar, se existirem, exclusividades de seus cursos e da IES como um todo, ou das concorrentes específicas, no tocante à propaganda.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Investimento por canais

INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO POR PROCESSO E POR MÍDIA

A planilha de investimento em comunicação, quando cruzada com a dos processos seletivos de melhor resultado, permite que a instituição tenha uma ampla visão dos canais que foram mais eficazes na comunicação com seu mercado. Grande parte dos veículos e dos montantes dos valores investidos aparece nesse cruzamento. Fazer uso dessas informações (dados das negociações anteriores) ao negociar com veículos de comunicação permite compreender melhor os critérios utilizados no passado, o que evita erros por falta de informação.

RETORNO POR MEIO DOS CANAIS DE CONTATO

Entender quais os canais mais utilizados pelos prospects para procurar a instituição durante os processos seletivos permite conhecer os hábitos de consumo desses futuros clientes. A instituição deve utilizar essas informações, desenvolvendo os canais mais efetivos e corrigindo aqueles com aproveitamento insatisfatório.

das. Uma das condições de ser grande no setor educacional é ter grandes investimentos em comunicação.

Na capital de São Paulo, apenas as duas maiores universidades e o maior centro universitário da cidade investiram R\$ 111.222.120 em publicidade em 2006. Outras catorze IESs da cidade somaram quase R\$ 57 milhões em mídia.

A pedido da Hoper Consultoria, o Ibope estudou alguns grupos da cidade de São Paulo e apontou o investimento dessas instituições ao longo de 2006.

- Quatro universidades privadas, localizadas em regiões distintas da cidade e do ABC, com potencial de alunos semelhante, investiram R\$ 22.184.550.
- Duas instituições premium, com mensalidades acima de R\$ 1.000 e citadas entre as melhores do país, investiram juntas R\$ 21.189.880.
- Um grupo de quatro faculdades genéricas, sem maior apelo de marca, investiu R\$ 6.698.860 em todo o ano de 2006.
- Três centros universitários, posicionados para o público B e C, investiram R\$ 2.733.360.
- Duas faculdades tecnológicas, por fim, investiram R\$ 768.510.

O investimento por universidade privada ficou em torno de R\$ 5,5 milhões; por “faculdades genéricas”, em R\$ 1,6 milhão; por centros universitários, em R\$ 9,1 milhões; por faculdades de tecnologia, em R\$ 400 mil. Cabe lembrar que as faculdades de tecnologia são pioneiras no investimento de mídia web; portanto, talvez os resultados desse grupo estejam sombreados por essa questão.

MODERNIZAÇÃO DAS MARCAS

A implementação da modernização das marcas da instituição será a continuidade do processo de migração para uma nova estética na empresa. Esse processo envolve uma complexidade de aplicações – de papelaria a comunicação visual – e deve ser realizado paulatinamente.

O objetivo de postergar essa mudança é minimizar o esforço, maximizando o efeito da mudança ao longo de dois anos e diluindo seu impacto em duas ações distintas mas relacionadas.

No caso da modernização das marcas institucionais e da criação das marcas das unidades estratégicas de negócios, a migração não tem custo e ocorre à medida que as peças vão sendo trocadas – no período inicial de transição, peças com design novo e antigo convivem em harmonia até a total migração.

Mas, afinal, o que anunciar?

SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – caso você tenha um – aponta que, por alguma necessidade específica (chegada do vestibular, expansão, ingresso de uma nova concorrente, diminuição de market share ou esquecimento do seu nome no último top of mind), chegou a hora de anunciar aos quatro ventos a marca da sua faculdade. Você fez propaganda maciça nos veículos de comunicação tradicionais, a agência com a qual você trabalha conhece muito bem seu briefing, e folders e materiais gráficos foram distribuídos à exaustão na porta de pré-vestibulares. A dinâmica de produção se tornou quase um reflexo involuntário.

Aliás, se nada for feito, as únicas alterações dessa campanha para a do ano anterior serão as fotografias (extraídas do mesmo banco de imagens de “Profissões” de sempre). A última, uma “bela morena de cabelo preso, óculos, blusa de seda branca e ar pensativo, falando ao telefone”, sai para ceder lugar à “dupla de executivos – um negro e um branco – andando na rua e sorrindo, vestindo terno e portando pastas 007” .

Abaixo dessa imagem, uma frase de efeito se tornará o mote da sua campanha, copiada nas peças de outdoor, nos spots de rádio, folders e cartazes. Elaborada com muito esforço criativo pela talentosa equipe da agência, versará sobre quaisquer uma das combinações a seguir.

QUADRO 13.2

Tradição e evolução	Construindo	carreiras	para o mercado.
Teoria e prática	Formando	a empregabilidade	no futuro.
Excelência e qualidade	Aprimorando	o sucesso	há ___ anos.
Tecnologia/modernidade	Agregando	sua ascensão	para a vida.
Comprometimento	Fazendo evoluir	as pessoas/você	na economia globalizada.
Estrutura	Melhorando	profissionais/universitários	com sucesso.
Experiência/reconhecimento	Diferenciando	suas conquistas	na era do conhecimento.
Pioneirismo/ inovação	Otimizando	talentos	amanhã.

Esse quadro baseia-se em extensa pesquisa do material publicitário de diversas IESs particulares. Talvez você identifique alguma antiga ou futura campanha combinando aleatoriamente os campos acima. Faça o teste e veja como funciona a mente de um homem da propaganda.

A questão é fugir dos paradigmas da propaganda e achar os reais valores e diferenciais da sua empresa. Em que pontos você é único e por que o aluno deveria estudar com você e não com suas concorrentes? Qual seu DNA?

É um dilema, e muitas vezes somos francos ao afirmar que *realmente* aliamos “teoria e prática” na “diferenciação” de “carreiras” “para o mercado”. Mas não criamos nada além do senso comum. Na melhor das hipóteses, a agência faz uma combinação mais feliz entre a imagem dos “dois jovens executivos” e os conceitos do quadro acima. Ou dá uma guinada e junta a imagem de uma bela turma de jovens com um apelativo texto emocional, como “As melhores lembranças da sua vida...”

Cabe, como critério para a aprovação de uma campanha, substituir a marca, nas peças, pela marca de uma concorrente. Se a campanha funcionar para outra IES, tem pouco lastro em diferenciação...

O fenômeno do “lugar-comum” não é exclusivo do mercado brasileiro. Instituições norte-americanas e européias buscam a diferenciação e fazem tanto, ou mais, uso que as brasileiras de slogans e frases de efeito.

QUADRO 13.3

UNIVERSIDADE	SLOGAN
Michigan State University, Estados Unidos	Advancing knowledge. Transforming lives. [Ampliando o conhecimento. Transformando vidas.]
University of Liverpool, Inglaterra	University of Liverpool. Investing in knowledge. [Universidade de Liverpool. Investindo em conhecimento.]
McMaster University, Canadá	Inspiring innovation and discovery. [Inspirando inovação e descobertas.]
Dalhousie University, Canadá	Inspiring minds. [Inspirando mentes.]
Colorado State University, Estados Unidos	Knowledge to go places. [Conhecimento para chegar longe.]
Ohio Dominican University, Estados Unidos	Open minds. Creating futures. [Ampliando mentes. Criando o futuro.]

Mais do que “o que anunciar”, “se anunciar”!

HOJE, AS IESs CONCENTRAM anúncios na guerra pelas inscrições do vestibular. Prolifera-se na imprensa “cadernos especiais de ensino superior”, aquecendo o mercado periférico na temporada de vestibular.

Contudo, somente os anúncios caça-matrículas no final do ano não fortalecem a marca, não criam diferenciais nem somam valor a nenhuma empresa. No turbilhão de propagandas e ações das mais diversas, somos apenas mais um a fazer o jogo do mercado para não ter a imagem ofuscada num oceano de promoções.

Algumas faculdades buscam novidades oferecendo programas de “apoio universitário”, atraindo o público pelo bolso, numa ciranda que prejudicará sua qualidade e seu posicionamento ao longo do tempo. Entre bolsas de estudo para os primeiros colocados, auxílio-transporte e toda sorte de créditos estudantis, visam atrair novos estudantes, frear a inadimplência e manter (veja bem, não fidelizar, mas manter apenas) os alunos estudando.

Será que não existe uma alternativa ao modelo adotado por todos? Será que um trabalho de base crie a percepção de qualidade por outros caminhos não traria um retorno melhor?

Afinal, quando realizamos pesquisas para descobrir o perfil do cliente, concluímos que ele está concentrado nas salas de aula do terceiro ano do ensino médio e nos pré-vestibulares, extensivos, semi-extensivos e superintensivos da

vida. Não nos damos conta de que, na verdade, ele está em todo o ensino médio, em todo o ensino fundamental. O pré-adolescente de hoje é o futuro graduando de amanhã!

Um trabalho de longo prazo, começando por trazer a comunidade para dentro de sua sede, possivelmente tornaria sua instituição um referencial e objeto de desejo dos futuros clientes. Ainda que eles somente efetivem o contrato dali a três anos ou mais.

A essência, então, não está em “o que anunciar”, mas em “se anunciar”. A resposta à questão da publicidade está em uma visão holística dos ambientes únicos nos quais estamos inseridos. Não se encontra em um anúncio de fim de ano, e sim na construção gradual de uma imagem. Olhe para dentro da sua empresa, olhe para fora e olhe além. A imagem residual dessa análise poderá constituir o cerne de uma campanha que apregoe valores honestos, e não apenas frases de efeito e imagens retiradas de um banco qualquer...

Publicidade nas IESs: superestimando a propaganda

A REUNIÃO DE BRIEFING é um momento-chave que se repete todo ano. Antes dela, talvez a instituição tenha realizado uma concorrência. Nesse caso, uma dica: pague pelas concorrências que abrir. Trata-se de uma ajuda de custo que manterá os fornecedores comprometidos com o processo. Além disso, esse tipo de serviço costuma ser bastante profissional, evitando problemas futuros.

Caso não tenha optado por mudar de agência, o gestor se verá ocupando o papel de cliente e dividindo-se entre administrar o furor criativo da agência de publicidade e sintonizá-lo na frequência do conservadorismo das mantenedoras, alcançando um meio-termo que agrade a ambos.

Muitas vezes, os gerentes de marketing são condescendentes com as agências de publicidade para se eximir de culpa (em caso de fracasso) e dividir a responsabilidade. Parafraçando Napoleão, o sucesso tem muitos pais – e o fracasso é filho da agência de publicidade.

O trabalho deve, sim, ser o mais tranquilo possível. Mas acatar tudo que a agência empurra sem critério, filtro, parâmetros e inteligência é burrice.

A visão “propagandista” focada no mercado (caminho usual das agências) é embasada em tendências estéticas, pesquisas etc., e a visão “pragmática” – modelo mental da maior parte das mantenedoras – orienta-se pela experiência e pelos fatos passados.

Trata-se de duas filosofias que devem ser balanceadas na mesa de reuniões para tornar-se a linha da campanha de matrículas (ou vestibular) e a base do mix de co-

municação utilizado para propagar essa campanha. É um momento-chave no qual gestores descarregam informações e anseios sobre os “atendimentos” das agências na expectativa de que encaminhem as informações na íntegra aos seus “criativos”. Estes processarão o briefing por uma série de filtros e – com algumas semanas de atraso no cronograma – brincarão o gestor com a peça master daquele ano.

A questão está nas limitações da propaganda em relação ao serviço educacional. A complexidade das relações ocorridas em um campus, que resultam na percepção de qualidade pelo alunado, dificilmente consegue ser descrita ou representada pela propaganda. Na verdade, essa ferramenta tem sido superestimada pela administração de muitas IESs, que depositam em anúncios a responsabilidade por reverter uma crise de imagem, criar posicionamento ou diferencial. Essas importantes questões deveriam ser trabalhadas nas salas de aula dos campi, pela área acadêmica das faculdades.

Afinal, a propaganda tem uma função básica, e não devemos esperar muito além dela: lembrança de marca e recall da mensagem, além de um estímulo – comedido – à aquisição do produto/serviço. O ideal é que a instituição tenha uma identidade tão clara para seu público-alvo que a demanda seja apenas um reflexo natural do mercado que queira ingressar em suas turmas de primeiro ano. A propaganda deve apenas lembrar esse prospect de detalhes como data de inscrição, prova, novos cursos e matrículas. A comunicação de seus valores e qualidades dar-se-ia, nesse universo alternativo, de maneira espontânea, pela satisfação de seus alunos com os predicados da instituição. Mas a realidade não é essa. E a propaganda – às vezes em quantidades cavaleares – é essencial para fechar turmas em muitas IESs espalhadas pelo país.

Como, então, acertar na propaganda?

É BASTANTE COMPLEXO DESENVOLVER a propaganda educacional. A barreira que separa o bom gosto e os valores reais de uma IES dos clichês e jargões do setor é muito tênue. Afinal, alguns conceitos e palavras se transformaram em commodities na comunicação de instituições de ensino. Ou seja, o que antes era diferencial e posicionamento hoje é mais do mesmo.

É muito difícil para o consumidor médio perceber, realmente, quem tem “tradição”, “inovação”, “qualidade”, “empregabilidade”, por exemplo. Perdem as instituições realmente consolidadas, que vêem sua qualidade diluída e competindo com “marcas talibãs”, e ganham as “instituições caça-níqueis”, que se aventuram no mercado lucrando com a confusão criada pelas campanhas de vestibular que se canibalizam.

A ESTRATÉGIA DE CAMPANHA NUMA ANALOGIA ALPINISTA

Em 29 de maio de 1953, às 11h30, o neozelandês Edmund Hillary e o xerpa Tenzing Norgay tornaram-se os primeiros seres humanos a galgar o topo da montanha mais alta do mundo. O cume do monte Everest dista tempestuosos 8.848 metros da tranqüilidade da beira da praia. Ali, a quase 9 quilômetros do nível do mar, tudo é diferente. A falta de oxigênio torna-se um problema, e o raciocínio de um equilibrado alpinista funciona como o de uma criança de 8 anos de idade. O ar nessa altitude tem apenas 30% do oxigênio que respiramos em condições normais. Para vencer essa barreira, os alpinistas contam com um recurso chamado oxigênio suplementar (oxigênio engarrafado em cilindros).

A última base situa-se a 8 mil metros de altura. Portanto, a última arrancada, chamada de "ataque final", dá-se numa rota de quase 1 quilômetro em um dos ambientes mais inóspitos do planeta. São quatro acampamentos-base dos 5 mil aos 8 mil metros, os marcos mais sutis da civilização distantes uns dos outros num contexto agressivo para a sobrevivência humana. Cabe lembrar que 175 homens perderam a vida nessa empreitada, muitos dos quais jamais foram resgatados.

O planejamento necessário para atingir com sucesso o topo do Everest envolve uma logística de suprimentos e uma organização de recursos que lembram uma campanha de vestibular. A instituição seria um alpinista morro acima. O cume, a meta a ser alcançada: 20% de crescimento nas matrículas, para algumas mantenedoras, ou diminuir a evasão natural de final de ano de 10% do total de alunos para 5% – em muitas organizações, meta que os gestores trocariam sorrindo pelos 8.848 mil metros do Everest.

Os quatro acampamentos-base seriam as datas dos processos seletivos publicadas no *Diário Oficial*. A primeira em agosto, outra em outubro, mais uma em dezembro e a última em janeiro – marcos no processo de análise, revisão e controle dos suprimentos e dos recursos (o oxigênio dos montanhistas seria o budget da campanha).

Nesse paralelo, o ataque final se inicia em dezembro para as instituições de ensino superior particulares. É chegada a hora da zona da morte, dos mil metros finais até o topo do Everest. O nível de oxigênio (orçamento) está 70% menor que o do nível do mar, e o raciocínio de muitas mantenedoras equilibradas está ofuscado como o de uma criança de 8 anos de idade.

Alguns têm cilindros de ar remanescentes – fôlego para conquistar os metros finais até o cume. Outros perecerão pelo caminho sem oportunidade de salvamento. O de um gestor pode ser comparado ao de um alpinista que deve chegar ao topo do Everest, lutando contra toda sorte de alpinistas. Uns mais fortes, outros mais ágeis, outros mais inteligentes. Todos correndo e se enfrentando pelo mesmo espaço no pico do mundo. E, paradoxalmente, ao chegarem ao cume, descem todos ao pé da montanha e voltam a escalá-la todos o anos.

Buscando se destacar, muitas IESs fogem do bom senso e adotam linhas de comunicação equivocadas. Genericamente, os estilos de propaganda dividem-se em cinco classes:

- © **Humor:** campanhas com conteúdo descontraído, divertido, cômico.
- © **Recortes do cotidiano:** cenas de personagens no exercício de atividades práticas (andando no pátio da instituição, assistindo a uma aula etc.).
- © **Testemunhal:** alguma personalidade ou antigo aluno da instituição dá seu testemunho quanto à importância da formação para sua vida.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Ações fundamentais para uma campanha de vestibular

TREINAMENTO

Toda campanha deveria começar pelo treinamento dos colaboradores. Essa fase pré-campanha envolve:

- Treinamento de todos os envolvidos para potencializar o atendimento ao prospect no vestibular.
- Implementação do programa de fluxo de informações do vestibular; quem serão os responsáveis por quais respostas; retenção de dados dos prospects; telemarketing ativo sobre os prospects.
- Desenvolvimento de um manual de unificação do discurso de vendas com as principais informações institucionais (dados) e respostas às dúvidas mais frequentes.
- Treinamento dos agentes dos postos avançados de inscrição (PAI). O que são os PAI? Nas cidades do interior, muitas vezes os alunos, ao longo do processo seletivo, são obrigados a viajar mais de uma vez para se inscrever em determinado vestibular. As IESs dessas cidades deveriam mapear aquelas que mais contribuem para sua base de clientes e escolher uma escola, um posto bancário ou comércio para a realização dos protocolos iniciais de inscrição. O estímulo se dá por um valor inicial mais uma porcentagem, a ser definida, do valor de cada inscrição efetivada. Os postos avançados são municiados com material promocional de ponto-de-venda (banner, display, uniforme). Os funcionários recebem treinamento de atendimento ao público, técnicas de prospecção e metodologia para realizar as inscrições no PAI.

AÇÕES PROMOCIONAIS

- Visitas técnicas coordenadas (professores visitando escolas e falando dos diferenciais de seus cursos e da instituição) e panfletagem na porta dessas instituições. Escolha bem as escolas e pense em formas alternativas de abordagem.

Se o grupo educacional em que sua instituição atua não tem um colégio de ensino médio, escolha alguns colégios da região que não oferecem ensino superior (preferencialmente privados) e ofereça-lhes exclusividade e apoio. Alie-se a essas instituições. Crie cadeias e redes de relacionamento. Invista no networking. IESs que têm colégios oferecem um importante diferencial competitivo e, ainda que formem alunos para concorrer às vagas de uma universidade pública, podem fazer um trabalho de construção de marca e captar os estudantes, que não forem aprovados nas federais e estaduais no futuro. Periodicamente, essas escolas testam os alunos com provões e simulados. Premie aqueles que tirarem boas notas nos simulados com inscrições gratuitas no processo seletivo da sua instituição. Ataque, ainda, aquelas escolas com quem ninguém se importa. Enquanto todos se orientam para o filé do mercado, desenvolvendo ações promocionais em escolas de ensino médio de bairros nobres, ninguém atenta para o fato de que não foi nessas escolas que muitos alunos da instituição se formaram. Escolas da região metropolitana, de bairros menos favorecidos, ficam entregues às moscas enquanto as IESs se engalfinham na porta dos colégios mais conhecidos atrás de clientes.

Por fim, toda escola de ensino médio realiza uma feira de profissões. Entre os serviços que sua faculdade pode prestar ao mercado consumidor está a terceirização dessa feira. Organize-a para as escolas (indiretamente até) e capitalize o mailing adquirido.

- Ações regulares de assessoria de imprensa. Esta deve ser planejada e articulada, voltando-se também para a cidade de São Paulo, onde são produzidos os principais rankings de faculdades do estado e do Brasil (*Guia do estudante*, cadernos especiais da *Folha* e do *Estado*, *Universia*, *Guia Você S/A*, *Guia Wagner Horta* etc.), e coordenando a participação da organização nesses rankings.

- Promoção em cursinhos e colégios de ensino médio (visita técnica, panfletagem em horários de pico), afixação de cartazes e adesivos de balcão etc.
- Ação com professores do ensino médio. O banco de dados de marketing da instituição, desenvolvido no diagnóstico de marketing, poder fornecer os nomes dos professores dos colégios de ensino médio. Feito isso, a instituição envia uma correspondência especialmente para esses importantes formadores de opinião dos futuros clientes.
- Aluno traz aluno ou simplesmente campanha de indicação. Visa implementar a captação sistemática de candidatos por indicação estimulada pelos alunos para vestibular e transferência. Eventualmente, alunos de outros estados ou cidades – apontados por meio de pesquisa – formam uma equipe especial de prospecção de candidatos e ganham um estímulo mais agressivo para incentivar colegas a se matricular. Mais do que campanha isolada, a campanha de indicação deveria ser uma política, escrita com os valores da IES no seu planejamento estratégico. E deveria ser ampliada para colaboradores da empresa.

MODELO DE PLANO DE DESCONTOS

ALUNOS DE OUTROS ESTADOS/CIDADES/BAIRROS	
+ 5 alunos	100%
+ 4 alunos	80%
+ 3 alunos	60%
+ 2 alunos	40%
+ 1 aluno	20%
ALUNOS DA CIDADE/BAIRRO-SEDE	
Cumulativo até dez alunos (50%)	5% por aluno

- Enem. Todos os anos os alunos da terceira série do ensino médio – o grosso da base de clientes do processo seletivo da graduação – realizam o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). A ação promocional vai ao encontro desses estudantes por meio de panfletagem na saída dos locais de realização dessa prova. Como reforço, uma minicampanha com anúncios nos principais jornais e na televisão deseja boa sorte aos candidatos e fala da eventual utilização de suas notas no processo seletivo.
- Promoção em outros vestibulares e na Fuvest. O banco de dados informa as datas de vestibular de outras instituições para ações promocionais nesses locais.

MECÂNICA PROMOCIONAL

PEÇAS GRÁFICAS UTILIZADAS

- Folder geral: institucional e de produção mais cara. Deve ser entregue aos “mavens”, prospects para os quais é importante gerar dados e informações mais específicas sobre a instituição.
- Adesivos e cartazes: são uma excelente mídia de guerrilha. Chegam a lugares a que outras peças não conseguem. Os professores e funcionários deveriam ser “extremamente estimulados” a colar adesivos no carro. Os alunos o fazem de bom grado e gostam muito disso. Os cartazes A3 devem ser fixados no comércio e – se a lei da sua cidade permitir – em postes e muros. É importante, no entanto, fazer uma panfletagem ecológica: após o término do processo seletivo, a IES retira todas as peças de propaganda e planta algumas centenas de árvores para compensar as emissões de carbono do vestibular.
- Folder “Teste profissional ou inventário vocacional”, interativo e sensorial: quanto mais o prospect manusear a peça, melhor. Escreva em sinais de braille, coloque desafios lógicos (palavras

cruzadas e problemas matemáticos), use a criatividade para que o futuro cliente não dispense seu material, como faz com todos os demais.

- Folders específicos das áreas, voltados para os “mavens”, com o detalhamento de cada curso.
- Brindes premium para serem distribuídos a analistas e gerentes dos departamentos de RH das empresas conveniadas, diretores das escolas públicas e privadas da cidade e professores de ensino médio e de cursinhos, entre outros influenciadores do mercado.

SOBRE A QUANTIDADE DE INFORMAÇÕES NOS FOLDERS

Um folder deve ser escrito para ser lido no elevador. Muitas escolas realizam panfletagens na portaria de edifícios residenciais. Esses folders serão pré-lidos no elevador e descartados no lixo do corredor antes mesmo de o cliente entrar em casa. Pense em um material criativo, que entenda esse fenômeno e não afete o impacto da sua mensagem.

Algo como um texto dizendo:

“Caso você resida no primeiro andar, leia esta coluna:

Nossa escola é a melhor, tem a melhor localização e os melhores cursos”.

Ou:

“Caso você resida no décimo andar, leia esta coluna:

Nossa escola é a melhor, tem a melhor localização e os melhores cursos. Além disso...”

O texto deve aumentar progressivamente ao tempo disponível para leitura.

CRONOGRAMA DE AÇÕES

- Distribuição de brindes. Deve anteceder a panfletagem. É importante que tanto o diretor da escola quanto o porteiro do condomínio tenham recebido seus brindes antes que a IES peça a eles permissão para distribuir folhetos e colar cartazes em seus murais. É importante, ainda, trabalhar com um roteiro predefinido de ações. Se você deixar apenas por conta de uma empresa terceirizada, poderá se decepcionar com a distribuição do material.
- Visitas técnicas. A equipe de relacionamento com empresas deve oficializar o processo seletivo aos influenciadores do seu negócio.
- Ação em colégios de ensino médio e cursinhos pré-vestibulares.
- Aplicação de teste profissional ou inventário vocacional.
- Desenvolvimento e gerenciamento de mailing pelo SIM.

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES

- Ações promocionais em duas frentes: uma popular, de impacto, restrita a doze quilômetros da instituição, inspirada em campanhas políticas (estratégia de varrer a cidade, com distribuição em semáforos, balcões etc.), não se esquecendo de colar cartazes A3, chamada de “operação de terra arrasada”; e outra sofisticada, com modelos distribuindo em restaurantes, bares, lan houses, cafés, parques e “points da moçada”, em veículo adesivado com o nome da instituição (se o município no qual você atua permitir essa ação – em São Paulo, desde 2007, essas ações foram bastante restringidas pela Lei Cidade Limpa).

Num primeiro momento, a instituição deve distribuir um brinde premium 1, personalizado com a logomarca da instituição, para os principais stakeholders, podendo ser personalizado com o nome da pessoa.

Na seqüência, cria-se internamente uma lista de professores da IES dispostos a visitar as escolas de ensino médio. Será enviada uma correspondência oferecendo essas palestras e um brinde premium 2 (três por escola).

Em um terceiro momento, a equipe promocional irá até as escolas munida do folder geral, dos adesivos e dos cartazes, além de um teste profissional ou inventário vocacional. Esse teste precisa ser desenvolvido especialmente para essa estratégia. Depois de preenchê-lo, o aluno o entregará aos agentes promocionais com uma ficha de cadastro com seu endereço para receber material específico da área pela qual optou, além de um convite para participar da feira de cursos da IES. Ao retornar à base, a equipe promocional usará o banco de dados para produzir malas diretas customizadas e integradas à ação nas escolas.

- Feira de cursos. Evento realizado no início do processo seletivo de vestibular para que os candidatos obtenham mais informações sobre a instituição, conheçam-na com visita monitorada e aulas demonstrativas nos campi, laboratórios etc. Recepção desenvolvida para encantar e reter esses candidatos. O aluno poderá, nessa ocasião, ter o primeiro contato com seu “professor conselheiro”. Estes profissionais acompanham os alunos do início ao final do processo de ingresso. Um modelo viável, utilizando professores da casa, é aquele em que cada professor recebe uma lista de candidatos inscritos no processo seletivo e fica responsável pelo acompanhamento desses alunos da inscrição à matrícula, podendo estender o relacionamento para um programa de coaching ao longo do curso. Ainda sobre o evento por detrás da campanha, as visitas monitoradas precisam ser bem organizadas, para evitar que o prospect conheça sua “dura realidade”. É a velha história do cliente passeando e tendo contato com seus defeitos: “Aqui é o nosso departamento financeiro e de cobranças”, anuncia a recepcionista sorrindo. “Eu não agüento mais esses atrasos de boletos”, brada do outro lado da sala uma voz irada. Enfim... Evite constrangimentos para todos.
- Lançamento da campanha. No momento inicial da campanha, a IES deverá promover um evento sobre o processo seletivo para os funcionários. A sensibilização de todos em torno do seu valor como agentes de comunicação e a unificação do discurso sobre o vestibular são fundamentais.
- Agendamento das datas. Contemple a questão das religiões no agendamento de datas, fazendo, por exemplo, o vestibular “normal” num domingo e outro, especialmente para a comunidade evangélica, no sábado.
- Sampling de educação. A degustação funciona para muitos setores. Disponibilize o sabor de seu produto para teste. São os dias livres ou campus aberto, que muitas IESs vêm oferecendo em todo o Brasil.
- Ações de guerrilha. Buscam resultados com custos menores e utilizando ações inusitadas ou métodos pouco convencionais para chamar a atenção do público.

PUBLICIDADE

Antes de mais nada, cabe uma ressalva pessoal sobre o mix de publicidade. Fique atento às possibilidades de mídia web. Converse com especialistas e agende reuniões com os grandes portais. Essa é uma megatendência que inevitavelmente ganhará cada vez mais espaço no composto de comunicação das IESs. Ainda assim, é importante manter os anúncios nas mídias tradicionais, principalmente no caso de IESs que deparam com a importância política de anunciar em jornais e rádios (como as instituições localizadas em cidades do interior).

- Anúncios de jornal. Tente fazer uso desses espaços de forma mais inteligente. Anuncie em cadernos diferenciados. O caderno imobiliário permite, por exemplo, uma segmentação geográfica do anúncio. Afinal, existe uma coluna com o nome do seu bairro, e pessoas realmente interessadas em fixar residência na sua vizinhança. Além de resultados, denota criatividade e um impacto bastante positivo na qualidade da comunicação.

E reserve recursos para os projetos especiais de educação. Eles caem de pára-quedas no meio da campanha e acabam desestabilizando o investimento em publicidade.

- ▶ • **Mídia exterior.** Caros paulistanos, existe vida além do outdoor! São Paulo, a principal cidade do país, sofreu um impacto muito grande com a Lei Cidade Limpa, em 2007, que proibiu a veiculação de outdoors na cidade (entre outras premissas). Foi a primeira de muitas. O combate à poluição visual é uma tendência que possivelmente vai se propagar para outros municípios.

- ⊙ **Demonstrativo:** campanhas em que são apresentados os diferenciais da instituição.
- ⊙ **Comparativo:** duas instituições (A e B) são explicitamente comparadas e os valores de A (anunciante) se sobressaem aos valores de B (concorrente).

Essas são as linhas mestras. Todas têm subdivisões e abrangem quase a totalidade dos comerciais veiculados na mídia. Algumas são compatíveis com o setor educacional, outras não. Numa análise mais completa, concluímos que a “seriedade” dos anúncios acaba sendo diretamente proporcional ao tempo de contrato e permanência dos alunos na instituição. Anúncios de humor, por exemplo, são usados em campanhas pré-vestibulares. Recortes do cotidiano e testemunhais harmonizam com instituições de educação infantil e ensino fundamental. As instituições de ensino médio acabam se utilizando de uma competição de diferenciais na mídia, com uma guerra de anúncios demonstrativos (números de aprovados no vestibular). Por fim, as propagandas comparativas são pouco empregadas no setor educacional. Contudo, a competitividade na área aponta para um cenário no qual, em breve, surgirão anúncios com esse perfil.

A comunicação de instituições de ensino superior carece de seriedade e especificação de diferenciais. As linhas demonstrativas e testemunhais acabam prevalecendo, mas existe uma limitação para a propaganda – e as campanhas acabam se confundindo no inconsciente coletivo. Assim, estamos na iminência de uma guerra, que terá seus desdobramentos nos meios de comunicação. E, num palco com essas características, preparar um dossiê esclarecendo quem é quem para o mercado pode ser uma ação menos agressiva do que aparenta.

Targeting: encontrando o alvo

VOCÊ JÁ REFLETIU SOBRE QUANTO É complicado vender-lhe um produto ou encontrá-lo para transmitir uma mensagem? Já refletiu sobre como você se esconde atrás de perfis socioculturais, pesquisas econômicas e estratos sociais?

Como seria a campanha ideal para falar com “você”? Um outdoor na rua em que você trafega diariamente, uma mala direta postada para sua residência ou um filme publicitário no programa de televisão que você tanto aprecia?

E que tal um anúncio de uma página na sua revista favorita ou um pop-up no portal em que navega logo cedo para buscar informações atualizadas sobre seu mercado?

As empresas que vendem os produtos que você consome, para estimulá-lo a consumir mais ou novamente, desenvolvem uma série de estratégias visando “apenas” convencê-lo das suas qualidades e diferenciais. Essas características são fechadas em uma mensagem veiculada num pacote de mídias, buscando criar o composto perfeito, comunicar em harmonia perfeita entre o meio (forma) e o conteúdo (mensagem).

Na campanha ideal, o produto ideal seria vendido ao consumidor ideal, sem dispersão, perda, diluição ou desgaste. Nesse ambiente, o filme publicitário da sua faculdade seria assistido apenas por pré-vestibulandos, alunos de ensino médio e interessados em formação superior.

Todavia, sabemos que esse mundo de sonhos não existe.

Para entender perda e diluição, basta observar o poder da televisão. Ali, a mensagem é distribuída para milhares de pessoas em sua forma mais persuasiva (filme). Contudo, cabe indagar quantas pessoas efetivamente interessam-se pela sua instituição. Subtraia do total o número de clientes potenciais. Todo o restante terá sido desperdício de recursos.

No sentido inverso, há outro dilema da administração de instituições de ensino superior particulares. O produto que você oferece é adequado ao público que o consome? Você conhece seu cliente e atende a suas necessidades e expectativas, ou oferece uma solução com atributos imperceptíveis? Você enfrenta uma concorrência desgastante pelo mesmo público-alvo de outras instituições ou atua com tranquilidade num ambiente exclusivo (segmento, nicho ou cluster de mercado)?

Sempre vale se perguntar se seu produto e o público-alvo para o qual ele é oferecido convergem. A esse procedimento chamamos de “targeting”.

O targeting é uma estratégia que identifica públicos-alvo para determinadas ofertas minimizando o desgaste de uma comunicação de massa. Atua precisamente sobre uma demanda pontual, potencializando as ações de vendas.

Assim, em vez de sair colando cartazes pela escola, o gestor distribui materiais em locais específicos nos quais eles serão lidos, decodificados e respondidos.

O targeting direciona as soluções para os problemas, ao mesmo tempo que diagnostica demandas e desenvolve soluções para elas.

Um exemplo prático são os “projetos de extensão”. Primeiro, cabe indagar se eles realmente são adequados aos anseios do alunado. Segundo, direcioná-los somente àqueles alunos cujo interesse seja compatível com a proposta, e fazê-lo de forma pesada e intensa para todos os demais.

A televisão é o petróleo da mídia!

POR QUE OS COMBUSTÍVEIS ALTERNATIVOS não substituíram definitivamente o petróleo como principal fonte de energia do planeta? Por que o “ouro negro” impera hegemônico à revelia das crises políticas nos principais países produtores e da iminência do esgotamento das reservas naturais subterrâneas?

A resposta é uma complexa teia financeira. O petróleo é o lastro no qual estão ancoradas as principais moedas da economia mundial, e questões demais dependem dele para que seja substituído. Não existe um cenário para que isso aconteça nas próximas décadas. Por falta de vontade política e dependência, o álcool de cana só moverá motores no Brasil.

O mesmo, pode-se dizer, ocorre com a televisão e a cultura do “menor preço por mil” do mercado. Os anúncios na televisão (da forma, cobertura e frequência com que são montados em nosso país) somente dão certo porque há uma “dependência” de anunciar em televisão. A crença de que a televisão é um veículo de resultados seguros e deve ser o eixo principal de uma campanha de vestibular é um equívoco contestado a cada novo relatório de “perfil psicossocial e hábitos dos pré-universitários”, que não consegue derrubar a redoma de dogmas criada pelas agências de publicidade com relação à televisão.

Qualquer relatório de análise de demanda refuta essa idéia, pois aponta que as possibilidades de cobertura e frequência que ações de marketing direto, promoção e publicidade outdoor permitem compensam o custo de mídia televisiva. Campanhas inteligentes, fundamentadas e respaldadas por informações conquistam resultados 30%, 40% melhores com investimentos até 50% mais baixos, por se utilizarem dos conceitos de segmentação, nichos e clusters e por realizarem comunicação dirigida em estratégias bem planejadas, não caindo no argumento de vendas de agências de publicidade ávidas pela tranquilidade de trabalhar com o petróleo em vez de investir numa solução muito mais sofisticada.

Fazendo-se ouvir no mercado

Assessoria de comunicação para IES. Abrindo e administrando o relacionamento com a imprensa e com os stakeholders

Comunicar valores é um dos maiores desafios dos profissionais da área de marketing para instituições de ensino. Trata-se de produtos subjetivos e impossíveis de serem construídos senão pela prática diária nas instituições. São sentidos pelos clientes de forma pujante no cotidiano e reverberados ao mercado de maneira efetiva. Por isso, as pesquisas socioeducacionais realizadas pelas organizações apon-

tam a “indicação de amigos” como a principal fonte dos alunos ao se decidirem por uma instituição.

Contudo, o processo decisório é composto por uma infinidade de “poréns” e “senões”, e a publicidade e a propaganda ainda são essenciais quando se faz a opção por uma faculdade.

Conceitualmente, em marketing, difere-se propaganda e publicidade pelo agente responsável pela divulgação. Os sentidos são bastante próximos e, em muitos casos, confundidos. Em uma análise genérica, tendo como base o conteúdo da mensagem, a propaganda está vinculada à promoção de crenças e idéias, enquanto a publicidade tem o objetivo comercial de estimular a compra de produtos e serviços. É um paradoxo relacionarmos essas definições com o setor educacional; afinal, vendemos “crenças e idéias” ou um “serviço” puro e simples?

Dois posicionamentos que podem ser trabalhados e percebidos pelo mercado de maneira independente. A filosofia, os valores, as crenças e idéias podem ser explorados e capitalizados pela publicidade. A propaganda deixa uma imagem residual, constitui uma “tela” na cabeça dos consumidores de serviços educacionais, em que seriam posteriormente projetadas as informações comerciais, referentes tanto à sua estrutura física e localização como aos preços, formas de pagamento, datas de matrícula, vestibulares etc.

O eixo principal da propaganda dá-se em duas frentes: comunicação endógena e exógena, administradas para falar a todos os stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores, ambiente e influenciadores em geral).

Ferramentas não faltam, como veremos. Instrumentos são orquestrados pela comunicação social na figura de um jornalista contratado ou – condicionado à demanda – um gerente de comunicação. O canal com as editorias das mídias locais e especializadas é gerenciado pela assessoria de imprensa, que também pode produzir as publicações institucionais.

House organs, boletins, circulares, newsletters, jornais, revistas e informativos institucionais devem estar articulados para trabalhar segundo uma dinâmica estratégica de comunicação – o que é uma lenda em muitas instituições.

Sem tempo para planejamento, essas empresas acabam comunicando sem critérios mais apurados, agendando notícias ao sabor dos acontecimentos. Acabam por delegar ao relacionamento com a imprensa e com o mercado um esforço proporcional ao da publicidade, sem atentar para a importância da comunicação como parte integrada da gestão – um erro crasso quando se tratamos educação. Estrategicamente, os atores da comunicação deveriam estar presentes nas decisões de cúpula, e não atuar reativamente às demandas pontuais, até para extraírem uma performance maior do seu trabalho.

Muitas vezes, essas práticas diárias contrariam o discurso das organizações. Em pesquisa recente, a CM Consultoria foi ao setor descobrir as estratégias de assessoria de comunicação utilizadas pelos departamentos de marketing dessas empresas e fez alguns apontamentos bastante relevantes.

Enquanto 23% disseram trabalhar com assessoria de imprensa desde sua fundação, 70% detectaram a importância desse relacionamento com a mídia à medida que a gestão se profissionalizava. O levantamento da CM apontou, ainda, algumas outras questões sobre a valorização desse serviço: 59% das IESs consideram “vital” o relacionamento com a imprensa e os 41% restantes preferem a segurança e o controle da comunicação publicitária.

“Good news is no news!”

Administrar os processos de comunicação é um desafio duplo que se dá no ambiente interno e externo da organização. Conseguir criar um ambiente interno culturalmente propício à comunicação é o passo inicial de quem ocupa essa posição no organograma da IES. É preciso “deixar a casa em ordem” para depois enfrentar os “tubarões da imprensa”, transformando o bem de consumo no qual se transformou o press release em informação pertinente à mídia. Para tanto, a colaboração de todos na empresa a fim de criar esse ambiente propício à notícia e à geração de informações faz-se essencial. Contudo, a pesquisa da CM Consultoria levantou que apenas 23% das IESs realizaram, em sua história, algum tipo de treinamento para capacitar seus funcionários a responder à mídia.

O passo seguinte da assessoria de comunicação (de agora em diante chamada de assescom) ocorre no ambiente externo à instituição. A relação com a imprensa é dúbia e relativa. Enquanto para a primeira, fonte da mensagem, no jargão jornalístico, “no news is good news” (nenhuma notícia é uma boa notícia), para profissionais das redações “good news is no news” (boa notícia não é notícia). O ex-editor do *Tribune* – famosa e centenária publicação de Chicago (EUA) – Charles Dana (1819-1879) forjou a mais famosa definição sobre o diferencial que os jornalistas buscam para uma matéria: “*Quando um cachorro morde um homem, isso não é notícia. Se um homem morde um cachorro, isso é notícia*”.

O problema está na quantidade de press releases que esses veículos recebem diariamente. Mais do que escrever uma boa sugestão de pauta, consolidar um bom relacionamento é o fruto direto do planejamento de ações coesas e coerentes tanto com o trabalho da IES quanto com o do jornalista. Planejamento requer investimento. Pode-se dizer que esse relacionamento se fortifica ao longo de um processo que demanda tempo e dinheiro. No entanto, a assessoria de imprensa absorve uma fatia insignificante do orçamento de marketing comparado ao retorno que



CAIXA DE FERRAMENTAS

Estratégias para o relacionamento com a imprensa

A) LISTA DE ENDEREÇOS

Desenvolvida no banco de dados do diagnóstico quantitativo externo, deve ser administrada de forma eficaz. É interessante ter um controle do calendário comemorativo e dos eventos para postar correspondência congratulando importantes influenciadores nas datas em que comemoram o dia de sua profissão (redator, fotógrafo, repórter, jornalista, editor etc.).

B) GUIA DE FONTES

O trabalho da assescom deve dar-se em duas frentes: uma proativa (fortalecida pela construção da lista de endereços, pelo calendário de eventos e pela negociação de press releases) e outra reativa.

A dinâmica do trabalho reativo começa pelo diagnóstico quantitativo interno, em que se levantam detalhes sobre o capital intelectual interno da instituição.

Cada colaborador é ligado a uma área do saber e a algum assunto específico, servindo de fonte e referência para os jornalistas.

Depois de criado esse rol, produz-se um guia – no formato de um guia ou em HTML – listando esses colaboradores e apresentando a assescom como único canal até eles.

Além disso, os recursos humanos da instituição devem ser estimulados a produzir artigos para divulgação nos veículos de comunicação regionais e segmentados.

C) MEDIA TRAINING

Realização de um media training com o público interno, em que são explicados os conceitos da imprensa e como atender os jornalistas.

D) CAMPANHA PAPAARAZZO

Passar aos colaboradores da área acadêmica a estrutura de comunicação da instituição, estimulando-os a buscar a mídia como plataforma na divulgação de seus trabalhos, valorizando as pessoas que constroem a organização.

E) BALANÇO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Produção de material gráfico (livro) contendo o resumo de todas as atividades sociais e atendimentos comunitários realizados pela instituição.

Esse material será distribuído aos principais formadores de opinião regionais e fortalecido com um intenso trabalho de assessoria de imprensa.

F) BACK DROP

Banner desenvolvido para servir de fundo em entrevistas coletivas, levando as logomarcas da instituição. Dinâmico, sua arte permite a indexação de outros logos (campanhas).

G) DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA EM ALTA RESOLUÇÃO

Registro fotográfico amplo do campus, dos alunos etc. É o desenvolvimento de um poderoso banco de dados de imagens que atenda às demandas por fotografias.

proporciona – menos de 5% das verbas de comunicação em 80% das IESs e de 5% a 10% no restante.

Desse budget, um volume substancial é investido nos informativos. A assessoria conta, então, com uma margem muito pequena para adubar o vasto terreno que é a mídia, ficando presa às dinâmicas diárias de escrever releases e realizar telefonemas.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira nos materiais complementares uma lista de endereços de veículos de imprensa com os canais para mais de setecentos jornais e revistas de todo o país, em "Mailing_Imprensa". Confira, ainda, um modelo de "Script de produção de fotos".

Faça um jornalista feliz!

AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SÃO ainda muito acanhadas em seu relacionamento com a imprensa, e é imprescindível que saiam para a mídia com uma série de ações internas e externas. Internamente, estimulando sua comunidade (docentes, discentes e colaboradores) a tornar notícia suas conquistas e a ostentar o nome da instituição nos momentos de "holofotes". Externamente, criando um guia de experts para atender às necessidades dos jornalistas de consultar fontes técnicas para falar de temas diversos. Tornar-se referência como especialista pode contribuir para construir uma marca sem nenhum outro investimento. No Brasil, algumas organizações entendem bem essa dinâmica. A Fundação Getulio Vargas e o Ibmecc recorrentemente comentam temas da economia e da política nos noticiários brasileiros, por meio de seus professores.

A mídia espontânea não tem custos e exerce um impacto de mais credibilidade que a publicidade.

No exterior, as instituições mais antigas há muito já compreenderam esse fato. A grande maioria possui uma poderosa infra-estrutura (material e humana) para dar respaldo interno ao trabalho da imprensa. Dispõem de portais de relacionamento com a mídia contendo as principais informações oficiais do campus, com estatísticas, fotos para download, a logomarca nas suas aplicações corretas e em diversos formatos de arquivo, além dos canais de contato com os profissionais internos da comunicação social. Possuem, ainda, um enorme número de experts nos assuntos mais variados. São professores aptos a comentar sobre a bolsa de valores, a temporada de furacões e a crise no Iraque. No Brasil, chamamos o "Find an expert" de "Guia de fontes".

O timing da mídia é acelerado, todo minuto conta no fechamento de um jornal. O custo de gritar “Parem as prensas!”, hoje, é inviável, e a instituição pode perder a oportunidade de figurar em uma matéria por atrasar minutos para responder aos jornalistas.

É um desperdício fazer o jornalista navegar a esmo pela arquitetura de informação dantesca que muitas instituições constroem. São verdadeiros labirintos online em que o contato para a imprensa (na maioria dos casos) inexistente ou se encontra camuflado entre uma infinidade de links, num canto obscuro e sinistro, longe dos olhos de quem mais interessa, afinal.

Informativos para quem?

AS POSSIBILIDADES DE UTILIZAR INFORMAÇÕES como diferencial competitivo vêm sendo estudadas e analisadas com maior seriedade há alguns anos. Recentemente, a centenária consultoria global Price WaterhouseCoopers projetou os cenários futuros da indústria cultural num estudo intitulado “Global entertainment media outlook”, em que, pela primeira vez, foram auferidos dados do cenário de informações de negócios. Esse é um segmento que engatinha em nosso continente. O mercado de informação de negócios, atualmente, movimenta US\$ 1,3 bilhão na América Latina, e com um crescimento de 2,8% aumentará para US\$ 1,5 bilhão em 2008. Nesse período, o setor terá um incremento de 5% nos Estados Unidos, passando de US\$ 15 bilhões para incríveis US\$ 19 bilhões em 2008.

As locomotivas desse processo são as empresas que enxergam no conhecimento ativo e reativo um aditivo ao seu negócio. Seja por meio da análise de dados de mercado, seja pela expedição de informações para seus influenciadores, essas instituições conseguem uma diferenciação no seu serviço.

As IESs estão percebendo a importância da comunicação customizada para diferentes públicos. Mais especificamente, segundo estudo desenvolvido pela CM Consultoria, 18% têm seus informativos orientados para clientes primários, 41% para sua comunidade geográfica, 35% para a comunidade acadêmica e 6% para seus colaboradores. Com direcionamento e segmentação, a informação torna-se um valor ativo, uma pós-venda concreta e um importante canal de ligação com a sociedade.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira mais informações na pesquisa “Comunicação_Assessoria_Imprensa”.

De mãos dadas com o futuro

QUAIS ÁREAS CRESCERÃO NA NOVA ECONOMIA? Como será o mercado de trabalho no futuro? Qual será o perfil do profissional de amanhã?

O prato cheio para futurólogos de plantão leva diversas IESs a anunciar a redescoberta da roda, com novos cursos formatados para cenários projetados com critérios duvidosos. Anexando jargões e lugares-comuns ao nome de faculdades já estruturadas, entendem estar preparando a “mão-de-obra do século XXI”, casando “administração” e “gestão” com “Mercosul” e “globalização”. Esperam modernizar a ementa de graduações muitas vezes insignificantes hoje, amanhã e sempre.

A questão é que boa parte das competências requeridas, independentemente da possibilidade com a qual estejamos especulando, já é lecionada e estudada em diversas faculdades.

As instituições deveriam pensar em sintetizar o exercício das profissões como um todo, mais que abstrair a respeito do trabalho pós-moderno. E não precisamos ir muito à frente no calendário para detectar a demanda por novas competências dentro dos mais variados empregos: administradores com conhecimentos técnicos requeridos pela indústria, comunicadores com características de gestores, médicos acrescentando marketing à mecânica do seu labor. O saber cruza-se num eixo horizontal e os profissionais diferenciam-se pela sobreposição e soma de informações.

Mais que revolucionar no desenvolvimento de novos cursos, as instituições realmente agregariam à formação de seus estudantes se traçassem uma linha condutora que envolvesse todas as faculdades, abrindo – ainda mais – a percepção de “trabalho” de seus discentes e incorporando interdisciplinaridade ao ensino superior.

Talvez seja isso que esteja nos planos do MEC quando propõe um nivelamento da graduação com a abordagem de assuntos comuns a todas as áreas durante os dois primeiros anos. Muito espanta que os gestores do setor particular não o tenham percebido anteriormente e que essas inovações partam do âmbito público. Afinal, com os níveis de competitividade que enfrentamos, a busca por diferenciais não deve ficar a cargo dos futurólogos de plantão. Deve ser a evolução natural de um projeto bem estruturado e orientado para o mercado presente. O sucesso de amanhã é uma consequência.

Descendo do salto: o diretor de unidade deve ser um vendedor!

O DIRETOR DA UNIDADE DEVE SER seu principal RP. Tem de dedicar uma hora do seu dia ao relacionamento corporativo. Para tanto, precisa estar familiarizado com a instituição. Pondere sobre isso antes de importar um diretor de unidade de outra cidade; ele terá de compensar a falta de network com muita proatividade e comunicação.



CAIXA DE FERRAMENTAS ESTRATÉGIAS E DIRETRIZES PARA RELACIONAMENTO COM EMPRESAS

Unidade corporativa ou departamento comercial – Definição e cesta de produtos

A iminência do fortalecimento das relações entre a instituição e outras organizações da sociedade vem ao encontro das necessidades de parcerias estratégicas impostas pelos novos paradigmas de mercado.

A alta competitividade dos diversos setores da economia pede uma resposta imediata. As parcerias estratégicas visam o fortalecimento das diversas organizações por meio de uma sinergia entre suas atividades.

A demanda por ações no intuito de abrir e fomentar esses novos canais corporativos leva as instituições a desenvolver e alimentar unidades corporativas. Com essas ações, a instituição efetivamente entrará e crescerá pelo seu relacionamento com:

- Administrações municipais (prefeituras, secretarias etc.)
- Entidades de classe (sindicatos, clubes, associações comerciais, federações de indústrias etc.)
- Empresas
- Organizações sem fins lucrativos (ONGs, fundações, igrejas etc.)

A proposta é criar um canal de relacionamento que agregue os dois lados (instituição e parceira) por meio da prestação de serviços educacionais, capacitação de recursos humanos customizada às empresas, alocação de estagiários e concessão de bolsas de estudo nas unidades da instituição.

É importante observar o cliente corporativo do seu ponto de vista (o cliente do cliente) e indagar: o que o "cliente do cliente corporativo" – a empresa associada à sua instituição – espera?

E como sua instituição poderá auxiliar essa parceira na solução do problema? Lembre-se de nossa definição de marketing educacional lá no começo deste livro!

Será que aquela concessionária de carros importados, que recentemente assinou convênio com sua escola e que vem presenteando seus clientes com um laptop, não agregaria mais valor aos seus produtos se fornecesse um MBA na compra de um carro? Os valores são parecidos e, com um pouco de esforço, sua instituição conseguiria encontrar um ponto de equilíbrio satisfatório nessa relação. Afinal, quando falamos de educação como ferramenta de marketing, deveríamos entender o cliente como um aprendiz.

Para tanto, o projeto terá como plataformas principais os subprodutos desenvolvidos para essa ação:

A) PORTAL EMPRESARIAL DA INSTITUIÇÃO

Alocado dentro da página principal da web. As empresas cadastradas à instituição terão acesso, por meio de senha, ao banco de currículos de estagiários e egressos. Serão incitadas a realizar suas contratações e processos seletivos – com ações determinadas para esse fim – utilizando-se dessa ferramenta.

O portal será, ainda, um provedor de informações de negócios local reativo (com a publicação de notícias) e proativo (pela construção de uma newsletter para os associados).

Um campo intitulado "Networking" disponibilizará os endereços das empresas associadas para outras interessadas e a possibilidade de desenvolverem planos de descontos para esse segmento exclusivo.

Uma vez por ano, o portal empresarial promoverá um encontro entre todos os participantes para o balanço anual das ações anteriores, em que poderá convidar um palestrante de renome para uma conferência.

B) CONSULTORIA JÚNIOR

Os coordenadores dos cursos serão convidados a fortalecer e criar, caso não possuam, as empresas juniores dos seus cursos.

Essas empresas têm sua operação, produtos e serviços embasados em atividades acadêmicas desenvolvidas pelo corpo discente e docente em sala de aula e transportadas para o ambiente empresarial por meio da consultoria júnior.

As empresas associadas à unidade corporativa terão – regulamentadas por termo de compromisso – a obrigação de fazer uso de alguns dos serviços desse núcleo anualmente.

Esse será o principal produto da unidade corporativa, que, num estágio mais avançado, deverá constituir fonte de receita, funcionando de maneira autônoma, gerando experiência aos alunos e resultados e soluções aos parceiros.

C) CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO E EXTENSÃO IN COMPANY

As especializações poderão ser segmentadas à necessidade específica de cada empresa e realizadas (por motivos de racionalização e logística) na sede dessas instituições.

O diagnóstico e a idealização desses projetos personalizados na área de educação serão estruturados numa parceria entre as instituições. A customização e operacionalização desse serviço baixarão seu custo e permitirão que se possam repassar os descontos aos alunos.

Os cursos de especialização e extensão in company possibilitam que o planejamento das empresas parceiras incorpore a formação de seus colaboradores, melhorando sua performance e seus diferenciais competitivos.

D) BOLSAS DE ESTUDO EMPRESARIAIS

Essas bolsas vêm para estimular a economia de escala e impulsionar as empresas associadas à unidade corporativa a matricular seu capital humano na instituição.

Por meio dessa ferramenta, a instituição faz uso da cadeia de empresas como canal de comunicação para seus funcionários (enviando malas diretas para seus bancos de dados de recursos humanos, anunciando em seus informativos, páginas da internet, colocando cartazes nas dependências, fazendo panfletagens para funcionários etc.).

Os critérios para concessões de bolsas de estudo não extrapolam os já adotados por outros projetos de bolsas e aumentam a quantidade de alunos para concessões dos descontos, tornando-se mais viável e financeiramente atrativa.

E) RELACIONAMENTO CORPORATIVO

As empresas cadastradas, principalmente as envolvidas com comércio e serviços, desenvolvem descontos e condições especiais para os usuários do cartão de relacionamento. Em contrapartida, além de figurar no catálogo das empresas cadastradas – peça gráfica distribuída internamente –, ganham, ainda, um adesivo a ser colado em seu ponto-de-venda, a fim de atrair membros do cartão de relacionamento com a inscrição “Universitário aqui é bem-vindo”.

F) NÚCLEO DE PESQUISA DE MERCADO

O know-how em pesquisa da instituição se voltará ao mercado para atender a necessidades específicas por pesquisas na região. Essas informações poderão ser utilizadas como veículo para fortalecer a marca da instituição na mídia.

▶ QUESTÕES RELATIVAS AO PLANO COMERCIAL E ÀS VENDAS

Não se deixe enganar. Ainda que tentemos facilitar a vida desses vendedores, os “executivos” do relacionamento corporativo, essa unidade precisa ser auto-sustentável e vender. E, no nosso negócio, vender é captar alunos. Restringir esses executivos à função de vendas, entretanto, no “leilão por descontos” aos quais os departamentos de recursos humanos sujeitam as IESs, é subutilizar essa unidade. O ideal é que ela possua uma cesta de produtos como a sugerida anteriormente, mas seu objetivo é vender. Se tiver de escolher entre um “relacionamento integrado à área acadêmica” e “resultados”, fique com a segunda opção.

Por isso, é importante montar um planejamento para o departamento de relacionamento empresarial ou para o departamento comercial, se for o caso.

Esse plano precisa ter definidos os objetivos dessa área, que podem ser:

- Melhorar os resultados comerciais de prospecção de clientes por meio do relacionamento empresarial.
- Melhorar os resultados do relacionamento empresarial em outros produtos que não a prospecção de alunos.

Deve ter definidos, também, os fluxos de trabalho, como:

- Entrada de novas empresas (reativas): as empresas que procurarem a instituição para convênio serão distribuídas de forma uniforme entre os executivos do departamento comercial, de acordo com a data de entrada, em modelo de rodízio. Assim, o esforço institucional para captar empresas (por meio de anúncios, relações públicas e networking) não privilegiará nenhum executivo em detrimento de outros.
- Entrada de novas empresas (proativas): as empresas que se conveniarem à IES em função do trabalho de prospecção dos executivos do departamento comercial serão administradas pelo responsável por trazer a conta.
- Cancelamento dos contratos com as empresas: os executivos não devem ter autonomia para tirar empresas do cadastro. Muitas vezes, utilizam esse artifício como forma de pressioná-las por resultados. Devem migrar essas empresas para grupos com menor potencial de negócios, mas jamais cancelar um contrato (que é propriedade e patrimônio da instituição).

REPASSÉ DOS TELEFONEMAS DE ALUNOS INGRESSOS

Precisa existir uma separação clara entre o departamento comercial e o departamento de call center. Dessa forma, inibem-se fraudes. Afinal, seria tentador para os executivos cadastrar prospects provenientes do esforço de mídia e receber remuneração por esses alunos.

METAS SOBRE O COMPOSTO DE PRODUTOS DA IES

Os executivos do departamento comercial deverão comercializar não apenas os produtos acadêmicos da IES, mas quaisquer outros produtos que venham a ser desenvolvidos pela área acadêmica ou pela diretoria.

DIVISÃO DA BASE DE EMPRESAS

Os executivos tendem a se fechar para empresas de pequeno e médio portes. Porém as empresas devem ser divididas por potencial de negócios, enquadradas em uma das quatro categorias: alto, médio, baixo e negativo. É necessário desenvolver ações para empresas de todos os níveis, lembrando que convém classificá-las como geradoras de negócios para todos os serviços da cesta de produtos, como no exemplo a seguir:

Cesta de produtos	Pesquisas		Vagas de estágio		Vendas	
	Unidade de negócios	Graduação	Pós-graduação	Graduação	Pós-graduação	Graduação
Empresa 1	Negativa	Negativa	Baixo	Baixo	Alto	Médio
Empresa 2	Negativa	Negativa	Alto	Médio	Médio	Médio

As empresas classificadas como de alto potencial de negócios devem ser visitadas com mais frequência que as demais, e todas as empresas, inclusive as de baixo potencial, precisam receber um boletim por e-mail, periodicamente, com as ações da instituição, mantendo esse canal sempre aberto. Esforço proporcional, mas sempre algum esforço.

DIVISÃO POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Ao mesmo tempo, principalmente para instituições multicampi, é necessário criar uma categorização geográfica das empresas de acordo com seu potencial de negócios.

Com base nesse material, consegue-se segmentar empresas-chave, essenciais para o desenvolvimento das unidades.

	Bairro "A"		Bairro "B"	
	Unidade "A"	Unidade "B"	Unidade "A"	Unidade "B"
Empresa 1	Alto	Baixo	Baixo	Baixo
Empresa 2	Baixo	Baixo	Baixo	Alto

METAS

É importante orientar os executivos para as vendas, se esse for o caso, ou para a retenção e o relacionamento com alunos.

Essa definição refletirá, em última instância, nas metas e na remuneração dos executivos (que obrigatoriamente precisa ser variável). Em uma instituição preocupada com a manutenção dos clientes, por exemplo, a remuneração dos executivos deve se dar durante toda a passagem do aluno, até sua formatura. Essas instituições costumam obter excelentes resultados, e, entre os alunos provenientes do esforço de vendas, o índice de evasão é em geral muito menor que os demais. Os executivos tornam-se ouvidores dos clientes que prospectaram, intervindo por eles até mesmo em outros departamentos. Em uma instituição focada apenas em vendas, essa remuneração deve se dar apenas sobre os alunos de primeiro ano. Dessa forma, os executivos são obrigados a renovar sua carteira de clientes anualmente.

Além das metas de vendas, os executivos precisam ter metas sobre a abertura de novos contratos, assim como de visitas semanais. Pode ocorrer de determinado executivo fechar-se em uma zona de conforto, depois de assinar contrato com uma empresa de enorme potencial de negócios, e evitar novas companhias em função do excesso de trabalho, parando de visitar as outras. Essas metas visam manter uma entrada periódica de novas parcerias e um atendimento qualificado. É importante o departamento de marketing possuir o nome dos contatos em todas as empresas e regularmente avaliar a qualidade do atendimento do departamento comercial.

Este deve, ainda, produzir relatórios semanais constando:

- a) avaliação das visitas;
- b) número de funcionários das novas empresas;
- c) oportunidades detectadas (vagas para estágios, cursos e treinamento, captação de alunos para processos seletivos e outras);
- d) para qual campus a empresa gera maior potencial de negócios;
- e) qual é o nível de potencial de negócios de cada empresa.

REMUNERAÇÃO

A remuneração deve estar alinhada à adimplência de alunos provenientes do esforço de vendas e se dar sobre um percentual do valor de cada mensalidade no período definido pela IES (primeiro ano, apenas, ou durante toda a graduação).

Pratica-se no mercado um percentual de 1,5% do valor da mensalidade, no primeiro ano, e 0,5% do valor no segundo ano. Dessa forma, cria-se segurança para os executivos, permitindo que tenham um aumento de receita.

REMUNERAÇÃO SOBRE NOVOS PRODUTOS

Outros produtos, como cursos in company, pesquisas ou estágios, deverão remunerar os executivos de forma variada.

Existe um abismo entre ser abordado por um “executivo de vendas” e ser abordado por um “diretor”. Esse contato tem muito mais possibilidade de gerar negócios. Queime etapas e bata direto na sala do dono. Ele não receberá seu gerente de marketing, mas certamente terá ouvidos para um diretor oferecendo inovação e novos negócios. Deixe os executivos comerciais relacionarem-se com a gerência média das empresas de sua região.

Universidades tradicionais e universidades corporativas: uma parceria que pode dar certo!

MUITOS ACREDITAM QUE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS, no âmbito da educação, tendem a substituir as universidades tradicionais no futuro. No entanto, a resposta dos especialistas a essa questão é negativa; defendem que a universidade corporativa não é sinônimo de ensino superior. Esse conceito está diretamente relacionado à concorrência no mercado, pois as empresas começaram a enxergar no capital humano a saída para a competitividade.

E as IESs, onde entram nessa história? Entram como prestadoras de serviço ao mundo dos negócios. A vantagem passa a ser mútua. De um lado, o benefício das corporativas em contar com a parte pedagógica, formada por uma equipe especializada. De outro, as tradicionais, que entram em contato direto com as empresas e com o conhecimento específico do segmento de atuação. Exemplos dessas parcerias são: a Universidade do Hambúrguer, da rede McDonald's, que conta com o apoio da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, ou a parceria entre a Universidade Federal de Lavras (Ufla) e a Aracruz (uma das maiores empresas de papel e celulose do país), que rende a essa IES dinheiro para pesquisa, estágio e emprego para alunos, além de desenvolvimento de cursos de extensão específicos.

PALESTRAS ATIVAS E REATIVAS

Muito já foi falado sobre a importância de a escola levar os professores para proferir palestras em escolas, feiras e eventos. A instituição não deve jamais perder a oportunidade de levar um representante em reuniões variadas, com seu nome a reboque – até reuniões de condomínio são válidas. Cada professor poderia, pelo menos uma vez por semana, participar como palestrante de um seminário, congresso, workshop, debate, mesa-redonda, entrevista etc.

De outro lado, recorrentemente, as instituições devem convidar palestrantes para eventos e aulas magnas. A Faap, de São Paulo, tornou essa uma marca e um diferencial, trazendo figuras como Bill Clinton e Yves Saint-Laurent para falar aos seus estudantes, assim como a FAE Business School, de Curitiba, teve sua aula inaugural com o papa do marketing, Philip Kotler.

Esses palestrantes, em geral convidados pela área acadêmica, por vezes sentem-se deslocados e perdidos. A experiência da visita deve ser mágica e a escola precisa se vender de forma apropriada para esses formadores de opinião. Por fim, da mesma forma que a escola deve procurar o TSE e oferecer sua sede para servir de zona eleitoral, ela pode oferecê-la a eleições de sindicatos, reuniões de associações, de clubes e ONGs, mantendo viva a chama de sua sede e combatendo a ociosidade. Esses encontros devem ser capitalizados, pois abrir a unidade para um evento externo de determinada entidade sem efetuar ações de comunicação é equivocado e ineficiente.

Outra empresa com foco no ensino superior é a Nokia, produtora de aparelhos de telefone celular, que se alia a universidades visando a formação de desenvolvedores de softwares para ambientes móveis restritos.

Um ponto importante é a função que as IESs menos conceituadas no mercado têm com relação à universidade corporativa. O alerta dado por especialistas defende que cada instituição agrega aos programas educacionais das empresas; a parceria vai muito além de USP e FGV. Mais do que nome, vale a competência de cada instituição em agregar.

Reinventar e redesenhar uma instituição não faz alusão somente à estrutura, aos custos e aos investimentos, mas à percepção de como identificar e captar aliados e parceiros, para juntos poderem cada vez mais formar profissionais qualificados para um mercado extremamente competitivo.

Empresas de recursos humanos: recrutadoras de alunos para a IES

PARCERIAS, JOINT VENTURES, relacionamento corporativo e institucional: as organizações do mercado cada dia percebem a importância desses conceitos e de não se

fechar em casulos, integrando-se, de fato, à comunidade. Trata-se, inclusive, de uma obrigação legal das instituições de ensino superior.

Ao longo deste livro, procuramos sistematicamente propor abordagens e canais alternativos para que as IESs cheguem ao mercado; estratégias que podem ser executadas com esforço reduzido e excelentes resultados.

Apresenta-se, agora, a sugestão de uma ação para abrir canais alternativos de prospecção de clientes em nichos pouco desenvolvidos, relacionando-se com empresas de recursos humanos.

Como efetivar essa parceria e por quê? Inicialmente todas as escolas deveriam ter proximidade com entidades de headhunters e recrutamento de profissionais na área acadêmica.

Essas empresas cada vez mais tornam-se o principal ponto de contato do setor produtivo com seus potenciais colaboradores. Como a expectativa dos estudantes (pela atual conjuntura do mercado) passa de “formação cultural” e “busca do conhecimento” para “melhoria da empregabilidade” e “busca de uma profissão”, os dois setores, dessa ótica, são quase complementares.

O mercado, contudo, fica mais promissor para as empresas de recrutamento (pela escassez dos postos de trabalho e aumento da mão-de-obra ociosa) e cada vez menos promissor para as IESs (devido ao aumento da concorrência).

A procura por parcerias tem de partir, portanto, da instituição de ensino superior, em um primeiro momento, integrando essas organizações a seus projetos pedagógicos. As competências requisitadas por essas empresas em processos seletivos de funcionários devem, obrigatoriamente, ser desenvolvidas nas salas de aula das graduações.

Essa é a maior expectativa dos alunos em seus cursos. É inútil uma formação que não crie nos discentes condições competitivas para concorrer aos escassos empregos do mercado.

Por outro lado, essas “empresas recrutadoras” analisam milhares de perfis de trabalhadores e podem agregar ao seu serviço um prognóstico, uma sugestão de um curso específico que atue na construção das competências das quais o profissional carece.

A instituição pode elevar essa parceria ao nível comercial, estimulando de fato a viabilidade dessa relação. Para cada candidato apresentado pela agência de recursos humanos, a IES concede 5% de desconto ao aluno e reverte 5% da mensalidade à fomentadora da matrícula.

No caso de uma mensalidade de R\$ 400, os R\$ 20 revertidos parecem um valor irrisório. Contudo, quando projetados para as 48 parcelas de uma graduação de quatro anos, esses R\$ 20 tornam-se (num cenário de 10% de juros ao ano, ou

0,96% ao mês) R\$ 766,32. Com dez alunos, esse valor sobe para R\$ 7.663, em valores presentes, ou R\$ 12.122, em valores futuros.

É um bom negócio para a empresa e um negócio melhor ainda para a escola; basta calcular quantas dessas empresas atuam na sua região hoje.

Se cada uma dessas organizações motivar-se com esse programa, a captação crescerá progressivamente e as empresas se tornarão um canal de prospecção (recrutamento) de alunos, profissionalizado e orientado para um público que hoje não faz parte da base de alunos da maioria das IESs (provenientes da população economicamente ativa – PEA). A escola continua com suas orientações habituais, mas capitaliza o esforço de recrutamento contando com importantes e eficazes agentes no mercado.

Recursos humanos: incorporando para frente I

Uma instituição de ensino superior moderna deve compreender que serviços são estratégicos para sua sobrevivência. A cada novo dia, as forças que operam nesse mercado tornam-se mais poderosas e vêm obrigando as IESs a enxugar suas operações, reduzindo custos e racionalizando investimentos.

“Investir para crescer” é uma verdade que precisa ser levada a sério, para que as empresas sejam orientadas a crescer em meio às adversidades.

Para tanto, além de acompanharem as tendências em seus mercados e anteciparem as mudanças – mantendo-se na vanguarda do setor –, essas instituições devem pensar em crescer em todas as lacunas que seus mercados exponham. É um dever de todos os envolvidos em seu negócio vislumbrar possibilidades e oportunidades para evoluir. Outra verdade que tem de ser respeitada: hoje, crescer não é mais uma meta, e sim uma obrigação.

Portanto, cabe ao gestor conseguir desdobrar seus serviços e entender os novos paradigmas do seu exercício. Por exemplo, uma instituição de ensino superior precisa enxergar a essência do seu labor de uma ótica distanciada. Nessa perspectiva, as nuances do serviço educacional têm cores próximas às de uma agência de recursos humanos. São dois elos numa cadeia que conecta uma ponta (aluno) a outra (emprego).

As IESs mais profissionalizadas já compreenderam essa lógica e fortalecem seus “núcleos de estágio” a fim de colocar seu discente no mercado. Essa expertise, contudo, é subaproveitada. Ela pode ser direcionada à carreira dos egressos da instituição. A faculdade, dessa maneira, cria um vínculo desprezioso com seus ex-alunos e torna-se, para a comunidade, uma referência de “celeiro” de mão-de-obra capacitada.

Tornar-se sinônimo de recrutadora de pessoal para a economia é um posicionamento de elite. Um local elevado, no qual poucas instituições desfrutam o prestígio de estar.

Incorporando para frente II

Até 1992, o regulamento de basquete nos Jogos Olímpicos vetava a participação de jogadores de times profissionais. Essa proibição deixava os jogadores da NBA – estrelas de primeira grandeza na constelação mundial de celebridades – fora da competição, restringindo o time dos Estados Unidos a atletas de equipes universitárias. A partir daquele ano, no entanto, tudo mudou. O time que representaria os norte-americanos nos jogos de Barcelona tinha tantas estrelas que parecia vindo de uma paisagem de sonhos. Para batizá-lo, cunhou-se o apelido “Dream Team”, que desde então virou sinônimo de equipes de elite em todos os setores.

Tudo isso para lhe perguntar: quem são as estrelas do seu “Dream Team”? E, ainda, você mantém um “time dos sonhos” entre seu quadro de alunos?

Caso a resposta seja negativa, é preocupante o grau de desconhecimento demonstrado por sua instituição com os talentos nela aprimorados. Uma IES focada no mercado e orientada para oferecer o melhor a seus alunos deve conhecer profundamente seus clientes. Assim como deve construir metodologias para atender alunos com deficiências no estudo, precisa estimular os melhores por meio de uma série de ações.

Construir um “banco de talentos” pode constituir uma importante estratégia para escapar da “comoditização” que impera entre as faculdades.

O gestor deve estimular os atores da área acadêmica a caçar os melhores alunos na multidão. Os professores têm de ser headhunters, aqueles consultores de empresas de recursos humanos cuja missão é identificar potenciais funcionários para as organizações. E a faculdade deve entender, definitivamente, que nenhuma campanha de marketing substitui o posicionamento de qualidade refletido em altos índices de ex-alunos ocupando posições de destaque na sociedade.

ATENDIMENTO: PONTOS DE INTERFACE COM A VERDADE DO CLIENTE!

Um dos principais pontos de estrangulamento da operação educacional (e da prospecção de clientes em geral) são os pontos de contato, ou touch points. Conforme apresentamos, o maior filtro de um processo seletivo é a conversão de suspects e targets (contatos) em prospects (inscritos). Para melhorar o desempenho nesse ponto, as instituições precisam obrigatoriamente facilitar o acesso dos clientes, transformando os pontos de interface ou contato em verdadeiras pontes, no lugar de funis.

Tradicionalmente, as instituições de ensino superior privilegiam o contato com seus alunos por meio de centrais telefônicas, os chamados call centers. É nessas centrais que a pressão deve ser impressa se o gestor quiser aumentar suas taxas de conversão para o próximo vestibular. Os operadores dessas centrais são chamados

atendentes, e propusemos anteriormente elevá-los à condição de consultores de matrícula, dentro desse novo “programa de eficiência total” da operação de call center. Naqueles que usam tecnologia mais avançada nas posições de atendimento, os operadores contam com terminais de vídeo ou computadores ligados em rede que permitem consultar e efetuar registros das chamadas e dos atendimentos aos clientes. Os call centers vêm, também, acumulando funções e trabalhando com outras mídias, como as respostas às perguntas mais frequentes (FAQ), por e-mail, ou o atendimento por programas de mensagem instantânea (como o ICQ ou o MSN). Por essa característica multimídia, essas operações mais abrangentes foram promovidas a uma categoria mais ampla, chamada de contact center.

Em muitas centrais, utilizam-se softwares que monitoram e gravam as ligações telefônicas, controlando o fluxo das chamadas e fornecendo dados para o melhor gerenciamento dos recursos humanos e tecnológicos.

Aos poucos, as IESs estão adotando estratégias de relacionamento ainda mais sofisticadas por meio de políticas de CRM (acrônimo da expressão em inglês “customer relationship management”, ou gerenciamento do relacionamento com clientes). O CRM é um desdobramento do DBM (o gerenciamento dos dados do sistema de informações gerenciais). É também uma evolução, posto que o CRM atua com as informações em tempo real, durante o atendimento dos clientes. Entre as instituições que vêm fazendo uso do CRM, atualmente, está a Anhanguera Educacional, entidade mantenedora de dezenove instituições de ensino superior no Estado de São Paulo.

A nova solução da Anhanguera auxiliará a organização a sustentar seu processo de ampliação e atender suas dezenas de milhares de alunos. A Anhanguera, até a efetivação de seu programa de CRM, como a maioria das instituições, acompanhava o histórico dos estudantes por planilhas de Excel e Access. Com o CRM, obterá registros mais completos e eficazes, o que auxiliará o processo de atendimento e a retenção dos estudantes. O sistema atua registrando todas as informações do aluno, desde o vestibular até depois do término do curso, processa esses dados e cria grupos (clusters) para ações ativas e relatórios que subsidiam a tomada de decisões assertivas pela mantenedora.

O CRM é uma das mais modernas ferramentas de marketing e o futuro do relacionamento com os alunos. Mas falar de CRM em instituições que nem sequer possuem um call center profissionalizado é “colocar o carro na frente dos bois”, fazendo uso da expressão popular.

Antes de alçar vôos de CRM ou de DBM, é importante as IESs organizarem sua central de telefonia. O gestor, para tanto, precisa conhecer alguns dos princípios da ciência que rege a administração dessas operações.

O NASCIMENTO DE UMA DOCTRINA

Quem criou as métricas utilizadas hoje para centrais de atendimento telefônico (algumas das quais veremos mais adiante) foi Agner Krarup Erlang. Esse dinamarquês, no início do século XX, foi a primeira pessoa a estudar o problema de redes de telefonia. Por meio do estudo de um modelo simples – a troca de ligações de um pequeno vilarejo –, ele criou a fórmula Erlang, calculando a fração de ligações que, vindas de fora do vilarejo, ficavam à espera de linhas livres (quando todos os ramais encontravam-se ocupados). Se no princípio o modelo de Erlang era simples, a matemática de sua raiz ainda hoje é utilizada na análise de redes de telefonia complexas. O matemático trabalhou para a Companhia Telefônica de Copenhague durante quase vinte anos, e o reconhecimento de sua obra foi tão grande que pesquisadores dos Laboratórios de Telefonia Bell, nos Estados Unidos, aprenderam o dinamarquês somente para conseguir ler e entender os documentos de Erlang na fonte.

Hoje, os cabos telefônicos levam muito mais que apenas a “voz humana”. São vetores de operações de transferência de dados, fax, internet, entre diversos outros. Assim como a infra-estrutura se desenvolveu, o campo das operações de call center também evoluiu.

Ao longo da segunda metade do século XX, o mundo foi coberto pelas gigantes redes telefônicas que conectaram os pontos mais isolados do planeta. As redes interligam terminais por meio de fibras ópticas, cabos submarinos, satélites, fios de cobre e outros meios de conexão.

SIMULAÇÕES, IMPLEMENTAÇÃO E DIMENSIONAMENTOS

Para dimensionar uma rede, é necessário trabalhar com simulações e testes. As redes devem atender a uma demanda linear, mas precisam compreender demandas emergentes e extraordinárias. No caso de uma instituição de ensino superior, sua rede de telefonia tem de ser dimensionada para as rotinas do dia-a-dia (em que o número de ligações segue um padrão específico). No cotidiano, as ligações aumentam em épocas de cobrança, de provas e na volta às aulas. A demanda, então, se mantém sob controle.

Contudo, em períodos específicos – como nas épocas de campanha ou, ocasionalmente, em um “período de atraso de boletos”, por exemplo –, a necessidade explode com um aumento desproporcional de telefonemas.

A construção da rede de telefonia de uma IES precisa ter foco, também, nesses períodos atípicos, de forma que não exista perda entre os interessados na instituição e os padrões de qualidade do atendimento sustentem-se em níveis elevados.

O começo do trabalho de dimensionamento de uma operação de call center está na definição dos troncos de linhas – número de linhas telefônicas disponíveis para atender a essa necessidade, que oscila entre vales (o dia-a-dia da operação) e picos (quando a IES faz um anúncio na televisão em novembro, por exemplo). Esse cálculo, que é chamado de problema básico da telefonia, deve, também, projetar o crescimento futuro de ligações e uma possível ampliação dessa infra-estrutura. O problema está em equalizar a quantidade ideal, visto que cada linha é um custo a mais na operação. Estas são as duas principais dimensões, portanto, da operação: os troncos telefônicos necessários e a demanda (quantas horas são gastas, em um uma hora, para atender todas as ligações recebidas pela central).

Por exemplo, caso a escola possua cinquenta troncos, qual é sua demanda, posto que cada linha recebe, em média, quatro chamadas de dois minutos por hora?

Nesse caso, o resultado vem da fórmula:

50 linhas x 4 chamadas x 2 minutos = 400 minutos.

Uma demanda de 6,6 horas por hora ou **6.6 Erlang**.

Ainda que bastante popular, o método de Erlang apresenta algumas falhas – que surgiram mais tarde, com o aumento da complexidade das operações telefônicas –, corrigidas por duas técnicas, chamadas de “simulação” e “workforce”.

A simulação é realizada por um software e compreende algumas características novas das operações de call center, como o perfil diferente dos operadores (atendimento baseado em competências e habilidades). Muitas vezes, as centrais de atendimento (ou PAs, posições de atendimento) são divididas de acordo com o tipo de atendimento, e os operadores treinados para dar respostas mais específicas sobre cada área – são as células de atendimento. Numa IES, por exemplo, os operadores poderiam ser divididos conforme as unidades de negócios acadêmicos. Dessa forma, seriam treinados e absorveriam mais informações sobre áreas específicas do que conseguir caso precisassem entender “um pouco de cada curso”. Algumas dessas células, no entanto, em situações específicas, ficam sobrecarregadas. A operação precisa ter dinamismo para existir uma compensação de outras unidades nessas situações (overflow).

Por outro lado, o tempo de tolerância dos clientes vem caindo substancialmente e ligações se perdem depois de alguns poucos toques. Estatísticas apontam que, em determinados setores, os clientes desistem da instituição depois de não conseguir contato por mais de três vezes.

QUADRO 13.4

	ERLANG	SIMULAÇÃO
Rotas	Rotas simples: fila para agente	Rotas complexas: skill based routing, overflow
Chamadas abandonadas	Cliente espera até ser atendido	Considera o tempo de espera do cliente
Tempo de atendimento	Valores fixos	Distribuições estatísticas

FATORES CRÍTICOS PARA UM PROJETO DE CENTRAL DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO

DISPONIBILIZAR OU NÃO UM 0800, EIS A QUESTÃO

O serviço de 0800, tradicionalmente, amplia de forma substancial o número de ligações de pessoas interessadas na instituição – como naqueles momentos em que a IES deixa de cobrar a taxa de inscrição do processo seletivo. Os críticos dessas ações apontam que são interesses “menos qualificados” e que a taxa de conversão desses suspects costuma ser baixa. Talvez a taxa de conversão da IES seja baixa com esse público. A questão é: se a instituição possui um bom produto e consegue oferecer uma condição diferenciada, com certeza terá bons índices de captação. Nesse caso, fazer os telefones tocarem pode ser uma boa opção para comunicar seus atributos. E, certamente, com uma linha de 0800, os telefones tenderão a tocar ainda mais. No caso dessa opção, vai uma dica: cuide para que o 0800 não assuma o papel de linha oficial da IES; as pessoas podem preferir falar com os amigos e familiares ligando para a “linha gratuita” do seu escritório.

As centrais são um daqueles sistemas complexos que dependem tanto da tecnologia quanto das pessoas. Um projeto de central está, portanto, estritamente relacionado às leis trabalhistas, acordos sindicais e restrições pessoais. Esse é ainda o principal custo da central. A administração dessa operação, para ser eficiente, deve estar ligada ao departamento de recursos humanos. Os operadores trabalham de acordo com jornadas de trabalho preestabelecidas, e é necessário dar dinamismo à central, sem ferir as leis trabalhistas; mudanças não planejadas refletem em salários diretos, encargos, horas extras, férias etc. A premiação, por exemplo, de um plano de metas por mais de três meses seguidos caracteriza aumento de salário e deve ser incorporada à folha de pagamento. Essas sutilezas serão esclarecidas pela equipe do departamento pessoal, que deve ser sistematicamente consultada.

NÚMERO DE PESSOAS – FREQUÊNCIA DE MÍDIA E ÓCIO, PICOS E VALES

Levando em consideração os turnos e jornadas diários de cada operador (8 horas/dia – 5 dias de trabalho x 2 dias de descanso; 8 horas/dia – de segunda a sexta e sábado com meio expediente; 8 horas/dia – 4 dias de trabalho x 2 dias de descanso etc.), deve-se formular uma estrutura dimensionada de acordo com os horários de vale e períodos de maior intensidade.

A frequência de mídia precisa estar alinhada à central de atendimento. De nada adianta gerar fluxos intensos de procura, sobrecarregando sua central de atendimento e perdendo ligações, seguidos de grandes vales em que ninguém faz nada além de acessar perfis no Orkut, bater papos pelo MSN, escrever comentários em blogs e ler fofocas sobre celebridades na *Contigo!*.

Uma pesquisa realizada no Reino Unido indica que trabalhadores britânicos desperdiçam em média dois dias de trabalho por mês com buscas inúteis na internet. Imagine sua equipe nos períodos de baixa de ligações. A pesquisa da instituição YouGov aponta também que 70% dos 34 milhões de internautas do país perdem quase um terço do seu tempo on-line em buscas que não têm objetivo definido (os homens são o grupo mais afetado pelo problema, que analistas de hábitos na internet batizaram com a sigla WILF, juntando as primeiras letras das palavras da frase “*What was I looking for?*” – “o que eu estava buscando?”). Os maiores culpados pelos problemas identificados na pesquisa seriam os sites de compras e os de conteúdo sexual.

Deve existir uma linearidade entre a mídia e a disposição dos operadores no tempo (seu horário de trabalho), de forma a não saturar a estrutura, gerando estresse em alguns momentos e ócio em outros. “Ócio é ótimo”, diria Domenico De Masi, “desde que seja entre os funcionários do meu concorrente!”

É importante que a central conte com um supervisor para acompanhar os trabalhos, principalmente se não dispuser de um software de gerenciamento de call center. De forma geral, a combinação entre pessoas, com horários e turnos diferentes, atuando para a central, atendendo às necessidades da instituição é o desafio do gestor.

Esse alienamento deve acompanhar toda a campanha, diga-se de passagem. Por exemplo: a IES oferece apenas três cursos. Deveria, nesse caso, desenvolver três filmes, um para cada curso, e intercalá-los de acordo com a oscilação da procura por cada um deles. O curso “A” está com menor procura, então coloca-se maior pressão no filme do curso “A”. O cenário mudou? Pressão no filme de menor procura. O acompanhamento de uma campanha deve ser “real time in process”. Comprar mídia com antecedência não permite ajustes dessa natureza!

ALGUMAS IMPORTANTES UNIDADES DE CALL CENTER

- ⊙ **Tempo de atendimento**
Tempo que um agente gasta com um cliente durante uma chamada. Inclui tudo, desde o “alô” até o “tchau”.
- ⊙ **Tempo médio de atendimento (TMA)**
Métrica que consiste no total de minutos gastos com atendimento durante determinado período dividido pela quantidade de ligações recebidas no intervalo.
- ⊙ **Tempo médio de espera (TME)**
Tempo total de espera, de todas as chamadas, dividido pelo total dessas chamadas.
- ⊙ **Tempo de abandono**
Métrica interna para o tempo médio, em segundos, que as pessoas que esperaram na fila demoraram até o abandono da chamada. O cálculo considera somente as chamadas abandonadas.
- ⊙ **Tempo de fila**
Número médio de segundos que o cliente gasta esperando por um agente depois de ter sido colocado em fila pelo DAC.
- ⊙ **Distribuidor automático de chamadas (DAC)**
Sistema telefônico especializado, usado em call/contact centers. É um dispositivo programável que atende chamadas automaticamente, coloca-as em fila, distribui-as para os agentes/atendentes, toca mensagens para os visitantes e elabora relatórios históricos e em tempo real dessas atividades. Pode ser um sistema monousuário ou com capacidades de DAC implantadas em uma rede, PABX etc.
- ⊙ **Tempo médio de pós-atendimento (TMPA)**
Tempo que um agente gasta com cadastro de informações ou qualquer atividade após o encerramento do contato com o cliente, não estando disponível para atender outro contato.
- ⊙ **Tempo médio de resposta (TMR)**
Tempo que o call center leva para responder transações que não têm de ser respondidas quando chegam. Por exemplo, correspondência ou e-mail.

⊙ **Tempo médio total (TMT)**

Medida composta pela soma do tempo médio de atendimento com o tempo médio de pós-atendimento. $TMT = TMA + TMPA = 175$ segundos (uma boa estimativa de tempo).

⊙ **Percentual de ocupação de troncos**

Tempo médio de ocupação dos troncos é o tempo em que as chamadas receptivas ficam no tronco (feixo de ramais disponíveis para a central de call center). Esse valor é obtido somando TMA e TME e dividindo o resultado pelo número de chamadas. (A segue o dimensionamento ideal e as respectivas métricas.)

⊙ **Nível de serviço**

Percentual mínimo aceitável de atendimentos de qualidade. É medido por metas, fundamentadas na relação de “clientes atendidos durante um tempo máximo de espera preestabelecido”.

Nível de serviço mínimo esperado: 95% de todos os atendimentos em, no máximo, 30 segundos.

TEMPO DE ESPERA ZERO

Estabeleça uma tolerância mínima para o tempo de resposta de atendimento e cumpra-a. Agende respostas automáticas. A resposta automática, se bem utilizada, redigida com simpatia e honestidade, pode ser uma importante ferramenta na redução da expectativa e ansiedade daqueles que lhe escrevem. A resposta automática de e-mails é pior que a resposta pessoal. Mas certamente ficar dias sem receber uma mensagem, achando que não existe ninguém do outro lado do e-mail, é uma falta de consideração imensurável. Escreva uma resposta automática, nem que seja para dizer:

Sentimos muito por não poder lhe responder imediatamente. Você nem sequer receberá uma resposta amanhã, tampouco na semana corrente. Com sorte, alguém lerá seu e-mail e não saberá para quem encaminhar. Nossa incompetência e estupidez nos impede de manter sua resposta simples. Convidamos você a espumar de raiva em nossa fila de atendimento com outros colegas. Pegue sua senha, sente e espere à vontade.



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Essas são algumas unidades importantes (pois com elas carregamos a calculadora Erlang, conforme demonstrado a seguir). Confira milhares de outros termos técnicos e informações no "Dicionário de Marketing para instituições de ensino".

SOFTWARES DE CALL CENTER E OUTROS RECURSOS TECNOLÓGICOS

O software de call center tem como objetivo o controle geral de ligações das rotinas da operação e gera os relatórios de TMA, TME, nível de serviço etc. (métricas necessárias para o atendimento) de cada operador e de cada célula de atendimento. É com base nesses dados que o gestor conseguirá realizar os ajustes necessários à operação.

O software efetua, ainda, a distribuição das chamadas de forma automática (DAC) entre os operadores desconectados.

SOFTWARE DE CADASTRO

Pode ser uma planilha Excel ou um banco de dados em Access. Pode ser, ainda, um software de CRM, integrado ao banco de dados da secretaria acadêmica. Deverá disponibilizar aos operadores o status de cada cliente, principalmente durante as ações ativas de telefonia. Dessa forma, evita-se a redundância de telefonemas, o que desgasta o relacionamento com os prospects. Quando a opção é instalar um programa de CRM, vale lembrar que:

- a) 80% dos projetos de CRM não dão certo por problemas de operacionalização e cultura organizacional.
- b) O programa permite criar uma interface de cadastro de dados com informações relevantes para fundamentar ações futuras de marketing.
- c) Permite também alimentar o sistema de inteligência de marketing com informações de atendimento.
- d) Reduz o trabalho e as ligações para candidatos já inscritos ou matriculados (deve acompanhar a mudança de status dos candidatos em tempo real ou diariamente).

DISCADOR AUTOMÁTICO

Liga simultaneamente para dezenas de números de telefone. Sempre que a ligação dá sinal de ocupado, automaticamente, passa ao número seguinte, aumentando a produtividade das ações ativas em mais de 100%.

SOFTWARE DE GRAVAÇÃO

Monitora as ligações e as arquiva, criando um novo parâmetro de segurança quanto à qualidade e veracidade das informações passadas pelos atendentes. Permite ainda que sejam realizados treinamentos com base nessas gravações, por meio da interpretação de abordagens “bem-sucedidas” e “malsucedidas” de vendas. Demanda um servidor para as gravações.

UPGRADE DAS MÁQUINAS UTILIZADAS PELA CENTRAL DE ATENDIMENTO

Esses softwares demandam hardwares com uma configuração mínima para executar com eficácia as novas tarefas da central. Não adianta ter um programa de CRM rodando em Pentiums II se os operadores cadastram pessoas à mão em um caderno. É como colocar o motor de uma Ferrari num Fusca.

URA E PABX

Antes do atendimento, o cliente entrará em contato com a árvore do PABX ou com a URA (unidade de resposta automática). A URA tira dúvidas automaticamente em relação a valores de mensalidades etc., quando o aluno digita seu número de matrícula ou CPF. É um processo eletrônico que evita muito trabalho dos operadores, reduzindo substancialmente esse tipo de chamada.

O PABX permite que o prospect siga diretamente para alguns ramais da instituição. Programar um PABX é um desafio logístico e é necessário dar atenção a esse processo para não sobrecarregar áreas que não foram treinadas para o relacionamento com o cliente (como naqueles modelos que permitem que o aluno “caia” no ramal do departamento financeiro, por exemplo).

A estrutura de distribuição da informação pelo PABX deve retirar a pressão sobre as unidades, deixando-as apenas com os contatos qualificados, e, assim, melhorar o atendimento, reduzindo a queda de ligações e acelerando o TME.

O PABX permite alguns níveis de profundidade:

QUADRO 13.5

DISQUE...	PARA:	DISQUE...	PARA:	DISQUE...
1	Se você é aluno	1	Unidade "A"	1. Secretaria
		2		2. Sala dos professores
		3		3. Financeiro
		4		4. Recursos humanos
2		1	Unidade "B"	1. Secretaria
		2		2. Sala dos professores
		3		3. Financeiro
		4		4. Recursos humanos
3	Se você não é aluno, está interessado ou é candidato ao processo seletivo	1	Cursos	...
		2	Valores	...
		3	Datas das provas	...
		4	Locais das aulas	...
4	Eventos	1	Dia do Aluno	...
		2	Dia do Calouro	...
		3	Feira de Cursos	...
		4	Outros	...

Caso a central seja capacitada para tirar dúvidas relativas às unidades, é importante fechar o escopo das ligações para as unidades físicas. Muitas vezes, acabamos sobrecarregando essas unidades, com alunos com dúvidas que poderiam ser encaminhadas para o call center, por não desenvolver adequadamente a arquitetura do PABX. Essa estrutura tem de ser flexível para incorporar mudanças, novas áreas, eventos sazonais e dúvidas momentâneas. Quando a instituição vai realizar um evento, por exemplo, precisa criar um ramal para o atendimento do público que esse evento gerará. É uma demanda emergente por informações num período de dois dias, que cai para zero no terceiro.

NA FILA DE ESPERA...

Muita world music para acalmar os ânimos e um texto bem redigido para ser escutado com informações interessantes intermediadas por “Aguarde para ser atendido” e “Sua ligação é muito importante para nós. Nosso tempo médio de espera está em trinta segundos. Por favor, aguarde. Em breve você será atendido”.

OBJETIVOS E METAS

Possuir uma central de atendimento própria pode ser um diferencial da IES. No entanto, se o diagnóstico apontar que a operação não é possível em curto prazo, não pense duas vezes em terceirizar essa unidade. Terceirização é um dilema das organizações modernas, em diversos setores (da folha de pagamento à manutenção predial), e é a opção de muitas IESs sérias para a telefonia, como a Universidade Estácio de Sá. Em 2005, a Estácio iniciou o projeto de outsourcing do atendimento pelos canais de relacionamento – chat, e-mail e contato telefônico –, tanto receptivo quanto ativo, dos cerca de 180 mil alunos da instituição educacional, além do público externo.

A Universidade Estácio de Sá recebia, na época da terceirização, cerca de 160 mil ligações/mês, 17 mil e-mails/mês e 7 mil chats/mês. No receptivo, as principais solicitações são informações de cursos pagos e gratuitos, renegociação de valores, matrícula e resultado de vestibular. Já o ativo está funcionando para marketing direto e realiza cerca de 60 mil ligações/mês. Existem grandes empresas oferecendo excelentes soluções para esse mercado, e nenhuma fórmula absoluta para o sucesso.

Caso a opção tenha sido dar uma resposta interna ao problema do atendimento, é importante definir metas para a equipe e, preferencialmente, prêmios para

SCRIPTS: A DIFERENÇA ENTRE SER ENCANTADOR E SER DETESTÁVEL

Se a importância do script (roteiro de procedimento dos operadores) nos receptivos é grande, nas ações ativas de call center ela é monumental. Um roteiro inócuo trará resultados inócuos. Pior, criará uma péssima imagem para sua IES. Uma mancha difícil de sair.

“Hum... O senhor então já está inscrito? Desculpe-me por importuná-lo a esta hora da noite... O senhor tem mais alguma dúvida? Hum... Então tchau!”

Péssimo, convenhamos, e mais comum do que se imagina. Os gestores deveriam passar mais tempo nas centrais, ouvindo as gravações do atendimento, como exercício de paciência e ponderação.

É fundamental que o operador (se você ainda o chamar dessa forma) tenha argumentação e sempre ligue para oferecer um benefício ao aluno. Caso o aluno “já esteja matriculado”, é sempre uma alternativa escapar para a “pesquisa”.

seu desempenho. É o primeiro passo para a implementação de um modelo de remuneração variável por resultados.

Para tanto, é necessário criar parâmetros e métricas para planos de premiação, possíveis apenas com os softwares apresentados (sem o monitoramento adequado é impossível elaborar qualquer sistema de prêmios).

A premiação deve ser calculada, primeiramente, com base nas metas gerais de matrículas durante o processo seletivo e, em um segundo momento, na qualidade do atendimento (conforme planilha de monitoração e feedback) e índice de absenteísmo.

TREINAMENTO

Um último item importante, que deve ser elaborado em parceria com o departamento de recursos humanos, são os treinamentos de produto e de desenvolvimento de competências em venda, técnicas de persuasão etc. Nesses programas é importante trabalhar:

⊙ **Informações detalhadas sobre cada curso**

Abrangem informações técnicas e outras diferenciadas, como os índices de empregabilidade das profissões e áreas de atuação que cada formação proporciona (facilmente encontrados, por exemplo, no *Guia do estudante*).

⊙ **Comparativo com os cursos similares das principais concorrentes**

Lembra-se dos relatórios do Procon? Nunca fale mal, deliberadamente, de uma concorrente. Mas possua informações, conhecimento, inteligência para poder argumentar a favor de sua instituição. E argumentar a favor pode demandar a necessidade de comparar dados de sua escola com os de outras (monte uma tabela com os principais dados comparativos de instituições, para municiar o contact center). Não é antiético fornecer essas informações para a central e criar esse script de negatividade. Assim, toda vez que um cliente partir para uma negociação comparativa do tipo “A Instituição ‘B’ é mais barata”, o operador contará com um arsenal de informações verídicas acerca dessa concorrente.

⊙ **Desenvolvimento de técnicas de atendimento e vendas e treinamentos de rotina ou de feedback**

Devem ser realizados todas as semanas, pois tomam pouco tempo e constituem excelentes medidas corretivas de falhas de atendimento. Com base na análise de escutas telefônicas de contatos positivos (em que a venda é concretizada) e negativos (em que não se chegou à conclusão da venda), são destacados e controlados os pontos fracos e fortes de cada operador.

**SEJA SEU CLIENTE OCULTO,
ANTES QUE SEU CHEFE O SEJA!**

Por vezes, ligamos para nossas centrais de atendimento sem o devido senso crítico. Somos mal atendidos e não corrigimos esse mal atendimento, sendo, de certa forma, coniventes com o erro. Sempre que estiver em um ponto de contato, coloque-se no lugar de um aluno. E faça as correções em tempo real. Teste sua central de atendimento todos os dias!



CAIXA DE FERRAMENTAS ON-LINE

Confira a arquitetura do PABX de cinco universidades de São Paulo.



CAIXA DE FERRAMENTAS

Implementação da operação

DEFINIÇÃO E APROVAÇÃO DE ORÇAMENTOS

Autorizar o processo de planejamento começa com o compromisso ativo da mantenedora no desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico de marketing. A idéia de as ações estarem condicionadas a um planejamento, e este estar inserido em um programa, deve ser aceita, comungada e defendida pela direção.

Os mantenedores precisam ser entusiastas do programa.

Esse compromisso assume diversas formas. Em primeiro lugar, é um compromisso para afirmar a viabilidade da missão da instituição, bem como para criar e comunicar uma visão forte e atraente. É, ainda, um compromisso para gastar tempo, dinheiro, talento e capital político no marketing. A instituição não estará apta à criação de um planejamento estratégico de marketing sem um compromisso desse nível.

É um compromisso para tomar decisões, algumas polêmicas, já que implicam mudanças relativas às prioridades institucionais e à remoção das áreas falhas da faculdade que retardam o processo de planejamento de marketing e de consecução da visão institucional.

E, finalmente, é um compromisso em procurar um gestor para o processo e criar condições de trabalho, autonomia e delegar poder para a concretização do planejamento.

ORÇAMENTO

De forma prática e realista, o compromisso com o planejamento estratégico de marketing será demonstrado pela delegação de autonomia e poder, assim como pela aprovação de um orçamento de marketing. O compromisso com o processo de planejamento de marketing deverá incluir o compromisso para gastar dinheiro, com freqüência bastante disputado, primeiro para a criação de um plano e depois para a implementação de curto e longo prazos.

Conhecer o nível inicial de suporte, o budget de marketing, é importante, ainda, por razões práticas: ajuda a definir a gama de possibilidades. Se a faculdade pode gastar somente R\$ 500 mil por ano, durante cinco anos, o planejamento estratégico de marketing será mais modesto do que se tiver possibilidade para investir R\$ 1 milhão por ano, durante cinco anos.

CRONOGRAMA DETALHADO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES PARA OS PRIMEIROS DOZE MESES

Definição dos prazos e adequação das ações ao tempo necessário para o melhor desenvolvimento dos trabalhos. Uma linha do tempo de, no mínimo, um ano deve ser projetada. O ideal é expandir mais esse prazo, antecipando aqueles cenários em que, provavelmente, o plano será um sucesso e aqueles nos quais será um fracasso.

OPERACIONALIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Depois de definidos os objetivos, as metas, a análise de marketing e as principais estratégias e ações que a instituição pretende implementar, durante o período a que se refere o projeto, é necessário definir:

- 1) Objetivos específicos, as dimensões de tempo e as etapas de realização para as diversas estratégias, detalhadas por unidade de negócios e por unidades de inscrições, matrículas, redução na inadimplência etc., e os resultados a serem alcançados, com os respectivos mecanismos de aferição e formas de controle.
- 2) Detalhes, considerando as diferentes etapas e o grau de intensidade das ações, todas as políticas e ações para as estratégias, já prevendo mecanismos de avaliação e eventuais correções de rota.

ANÁLISE E CONTROLE

Assim que o planejamento estratégico de marketing for colocado em prática, todos os mecanismos de monitoramento, controle e correção ou aperfeiçoamento devem ser simultaneamente acionados para aferir se os resultados e a sinergia estão sendo alcançados.

Nesse momento, alguns indicadores de eficácia:

- Se o mercado descrito no posicionamento e no foco está percebendo e se interessando pelas ações de marketing que a instituição vem desenvolvendo.
- Caso perceba e se interesse, se está reconhecendo.
- Caso reconheça, se está reputando positivamente.
- Caso repute positivamente, se está experimentando e aprovando.
- Caso experimente e aprove, se está repetindo a compra e convivendo.
- Caso repita a compra, se está formando uma imagem positiva e de qualidade.
- E, caso forme uma imagem positiva e de qualidade, se está transferindo e incorporando esses valores à sua marca.

Conclusão

O “marketing acadêmico”

O MARKETING TEM UMA “LENTE ESPECIAL”, uma perspectiva que lhe permite ver a instituição com nuances que as outras áreas não enxergam. O marketing é empático por natureza. Como seus resultados estão diretamente relacionados com atividades de outras áreas, o marketing precisa observar o todo pelas suas frações e entender as diferentes culturas que convivem em uma mesma empresa (como pensa um gestor de RH, quais são os procedimentos adotados no departamento financeiro, quais as limitações da área de tecnologia). Em função disso, o pensamento sistêmico de marketing contempla toda a cadeia administrativa de uma instituição de ensino superior.

O marketing é, ainda, o depositário de uma missão que reforça essa sua “atitude global”: é o departamento mais comprometido com a satisfação dos clientes. Essa, inclusive, é uma “unidade” com a qual se avalia a qualidade do trabalho desenvolvido por um departamento de marketing. Ao longo do livro, referimo-nos diversas vezes à *campus experience* que batiza a obra. De forma objetiva e para fins de conclusão, essa experiência sistêmica poderia ser chamada de satisfação.

Portanto, suas estratégias visam convergir todas as ações da instituição em prol dessa satisfação, e partem – sempre – da premissa de que essa satisfação trará à IES fidelização, retenção e resgate, que geram recomendação e, portanto, uma pressão menor sobre ações de propaganda, publicidade etc. A campanha de processo seletivo perfeita atuaria nessa condição e comunicaria somente a data de um vestibular.

Por mais que as ações da área administrativa estejam de acordo com as expectativas do cliente, seu composto de valor (relação custos–benefícios percebidos) somente trará benefícios se houver atributos suficientes provenientes da sala de aula. Muito foi dito sobre a mágica que ocorre entre as quatro paredes desse espaço, sejam elas construídas de tijolos ou de bits e bytes.

Essa importância é tamanha que se deveria cunhar um termo para alinhar o departamento de marketing com a sala de aula. Assim como no início do livro propusemos o título “marketing educacional” para um universo de atividades de marketing de outros setores da economia, entendemos que é obrigação desta obra batizar de “marketing acadêmico” o enfoque dessa área para a atividade-fim de uma IES.

A essência da *campus experience* é a satisfação e a experiência holística de um estudante em sua universidade. Tentamos no decorrer do livro demonstrar que o investimento – de tempo e recursos – deve ser orientado à construção de um posi-

cionamento. Que o gestor deve se utilizar das quatro ferramentas básicas de marketing, que se desdobraram em dez e poderiam ser classificadas em muitas mais, de forma a atuar em diversas frentes na busca da construção de uma *campus experience*. Contudo, esse é um processo de migração. Se algum dia fôssemos questionados sobre o futuro de uma instituição que investisse seus esforços em ações sugeridas por este livro, certamente a resposta seria “o marketing acadêmico”.

Hoje, as IESs não podem querer saltar de seu paradigma atual para o marketing acadêmico esperando que a *campus experience* provenha apenas dessa dimensão. É necessário reconstruir-se em busca desse ideal, e existe um caminho a ser trilhado. Essa é a função desta obra. Apontar não um caminho num mapa, mas algumas das principais rotas a seguir. Até por isso, presta-se a uma leitura não-linear.

Manter empregos é tudo

O LIVRO POLEMIZA EM ALGUNS MOMENTOS, e é necessário fazer uma reflexão sobre as propostas e estratégias apresentadas. Expusemos alguns assuntos – muitos pela primeira vez – para que possam ser discutidos com mais profundidade pelas mantenedoras brasileiras. Não existem verdades absolutas. Se de um lado não há receitas prontas para o sucesso, de outro há receitas prontas para o fracasso. O leitor deve fazer um filtro de tudo que foi apresentado, ler com a ótica de sua “cultura” administrativa e pensar nas ações de marketing como processos horizontais. Sempre. Deve procurar responder, na medida do possível, à seguinte pergunta: “Que outras áreas poderiam ser integradas a essa ação?” – englobando o maior número de organismos da instituição a cada estratégia. O marketing deve procurar a sinergia, principalmente entre a área administrativa e a área acadêmica. Sairá na frente a instituição que conseguir chegar a esse equilíbrio.

A questão se resume, no fim das contas, às expectativas das pessoas envolvidas com o processo educacional, à melhor maneira de oferecer um serviço que atenda às expectativas dos alunos, bem como a lembrar que elas são as mais elevadas: o aluno deseja de sua escola um manual para a carreira, para a vida. Por outro lado, deseja construir relações que levará para sempre. Mantenedoras recebem com orgulho fotos de crianças de pais que se conheceram em suas faculdades. Acompanham com atenção a ascensão de seus egressos. Esse é o horizonte maior: entender o tamanho do impacto de sua atividade na vida dessas pessoas e entender o que é a *campus experience*.

Contudo, também é importante administrar as pessoas que atuam prestando serviços aos seus alunos. Estratégias malsucedidas de marketing, uma campanha ineficaz, que não projete a instituição para as metas estabelecidas pela área finan-

ceira, resultam em cortes de empregos. Nesse modelo caótico, poderá não ser o seu o primeiro emprego a ser perdido. Mas cabe olhar todos os funcionários e compreender o tamanho da responsabilidade da área de marketing. Muitos gestores ainda romantizam sua atividade, celebrando com fornecedores em almoços de negócios, happy hours e feiras variadas, que nada têm que ver com sua atividade. Deixam-se seduzir por características do trabalho que nem sempre são as que importam. Marketing é ciência, estatística, finanças. E essas nem sempre são atividades agradáveis. Por outro lado, trata-se de uma profissão apaixonante, que permite criatividade e inovação. Um gestor espartano, paranóico por números, é tão míope quanto um publicitário travestido de gerente de marketing. Saiba equilibrar.

O setor é novo e encontra-se em estado de desenvolvimento. É importante que os administradores educacionais compreendam que muitas fórmulas de sucesso provenientes de outras áreas não se adequam ao negócio educacional. Que é preciso, por vezes, construir as próprias armas, se não for possível encontrá-las no mercado. E que, nessa condição – inovando e empreendendo –, estamos todos, na verdade, fazendo ciência ao discutir marketing para instituições de ensino.



Bibliografia

Prefácio

MCKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Introdução

LIMA, Lauro de Oliveira. *Estórias da educação no Brasil: de Pombal a Passarinho*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasília, 1969.

PILETTI, Nelson. *História da educação no Brasil*. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. *História da educação no Brasil*. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

www.pedagogiaemfoco.pro.br

www.wikipedia.com

1. Primeiras dimensões do relacionamento: o ambiente institucional e a web

Artigo da revista *Superinteressante*, São Paulo, n. 112, abr. 2005. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/superarquivo/2005/sumario-edicao-212.shtml>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

COBRA, Marcos. *Serviços – Como construir valor para o cliente*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2004.

DUARTE, Alessandro; QUERO, Caio. E vai rolar a fe\$ta. *Veja São Paulo*, 24 nov. 2004.

ERICSSON, K. Anders *et al.* (orgs.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Nova York: Cambridge University Press, 2006.

LAYARD, Richard. *Happiness: lessons from a new science*. Londres: Penguin, 2005.

LIMA, Lauro de Oliveira. *Estórias da Educação no Brasil: de Pombal a Passarinho*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasília, 1969.

PUTNAM, Robert. *Bowling alone*. Nova York: Simon & Schuster, 2000.

UNDERHILL, Paco. *Vamos às compras! A ciência do consumo*. São Paulo: Campus, 1999.

2. Uma visão do planejamento estratégico

- ANDERSON, Chris. *The long tail – Why the future of business is selling less of more*. Nova York: Hyperion, 2006.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. Porto Alegre: L&PM, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- ROBERTS, Kevin. *Lovemarks – Futuro além das marcas*. São Paulo: M. Books, 2004.

3. A dimensão do produto

- Artigo da *Folha de S.Paulo* publicado no portal Universia. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_clipping_cbcai.html>. Acesso em: 27 nov. 2007.
- CAMPANHOLE, Adriano; LOBO, Hilton. *Profissões regulamentadas: leis, decreto-leis, decretos e outros atos específicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUBNER, Stephen J.; LEVITT, Steven D. *Freakonomics: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ERICSSON, Carls Anders *et al.* (orgs.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- HOMERO. *A odisséia*. São Paulo: Edusp, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

5. A dimensão da concorrência

- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1992.

7. A internacionalização das IESs

- Artigo do jornal *El País*. Disponível em: <http://www.elpais.com/articulo/educacion/2005/sera/ano/inversion/educacion/Brasil/elpepusocedu/20041122elpepiedu_1/Tes>. Acesso em: 27 nov. 2007.

8. A dimensão dos clientes

ROSA, Ubiratan (org.). *Minidicionário Gama Kury da língua portuguesa*. São Paulo: FTD, 2002.

9. Executando o desafio da operacionalização

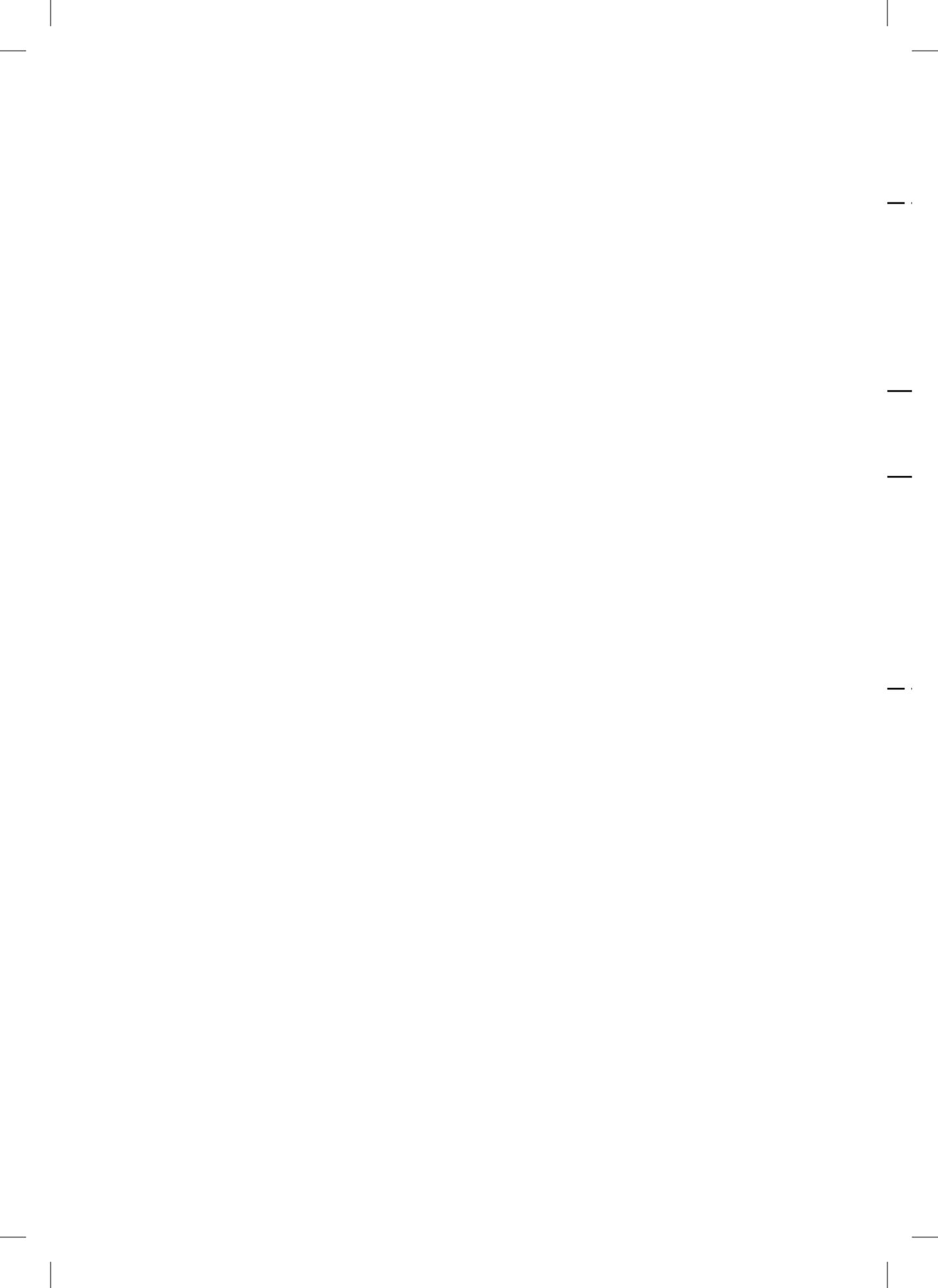
RODRIGUES, Nelson. *À sombra das chuteiras imortais: crônicas de futebol*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

10. A dimensão da infra-estrutura

LAS CASAS, Alexandre. *Jogada de marketing – Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEITZ, Barton; LEVY, Michael B. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.





----- dobre aqui -----



CARTA-RESPOSTA NÃO É NECESSÁRIO SELAR

O SELO SERÁ PAGO POR



AC AVENIDA DUQUE DE CAXIAS
01214-999 São Paulo/SP

----- dobre aqui -----



CADASTRO PARA MALA-DIRETA

Recorte ou reproduza esta ficha de cadastro, envie completamente preenchida por correio ou fax, e receba informações atualizadas sobre nossos livros.

recorte aqui

Nome: _____ Empresa: _____ Bairro: _____

Endereço: Res. Coml. _____ Estado: _____ Tel.: () _____

CEP: _____ Cidade: _____ Data de nascimento: _____

Fax: () _____ E-mail: _____ Professor? Sim Não Disciplina: _____

Profissão: _____

1. Você compra livros:

- Livrarias
- Telefone
- Internet
- Feiras
- Correios
- Outros. Especificar: _____

2. Onde você comprou este livro?

3. Você busca informações para adquirir livros:

- Jornais
- Revistas
- Professores
- Amigos
- Internet
- Outros. Especificar: _____

4. Áreas de interesse:

- Educação
- Psicologia
- Corpo, Movimento, Saúde
- Comportamento
- PNL (Programação Neurolinguística)
- Administração, RH
- Comunicação
- Literatura, Poesia, Ensaios
- Viagens, Hobby, Lazer

5. Nestas áreas, alguma sugestão para novos títulos?

- 6. Gostaria de receber o catálogo da editora?** Sim Não
- 7. Gostaria de receber Informativo Summus?** Sim Não

Indique um amigo que gostaria de receber a nossa mala-direta

Nome: _____ Empresa: _____

Endereço: Res. Coml. _____ Bairro: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____ Tel.: () _____

Fax: () _____ E-mail: _____ Data de nascimento: _____

Profissão: _____ Professor? Sim Não Disciplina: _____

Summus Editorial

Rua Itapicuru, 613 7º andar 05006-000 São Paulo - SP Brasil Tel.: (11) 3872-3322 Fax: (11) 3872-7476
Internet: <http://www.summus.com.br> e-mail: summus@summus.com.br

cole aqui