

Guia completo de Marketing Educacional  
**Série: O Sucesso do Estudante**

# A DISRUPÇÃO DO MARKETING PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO



Hackeando os processos  
de Captação e Permanência  
de Estudantes

DANIELE PIAZZI | FERNANDA VERDOLIN

E CONVIDADOS

Guia completo do Marketing educacional

**Série: O sucesso do Estudante**

# **A disrupção do Marketing para Instituições de Ensino**

Hackeando os Processos de Captação e  
Permanência de Estudantes

**Daniele Piazzzi | Fernanda Verdolin  
e Convidados**

## Ficha Catalográfica

**Coordenação:** Daniele Piazzzi e Fernanda Verdolin

**Autores:** Daniele Piazzzi, Fernanda Verdolin, Taiguara Langrafe, Andreia Moura, Karla Caldas Ehrenberg, Nivio Delgado, Diogo Romero, Jana Ramos, Elziane Campos, Adriano Rosa, Livia Torquetti, Cibele Schuelter, Rodrigo Bouyer, Anderson Ceolin Soares, Alessandra Maluf, Gutenberg Almeida, Rafael Pinheiro, Luciano Sathler, Vitor Peçanha

**Revisão de Linha Editorial:** Daniele Piazzzi e Fernanda Verdolin

**Revisão Ortográfica:** Kariny Cristina de Souza Raposo e Viviane Raposo Pimenta

**Projeto Gráfico e Editoração:** Lucas Arlino

A Disrupção do marketing para instituições de ensino [livro eletrônico] / [organização Daniele Brenha Piazzzi, Fernanda Verdolin ; ilustração Lucas Arlino]. – Hortolândia, SP : Moovecom Comunicação, 2020.

– (O sucesso do estudante ; 1) e-Pub

Vários autores. Bibliografia.

ISBN 978-65-991999-0-5

1. Escolas - Organização e administração

2. Marketing educacional I. Piazzzi, Daniele Brenha. II. Verdolin, Fernanda. III. Arlino, Lucas.

IV. Série.

Copyright © 2020

Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-65-991999-0-5

## DEDICATÓRIA

Dedicamos essa obra aos nossos esposos que nos impulsionam e nos apoiam a construir novas versões melhores de nós mesmas, todos os dias.

# AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Jesus, nosso Senhor e Salvador;**  
a todos os autores amigos que não mediram esforços para fazer parte dessa  
primeira edição da série: Sucesso do Estudante;  
aos familiares que compreenderam nossa ausência nos últimos meses em que  
estivemos dedicadas a essa obra.

# Sumário

8

Prefácio

10

Introdução

17

### Capítulo 01

Como transformar a sua instituição de ensino em um ecossistema de empreendedorismo e inovação com foco no que mais importa: o Sucesso do Estudante

33

### Capítulo 02

A Gestão de Marketing em Instituições de Ensino

46

### Capítulo 03

A importância da comunicação interna em Instituições de Ensino

54

### Capítulo 04

Captação de alunos por descontos promocionais ou educação como investimento?

62

### Capítulo 05

Aplicando a regra de ouro do marketing digital em Instituições de Ensino: trabalhando com personas

77

### Capítulo 06

Como criar estratégias de encantamento na captação de alunos

96

### Capítulo 07

Growth Hacking: o atalho para crescimento das Instituições de Ensino

107

### Capítulo 08

A consultoria de carreira pode aumentar o valor de sua marca?

114

### Capítulo 09

Como escolher o melhor modelo de processo seletivo para a sua instituição de ensino?

### Capítulo 10

119

Quebrando o tabu de vendas na educação: vendedores ou consultores de carreiras?

### Capítulo 11

129

O desafio da rotina de vendas na captação de alunos

### Capítulo 12

133

Inteligência de mercado: o GPS da gestão de Instituições de Ensino em direção à Perenidade

### Capítulo 13

144

Mitigando a evasão e conquistando a lealdade do aluno por meio da Gestão da Permanência Eficaz

### Capítulo 14

154

A necessidade de se transformar os currículos pedagógicos em competências da nova dinâmica do mundo do trabalho

### Capítulo 15

162

Avaliando as práticas e o modelo americano dos centros de carreira para promover o sucesso do estudante

### Capítulo 16

169

Aprendendo a reaprender: o papel do professor no marketing para as instituições de ensino

### Capítulo 17

175

Design Thinking aplicado à Educação

### Capítulo 18

187

A aceleração de tendências na educação pós pandemia

### Capítulo 19

201

Produzindo conteúdo para internet

### Capítulo 20

225

Como construir a proposta de valor da sua instituição

229

Posfácio

# Prefácio

Por **Taiguara Langrafe**



Vice-Reitor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP  
Especialista e referência em Gestão de Instituições de Ensino



**Como entusiastas e apaixonados pela educação, sonhamos e perseguimos a concretização dos sonhos, no dia a dia, por meio do sucesso dos nossos estudantes.** Parece algo simples, mas é uma construção social extremamente complexa, cuja história tem observado focos e forças atuando de formas diferentes ao longo do tempo.

Resgatando o autor-ídolo da minha época de formação na Graduação em Administração da FECAP, Philip Kotler, o Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros. E, aqui, temos o termo chave, para todos os praticantes do Marketing: o valor.

E o que seriam todos os praticantes? Os Profissionais de Marketing? O Marketing não está circunscrito ao Departamento de Marketing das Instituições de Ensino?

A resposta é um profundo, retumbante, decidido, resoluto e concreto **NÃO**.

Como meu autor-ídolo sempre destacou, o Marketing é um processo que deve ser praticado por todos e não apenas por uma equipe específica. Conhecer e exercer o marketing é função das pessoas que formam uma Instituição de Ensino: compreenderemos, desenvolveremos e atenderemos às necessidades de nossos estudantes e stakeholders por meio de toda e qualquer interação que tivermos.

Sendo assim, o Marketing é um ethos organizacional construído, a cada e-mail respondido, atenciosamente, de um professor exigente para um estudante agoniado; a cada mãe, com dificuldades financeiras, atendida em um guichê por um técnico-administrativo atencioso; por uma postagem em mídias sociais que poderá impactar o valor da marca e a reputação da Instituição de Ensino; por uma mensagem respeitosa alimentada em uma régua de nutrição, que não seja invasiva e respeite a privacidade e o tempo de um candidato, que ainda não decidiu qual curso ou instituição será a melhor para ele.

A obra **“A Disrupção do Marketing para as Instituições de Ensino”** apresenta de forma bastante completa o paradigma atual para que todos nós (Mantenedores, Executivos, Professores, Técnico-Administrativos e, por que não, Estudantes?) possamos navegar e estarmos atualizados na condução das nossas atividades cotidianas nas Instituições de Ensino.

Espero que os leitores partilhem comigo dessa mentalidade de gestão, entendendo o que mais importa em todo o trabalho das Instituições de Ensino: o **Sucesso do Estudante**. Assim, seremos capazes de gerar valores que eles nem sabiam que existiam. Quanto mais sucesso nossos estudantes tiverem, melhor para a sua vida pessoal, para a sua família, para a sua vizinhança, para o seu bairro, para a sua cidade, para o Brasil e para o Mundo.

A verdade é que vivemos em um país com poucas pessoas estudando e com baixo desenvolvimento de competências. Chegamos a 2020 e nossas taxas de matrículas no Ensino Superior são as piores da América Latina. Nossos resultados em testes internacionais aplicados a estudantes nos colocam, na média, nas últimas posições, nossa produtividade é baixa e a nossa renda per capita também. Como vamos mudar isso? Acredito muito na força transformadora da educação e na geração de valor para os nossos estudantes, via de consequência, para a nossa sociedade. Quanto mais pessoas acreditarem e fizerem acontecer essa mobilidade social, melhor.

**Boa leitura!**

# Introdução



**Esta obra é sobre parte do nosso legado, propriedade dada por vontade. É sobre a força motriz que há dentro de nós: o amor pela educação e pelo desenvolvimento do potencial humano.** Foi o que nos motivou a fazer um parênteses no curso das nossas atividades centrais como empreendedoras e especialistas em marketing e gestão de pessoas para as instituições de ensino para cumprir o nosso chamado de ajudar a melhorar o processo educacional nas instituições de ensino do Brasil, o que poderá impactar em milhares de vidas transformadas.

Compartilhar conhecimento é para nós um prazer, gera ocitocina. E quando compartilhamos conhecimento aplicado, testado e comprovado de que realmente, se bem entendido, pode mudar o curso das coisas, não só gera ocitocina: gera realização.

Marketing vem da palavra market, que pode ser traduzida como “mercado” ou “comercializar” (verbo to market). Adicionando o sufixo -ing, que pode ser usado para apresentar uma ação que está em andamento, chegamos ao sentido “ação de comercializar agora”. or mais que essa definição ajude a traduzir a palavra, ela é apenas uma parte do processo de marketing quando pensamos no que é, de fato, essa ação. Fazer marketing é agregar todas as funções que fazem com que um produto ou serviço oferecido por uma empresa seja adquirido pelo cliente. Jerome McCarthy (1960) criou o famoso conceito do composto de 4Ps de marketing, e que posteriormente, foi difundido por Philip Kotler (1967), mais conhecido como o pai do marketing no mundo. Kotler (2006) promoveu a importância do marketing, transformando-o de uma atividade marginal, para o trabalho mais “importante” de um negócio. Ele defende que o marketing tem que ser colocado no centro da estratégia da empresa e ser praticado por todos os gestores. Kotler deu sequência à tendência iniciada por Peter Drucker, mudando a ênfase de preço e distribuição para um foco maior na satisfação das necessidades dos clientes e sobre os benefícios recebidos de um produto ou serviço. De igual modo, Kotler também criou a ampliação da área de marketing para cobrir não apenas as operações comerciais, mas também as operações das organizações sem fins lucrativos e agências governamentais, além de estabelecer que o marketing deve ser aplicado não só aos produtos, serviços e experiências, mas também a causas, ideias, pessoas e lugares. E na sua obra Marketing 4.0 (2010), Kotler apresentou a evolução do marketing, com o enfoque em criar empresas mais humanas, com valores mais próximos de seus consumidores – coração, mente e espírito - e a nova fase que permite um aprofundamento ainda mais centrado no cliente com o uso de tecnologias no qual destacou o efeito Google, o efeito redes sociais e o efeito serviços. O marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que leva em conta os sentimentos humanos, as transformações sociais e as revoluções de interação na rede. As empresas devem focar em criar soluções que ajudem a economizar tempo, que facilitem a vida dos consumidores e que também tragam mais humanização para a relação de troca de interesses.

Nesse sentido, para entendermos de forma mais clara como a atividade de gestão de marketing evoluiu no segmento educacional no Brasil, compartilhamos um panorama sobre a evolução do mercado educacional da educação superior na ótica da profissionalização da gestão de marketing.

De 1994 até os dias de hoje, muita coisa mudou no cenário do Mercado Educacional. Hoje, mais do que nunca, é necessário romper com os padrões estabelecidos da gestão de tradicional das instituições de ensino para se manter vivo e relevante.

**Figura 1: A Evolução do Marketing em Instituições de Ensino**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

### 1994: muita demanda e pouca oferta

Em 1994, o setor de educação superior privada vivia uma abundância de demanda e pouca oferta que resultava em grande concorrência candidato X vaga para todos os cursos de graduação. O sonho do ensino superior se tornava realidade para poucos. E acreditamos que, por essa razão, as instituições ainda não se preocupavam em estruturar os setores de comunicação e marketing. Todo processo de captação de alunos, desde a ficha de inscrição, pagamento, prova até a matrícula eram realizados de forma presencial.

### 1999: criação da assessoria de comunicação

Já em 1999, houve um aumento da oferta e a demanda continuava alta. Foi nesse momento que as instituições de ensino criaram seus primeiros setores de comunicação, chamados de assessoria de comunicação (ASCOM). A comunicação com o público-alvo começava a ser realizada pela publicidade, mala direta, correios, telegrama e algumas instituições de ensino criaram seus sites e permitiram inscrições online.

### 2002: estruturação das áreas de mercado

O ano de 2002 foi um marco para o segmento educacional por começar a estruturar as áreas de mercado. Neste ano, criaram seus primeiros setores de marketing. Todos os processos de inscrição são realizados pela internet. A concorrência começa a incomodar e os investimentos em publicidade via agências ou in-house começam a ficar mais expressivos. Inicia-se também investimentos em call center e e-mail marketing.

### 2010: oferta ultrapassa a demanda

Os anos de 2010 a 2017 ficaram marcados pela briga pela atenção da audiência. No ano de 2010, oferta já era maior que a demanda. A mídia de massa ganha grandes investimentos, principalmente por meio da TV e rádio. As Instituições de Ensino Superior criam seus setores comerciais, o vestibular agendado ganha força, consolidam-se os investimentos em call center, e-mail marketing e a novidade é o SMS.

### 2013: expansão do call center

Em 2013, aumenta-se o número de postos de atendimento no call center, algumas instituições começam a investir em CRM e grande parte delas tem perfil nas mídias sociais, mas ainda desfocado dos processos de captação e retenção de alunos.

## 2015: fim do FIES

Já em 2015, com o fim do FIES e a queda expressiva da captação de alunos, as instituições reduzem os investimentos em publicidade e aumentam as equipes comerciais. E aí que elas passam a entender e trabalhar sob o foco do funil de conversão, aumentam assim os investimentos em publicidade online, além de dar mais foco no CRM. De 2012 a 2014, o funil de conversão e a geração de leads funcionava sem muito esforço, e foi impulsionado pelo super estimulante FIES. Mas quando o FIES sofreu alterações, impactou de forma abrupta a sustentabilidade do fluxo de caixa das instituições que estavam com grande parte de seu contingente de matriculados vinculados a esse programa.

## 2016: A profissionalização da Gestão de Marketing

Os investimentos de publicidade têm maior divisão entre o tradicional e o online. O inbound marketing invade os setores de marketing. As mídias sociais passam a gerar mais leads qualificados e consolidam o funil de conversão. Entende-se que o diferencial precisa ser baseado na entrega de valor, no entanto, as mudanças ainda se concentram em tecnologias e estratégias de atração com foco na captação de novos alunos.

## 2020: A disrupção do marketing para instituições educacionais

Todas as regras foram redefinidas com a chegada da pandemia provocada pelo Coronavírus, COVID-19. Apesar de todos esses transtornos, a pandemia trouxe oportunidades e, para educação, impulsionou a urgência de romper com os modelos tradicionais de gestão criando um novo modelo: que denominamos de A disrupção do marketing para as instituições de ensino.

Os dados do último Censo do Ensino Superior (2018) apontam que somente 34% dos estudantes dessa etapa do ensino superior tiveram uma trajetória acadêmica “sem percalços”. Entre 2010 e 2015, cerca de 56% dos alunos que ingressaram no ensino superior ou não se formaram com os cole-gas do curso de graduação no qual se matricularam, ou abandonaram o curso. Em paralelo, atualmente temos mais de 13 milhões de brasileiros desempregados, milhares de vagas do setor produtivo não preenchidas e milhões de pessoas com carteira assinada que trocariam de lugar na busca por mais realização profissional no trabalho. A pesquisa feita pelo Instituto Locomotiva (G1) revela que 56% dos trabalhadores com carteira assinada estão insatisfeitos com seu emprego.

O futuro do mundo do trabalho passa por uma transformação com menos foco na empregabilidade e novo foco na trabalhabilidade. Ela consiste na capacidade que o ser humano tem em absorver conhecimentos, habilidades e competências para gerar trabalho, renda e riqueza, seja como empregado, seja como autônomo, ou profissional liberal. Novas profissões surgem, outras desaparecem e, assim, somos pressionados a nos reinventar, enfrentando transições em nossas carreiras que exigem novas habilidades e competências, impostas pelo mundo V.U.C.A: volátil, incerto, complexo e ambíguo. O sistema educacional tradicional foi formatado na lógica de alcançar a excelência frente a um padrão pré-definido, em que o diploma levava a um primeiro emprego, e que por sua vez, o profissional tinha como base uma carreira clara e linear. No entanto, sabemos que esse percurso já não é mais garantia de sucesso faz um bom tempo. O que importa hoje, e agora mais urgente, é manter-se em constante estado de aprendizado - o Lifelong Learning e com uma postura aberta ao desconhecido.

Dessa forma, surge o novo modelo de gestão de marketing para as instituições de ensino com foco no sucesso do estudante. Uma gestão focada em contribuir de forma legítima para a transformação de vida dos estudantes. A jornada do aluno não pode ter fim, ela precisa ser cíclica e relevante; precisa permitir que os estudantes encontrem oportunidades de trabalho que façam sentido para o

seu perfil, desenvolvam sua trabalhabilidade, sejam felizes em suas atividades laborais aumentando em cerca de 30% sua produtividade e, assim, estejam cada vez mais preparados para enfrentar esse novo normal do mundo que é a imprevisibilidade.

Não é nossa pretensão apresentar um novo conceito para a gestão de marketing, pelo contrário, a partir dos conceitos bases já destacados por Kotler, apresentamos um modelo de gestão de marketing para as instituições de ensino que parte da premissa de que marketing não é uma atividade restrita a um departamento, é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros.

A criação do modelo de Sucesso do Estudante foi inspirado no conceito de Customer Success, amplamente difundido por Murphy, Lincoln e autores (2016), a tese da Tríplice Hélice de Etzkowitz Henry e Zhou, Chunyan (2017) da universidade inovadora e empreendedora integrada ao setor produtivo e ao governo, os Pilares da Gestão da Permanência Eficaz (2018) e a atuação dos centros de carreiras nas universidades americanas.

Dessa forma, entende-se o **“Sucesso do Estudante como a criação de um ecossistema que apoie o aluno, de maneira proativa, durante toda a sua jornada estudantil para que suas expectativas de formação, envolvendo os aspectos pessoais e profissionais, sejam alcançados por meio de um processo de ensino e aprendizagem flexível e personalizado que reforce a sua identidade e gere senso de utilidade para nutrição e ampliação do seu ciclo contínuo de vida estudantil”**. Esta obra reúne alguns dos nossos amigos especialistas, referências no segmento educacional, que compartilham do mesmo propósito que o nosso, e que como autores convidados, dividem boas práticas da nova gestão de marketing para as instituições de ensino com foco no sucesso do estudante.

Estruturamos o livro em 3 partes, sendo que antes da primeira parte apresentamos o artigo estrutural da obra ecossistema de empreendedorismo e inovação, que denominamos: O Modelo de Sucesso do Estudante. Em seguida, na primeira parte, apresentamos os artigos relacionados ao eixo de Acesso da metodologia de Sucesso do Estudante. A segunda parte está relacionada ao eixo de Permanência e a terceira parte ao eixo de Desenvolvimento. Você pode ler as 3 partes na ordem que quiser, mas recomendamos seguir primeiro com o artigo estrutural, que é a base para compreensão de todos os outros. Não se sinta pressionado para aplicar todos os macroprocessos de cada eixo do modelo imediatamente. Alguns deles podem não ser relevantes ao contexto da sua instituição de ensino no momento e só poderão ser implementados mais no futuro. O mais importante é você compreender a abordagem proposta e iniciar a mudança estruturando os times alinhados com os processos de cada eixo. O que de fato, podemos prometer, é que ao final da leitura completa deste livro, você estará munido de um novo mindset e também de exemplos práticos que mudarão para sempre a maneira como você realiza suas atividades de gestão de marketing e estratégia de negócio.

Não vamos parar por aqui, essa é a primeira edição da série de livros que vamos lançar para atualização e evolução do modelo, inclusive ampliando sua aplicação para educação básica. **Sendo assim, convidamos você a fazer parte do movimento todos pelo #sucessodoestudante incentivando e ajudando os gestores e mantenedores de instituições de ensino a romper com os modelos tradicionais arcaicos de gestão de marketing e aderir às boas práticas de um novo modelo de gestão de marketing para as instituições de ensino focado no que mais importa: o Sucesso do Estudante.**

# Notas e referências

<sup>1</sup> Gestão de Marketing: é a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e obter, manter e expandir a base de clientes através da criação, entrega e comunicação de um valor superior ao cliente (Kotler, 2000)

<sup>2</sup> MCCARTHY, E. J. (1960). Basic Marketing: A managerial approach Illinois, EUA: Richard D. Irwin.

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing: edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão Técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

<sup>4</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip; Marketing para o século XXI. Ediouro, 1ª edição 2008. 320p.

<sup>7</sup> Termo utilizado para designar agência de publicidade que trabalha exclusivamente com uma empresa, estando fisicamente dentro da empresa, ou não.

<sup>8</sup> Short Message Service

<sup>9</sup> Termo criado para definir toda uma classe de sistemas de informações ou ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. TURBAN, Efrain; LEIDNER, Dorothy E.; WETHERBE, James C.; MCLEAN, Ephraim (2010). Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital 6 ed. Porto Alegre: Bookman. p. 348-355.

<sup>10</sup> Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior criado em 1999 pelo Ministério da Educação - MEC, destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas.

<sup>11</sup> Leads: Termo utilizado para designar uma oportunidade de negócio que forneceu dados de contato

<sup>12</sup> Conjunto de estratégias de marketing que visam atrair e converter clientes usando conteúdo relevante. Brian Halligan e Dharmesh Shah, 2009. Inbound Marketing, seja encontrado usando o Google, a mídia social e os blogs

<sup>13</sup> Alunos potenciais com interesse em matricular na sua instituição de ensino.

<sup>14</sup> <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>, acessado em 10 de julho de 2020.

<sup>15</sup> <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/17/desemprego-diante-da-pandemia-volta-a-ter-alta-apos-leve-queda-aponta-ibge.ghtml>, acessado em 10 de julho de 2020.

<sup>16</sup> <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>, acessado em 10 de julho de 2020.

<sup>17</sup> PUPO, M. B. Empregabilidade acima dos 40 anos. Ed. Expressão e arte. São Paulo, 2005. Pg.17, 22

<sup>18</sup> KRAUSZ, R. R. Trabalhabilidade. Editor Nobel, 1999 são Paulo. Página 16,17

<sup>19</sup> Acrônimo dos termos em inglês: volatility (volatilidade); uncertainty (incerteza); complexity (complexidade); ambiguity (ambiguidade).

<sup>20</sup> FIELD, John. Lifelong Learning and the New Educational Order. Trentham Books, 2006

<sup>21</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

<sup>22</sup> MEHTA N., Steinman D. e MURPHY L. : Sucesso do cliente: Como as empresas inovadoras estão reduzindo a rotatividade e aumentando a receita recorrente. Wiley. Fevereiro de 2016.

<sup>23</sup> ETZKOWITZ, HENRY and ZHOU, CHUNYAN. Hélice Triplíce: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estud. av. [online]. 2017, vol.31, n.90 [cited 2020-08-02], pp.23-48.

<sup>24</sup> EDUCAÇÃO Hoper. Análise setorial do ensino superior privado: Brasil 2014. Hoper Estudos de Mercado, 2019

<sup>25</sup> Ver base teórica no capítulo 15

<sup>26</sup> Conceito criado por Daniele Piazzi e Fernanda Verdolin, 2020.

<sup>27</sup> Modelo mental



# Capítulo 01

COMO TRANSFORMAR A SUA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
EM UM ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E  
INOVAÇÃO COM FOCO NO QUE MAIS IMPORTA:  
O SUCESSO DO ESTUDANTE

Por **Daniele Piazzi**



CEO, founder da Moovecom  
Consultora na Hoper Educação  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional

Por **Fernanda Verdolin**



CEO, founder da Workalove  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional  
Relações Públicas

## Conceitos centrais do modelo do sucesso do estudante

O conceito de Sucesso do Estudante que vamos explorar ao longo deste capítulo, e em toda obra, nasceu baseado na abordagem e história do conceito de Customer Success, termo que surgiu em 2004, no segmento de tecnologia, em decorrência do crescimento acelerado das empresas de SaaS – Software as a Service– que conseguiram aumentar suas receitas ao adotá-lo.

O SaaS é um método de disponibilizar uma solução de software para seus clientes em um modelo de assinatura diferente do modelo “antigo”, que concedia ao cliente uma licença perpétua. Em vez disso, ao adquirir uma solução para os clientes como SaaS, as empresas oferecem seus produtos como serviços, em vez de objetos físicos, movendo a economia para um modelo de assinatura, como se fosse um aluguel da solução, em que o cliente paga para usar por um período em que a alugou e fornece a infraestrutura que a suporta.

A principal mudança realizada pelo modelo SaaS está no desafio do engajamento entre o fornecedor do software e seus clientes. Se no modelo tradicional de “software corporativo”, um cliente compra a licença do software e paga ao fornecedor, independentemente do uso real, em um modelo SaaS, o cliente paga um aluguel – muito menor– do software todos os meses.

Foi essa mudança fundamental no modelo operacional da indústria de software que revelou a necessidade de uma nova função na empresa que garantisse o sucesso de seus clientes. Assim, surgiu o conceito, abordagem e estrutura organizacional do Customer Success – Sucesso do cliente– ou como alguns gostam de simplificar, CS.

A tendência que altera o modelo tradicional para o SaaS vem ocorrendo desde o início do século 21, no entanto, o entendimento do mercado, de um foco muito mais forte no sucesso do cliente, ou a necessidade de criação da área de CS, só começou entre 2011 e 2012. Desde 2015, o termo Sucesso do Cliente nos perfis dos profissionais vem crescendo de forma exponencial, são os dados que mostram a maior rede profissional do mundo, o LinkedIn.

O termo pode também ser compreendido como uma estratégia de atendimento, pré e pós venda, baseada na proposta de gerar mais valor para o cliente, com um acompanhamento muito próximo. Ou pode ser entendido também como o substituto dos departamentos tradicionais de pós-venda, operação, gerenciamento de conta e serviços. Entretanto, como bem destacou Lincoln Murphy (2016)

”

O Sucesso do cliente deve ser a força motriz de tudo o que fazemos. Ou seja: não apenas um conceito ou departamento: “é um valor central, e é responsabilidade de todos.”

“

Gainsight (2019) define o Customer Success como o gerenciamento de clientes focado no relacionamento, que alinha as metas do cliente e do fornecedor para resultados mutuamente benéficos. A estratégia eficaz para o sucesso do cliente, normalmente, resulta em menor rotatividade de clientes e aumento de oportunidades de venda. Para Murphy (2016) o sucesso do cliente – ou Customer Success – é quando seus clientes alcançam os resultados desejados por meio dos pontos de interação

com a sua empresa.

Atualmente, a função de sucesso do cliente na maioria das organizações é incorporada no cargo do gerente de sucesso do cliente (CSM). Em essência, trata-se de um profissional capaz de maximizar o valor que o cliente gera da utilização das soluções do fornecedor, enquanto permite ao fornecedor a capacidade de obter alto retorno do valor do cliente. Para tanto, o CSM deve monitorar o uso e a satisfação do cliente pelas soluções do fornecedor, identificar oportunidades e desafios na maneira como o cliente se envolve com a solução e tomar medidas para ajudar a resolver os obstáculos e promover a expansão do uso da solução, bem como o valor das soluções (para os dois lados) ao longo do tempo.

O objetivo do Customer Success é tornar o cliente o mais bem-sucedido possível, o que, por sua vez, melhora o valor da vida útil do cliente (CLTV) para a empresa. Existem diversas métricas que ajudam a tornar o trabalho do CSM visível e relevante para a toda a organização, para tanto, destacamos abaixo, as principais métricas:

- **NPS - Net Promoter Score | NPS<sup>®</sup>:** é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve a simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia. Ele serve como uma alternativa à pesquisa tradicional de satisfação do cliente e está correlacionado com o crescimento da receita mensal. O método foi apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003.
- **Customer Health Score:** é um indicador do comportamento futuro do seu cliente. Funciona para identificar quando alguém representa um risco ou uma oportunidade para o negócio. Ele permite a compreensão dos anseios e desejos do seu público bem como a antecipação dos seus passos para aumentar o faturamento e reduzir o churn. Enquanto o NPS mede o grau de lealdade, o Health Score, consegue captar os dados da saúde de seu cliente, antes de ocorrer o churn.
- **Churn:** A taxa de churn, quando aplicada a uma base de clientes, refere-se à proporção de clientes ou assinantes contratuais que deixam um fornecedor durante um determinado período de tempo, ou seja, são as perdas de clientes de um negócio.

Monitorar e gerenciar incansavelmente a saúde e a satisfação do cliente é um fator-chave para o sucesso de cada CSM, bem como a necessidade de entender profundamente os fatores que geram valor para os clientes com a solução do fornecedor. Para que os CSMs cumpram as responsabilidades de sua função, eles devem ser capacitados pela equipe executiva da organização para navegar livremente entre todas as áreas e times da organização. Isso mantém a credibilidade dos CSMs com o cliente como um recurso eficaz, ou seja, que vai conseguir resolver o problema dele, sem necessidade de escalar níveis. No entanto, nas organizações em que os CSMs são apenas uma “tela” entre o cliente e os recursos de que precisam, a credibilidade do CSM é comprometida e a experiência do cliente é desgastada, o que pode resultar em um cliente não renovar ou expandir seus negócios com o fornecedor. Além disso, a falta de suporte de cima para baixo privará o CSM da capacidade de reunir os recursos certos necessários para concluir seus trabalhos.

## Nova abordagem para gestão de marketing em instituições de ensino

Se você tem um negócio de software como serviço, assinatura ou associação ou vende produtos ou serviços únicos e simplesmente deseja negociar com seu cliente mais de uma vez, o Sucesso do Cliente deve ser o seu objetivo principal (MURPHY, 2019).

Agora é hora de refletirmos: será que o modelo do negócio educacional se aplica na afirmativa de Murphy Lincoln? Se desejamos ter o nosso aluno por mais tempo em nossa instituição de ensino para promover educação continuada, reduzir o custo de aquisição de um novo aluno e mitigar a evasão, a resposta é sim. O segmento educacional é um nicho de mercado peculiar, onde temos uma oportunidade de negócio única que permite intensidade nas interações – todos os dias – com os nossos clientes e em um espaço de tempo considerável, como é o caso de uma graduação, por exemplo. No segmento educacional temos a oportunidade exclusiva de criar relacionamentos significativos, com engajamento, ou seja: conexão profunda. O que nenhum outro negócio tem. E se pensarmos o negócio educacional do ponto de vista de todas as possibilidades de novas ofertas para um mesmo cliente, temos desde o berçário, infantil, ensino fundamental I, ensino fundamental II, ensino médio, técnico e profissionalizante, graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, cursos livres e extensões. Wow!

Precisamos romper com os modelos antigos de gestão de marketing, em que a ASCOM (ou setores de marketing e comunicação) era o único responsável apenas em manter algum tipo de contato com os alunos, seus responsáveis e decisores, para um modelo de experiência centrado e focado no que mais importa: o sucesso do estudante, e no qual todos os atores da instituição, do reitor ao porteiro – professores, coordenadores de curso, coordenadores pedagógicos, auxiliares de administração escolar, equipe de limpeza, atendimento etc... – devem se esforçar conjuntamente em prol deste objetivo. Para tanto, é necessário entender o que chamamos de Sucesso do Estudante.

O Sucesso do Estudante é um tema pouco explorado na literatura acadêmica brasileira, porém, em outros países – como Estados Unidos, Austrália, Inglaterra, Índia, entre outros – há expressividade tanto em publicações, quanto prática. Introduzido na literatura acadêmica na década de 80, o conceito de Sucesso do Estudante é multifacetado, tendo sido aprimorado ao longo dos últimos 50 anos pelos principais pesquisadores da temática (Kuh; Tinto; Astin; Seidman). De maneira geral, o Sucesso do Estudante é conceituado na literatura acadêmica como satisfação, persistência, alto nível de aprendizado e desenvolvimento pessoal (Kuh, et al., 2005). Entretanto, ao usar este conceito, tende-se a medir o sucesso do aluno usando como base o desempenho e a conclusão da jornada acadêmica no período esperado (Kuh, et al., 2005). E trabalhar com a premissa de que sucesso é igual a alta taxa de desempenho e persistência, leva a menosprezar questões importantes como aprendizagem flexível, experiências educacionais anteriores, integração social, e o desenvolvimento real de habilidades e competências para além do componente curricular.

Em nossa visão, no Brasil, além da lacuna significativa no conceito e nos modelos construídos sobre ele, há ausência de políticas e contornos práticos para as instituições de ensino. Por isso, apresentamos o conceito de Sucesso do Estudante sob duas perspectivas: a abordagem filosófica e a abordagem institucional.

**Na abordagem filosófica, o Sucesso do Estudante acontece quando o aluno conquista o autoconhecimento do seu potencial e a independência para autogerir – fazer escolhas – em sua carreira. O autoconhecimento é adquirido quando o estudante é exposto a estímulos que facilitem sua compreensão sobre seu perfil expresso em seus interesses, talentos, valores e missão.** Quanto mais o estudante é estimulado a se reconhecer, maior se torna seu senso crítico e avaliativo sobre o alinhamento de seu perfil e das diferentes possibilidades de atuação no mercado de trabalho. Por consequência, também será maior seu movimento intencional para o desenvolvimento de novas capacidades e definição de objetivos e metas que o levem a atingir sua visão de sucesso e senso de realização profissional (SILVA, 2015). Nesse contexto, entende-se carreira como o padrão de experiências de trabalho ao longo do curso de vida de um indivíduo (GREENHAUS, CALLANAN, GODHSALK, 2010).

**O Sucesso do Estudante como abordagem institucional consiste na criação de um ecossistema que apoie o aluno, de maneira proativa, durante toda a sua jornada estudantil para que suas expectativas de formação, envolvendo os aspectos pessoais e profissionais, sejam alcançados por meio de um processo de ensino e aprendizagem flexível e personalizado que reforce a sua identidade e gere senso de utilidade para nutrição e ampliação do seu ciclo contínuo de vida estudantil.** Esse conceito, portanto, se aplica a todas as modalidades de ensino, como: educação básica, técnica profissionalizante, livre e superior.

As questões que envolvem o Sucesso do Estudante são amplas e complexas, por isso neste livro fazemos a proposição de um modelo que tem por objetivo abrir o debate sobre como as instituições de ensino podem criar um ecossistema capaz de apoiar plenamente o aluno em sua jornada de formação e capacitação, desde o seu acesso.

**O SUCESSO DO ESTUDANTE** como abordagem institucional, consiste na criação de um ecossistema que apoie o aluno, de maneira proativa, durante toda a sua jornada estudantil para que suas expectativas de formação, envolvendo os aspectos pessoais e profissionais, sejam alcançados por meio de um processo de ensino e aprendizagem flexível e personalizado que reforce a sua identidade e gere senso de utilidade para nutrição e ampliação do seu ciclo contínuo de vida estudantil. Esse conceito, portanto, se aplica a todas as modalidades de ensino, como: educação básica, técnica profissionalizante, livre e superior.

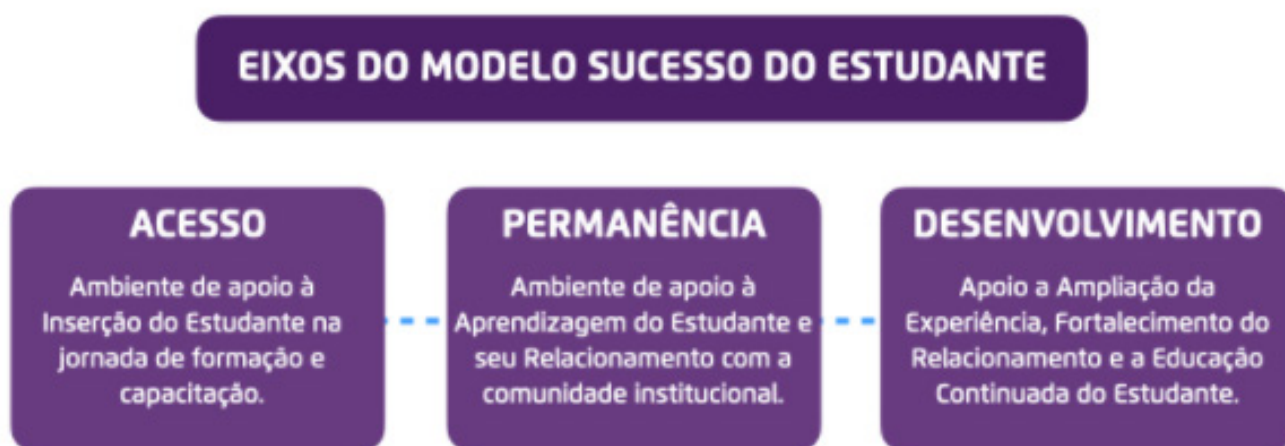


## Apresentação do Modelo Sucesso do Estudante

Apresentamos a seguir a aplicação do modelo de Sucesso do Estudante para o ensino superior e que também pode ser aplicado para o ensino técnico, livre e profissionalizante. No próximo livro da série apresentaremos a aplicação do modelo para a educação básica.

O modelo tem como base os três principais eixos do ambiente educacional, conforme pode ser observado na Figura 1:

**Figura 1.1: Eixos do Modelo Sucesso do Estudante**



**Fonte: elaborada pelas autoras**

Cada um dos eixos objetiva o alcance dos seguintes resultados:

- **Acesso:** Atração e nutrição de leads – possíveis alunos – e por fim, a conversão dos leads em matrículas.
- **Permanência:** Apoio ao estudante e desenvolvimento de um relacionamento sólido e com engajamento entre instituição e aluno. Deste modo, o senso de pertencimento no estudante será construído e nutrido, e por consequência, a sua lealdade será conquistada.
- **Desenvolvimento:** Ampliação da experiência do aluno com a instituição, oportunizando o desenvolvimento constante, gerando a recompra.

Figura 1.2: Modelo Sucesso do Estudante



**Fonte: Modelo desenvolvido pelas autoras para aplicação da abordagem institucional do conceito de Sucesso do Estudante nas instituições de ensino superior e relacionadas.**

O êxito do modelo proposto depende não só do envolvimento dos estudantes, mas de todos os que com eles interagem, bem como da criação de estratégias alinhadas a cada macroprocesso descritos para cada eixo, conforme mostramos a seguir.



## EIXO DE ACESSO

ATRAÇÃO | NUTRIÇÃO | CONVERSÃO

O objetivo do eixo de acesso é ampliar o acesso de novos estudantes com o perfil coerente ao posicionamento e proposta de valor da instituição de ensino por meio de estratégias de atração e nutrição para convertê-lo a matriculado. Para tanto, descrevemos abaixo os principais macroprocessos do eixo de acesso:

- **Compreender as expectativas, conflitos e desejos do seu aluno potencial.** Aqui, é necessário descobrir o que é determinante para o sucesso do estudante e como podemos ajudá-lo de forma efetiva;
- **Ampliar as oportunidades de acesso ao sistema educacional** com financiamentos, políticas de inclusão, políticas comerciais sustentáveis e formas de ingresso;
- **Proporcionar orientação de carreira para o estudante decidir os cursos/formações mais alinhadas ao seu perfil e objetivos**, o que irá mitigar possíveis evasões e evitar que o aluno se frustrate;
- **Promover uma aprendizagem personalizada**, no tempo e no ritmo do estudante e que possa ser acessada de qualquer dispositivo;
- **Ofertar um currículo flexível** podendo ser adaptado ao que faz mais sentido para o estudante e para a dinâmica do mundo do trabalho, incluindo necessariamente as softs skills.

## EIXO DE PERMANÊNCIA

APOIO | ENGAJAMENTO | LEALDADE

O objetivo do processo de permanência é apoiar o aluno para que ele permaneça na instituição durante sua jornada estudantil, por meio de uma experiência educacional significativa, e se torne um promotor da marca (lealdade do aluno). Para tanto, descrevemos abaixo os principais macroprocessos do eixo de permanência:

- **Integrar o estudante ao novo ambiente educacional de modo a desenvolver o senso de pertencimento na comunidade institucional** (pais, alunos, professores, coordenadores e co-laboradores);
- **Criar e incorporar políticas e práticas de igualdade e diversidade** para que todos se sintam representados;
- **Orientar o aluno para inserção no mundo do trabalho:** criação do currículo profissional, preparação para as entrevistas de emprego e acesso às vagas e oportunidades no mercado de trabalho mais compatíveis ao seu perfil;
- **Estimular o estudante a vivenciar experiências práticas de mercado, relacionadas às suas áreas de formação/interesse, como:** estágios, empresas juniores, intercâmbios e vivências práticas seja por meio da aprendizagem colaborativa, seja por meio de programas de micro certificações;
- **Analisar o rendimento acadêmico dos alunos de forma contínua,** identificando os pontos de fragilidade com devolutiva e plano de ação propositivo;
- Compartilhar informações sobre o desempenho do estudante em sua jornada com as áreas de maior interação com o aluno, **promovendo a ampliação da participação dos atores da instituição na resolução das suas dificuldades e conquista do sucesso do aluno, seja com apoio pedagógico, social ou emocional;**
- **Acompanhar a evolução do desempenho do estudante nas soft skills** durante a jornada acadêmica para identificar e orientar os passos seguintes rumo a fluência;
- **Atuar de modo preditivo,** identificando de forma antecipada os alunos em risco de evasão, bem como os principais motivadores, **intervindo de maneira contínua e personalizada,** de acordo com os níveis de urgência, a fim de evitar a evasão do aluno.


## EIXO DE DESENVOLVIMENTO

TRABALHABILIDADE | LIFELONG LEARNING | RECORRÊNCIA

O objetivo do eixo Desenvolvimento é ampliar a experiência do estudante com a instituição a fim de proporcionar um suporte significativo capaz de promover novos vínculos para uma educação continuada que gere receita recorrente em um maior espaço de tempo. Para tanto, descrevemos abaixo os principais macroprocessos do eixo Desenvolvimento:

- **Apoiar no desenvolvimento de carreira do estudante, identificando novas capacitações e/ou formações** que façam sentido para o perfil do estudante com orientação do itinerário formativo adequado para os passos seguintes;

- **Apoiar a criação do plano de carreira do estudante, a partir dos resultados dos assessments** e das suas expectativas de curto e médio prazo;
- **Criar e monitorar o indicador de Trabalhabilidade dos estudantes** a fim de orientá-los na criação de planos de carreira com as indicações de educação continuada;
- Promover uma cultura de co-participação de todas áreas da instituição, **motivando o compro-misso institucional com o sucesso do estudante**;
- **Conectar o estudante com as oportunidades de trabalho mais adequadas ao seu perfil**, mostrando as possibilidades de atuação existentes no mundo do trabalho e as tendências;
- **Criar um programa de incentivos que estimule o aluno a progredir para o estado de Lifelong Learning**: graduação, pós-graduação, cursos técnicos, livres, mestrado, doutorado, pós-doutorado;
- Proporcionar um ambiente de networking com ex-alunos, alunos, professores e comunidade para aumentar a visibilidade dos estudantes no mundo do trabalho e criar os vínculos de conexão com a marca da instituição de ensino;
- **Fortalecer o senso de pertencimento no estudante por meio de práticas que reconheçam o estudante como embaixador de sua marca** (colação de grau, programas de benefícios, grife, apoiadores).

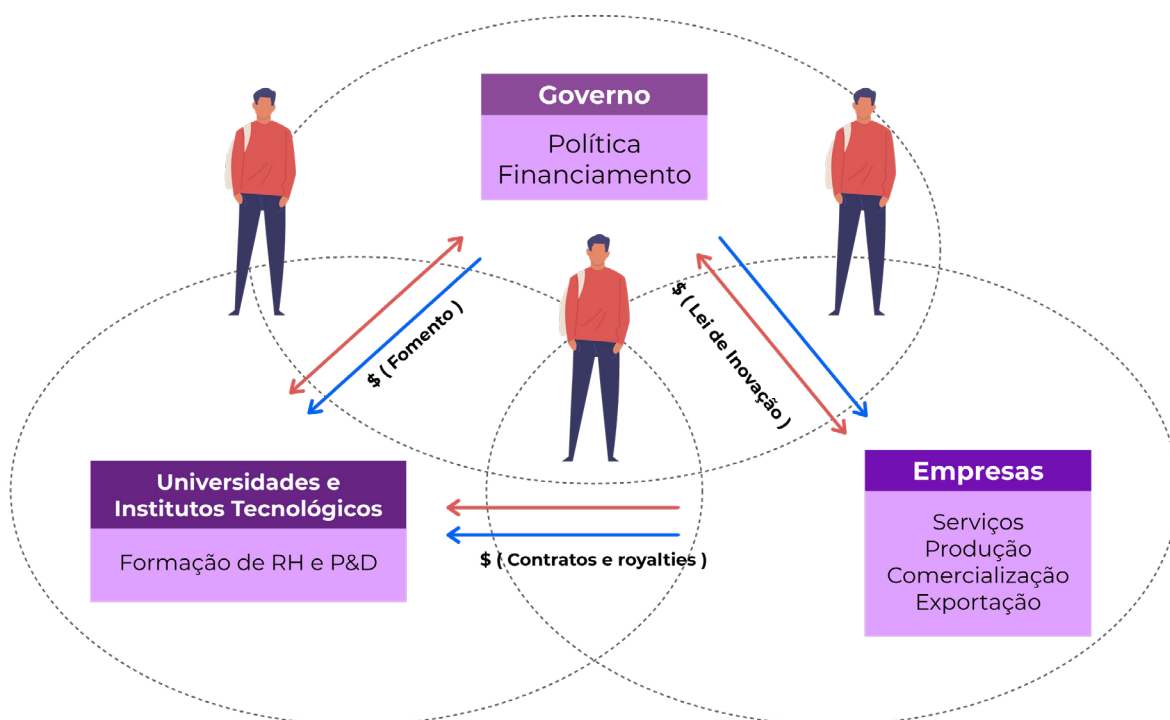


Os eixos que compõe o Sucesso do Estudante deverão ser os direcionadores para o desenvolvimento das estratégias e táticas de marketing da instituição de ensino que precisam ser estabelecidos sob 3 pilares: pessoas, processos e tecnologias. E assim, sejam capazes de formar um programa efetivo de egressos, que neste caso denominamos Alumnus. Originalmente, a palavra latina alumnus tem o significado de “filho que é dado a cuidado de outro”, ou seja, um pupilo. Este termo é derivado do verbo alere, que significa literalmente “cuidar” ou “alimentar”. Assim, a partir de uma interpretação “romântica” desta palavra latina, alumnus seria o indivíduo que é “alimentado com conhecimento”. Dessa forma, entendemos ser o termo mais apropriado para caracterizar o resultado do programa de Sucesso do Estudante.

”  
O mundo acadêmico entra na era da universidade empreendedora.  
ETZKOWITZ (2017)  
“

Para tanto, é imprescindível que a criação do ecossistema, citado no conceito da abordagem institucional de Sucesso do Estudante para educação superior, aconteça formando um elo entre a universidade-setor produtivo-governo, ou seja, a “hélice tripla” de inovação e empreendedorismo. A tese da Hélice Tripla ( ETZKOWITZ; LEYDESDORF, 2017) **é que a universidade deixa de ter um papel social secundário, ainda que importante, de prover ensino e pesquisa, e assume um papel primordial como centro de promoção do desenvolvimento econômico.** A Hélice Tripla é um modelo universal de inovação que foca a universidade como fonte de empreendedorismo, tecnologia e inovação. É o segredo por trás do desenvolvimento do Vale do Silício por meio da inovação sustentável e do empreendedorismo. Ao contrário das previsões pessimistas de declínio acadêmico, a tese da Hélice Tripla sustenta que a universidade aprimora a si mesma e o seu papel na sociedade ao integrar numa relação produtiva novas missões às antigas e vice-versa. E dessa maneira:

**Figura 1.3 : Hélice Tripla**



**Fonte: Adaptado de ETZKOWITZ (2017)**

Tendo se originado como uma metáfora para identificar os protagonistas de um sistema icônico de inovação regional na Rota 128 em Boston, a Tripla Hélice tornou-se um modelo reconhecido internacionalmente, que está no âmago da disciplina emergente de estudos de inovação, e um guia de políticas e práticas nos âmbitos local, regional, nacional e multinacional. Esse modelo de inovação assume uma postura proativa na aplicação prática do conhecimento, e na ampliação dos insumos que fortalecem.

A abordagem defende a interação entre as três hélices – Governo, Instituições de Ensino e Empresas – como uma maneira de identificar e tratar problemas oriundos da transformação no mundo econômico, institucional e intelectual, decorrentes de uma sociedade organizada em conhecimento. Esse regime de inovação assume uma postura proativa na aplicação prática do conhecimento, e na ampliação dos insumos fortalecem o conhecimento acadêmico, sendo também considerado um modelo chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento.

Sabemos que o convite à mudança de mindset para a nova gestão de marketing nas instituições de ensino com foco no sucesso do estudante pode soar um tanto quanto ousado, mas para nós, não faz sentido persistir em um modelo que não contemple uma experiência educacional digital e relevante, e que não promova no aluno uma real aprendizagem, além do desenvolvimento efetivo de sua carreira com autoconhecimento e, por consequência, seu sucesso.



Evidentemente, existem instituições de ensino que já trabalham com alguns dos macroprocessos apresentados no modelo do Sucesso do Estudante, e por isso reforçamos as boas práticas encontradas no mercado propondo este modelo integrado. Infelizmente, porém, ainda é possível encontrar a barreira do grande paradigma na mente de parte de mantenedores e gestores educacionais de que o aluno não é o cliente. **Alertamos, porém, que não considerar o aluno como cliente, faz com que cada vez mais a instituição não pense nele e, muito menos em seu sucesso. E o sucesso do aluno é o sucesso da instituição.** Se o estudante não estiver satisfeito e envolvido com a instituição, e se ele não reconhecer valor no que está recebendo em troca do seu investimento (tempo e dinheiro), certamente irá procurar outra opção que lhe apresente uma proposta de valor que faça mais sentido, ou concluirá seus estudos com sentimento de frustração e não fará parte do seu programa de egressos. Por isso, **reforçamos que ser uma instituição de ensino com um ecossistema integrado e centrado no Sucesso do Estudante é a única maneira de oferecer uma experiência significativa e criar vantagem competitiva sustentável a curto, médio e longo prazo.**

No entanto, é importante destacar que para a efetiva aplicação do modelo de Sucesso do Estudante é necessário, primeiramente a adesão da alta direção a esse novo mindset. Por consequência, se faz necessário a adequação gradativa aos processos, além de um comprometimento e envolvimento contínuo nas práticas e nas interações dos públicos que se relacionam com a instituição.

Ao observar os mercados e corporações que já introduziram o *Customer Success* em sua orientação estratégica, destacamos os principais ganhos já na perspectiva do Sucesso do Estudante:

- **Alunos Promotores da marca:** Em uma era em que é tão fácil compartilhar opiniões, alunos insatisfeitos podem prejudicar a reputação da instituição, causando prejuízos maiores que a simples perda de uma receita recorrente. O aluno que viveu uma experiência positiva e conseguiu perceber o valor do que recebeu, tem uma relação mais profunda e sólida com a instituição. E mesmo que por um momento o aluno precise interromper o contrato com a instituição, continua sendo um embaixador da IES. A grande diferença entre fidelidade e lealdade nos negócios é que a lealdade significa muito mais do que a simples repetição de compra. A lealdade fortalece o senso de pertencimento, e cria clientes promotores da marca.
- **Mitigação da Evasão:** um dos grandes desafios da gestão educacional é a de criar experiências que darão aos alunos a razão para pertencerem às instituições de ensino, e não somente a razão de as escolherem. Sem trabalhar a permanência com foco no Sucesso do Estudante, a instituição de ensino corre o risco de ficar estagnada. Os times de marketing e de vendas até podem conseguir fazer um bom trabalho, ampliar seu funil de captação, mas os resultados não são sustentáveis, em virtude das evasões recorrentes.
- **Aumento de receita:** Um relacionamento efetivo e bem nutrido baseado nas expectativas de desenvolvimento de carreira dos estudantes, é aquele no qual o aluno fica por mais tempo, compra novos cursos e recomenda a instituição de ensino. Essa é a base de sustentação do modelo de Sucesso do Estudante. Ao cumprir essa meta, é possível não apenas aumentar a receita, mas garantir sustentabilidade para o negócio educacional.

• **Desenvolvimento e Adequação de produtos:** Outro ganho comprovado na aplicação do Customer Success, é o consequente desenvolvimento dos produtos e serviços. O raciocínio é simples: quanto maior a proximidade com a rotina dos alunos e quando mais a instituição conhecer verdadeiramente seus públicos, maiores as chances de a instituição de ensino fazer os ajustes necessários para atendê-los de forma mais eficiente, como por exemplo com micro certificações – e, por consequência, ampliar o ciclo de vida estudantil do aluno.

Não é nossa pretensão esgotar a reflexão sobre a abordagem institucional apresentada neste livro, pelo contrário. **Nosso objetivo é por meio do modelo apresentado, abrir caminhos para a reflexão, e deste modo desenvolver juntos, políticas e práticas para que as instituições de ensino tenham um ecossistema sustentável de gestão e em prol do que mais importa:**



## O Sucesso do Estudante



# Notas e referências

- <sup>1</sup> Software as a Service, venda de software como serviço.
- <sup>2</sup> Forrester Research, Inc. Uma cartilha executiva para gerenciamento de sucesso do cliente. Abril 2014
- <sup>3</sup> Madeira JB, Hewlin, Todd e Lah Thomas, B4B: Como a tecnologia e o Big Data estão reinventando o relacionamento cliente-fornecedor, 2013 P 152-3
- <sup>4</sup> Manning, Harley e Bodine, Kerry. Outside In: O poder de colocar os clientes no centro dos seus negócios. Pesquisa Forrester, 2012
- <sup>5</sup> br.linkedin.com, acessado em 10 de julho de 2020.
- <sup>6</sup> Gainsight, Porque toda empresa precisa de sucesso do cliente. 2019.
- <sup>7</sup> Mehta N., Steinman D. e Murphy L. : Sucesso do cliente: Como as empresas inovadoras estão reduzindo a rotatividade e aumentando a receita recorrente. Wiley. Fevereiro de 2016.
- <sup>8</sup> Customer Success Manager
- <sup>9</sup> Murphy L, <https://sixteenventures.com/customer-success-definition>, acessado em 10 de julho de 2020.
- <sup>10</sup> <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- <sup>11</sup> Perda de clientes
- <sup>12</sup> Mehta N., Steinman D. e Murphy L. : Sucesso do cliente: Como as empresas inovadoras estão reduzindo a rotatividade e aumentando a receita recorrente. 2016, Capítulo 8
- <sup>13</sup> expressão usada para demonstrar surpresa e alegria, é também empregada como substantivo para designar qualquer pessoa ou coisa que faça sucesso ou cause boa impressão.
- <sup>14</sup> Assessoria de Comunicação, departamento composto por profissionais ligados às atividades de comunicação e marketing, responsáveis por, dentre outras atividades de apoio, comunicar com os alunos e pais.
- <sup>15</sup> Habilidades comportamentais
- <sup>16</sup> ETZKOWITZ, HENRY and ZHOU, CHUNYAN. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estud. av. [online]. 2017, vol.31, n.90 [cited 2020-08-02], pp.23-48. Available from: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000200023&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200023&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>.
- <sup>17</sup> ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship. Routledge, 2017.
- <sup>18</sup> Lincoln Murphy (2015-08-11). “Customer Success: The Definitive Guide 2018”. sixteenventures.com.
- <sup>19</sup> Modalidade de cursos de curta duração que foca no desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas às profissões.



# Capítulo 02

## A GESTÃO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Por **Daniele Piazzì**



CEO, founder da Moovecom  
Consultora na Hoper Educação  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional

Mudança, do verbo latino mutare, traz como significado, segundo o dicionário Aurélio (1996), “trocar de lugar, alterar”. E assim como em qualquer outro contexto e segmento, mudar é palavra de ordem para a sobrevivência e manutenção das instituições de ensino. As transformações advindas da quarta revolução industrial – que é a transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital – têm confrontado a gestão de marketing em todos os segmentos. Recentemente, o mundo foi atingido em cheio pela crise do COVID-19 – que não é somente uma crise na saúde de imensa proporção, mas também uma reestruturação iminente da economia global (SNEADOR,2020), por isso, certamente sentiremos os reflexos dessa crise por algum tempo. Na educação, a mudança repentina do modelo ensino x aprendizagem testou o poder de resposta e adaptabilidade das instituições, e com isso, novos desafios e oportunidades emergiram na gestão educacional.

Todas as diversas transformações sociais têm exigido dos profissionais de marketing o desenvolvimento da capacidade de dominar os desafios e explorar as oportunidades, de maneira disruptiva, mas ao mesmo tempo, sustentada pelos conceitos basilares do marketing. Entretanto, ao olhar para o segmento educacional vejo a gestão de marketing atuando ainda de maneira passiva, ancorada em práticas que não traduzem a urgência e necessidade do enfrentamento das transformações. Meu trabalho como consultora de marketing educacional tem me oportunizado conhecer centenas de instituições de ensino, e por consequência, gestores e times de marketing. E habitualmente, mais do que eu gostaria, encontro nas instituições de ensino:

- 1 - A falta de compreensão, por parte dos gestores educacionais, sobre o papel do marketing e sua relevância para a sustentabilidade do negócio;
- 2 - A priorização de ações que prometem resultados imediatos, ao invés de estratégias que geram resultados consistentes;
- 3 - A falta de conhecimento profundo sobre o público-alvo, e por consequência, a ausência de acompanhamento na mudança do comportamento de compra dos produtos educacionais;
- 4 - Uma enorme lacuna entre as promessas feitas pelas instituições de ensino e a falha na entrega do que é prometido;
- 5 - A obscuridade ou dubiedade quanto ao posicionamento da instituição.

Conceitualmente, a gestão de marketing representa uma importante área funcional – áreas que sustentam o ciclo de vida de um recurso e possibilitam que os objetivos e missão da empresa sejam atingidos – de uma organização. Kotler e Keller (2008) a definem como a arte e ciência de selecionar mercados alvo, captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior ao cliente. Mas por que a prática é ainda tão distante da teoria quando olhamos para a gestão de marketing nas instituições de ensino?

A experiência tem me mostrado que, **o foco no atendimento da demanda comunicacional, a falta de visão sistêmica, a análise superficial dos dados, o pouco entendimento do mercado local, e sobretudo a atuação ancorada nas tendências e modismos e que desconsidera os princípios basilares do marketing, têm gerado resultados insatisfatórios e perpetuam a percepção**

de que o marketing em instituições de ensino serve unicamente como apoio para as demais áreas na instituição.

E é justamente por isso que espero com este capítulo alcançar dois objetivos:

- 1 - Resgatar em você, profissional de marketing, a urgente necessidade de ressignificação de sua atuação;
- 2 - Ajudar você, gestor educacional, a compreender o real papel do marketing em uma instituição de ensino.

Para que eu tenha êxito no alcance dos objetivos, preciso primeiro apresentar o conceito de marketing, que segundo a American Marketing Association (2017), **é o conjunto de atividades e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral.** No âmbito educacional, o marketing envolve ações que delineiam programas da oferta das instituições de ensino (produtos educacionais) para atender as necessidades e desejos do público alvo, por meio do composto mercadológico – **Produto, Preço, Promoção e Praça.** O marketing educacional é um componente do marketing de serviço, que segundo Kotler e Fox (1995), representa qualquer atividade ou vantagem que possa ser oferecida ao outro e que, em essência, tenha um caráter intangível, não tendo como resultado o direito de propriedade de uma coisa sobre a outra. Ademais, devido ao papel social, cultural e complexo da educação, o marketing educacional representa também uma parte do marketing social. Destaco também que as atividades de marketing educacional consistem na procura da composição das variáveis que podem ser controladas – microambiente–, e que de alguma forma levem a instituição alcançar seus objetivos em face de variáveis ambientais não controláveis – macroambiente.

Escolhi iniciar a discussão trazendo a definição de marketing, pois de maneira recorrente ainda é possível observar que o senso comum o restringe à comunicação, ignorando assim os outros elementos do composto. Mas **resumir o marketing à comunicação é desconsiderá-lo como parte integrante do sistema socioeconômico da instituição, e por consequência, ter resultados superficiais!** Além das atividades promocionais, o marketing abrange um conjunto de estratégias e táticas como análise, pesquisa, planejamento, desenvolvimento de produto, formatação de preço e atendimento ao cliente. Ou seja: o marketing educacional não pode mais ser entendido como comunicação ou venda, e sim como o atendimento das expectativas do cliente, pois vender e anunciar são apenas parte do composto de marketing. A ressignificação do papel do marketing educacional começa pelo entendimento e aceitação de que o marketing é um processo de gestão e envolve análise, planejamento, implementação e controle.

Infelizmente, temos vivido o fenômeno da comoditização na educação, ou seja: os produtos educacionais têm se tornado massificados e sem diferenciação perante seus consumidores. As instituições têm focado mais esforços no cumprimento da regulação – que é extremamente importante – do que em seu maior ativo: seus alunos. Reforço que não estou desmerecendo a importância da regulação para a criação e sustentação de uma instituição de ensino, mas **relembro que uma instituição só existe, se existirem os alunos. E de igual modo, só terá sucesso, se seus alunos tiverem sucesso.** E assim como em todas as áreas, a gestão do marketing deve atuar apoiando o aluno na

conquista de seu sucesso. Assim como em outros segmentos, os profissionais de marketing precisam desempenhar um papel de liderança em ajudar suas instituições de ensino a se destacarem e alcançarem os resultados almejados. Mas para que isso ocorra é necessário ter um forte trabalho de gestão, e que deve ocorrer de maneira sistêmica, integrada, de modo que as atividades de comunicação, venda, relacionamento e permanência ocorram continuamente.

## Gestão de marketing em instituições de ensino

Conhecendo bem a realidade e estrutura dos times de marketing em instituições de ensino, propo-nho uma atualização do modelo de Ecossistema de Gestão de Marketing Educacional – elaborado por BOAS (2013) – para atender a atual configuração do mercado educacional. O modelo pode ser aplicado em instituições de ensino em todos os níveis e modalidades, e pode servir para apoiar a estruturação e organização das atividades da área. Divididas em **Gestão da Comunicação**, **Gestão Comercial**, **Gestão do Relacionamento** e **Gestão da Permanência** o ecossistema compreende o marketing como área estratégica e vital para a sustentabilidade da instituição:

Figura 2.1 - Ecossistema da Gestão de marketing em Instituições de Ensino



Fonte: Adaptado de Análise Setorial do Ensino Superior (2020)

Antes de apresentar os principais pontos de atenção relativos a cada uma das áreas do modelo, explico que por conhecer bem as estruturas organizacionais nas instituições de ensino reconheço que são poucas as que tem condições de terem colaboradores em nível estratégico para cada uma das áreas propostas no ecossistema de gestão de marketing educacional. Entretanto faço a observação de que as instituições que desejam obter resultados satisfatórios e sustentáveis com o marketing deve indispensavelmente ter um gestor estratégico – ou seja, em uma posição de alta gestão, como um diretor, por exemplo – trabalhando 100% orientado ao marketing. Em qualquer organização é impossível conseguir resultados satisfatórios e sustentáveis com o marketing se este é tratado como operacional, e não como estratégico.

## Gestão da Comunicação

Como precursor do ecossistema proposto está a Gestão da Comunicação, que, apesar da polissemia, na área do marketing é o meio pelo qual as organizações buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, de maneira direta ou indireta, sobre seus produtos ou serviços. Dividida em comunicação interna e externa, e de maneira bem resumida, a gestão da comunicação tem por objetivo, respectivamente, a transmissão de mensagens para o público interno, e o recrutamento de potenciais clientes (leads).

A capacidade de entrega é uma das maiores lacunas na Gestão da Comunicação em instituições de ensino. Independente da estrutura organizacional, há uma alta demanda comunicacional interna, afinal são inúmeras os departamentos, um extenso calendário acadêmico e prazos quase sempre insuficientes. Por essa razão usualmente as instituições optam em trabalhar com o modelo house agency – agência de comunicação que atende exclusivamente a demanda da organização – para atendimento da demanda interna, e terceirizam parte da comunicação externa, como as campanhas de captação, por exemplo. Mas apesar deste modelo possibilitar um excelente custo x benefício, o que temos visto, de maneira recorrente, é que quando não bem operacionalizado, o atendimento das demandas torna-se o ponto de estrangulamento na área de marketing. Ou seja: os esforços para o atendimento da alta demanda comunicacional não permitem ao time de marketing trabalhar de maneira estratégica e integrada, olhando para os outros elementos do composto de marketing. Por isso, o planejamento e organização da demanda comunicacional deve ser o primeiro ponto a ser cuidadosamente conduzido.

Já a gestão da comunicação externa deve ser trabalhada com o processo de comunicação integrada, que envolve planejamento, criação, implementação avaliação e controle dos vários elementos do mix promocional, em diversos pontos de contato com o cliente externo. A partir do posicionamento estratégico da instituição deve ser elaborado o posicionamento da marca que norteará a comunicação com o público. Dessa forma, as atividades de comunicação devem estar integradas para transmitir ao público uma mensagem coerente com o posicionamento.

E por falar em posicionamento, esta é, sem dúvida, a grande área cinzenta das instituições de ensino, e que desencadeia uma sucessão de equívocos na elaboração das estratégias de marketing e comunicação, a começar pelo posicionamento. **Sem clareza sobre o posicionamento estratégico de uma instituição não é possível ter clareza no posicionamento de marca, o que por consequência fará com que o esforço de comunicação seja em vão**, pois é o posicionamento de marca que

busca ocupar um lugar único na mente do público alvo. Saio em defesa dos times de comunicação nas instituições de ensino pois a falha no processo comunicacional ocorre devido as falhas na etapa anterior – segmentação e posicionamento – e que não são de responsabilidade da Gestão de Comunicação. A **Segmentação de mercado** é o ato de selecionar os mercados alvo que a organização pretende atuar. **Ou seja: aceite que não é possível oferecer tudo para todos!** Por isso a segmentação é um passo fundamental na orientação estratégica: de acordo com a missão e recursos da instituição de ensino, deve-se selecionar os mercados alvos e definir a oferta institucional. Com base no posicionamento da instituição, é necessário que o marketing – na gestão de comunicação – identifique o público primário e secundário, e compreenda profundamente seus hábitos, comportamentos, desejos, expectativas etc., O perigo reside em permanecer na obviedade de que “ o público de uma instituição de ensino é quem quer estudar”, e viver de especulações sobre o desejo e expectativa deste público. Por isso, é fundamental criar mecanismos para que a atividade de pesquisa faça parte da rotina na gestão de comunicação. Lembre-se que o cliente busca hoje por marcas que melhor se adaptam às suas necessidades e expectativas, e buscam a maior proposta de valor possível em troca do investimento que será realizado. Por essa razão as instituições devem consolidar o posicionamento das marcas para seus públicos e comprovar seus diferenciais competitivos.

Partindo deste axioma é possível conceber a jornada de compra do público - processo pelo qual os compradores passam a ter conhecimento, consideram, e avaliam a compra de um produto ou serviço. E diferente da década passada, a tomada de decisão pode acontecer em qualquer etapa da jornada, a qualquer momento, por isso é preciso ter em mente **que a jornada de compra não é mais um processo linear**, o que exige avaliação e acompanhamento recorrente das comunicações realizadas com o público para entendimento de seu comportamento.

Por fim, destaco outro ponto de atenção quanto a gestão comunicacional: a comunicação no ambiente digital, que para muitos ainda se restringe a estar online, ou seja: basta ter um endereço online para estar presente. **Contudo, o consumidor da atualidade não permite mais apenas a presença no meio digital: ele exige relevância.** Isso significa que ter um site com as informações básicas sobre sua instituição não é o suficiente. É necessário que a instituição tenha um site que seja fonte de informação e conhecimento. Significa que as redes sociais precisam “transportar” o público para dentro dos muros da instituição, levando o usuário a ter uma experiência educacional digital, próxima e sobretudo: **humanizada**. Significa também que é preciso nutrir os relacionamentos criados nas salas de aula, igualmente no ambiente digital, estando sempre pronto a oferecer mais do que respostas.

## Gestão Comercial

A segunda área dentro do ecossistema de gestão de marketing educacional é a **Gestão Comercial** – que reside na capacidade da instituição de ensino em realizar previsões de venda, estratégias comerciais, políticas de venda e fechamento da venda. **Após a criação de interesse (geração de leads), é hora da conversão de vendas.** Sim. Venda. E se este ponto ainda é um paradigma para você, sinto em dizer que sua instituição não sobreviverá por muito tempo. A Educação, a despeito dos nobres laços que a envolvem, mesmo sendo um instrumento de promoção social, carrega consigo traços comerciais. Quando a instituição não considera a área comercial como um departamento de vendas, acaba fatalmente tendo resultados medíocres! Destaco ainda que parte do sucesso no resultado da captação reside na alocação das pessoas certas, nos lugares certos. Por isso, contrate

vendedores para realizar o trabalho de vendas, e contrate profissionais de comunicação para fazer o trabalho de comunicação. Embora exista sobreposição substancial nessas duas áreas, os profissionais de marketing nem sempre são exímios vendedores, e os vendedores geralmente não são profissionais de marketing qualificados.

Por isso, invista em sua equipe de vendas:

- Crie um programa de mentoria e qualificação para que o profissional seja mais que vendedor: seja orientador de carreira;
- Elabore uma política de remuneração justa e coerente com a prática do mercado, e não mude as regras no meio do jogo;
- Estabeleça metas claras e os motive para que a meta seja alcançada de maneira sustentável.

O mundo de hoje não é como o de ontem. O hoje exige das instituições ter uma “loja sempre aberta”, vendendo durante os doze meses do ano. E por essa razão, uma das principais atividades da gestão comercial é o monitoramento do mercado, ou inteligência competitiva, que por meio da coleta e análise de dados sobre o mercado possibilita iniciar o processo de planejamento de vendas. E mais importante do que a quantidade de dados coletados, é a interpretação desses dados e a aplicação das informações na elaboração das estratégias. Assim como na Gestão de Comunicação, o posicionamento é um grande fator crítico de sucesso na Gestão Comercial. Muitas vezes, devido a falta de clareza do posicionamento estratégico da instituição, são elaboradas ações de captação pautadas em descontos, sem o mínimo de reflexão crítica. O resultado? A insustentabilidade da venda. Ou seja: há conversão de venda, mas não há perpetuidade dessa venda.

Outro ponto que merece muita atenção quanto à gestão comercial, reside no entendimento do papel da tecnologia e da estratégia. Geralmente, os gestores de marketing em instituições de ensino esperam que a tecnologia compense a falta de estratégia. E onde mais vemos isso acontecer é na área comercial, mais especificamente no uso do CRM – Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o cliente – que acaba sendo frequentemente entendido como software, e utilizado como ferramenta, e não como estratégia de negócio. O CRM tem como pilares pessoas, processos e tecnologia, e deve ser utilizado estrategicamente para integrar os processos de pré-venda, venda e pós-venda. Essa integração possibilita ao gestor o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de diversas campanhas, em diversos canais. Do ponto de vista da tecnologia, o CRM compreende a coleta de dados do cliente ao longo do relacionamento com a instituição, a consolidação e análise destes dados, e a interação com os clientes por meio de vários pontos de contato. Porém, a tecnologia só será eficaz se os processos organizacionais forem desenhados visando à experiência do aluno, e se as pessoas envolvidas apoiarem e participarem ativamente da mudança dos processos. Apesar de acreditar que a ausência do CRM na área de marketing educacional gera ineficiência operacional, defendendo que seu uso apenas como software repercute negativamente no negócio.

## Gestão do Relacionamento

Apesar de sabermos que um relacionamento entre marca e público tem início antes do “cliente se tornar cliente”, no ecossistema de marketing educacional consideramos que a Gestão do Relacionamento tem início após o fechamento da matrícula, onde é realizado o fortalecimento do relacionamento criado com os públicos. Algumas profissionais de marketing consideram que a Gestão do Relacionamento é a área responsável pela retenção de alunos – ou controle da evasão. Entretanto, por acreditar que a evasão é um fenômeno complexo e multifacetado, e é um fim, não o meio, no modelo proposto a evasão é coordenada pela Gestão da Permanência.

O primeiro ponto que precisamos deixar claro é que a Gestão do Relacionamento não é a gestão do CRM. O relacionamento é o DNA da educação, afinal nosso cliente passa muito tempo dedicado à vida escolar e o contato diário entre instituição e aluno possibilitam ao marketing ter inúmeros pontos de contato. E é por isso que temos a oportunidade de estabelecer relacionamentos longitudinais com engajamento significativo, por meio da experiência. Quanto mais as instituições aproveitarem essas oportunidades para construir relacionamentos longitudinais com engajamento significativo, mais leais e comprometidos serão os seus clientes.

O marketing de relacionamento é um processo por meio do qual ambas as partes estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para todos. Trazendo a teoria para a prática, o principal objetivo do marketing de relacionamento é atender o cliente da melhor forma possível, desenvolvendo e gerenciando as relações de modo a conquistar sua lealdade. E apesar deste conceito ter sido introduzido na década de 80, sua evolução culminou no Customer Experience, ou Experiência do Cliente – que é a soma de todas as interações que um cliente tem com uma empresa ao longo da vida do “relacionamento”, especialmente ou mais importante, os sentimentos, emoções e percepções do cliente com essas interações.

O conceito de Customer Experience tem sido amplamente utilizado no mundo dos negócios, e é uma abordagem de aplicação extremamente lógica para o segmento educacional. Entretanto, vejo que muitas pessoas confundem a Experiência do Cliente com o Atendimento ao Cliente. O atendimento ao cliente é apenas uma das interações entre cliente e empresa, enquanto o Customer Experience é soma de todas as interações entre uma empresa e o cliente. O Customer Experience baseia-se na compreensão do cliente e é proativo, pois a empresa intencionalmente constrói a experiência que deseja que seus clientes tenham, enquanto o atendimento ao cliente é reativo pois de maneira constante esforça-se para resolver problemas e necessidades dos clientes. É importante sabermos diferenciar os dois conceitos pois só é possível oferecer uma experiência positiva ao cliente quando consideramos toda a jornada e os respectivos pontos de contato, e não apenas interações únicas.

Sabemos, porém, que, sem dúvidas, um dos maiores desafios das instituições de ensino reside no atendimento ao cliente. Na pandemia tivemos um breve lampejo do nível de exigência dos clientes quanto ao atendimento: ter respostas a qualquer hora, no canal e meio de sua preferência, com atendimento personalizado e instantâneo. Migrar da abordagem transacional para a abordagem omnichannel — abordagem de atendimento multicanal que preza pela experiência dos usuários – se tornou imperativo. Porém, lembre-se: não basta estar presente em vários canais. É preciso se fazer relevante



e eficiente em todos os canais. Invista em ter uma equipe preparada para oferecer uma experiência positiva e excelente por meio do atendimento. Ou seja: cumprir as promessas, suprir as expectativas e satisfazer a necessidade dos clientes.

Vivemos em uma era onde os consumidores, em qualquer segmento, procuram por marcas relevantes, com propósitos, que cumpram promessas e que sejam capazes de criar um vínculo emocional. E mesmo sabendo disso, vejo profissionais de marketing educacional relutando com a abordagem da Economia da Empatia. Como bem dito por Henry Ford, “se existe algum segredo de sucesso, ele reside na capacidade de obter o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas do ângulo dessa pessoa e do seu”, e é justamente essa a cerne da Economia da Empatia. Diferente do que muitos pensam, a empatia não significa ser gentil ou ser solidário! A empatia é a tomada de perspectiva autoconsciente para obter um entendimento mais rico e profundo sobre o outro, o que nos ajuda a criar novas e melhores maneiras de pensar, ser e fazer. Ou seja: a empatia não vai fazer você tomar uma decisão IRRACIONAL. Pelo contrário.

O medo de demonstrar vulnerabilidade tem criado um abismo cada vez maior entre aluno e instituição, e é triste ver que estamos desumanizando a educação, e muitas vezes por acreditar que a humanização não trás resultados financeiros! Porém, comprovadamente, alguém que está emocionalmente ligado a Instituição, está muito mais propenso a se matricular, doar, referenciar ou ter alguma outra atitude positiva, o que por consequência, gera resultados financeiros.

Por fim, destaco que a eficiência da Gestão do Relacionamento depende de quatro capacidades estratégicas: **pessoas, processos, tecnologia e percepção.**

**1 - Pessoas:** por serem protagonistas de qualquer relacionamento, todos as pessoas, tanto colaboradores quanto clientes, devem ser considerados no marketing de relacionamento. Nos serviços educacionais, o resultado de um relacionamento significativo depende da cooperação e engajamento de alunos e colaboradores, sobretudo os professores. De nada adiantará desenvolver estratégia para os clientes externos, se os clientes internos não forem considerados. Colaboradores devem ser capacitados para serem os percussores da excelência no atendimento. Por isso, adicione em seu plano estratégias que visem a criação do senso de pertencimento dos colaboradores.

**2 - Processos:** todos os processos da instituição devem ser voltados para o atendimento e fortalecimento dos relacionamentos com os clientes da instituição, e devem possibilitar aos clientes uma experiência positiva. Em um era onde a experiência vale mais do que o produto, é importante revisitar todos os processos da instituição, e com um grupo de trabalho multiáreas analisar os pontos de melhoria, alinhando quais seriam as soluções integradas para que o cliente tenha sua necessidade atendida com excelência.

**3 - Tecnologia:** o uso correto do CRM também aparece na gestão do relacionamento, pois é por meio da estratégia de relacionamento e das possibilidades ofertadas pela tecnologia que será possível gerir os dados e informações dos clientes e automatizar os processos de comunicação. Se sua instituição não tem uma filosofia centrada no cliente e no atendimento de suas expectativas e necessidades, não invista recursos implementando um CRM pois, certamente ele será usado como uma ferramenta e frustrará as expectativas criadas, tanto pelos clientes quanto pelos gestores.

**4 - Percepção:** ouvir o cliente é o que possibilitará a instituição de ensino a desenvolver uma experiência positiva ao cliente, por isso este é um fator crítico de sucesso. É comum identificarmos que muitas vezes as instituições de ensino fazem pesquisas com os clientes (primários e secundários) apenas para cumprir a obrigatoriedade das regulações. Entretanto, existe uma grande oportunidade de conhecer o cliente e ter uma ação proativa no cumprimento dos desejos e atendimento das expectativas. A motivação de ouvir o cliente deve ser o entendimento de sua percepção sobre a experiência recebida, por isso, ouça e aja de acordo com o que ouvir! Lembre-se também que o elemento humano é a força motriz por trás do marketing de relacionamento, e deveria ser a regra de ouro em nossas relações: **tratar os outros, em todas as esferas da vida, da maneira que desejamos ser tratados.** Infelizmente, temos a tendência de não nos colocar na posição de nossos clientes — internos ou externos, primários ou secundários— e costumadamente temos a postura de não fazer questão de **entender** as expectativas dos clientes, e por consequência o atendimento acaba sendo frustrante.

O objetivo final da Gestão do Relacionamento é conquistar alunos leais, e não fiéis. Mas espera, existe diferença entre fidelidade e lealdade? Sim. No marketing de relacionamento nós não consideramos essas duas palavras como sinônimos. Essas duas palavras são, no marketing de relacionamento, estágios da construção do relacionamento. Ou seja, fidelidade e lealdade são etapas gradativas no relacionamento entre cliente e empresa.

A fidelidade enfatiza aspectos comportamentais. De acordo com a satisfação, os clientes fiéis acompanham a marca e repetem a compra. Ou seja, o cliente fiel é aquele que vai à sua loja quando existe uma promoção. Ele acompanha o que a marca faz. Mas caso o seu concorrente tenha uma promoção mais interessante que a sua, ele deixa de comprar com você, e compra do concorrente. Trazendo isso para o nosso segmento, um aluno fiel é aquele que se matricula na sua IES e até gosta da IES, mas se consegue uma bolsa de estudo na IES concorrente, ele com certeza vai trocar de IES. Podemos dizer que a fidelidade está mais relacionada com ações de curto prazo. Outro exemplo para não ficarmos só na perspectiva financeira: Até a pandemia, o aluno gostava da instituição. Mas aí, por não achar justo ter aula “EAD”, o aluno passou a ser um detrator da IES. Qualquer movimento realizado pela instituição, não agrada o aluno. Isso porque ele não consegue enxergar o VALOR do que está recebendo.

Já a lealdade está relacionada com a intenção dos CLIENTES de continuar fazendo negócios com uma empresa, seja por meio da recompra, seja por meio da recomendação. Como? Por meio de uma experiência emocional consistente e positiva. Quando o cliente consegue perceber o valor de seu investimento, ele constrói uma relação de CONFIANÇA. O aluno leal tem uma relação mais profunda, sólida com a instituição. Ele viveu uma experiência tão positiva que tem um compromisso real com a instituição. E mesmo que por um momento ele precise interromper o “serviço” com a instituição, sua lealdade faz com que ele recomende a instituição para outras pessoas: ele passa a ser um embaixador da instituição. A lealdade nos negócios significa muito mais do que a simples repetição de compra, e gera mais valor para a empresa. A percepção de valor para os clientes cria lealdade e a lealdade, por sua vez, constrói crescimento, lucro e mais valor.

A visão unilateral e antiga do Marketing, que enxergava os consumidores apenas como pessoas para as quais se pode vender algo, já não funciona mais. Os consumidores de hoje, independente do

segmento, estão em busca de SIGNIFICADO. Eles buscam empresas que conseguem personificar aquilo que eles acreditam, empresas que os representem. E é justamente esse significado que vai garantir a lealdade à marca, que como dito vai além da repetição da compra. O grande desafio hoje para as instituições de ensino é a criação de experiências que darão aos alunos a razão para pertencerem, e não somente a razão de escolherem!

## Gestão da Permanência

A última área que compõe o ecossistema de marketing de uma instituição de ensino é a Gestão da Permanência, que se destina a promover ações voltadas à permanência do aluno na instituição. A evasão é um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior. Segundo o Censo da Educação Superior (2017) apenas 46% dos alunos que ingressam no Ensino Superior chegam até o último ano do curso. Entretanto, apesar dos indicadores assustadores, pouca atenção é dada à problemática. De modo geral, a gestão educacional prioriza esforço e recursos para atrair novos alunos, olvidando os que já ingressaram e lutam para conseguir se manter na jornada acadêmica. Este, sem dúvidas, é um tema que sempre me incomodou como docente, gerente de marketing, coordenadora de curso e sobretudo como apaixonada pela educação. Ver um aluno desistir de estudar é algo que realmente mexe comigo, afinal, não é só a instituição quem perderá, e sim o aluno, a família, os amigos, e a sociedade. Cada aluno carrega uma história, e cada desistência tem motivos profundos e complexos. O problema é que nos conformamos com as respostas dos formulários de evasão: “motivo financeiro” ou “motivos pessoais”. Mas para mim, isso nunca fez o menor sentido. Por isso, há 5 anos venho pesquisando, estudando e atuando com a mitigação da evasão. O principal achado das pesquisas é quanto ao modelo mental trabalhado nas instituições: o da retenção. A retenção é compreendida como a capacidade institucional de manter os estudantes da admissão até a conclusão do curso. Na prática, vemos que a responsabilidade de manter o aluno na instituição é do marketing, porém, o resultado na maioria das vezes acaba sendo insatisfatório. A ação da retenção é reativa, ou seja, a instituição age a partir da iniciativa do aluno em sair, e não se preocupa em entender os reais motivadores da desistência, e por isso grande parte acredita que o maior motivador da é a incapacidade de pagamento. Além disso, este modelo se preocupa e foca na capacidade institucional, e não no aluno e seu sucesso. Por isso, lhe ofereço a oportunidade de conhecer um outro modelo mental: o da permanência.

Diferente da Retenção, a Permanência utiliza uma abordagem proativa, e reconhece que a saída de um aluno requer tanto a compreensão das forças que influenciam sua decisão de permanecer, quando o desenvolvimento de políticas e práticas destinadas a melhorar as taxas de evasão, com base na compreensão de tais forças. Um aluno que irá evadir, na maioria das vezes dá sinais claros desta disposição: começa a faltar às aulas, passa a ter rendimento inferior, faz reclamações em algum canal da instituição, deixa de pagar a mensalidade. É verdade que parte da evasão tem motivação financeira, mas precisamos lembrar que como em qualquer serviço, há uma relação direta entre a insatisfação e a inadimplência, pois as pessoas tendem a negligenciar suas obrigações em relação ao que não gostam, ou não acham importante, ou não veem valor.

Enquanto a retenção está relacionada ao DESEJO da instituição de manter o aluno, a Permanência está relacionada com a ESCOLHA do aluno em permanecer na instituição. E a decisão do aluno em permanecer na instituição passa pelas expectativas criadas pelo aluno, o suporte oferecido pela

instituição, o feedback e aprendizado e o envolvimento social durante toda a jornada acadêmica. Você terá oportunidade de conhecer mais sobre as questões relativas à permanência e ao modelo Gestão da Permanência Eficaz no capítulo 13.

## Ressignificando o papel do Marketing nas Instituições de Ensino

As diversas forças sociais das últimas décadas alteraram drasticamente o comportamento de consumo em todos os segmentos, e por consequência, o marketing tem se tornado cada dia mais desafiador. Cada dia mais, o segmento educacional enfrenta um ambiente pouco controlável. Forças sociais e políticas como, regulação, economia, comportamento do consumidor, o ambiente extremamente competitivo, a comoditização dos produtos, são fatores importantes que afetam a capacidade das instituições em captar e manter alunos. Por isso que ressalto a necessidade e urgência dos gestores educacionais ressignificarem a importância do marketing, e de igual modo, os profissionais de marketing compreenderem e assumirem seu papel, resgatando princípios basilares, atentando sempre aos ventos da mudança.

# Notas e referências

<sup>30</sup> SNEADOR, Kevin (2020) - McKinsey COVID-19 Facts and Insight

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

<sup>32</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Pearson Prentice Hall, 2007

<sup>33</sup> KOTLER, Philip; FOX, Karen FA. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall, 1995.

<sup>34</sup> A comoditização ocorre quando os clientes de um determinado mercado não percebem a diferenciação entre os produtos e serviços entre os concorrentes que os comercializam.

<sup>35</sup> A primeira proposta de Ecossistema de Marketing em Instituições de Ensino foi elaborada por Rafael Villas Boas em 2013, e apresentada na Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil-2013. Foz do Iguaçu, 2013.

<sup>36</sup> Polisssemia: diversos significados

<sup>37</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. Pearson education, 2010.

<sup>38</sup> Composto por a publicidade, a assessoria de imprensa, as relações públicas e a promoção de vendas, entre outros.

<sup>39</sup> PATEL, Neil. 2020

<sup>40</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Pearson Prentice Hall, 2007.

<sup>41</sup> Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil-2020.2

<sup>42</sup> VILLAS BOAS, Rafael; 2013.

<sup>43</sup> PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series—Marketing 1 to 1—Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

<sup>44</sup> KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Elsevier Brasil, 2003.

<sup>45</sup> FRANZ, Annette. Customer Understanding (2019) Franz

<sup>46</sup> Abordagem proposta por Michael Ventura (2015)

<sup>47</sup> Fred Reicheld, 1996

<sup>48</sup> Informação obtida mediante análise dos indicadores do Censo da Educação Superior 2017. A taxa de Evasão nos Cursos de Bacharelado - modalidade Presencial - é de 53,8%.

# Capítulo 03

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Por **Andréia Moura** 

Co-funder da Moovecom  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Consultora em Comunicação e Conteúdo  
Mestre em Divulgação Científica e Cultural e Doutoranda em Audiovisual.

Por **Karla Caldas Ehrenberg** 

Co-funder da Moovecom  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Consultora nas áreas de Comunicação Organizacional e Digital  
Doutora em Comunicação

Em um passado, ainda recente, o papel da comunicação dentro do ambiente corporativo era entendido apenas sob uma perspectiva mecanicista e instrumental. Sua função, neste sentido, se restringia-se à atividade ferramental, uma mediadora de informações. Seu papel para os públicos externos, objetivava encaminhar a melhor mensagem a fim de vender, anunciar eventos, eliminar crises. Para o público interno, limitava-se ao papel burocrático de repassar dados, subordinar, sistematizar. Obviamente estas atividades são parte da rotina dos departamentos de comunicação de toda organização, entretanto, esses setores não devem limitar sua atuação à essas práticas. É preciso agir de maneira holística, humanizada, percebendo toda a complexidade que envolve o processo comunicacional e a sociedade em geral.

Em uma sociedade mutante, modificada pelos processos da globalização, aumento da produtividade, alta competitividade, revolução tecnológica e a ascensão do ciberespaço (fomentado pelas tecnologias da informação), a comunicação precisa ser considerada de forma estratégica. Neste contexto, é fato que as organizações passam a ser percebidas como atores sociais. Expressando-se cada vez mais em público, ampliando sua atuação política em relação ao coletivo, além de transformarem suas práticas de funcionamento, escala de valores e maneiras de se comunicar em corpo social. E o coletivo com quem se relacionam – seus públicos – torna-se também, mais complexo. Portanto, o papel que cabe à comunicação corporativa hoje, neste cenário, é muito mais abrangente.

As instituições de ensino, assim como demais organizações, precisam repensar os limites até então estabelecidos à comunicação (Cardoso,2006; Kunsch,2007; Bueno,2014; Marchiori,2010;Yanaze,2011). Ela deixa de ser instrumento e deve servir como base para uma gestão capaz de ajudar a instituição a enfrentar os desafios de uma sociedade que exige mais qualidade, participação e posicionamento. Sem que a comunicação esteja profundamente enraizada em sua estrutura, uma organização não opera adequadamente. Organização e comunicação são, neste sentido, processos indissociáveis. Comunicar é organizar. Logo, da comunicação corporativa se espera (também) a criação de um espaço dialógico e amplo. Espaço em que é possível envolver emissores e receptores em um diálogo democrático, aberto, permitindo o aumento das reservas de informação e, conseqüentemente, produzindo evolução e fortalecimento de seus processos, princípios sociais e éticos.

É essencial extinguir a verticalidade e dar lugar ao envolvimento e participação em que, tanto público externo quanto interno, contribuam para que haja acréscimos ao valor da marca. A comunicação é, portanto, o alicerce que dá forma à instituição, que a faz ser o que é. E, sendo o ato de comunicar, como já observado, um processo essencialmente dialógico, é imprescindível saber: 1) com quem se quer e se deve comunicar; 2) o que se quer e se deve comunicar.

## **Afinal, quem é meu público?**

Sem dúvidas, esse é um questionamento que aparentemente tem uma resposta óbvia aos gestores de marketing de instituições de ensino. Porém, a realidade encontrada é que poucos são os que sabem quem são, realmente, os seus respectivos públicos de interesse. Como enfatizado, a nova configuração socioeconômica do mundo pede às instituições que lidem com claras demandas de diálogo e não mais apenas com demandas de produtos e serviços. Quando a organização se entende como um elemento social, reconhece que é múltipla em sua forma de se apresentar aos seus diferentes públicos e que é, também, construtora de sentidos e comportamentos

configuradores do coletivo. É comum que departamentos de comunicação e marketing em instituições de ensino direcionem seus esforços para uma atuação, prioritária (e às vezes exclusiva) junto aos clientes. Afinal, eles são os responsáveis pela compra dos serviços ofertados, o que garante a vida mercadológica e a sustentabilidade financeira das instituições. No entanto, da perspectiva que se vem tratando aqui, há necessidade de dedicar estratégias à um somatório de públicos diferenciados. Embora muitas empresas destaquem os clientes como sua “razão de ser”, tal entendimento (ainda que correto) é simplista, limitador. Uma instituição não sobrevive apenas de sua relação com os alunos. Como corpo social, partilha existência e representação de mundo com outros atores sociais para além de seus alunos, em uma complexa dinâmica. Envolvidos neste processo estão pais de alunos, colaboradores, fornecedores, formadores de opinião, imprensa, opinião pública, entre outros. É necessário, portanto, perceber que cada um destes atores representa, também, a “razão de ser” de uma instituição, cada um a partir de um objetivo.

O ato de perceber a importância destes diferenciados públicos é classificado como “consciência estratégica” por Cardozo (2006). E é dever da instituição, dialogicamente, influenciar seus muitos interlocutores para uma visão comum de existência e funcionamento, tanto quanto receber tais influências para evoluir e se fortalecer. Dessa forma, os diversos públicos passam a ter importância estratégica a fim de ajudar a instituição a competir em ambientes de constante transformação.

Considera-se como públicos de interesse, ou stakeholders, todos aqueles que impactam uma empresa ou são por ela impactados. Freeman (1984), criador da “Teoria dos Stakeholders”, afirma que uma instituição só obtém sucesso quando consegue explorar todas as suas relações, com todos os públicos, em uma atuação integralizadora, ou seja, que visa a unidade desses interesses em prol da gestão administrativa que crie valor positivo para a sociedade como um todo. Mais que “público alvo”, os stakeholders representam “público estratégico”. E emergindo de diferentes espaços, estes públicos precisam, também, ser entendidos especificamente. Interagir com cada um deles exige da instituição preparação para falar em espaços onde eles estão, tanto quando para moldar seus discursos em formas que lhes sejam compreensíveis. É essencial personalizar o diálogo. A comunicação corporativa exerce devidamente seu papel de mecanismo de gestão, quando cria canais relevantes (especificamente pensados para cada público) para que haja diálogo entre todos os indivíduos que possam compartilhar ideias, atitudes e, acima de tudo, uma cultura organizacional.

No aspecto interno, da relação entre colaboradores e administradores, a criação deste espaço dialógico é prioritária. É preciso superar a verticalidade e linearidade dos processos formando ambientes que valorizem a participação, o trabalho em equipe e concedam autonomia aos envolvidos. Quando as muitas engrenagens da instituição se ouvem e se entendem, constrói-se uma forte identidade e propaga-se uma visão comum de mundo que tende a se expandir de forma exponencial nos espaços de atuação externos da instituição.

Alunos, pais e responsáveis são facilmente identificados como públicos de interesse de uma instituição de ensino. Eles são os consumidores do serviço oferecido, é para eles que toda a organização trabalha. Todavia, como já explanado, eles não são os únicos que demandam atenção. Quando se pensa em uma instituição de ensino, quem é o público interno?



Professores, funcionários dedicados à manutenção de processos e serviços, diretores e equipe administrativa são o público de interesse localizado no espaço interno da organização. Estes são grupos presentes em qualquer instituição de ensino, entretanto, é fundamental que os gestores de marketing invistam tempo identificando quais outros interlocutores internos existem em sua estrutura. De igual modo, é importante identificar a forma administrativa da participação de cada um desses atores, pois isso influencia diretamente nos relacionamentos que são estabelecidos, bem como nos processos comunicacionais que se fazem necessários. Os professores são todos de dedicação exclusiva ou existem aulistas que se encontram menos tempo dentro da instituição? Os colaboradores da manutenção, segurança e limpeza são terceirizados? A diretoria, os acionistas e a mantenedora, atuam de forma conjunta? Cada uma dessas perguntas (e muitas outras devem ser feitas) vão gerar respostas que servirão de embasamento para a elaboração de um plano estratégico de comunicação interna.

**O espaço dialógico planejado e bem executado entre os atores internos de uma instituição de ensino é imprescindível para prosperidade e fortalecimento da marca. Quando professores se sentem incluídos e ouvidos nos processos administrativos, quando suas reivindicações ou sugestões são consideradas e expostas em um processo comunicacional, cria-se um ambiente de satisfação e identificação. Quando colaboradores responsáveis por serviços e manutenção enxergam sua importância no processo, tem seus direitos assegurados e espaço de fala, há aumento de produtividade. Quando a administração se preocupa em exercer transparência e se aproxima dos demais espaços de atuação da instituição, há fortalecimento do valor corporativo entre os atores.**

Se as posições e necessidades de todos os envolvidos estão claras e há espaço para negociação por meio de canais de diálogo adequados e acessíveis, os conflitos são minimizados e a propagação de informação descontextualizada (sobretudo nas redes sociais) diminui. Com orientação e persuasão para um discurso comum entre as partes, cria-se uma forte cultura organizacional em que os valores e a imagem foram sedimentados a partir das muitas interações adequadamente executadas. E esta visão integrada de propósitos e percepções se traduz em qualidade e (possivelmente) diálogos igualmente produtores com os públicos externos. Afinal, a ausência de interação ou conexão na visão identitária entre todas estas partes resulta em déficits que se tornam perceptíveis na principal relação com o público externo: a relação com o cliente (alunos e responsáveis). Consequentemente, um efeito dominó é acionado. Uma má relação com o cliente vai afetar, paulatinamente, a relação com os demais atores que representam o público externo, como fornecedores, acionistas, imprensa, opinião pública.

## **Públicos definidos, quais são as mensagens e os canais?**

Com o entendimento de que uma instituição não tem apenas um público interno e um público externo, mas sim uma pluralidade de interlocutores nesses dois ambientes, é importante que se compreenda que cada um deles demanda um tipo de processo comunicacional. É imprescindível assimilar que isso não significa transmitir uma mensagem diferente para cada, mas sim que os conteúdos estratégicos da instituição devem ser propagados com linguagens específicas e por meio de canais adequados. O processo de comunicação só acontece, efetivamente, se o receptor da mensagem transmitida consegue decodificá-la, compreendê-la.

No ambiente corporativo é muito importante que exista uma integração no processo comunicacional e que ele seja estratégico. De acordo com Kunsch (2013), o conceito de comunicação integrada pressupõe que sua presença deva ter total alinhamento com a gestão, atuando como uma filosofia que perpassa todas as áreas da empresa, resultando em uma atividade sinérgica. Para a autora, a comunicação institucional, a administrativa, a interna e a mercadológica devem receber a mesma atenção e tratamento por parte dos profissionais da empresa.

Lupetti (2012) também analisa essa temática e considera que a comunicação deve ter objetivos específicos e ser destinada aos diferentes públicos, sem perder sua associação aos interesses administrativos. A autora explica que “a comunicação tende a ser sinérgica quando existe um ponto de identificação ligando as diversas mensagens. É nesse momento que se faz necessária a criação de um tema único para toda a organização” (LUPETTI, 2012, p. 73).

A unidade e a integração das mensagens devem começar pelos fluxos informacionais internos. Nada mais coerente do que organizar a casa antes de abrir suas portas! Os colaboradores precisam se manter informados sobre os processos e atividades da instituição em que atuam, devem conhecer os propósitos organizacionais como missão, visão e valores, além de terem a compreensão de suas áreas e suas atividades dentro do todo institucional. O sentimento de pertencimento ao universo corporativo, tão salientado quando o foco é a motivação de colaboradores, nasce (primariamente) no ato de informá-los sobre o que se passa na organização. Não existe pessoa motivada em um ambiente de incertezas, de descaso ou de exclusão.

A comunicação com os públicos internos deve priorizar a clareza e a objetividade e, acima de tudo, deve ser estratégica. É preciso que o profissional de comunicação corporativa compreenda o que é necessário transmitir para cada um dos públicos internos bem como a forma correta, definindo a linguagem mais adequada, o canal, os prazos, entre outros aspectos. Ao dedicar atenção para o trânsito informacional interno, a instituição reduzirá os ruídos, as más interpretações e as fofocas que podem, na melhor das hipóteses, causar um desconforto entre colaboradores e/ou áreas e, na pior, uma crise a ser gerenciada.

A gestão correta da comunicação interna vai transmitir às equipes agilidade e segurança nas tomadas de decisões institucionais, além de mostrar ao colaborador que tanto em momentos positivos quanto em situações de crise, ele não é esquecido, ao contrário, está na lista de prioridades dos altos escalões. Uma comunicação interna bem administrada melhora o clima organizacional, impulsiona o estabelecimento de bons relacionamentos interpessoais, aumenta o reconhecimento do colaborador sobre sua importância para a empresa e diminui a rotatividade nas equipes.

É importante que os processos comunicacionais internos sejam desburocratizados, isto é, que as massas informativas sejam enxutas, acessíveis e ágeis. Também é preciso que os colaboradores sejam ouvidos. A hierarquização no trânsito das informações existe, pois, muitos temas administrativos saem da diretoria para os outros departamentos. Entretanto, esse não deve ser o único caminho existente. Ouvir o que o colaborador tem a dizer, absorver suas ideias e impressões é fundamental para que a comunicação aconteça, pois como afirma Wolton (2011), em sua análise social e aqui transferida para o contexto das instituições de ensino, “informar não é comunicar”. Para o autor, a comunicação pressupõe diálogo, troca, falar e ouvir, conhecer os seus interlocutores e estabelecer um relaciona-

mento comunicativo. Infelizmente, a realidade encontrada é que grande parte das instituições de ensino não atuam nesse sentido, pois dizem se comunicar com seus públicos internos quando na verdade apenas despejam por seus canais corporativos um intenso fluxo de regras, normas e avisos.

É importante destacar, também, que informar demais pode se configurar em um erro! Equilíbrio e estratégia são as chaves para que a comunicação com os públicos internos seja eficiente e colabore de maneira positiva com a gestão.

Além de aprofundar o conhecimento sobre a diversidade dos públicos internos e gerir as informações de maneira estratégica, é imprescindível que o profissional de comunicação saiba escolher os canais mais adequados para a transmissão das mensagens. Existem vários meios que podem, e devem, ser utilizados pelas instituições, mas cada um deles tem a sua funcionalidade. O WhatsApp, por exemplo, tem sido utilizado com grande frequência no ambiente corporativo. Mas será que ele serve para tudo?

Os canais mais comuns de propagação de conteúdo corporativo interno são o e-mail institucional, a intranet, as publicações (como revistas), as reuniões e os eventos. Aqui cabe um lembrete: sites, blogs e plataformas de redes sociais não são meios exclusivos de comunicação interna, por isso devem ser utilizados para a divulgação de conteúdos que podem ter um consumo público!

A escolha do melhor canal de divulgação deve ser feita por meio de uma análise por parte dos profissionais de comunicação e precisa fazer parte do planejamento de comunicação. Nesta análise devem ser observados aspectos como: com qual urgência essa informação precisa ser transmitida? É preciso que se tenha o registro de que essa informação foi transmitida? Os colaboradores têm acesso à esse canal no momento do trabalho? O canal utilizado é oficial da instituição? Essa é uma informação que precisa ser facilmente acessada, ou localizada, para consultas posteriores? Existem recursos (humanos e financeiros) para utilizar esse canal de maneira adequada (no caso de eventos e vídeos, por exemplo)? Enfim, essas são algumas perguntas gerais que devem ser feitas, mas cada instituição conhece suas particularidades e poderá ampliar muito mais o seu campo de análise.

Ao aprender que a comunicação dentro das organizações requer gerenciamento profissional e estratégias ligadas à gestão, fica evidente a sua importância. Transmitir informações incompletas, em prazos inadequados, utilizando canais inapropriados é muito mais nocivo à instituição do que se pode imaginar. Muitas vezes relegada a um segundo plano, a comunicação com os públicos internos deve ser prioritária, pois um colaborador mal informado, torna-se improdutivo e desmotivado, além de poder ser uma má fonte de informações para os outros públicos de interesse.



## Check List Comunicação Interna



Conheça profundamente os seus públicos de interesse. Lembre-se que a simples divisão entre público interno e externo é arriscada, afinal existe uma pluralidade de grupos nesses dois ambientes.



Defina estrategicamente as mensagens que deseja transmitir. Elas devem estar alinhadas aos objetivos institucionais e sua publicação precisa ser trabalhada de forma integrada à comunicação como um todo.



Analise os canais de distribuição de informações antes de utilizá-los. Uma reunião muito longa pode perder seu foco, muitas mensagens enviadas por *Whatsapp* podem "se perder", um evento mal planejado pode ter efeito negativo! Cada mensagem e cada público demandam diferentes meios de transmissão.



Priorize o diálogo, a clareza e a agilidade nos processos comunicativos. Esteja interessado pelo que seu público tem a dizer e preocupe-se em saber se ele está compreendendo suas mensagens.



Valorize a comunicação com seus públicos internos. Colaboradores bem informados, que ouvem e são ouvidos tornam-se mais produtivos e motivados, o que garante uma menor rotatividade nas equipes e melhora o desempenho corporativo em geral.

## Resumindo

A comunicação realizada no âmbito interno das instituições demanda a realização de um processo dialógico e relacional, e não a simples transmissão de informações em variados fluxos. É preciso que os gestores compreendam a necessidade do conhecimento profundo de seus interlocutores e, sobretudo, que toda organização é formada por indivíduos. Estes possuem particularidades, nuances, desejos e devem ser reconhecidos e respeitados em toda a complexidade que os configuram. Com uma visão humanística de todas as esferas que constituem a organização e com a certeza de que os processos comunicativos devem ser integrados e estratégicos, as instituições de ensino crescerão em produtividade e em reconhecimento por parte de seus públicos de interesse.



## Notas e Referências

BUENO, W.C. Comunicação Empresarial: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo: 2014.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 40, n.6, p 1123-1144, 2006.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ªed, São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. Signo y Pensamiento, Bogotá, v. 26, n.2, 2007.

LUPETTI, M. Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento - 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão - Comunicação Cultura, UCS. Caxias do Sul. v.9. N.17, jan/jun 2010.

WOLTON, D. Informar não é comunicar. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

YANAZE, M. H. (Org). Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

# Capítulo 04

## CAPTAÇÃO DE ALUNOS POR DESCONTOS PROMOCIONAIS OU EDUCAÇÃO COMO INVESTIMENTO?

Como os Programas de Crédito Educacional e Financiamento Estudantil geram sustentabilidade e expansão de matrículas.

**Por Nivio Delgado**   
CEO e Diretor Executivo da Fundacred  
Especialista em Crédito Educacional

## A reforma do Estado Brasileiro e a Expansão do Ensino Superior

Até a reforma do Estado consolidada na década de 90, todas as entidades mantenedoras de instituições de ensino superior privadas (universidades e faculdades isoladas) deveriam ser constituídas sob o regime de fundações ou associações sem finalidade lucrativa.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB), promulgada no final de 1996, consolidou o papel do Estado na gestão das políticas educacionais, ao mesmo tempo em que ampliou a oferta da educação superior, permitindo o ingresso no setor de mantenedoras com finalidade lucrativa.

A importância histórica dessa abertura é indiscutível. Segundo dados do Censo da Educação, novos investidores com missão educacional proporcionaram, entre 1995 e 2001, um crescimento na ordem de 115,5% das matrículas no ensino superior privado, bem acima do observado nas instituições públicas federais (38,4%), estaduais (53,9%) ou municipais (-16,6%) no mesmo período. Mesmo com uma importante expansão de vagas, a demanda reprimida existente permitiu uma captação (praticamente) orgânica de novos alunos nesse período. A expansão das vagas no ensino superior privado não parou em 2001. Em 1992, a relação de matrículas no ensino superior público, comparada com matrículas no ensino superior privado era de 40/60. No último Censo da Educação (2018) a relação apontada foi de 25/75. Enquanto as matrículas no ensino superior público cresceram 3,3 vezes no mesmo período, a rede privada ampliou suas matrículas em 7 vezes.

Vale dizer, especialmente, que entre 2012 e 2014 o estado teve nova participação no crescimento de matrículas global. Na educação superior pública, a expansão ocorreu incentivada pelo Reuni – (Programa de Expansão das Universidades Federais), que aumentou o número de campi e de matrículas. No mesmo período, boa parte do crescimento das matrículas do ensino superior privado – e por conseguinte da democratização do acesso à educação de nível superior – ocorreu devido ao forte incremento de recursos públicos federais, por meio de políticas públicas implementadas via PROUNI e FIES. Nesse ínterim (2012/2014), boa parte das campanhas de captação das IES privadas foi direcionada para potenciais ingressantes (matrículas) via Fies e Prouni. Novas camadas da sociedade passaram a acessar crédito ou bolsa integral, das quais até então não dispunham.

Incontestemente, o investimento público, com a ampliação de vagas nas IES públicas e nas privadas por meio de crédito e bolsas integrais, foi fundamental para a expansão do acesso ao ensino superior. O ápice de investimentos ocorreu em 2014, mesmo ano em que se estabeleceu seu crepúsculo, desacelerando o crescimento das matrículas no ensino superior privado. A estagnação do crescimento foi proporcional à (in) capacidade de pagamento dos estudantes e de suas famílias, bem como ao volume de alternativas, públicas e privadas, de fontes de financiamento (condições de pagamento) colocadas à disposição no setor, como veremos a seguir.

### **Demanda Reprimida**

Como vimos, o enxugamento dos recursos públicos proporcionou uma estagnação do crescimento do número de matrículas na rede privada. A expansão cessou, mesmo havendo uma população de adultos sem acesso ao ensino superior crescendo ano após ano, sinalizando a persistência de uma demanda reprimida por ensino superior.

Esse represamento nos coloca distantes dos objetivos traçados no Plano Nacional de Educação (Lei N° 13.005/2014), em especial quanto à taxa de escolarização líquida do país, que mede o total de jovens de 18 a 24 anos matriculados no ensino superior, em relação ao total da população da mesma faixa etária. A Meta 12 (taxa líquida) estabeleceu como objetivo o percentual de 33% até 2024, e atualmente (2020) estamos com uma taxa de apenas 17,9%. Segundo o Instituto Semesp, em seu último Mapa do Ensino Superior (2020), **pelo menos 1,27 milhão de estudantes tentaram acessar, em 2018, o ensino superior pelas provas do ENEM, realizadas em 2017, e não conseguiram. Ainda, nos últimos 4 anos, concluíram o ensino médio mais de 7,5 milhões de pessoas.**

**Considerando que atualmente 58,4% dos matriculados no ensino superior têm até 24 anos, estima-se que mais de 3 milhões (40%) de egressos do ensino médio nos últimos 4 anos não acessaram o ensino superior.** Estamos diante, portanto, de uma demanda reprimida por falta de condições financeiras de acesso à educação. Uma pesquisa realizada pela Consultoria Atmã Educar revela que 50% dos jovens brasileiros, entre 18 e 24 anos (cerca de 14 milhões de pessoas), podem pagar até R\$ 300,00 de mensalidade e somente 22% (2,9 milhões) dessa população conseguem pagar mensalidades acima de R\$ 1.000,00.

**Figura 4.1 Capacidade de pagamento das mensalidades na Educação Superior**



Fonte: Fundacred (2019)

Por óbvio, não se discute a vultosa importância do financiamento público na expansão e democratização do acesso ao ensino superior privado, na segunda década do milênio. Em 2010, o financiamento público representava apenas 5% do total de matrículas privadas, e em 2015, foi responsável por 40% das matrículas no ensino superior privado brasileiro.



Em 2017, passados dois anos do “Crepúsculo do Fies”, apenas 23% das matrículas no ensino privado eram cobertas pelo FIES, mesmo assim, o número de estudantes no ensino superior privado continuou crescendo, mas no ensino a distância. As pessoas já vislumbravam a necessidade de acessar o ensino superior para promover mobilidade social, a novidade é que passaram a acreditar que era possível. Pagar menos para estudar no ensino presencial (ou nada, via bolsa integral) era determinante, então era a hora de buscar alternativas e o EAD com preços atrativos passou a ser a alternativa possível. Entretanto, mesmo o EAD não consegue atender na integralidade a realidade do estudante brasileiro. Ainda temos no nosso país continental uma profunda desigualdade de acesso à internet de qualidade e a dispositivos, como computador ou celular, capazes de proporcionar o bom aproveitamento das ofertas de ensino a distância. Se contarmos apenas com os microdados do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) realizado em 2019, dentre os mais de 5 milhões de inscritos, cerca de 3.9 milhões – ou 77,6% – disseram não ter acesso à internet. Além disso, cerca de 2.345.467 pessoas, o equivalente a 46% dos inscritos, afirmaram que não tinham computador em casa.

A ausência de um ambiente adequado para o estudo, em casa, é outro fator que marginaliza boa parte dos estudantes que desejam acessar o ensino superior, e que encontram no EAD a solução mais próxima de suas condições financeiras. Apesar das dificuldades dos estudantes, em especial de acesso à tecnologia e de ambiente domiciliar, o crescimento do número total de ingressantes no ensino superior, desde 2015, vem sendo proporcionado pelo ensino a distância. Entretanto, o número total de ingressantes ainda é marginal perto da quantidade de egressos do ensino médio que não tiveram a oportunidade de ingressar no ensino superior, como visto, tanto por conta de condições financeiras, de arcar com as mensalidades do ensino presencial (e mesmo o preço da mensalidade do EAD), quanto por não possuírem infraestrutura para cursar na modalidade a distância.

## Modelos substitutivos aos programas governamentais

Se em 2014 o FIES era responsável pelo ingresso de 21,3% dos estudantes no ensino superior, em 2018, esse número não representou mais do que 2,6%. Uma queda de -719,23%, em 4 anos, que abriu espaço para o crescimento de soluções alternativas em substituição. Instituições de Ensino com soluções próprias, ou de entidades externas, trataram de preencher parte da lacuna deixada pela falta de recursos públicos. Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Semesp, programas próprios de parcelamento e créditos educacionais de instituições de ensino cresceram 141% entre 2014 e 2018. Por outro lado, modalidades de financiamento de entidades que utilizam recursos externos não tiveram um crescimento representativo, demonstrando um amadurecimento da cultura de crédito educacional na gestão educacional.

Antes de detalhar as soluções de crédito educacional encontradas e construídas por IES e parceiros externos, é relevante mencionar outro fenômeno que ocorreu nesse mesmo período: A instalação de práticas de bolsas-descontos sobre o valor nominal das mensalidades. Uma pesquisa realizada pela Fundacred em 2018 com 1.334 IES, constatou que 31% apresentavam algum tipo de parcelamento, crédito próprio ou financiamento estudantil, enquanto 59,8% praticavam políticas de bolsas-descontos.

Apesar de pesquisas no campo da economia comportamental apontarem que políticas de

desconto, mais do que uma oferta pontual, tendem a desvalorizar a marca, produto e/ou serviço na perspectiva do cliente, muitas instituições de ensino se valeram, e ainda se valem, desse modelo de captação, sem considerar fazê-lo, pelo menos, em ondas de venda promocionais.

Existem poucos estudos direcionados à percepção dos discentes em relação ao preço, marca e descontos, mas um, em especial, merece atenção. No estudo de Quigley Jr. et al. (2000), uma conclusão aponta uma baixa influência de prática de descontos na contratação do serviço educacional desejado, permitindo-nos dizer que a adoção deliberada dessa prática proporciona, além de prejuízo financeiro, desvalorização da imagem quanto ao preço que o estudante forma em relação à IE. A dimensão de risco financeiro (sensação de perda monetária ou desvalorização do produto) na opção do estudante, no momento de definir qual curso e instituição de ensino superior, assim como os de âmbito sentimental atrelado à escolha, tais como, risco psicológico, social e, ainda, a percepção de qualidade vinculada à prestação do serviço educacional, merecem um estudo mais aprofundado. Contudo, sugestões propostas no estudo de Garretson e Clow (1999), apontam que um desconto vinculado à prestação de um serviço, relaciona-se negativamente com a percepção de qualidade do mesmo.

Outra pesquisa que merece destaque, denota que o desconto está potencialmente relacionado ao fator de minimização de culpa do sentimento característico da aquisição de um produto hedônico e não necessariamente utilitarista. Em última análise, permite-nos inferir que **descontos provocam pouca relação na tomada de decisão dos estudantes que estão para contratar e muita disputa de preços que destrói a proposta de valor das instituições de ensino**. Descontos utilizados para estimular a contratação de produtos e serviços com características mais hedônicas provocam uma maior excitação, como demonstram estudos clássicos a respeito do consumo (HIRSCHMAN; HOLLBROOK, 1982), todavia, os mesmos estudos sugerem que a percepção de risco financeiro (desvalorização do produto/serviço ou sensação de perda monetária), não é combatida intrinsecamente com campanhas de descontos.

Na captação de novos estudantes para o Ensino Superior privado, mais valem campanhas que minimizem a percepção negativa de risco financeiro (construção e reforço de marca, ênfase no desempenho do serviço prestado, por exemplo) do que a ampliação de descontos. Além de prejudicial à sustentabilidade econômico-financeira, à marca e a percepção de valor sobre a prestação de serviço educacional, preços muito diferentes praticados para estudantes da mesma sala de aula, tendem a provocar desgastes importantes na relação com os discentes. Implementar uma matriz criativa e ocupada em evoluir constantemente sua estratégia de precificação e de condições de pagamento, amplia o espectro de captação de forma sustentável, como veremos a seguir.

## **Boas práticas em captação por oferta de parcelamentos, crédito educacional e financiamentos**

Cada instituição de ensino vive uma realidade, ponto de equilíbrio econômico-financeiro e capacidade de autofinanciamento para prover ofertas de parcelamento e programas de crédito educacional. Mesmo assim, ociosidade e evasão em boa parte dos cursos e períodos, permitem a todo tipo de instituição iniciar um programa que amplie condições de pagamentos para captação com efeitos mais duradouros que os descontos.

Como vimos, o potencial de novos estudantes para IES no Brasil é gigantesco. Basta conse-

guirmos ajustar preço e condições de pagamento à capacidade das famílias que, mais do que nunca, desejam e acreditam no ensino superior como fator de mobilidade social. Definir a precificação, ponto de equilíbrio e, principalmente conviver com uma cultura de matrícula aos “45 minutos do segundo tempo” promovida pelo movimento de descontos progressivos instalados no setor, é de tirar o fôlego de gestores educacionais.

**Essa é uma cultura passível de ser modificada. Não com um “ALT+TAB” simples e imediato, justamente por ser um processo de mudança cultural, de mentalidade.** Por ser uma obriedade recentemente instalada na comunidade acadêmica, ainda é passível de ser desmobilizada, reescrevendo os processos de “ondas de venda”, como boa parte das instituições de ensino já estão fazendo. Descontos regressivos e programas de crédito educacional e parcelamentos progressivos, landing pages específicas para ofertas pontuais e limitadas, dentre outras composições, têm alterado a matriz de precificação devolvendo valor e margem de contribuição para a saúde econômico-financeira das instituições de ensino.

Programas consolidados no tempo, como os administrados pela Fundacred há mais de 48 anos, para mais de 250 Instituições de ensino, não são mais exceção e têm servido de inspiração para o setor, tanto pela autonomia e segurança que proporcionam no fluxo de recebíveis em regime de caixa e de competência das IES, quanto pela convergência de novas matrículas. Destarte, em pesquisa realizada pela Fundacred em parceria com a Atmã Educar aponta que, além da ampliação na captação, **instituições de ensino que utilizam programas de crédito educacional como ferramenta de captação, também experimentam 2/3 (dois terços) menos evasão e 2/3 (dois terços) menos inadimplência das parcelas pagas durante o curso dos estudantes beneficiados.** Instituições que fecham o primeiro ciclo virtuoso de restituição dos créditos concedidos, experimentam uma retroalimentação positiva de recebíveis, ao mesmo tempo em que modulam a oferta de forma autônoma e independente de políticas governamentais, spreads e demais fatores de oscilação do custo de capital de terceiros. Não são poucos os exemplos de IES que, sob o crepúsculo do FIES de 2015, simplesmente ajustaram sua captação em harmonia com seus programas próprios de crédito educacional e pouco, ou nada, sentiram de impacto com a debacle do sistema.

## A educação como melhor investimento

Nathalia Arcuri no seu livro “Me Poupe! - 10 passos para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso” bem recomenda o financiamento estudantil, como “um dos poucos financiamentos que eu indico, pois ao contrário de um bem material, você está ‘comprando’ valor de mercado – e valor de mercado equivale a dinheiro.”

O reconhecimento de que educação é o melhor e mais seguro investimento está consolidado pela relação de renda do trabalhador brasileiro dentre os que possuem apenas ensino médio frente àqueles que concluíram o ensino superior. Enquanto na Europa ou nos Estados Unidos a diferença de renda entre quem tem o ensino médio (ou equivalente) completo e o ensino superior completo não passa de 80% (EUA), chegando a representar pouco mais de 24% (França), 39% (Reino Unido) ou mesmo 7% (Itália), no Brasil essa diferença pode representar 196%.

Os números apresentados pelo Instituto Semesp em seu último Mapa do Ensino Superior (2020)

são ainda mais animadores. Ao reunir informações provenientes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), **o Semesp concluiu que um profissional com ensino superior completo, em 2018, recebeu uma remuneração média quase três vezes o valor médio de um empregado com apenas o ensino médio.**

E para você? As campanhas de captação dependem de descontos promocionais ou podem ser construídas (também) sobre bases sustentáveis e retroalimentadas? Você também acredita que o desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico passam pelo retorno sobre o investimento em educação e pela mobilidade social? Aguardo sua resposta em <https://www.linkedin.com/in/nividelgado/> temos muito por conquistar, juntos.

## Notas e Referências

<sup>49</sup> O Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo Inep, é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior (IES) que ofertam cursos de graduação e sequenciais.

<sup>50</sup> <http://portal.inep.gov.br/web/guest/microdados> - Acessado em 13.07.2020

<sup>51</sup> Quarenta alunos no ensino superior público para sessenta alunos no ensino superior privado.

<sup>52</sup> <http://portal.inep.gov.br/web/guest/microdados>

<sup>53</sup> Vinte cinco alunos no ensino superior público para setenta e cinco alunos no ensino superior privado.

<sup>54</sup> Instituições de Ensino Superior

<sup>55</sup> <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-201456>

<sup>56</sup> <http://portal.inep.gov.br/web/guest/microdados>

<sup>57</sup> Mapa do Ensino Superior 2020 - <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/educacao-10/>

<sup>58</sup> Fundacred - Fundação de Crédito Educativo, instituição sem fins lucrativos que atua na gestão de programas de crédito educacional para mais de 250 IE do Brasil: [www.fundacred.org.br](http://www.fundacred.org.br)

<sup>59</sup> Ibidem

<sup>60</sup> Garretson, J. A., Burton, S., & Clow, K. E. (1999). The influence of coupon face value on service quality expectations, risk perceptions and purchase intentions in the dental industry. *The Journal of Services Marketing*, 13(1), 59-72

<sup>61</sup> Citada pela primeira vez na década de 1980, a abordagem hedônica do consumo, referenciada por Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982, traz, em uma experiência realizada pelos autores, características distintas das elaboradas tradicionalmente. A visão hedônica provocou um novo paradigma de consumo, no qual a visão tradicional (baseada na funcionalidade do produto/serviço) é acompanhada (e por vezes substituída) por características psicológicas, inconscientes, emocionais, estéticas e simbólicas de consumo, com viés experiencial, de prazer experimentado ou antecipado no ato do consumo.

<sup>62</sup> HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of consumer research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.63

<sup>63</sup> Cf. nota 10

<sup>64</sup> A Atmã Educar é uma empresa de soluções para o setor de educação que já nasceu com mais de 20 anos de experiência na gestão universitária porque é formada por uma equipe sênior de especialistas com atividades em mais de 1.000 instituições de ensino em cinco países: <https://atmaeducar.com.br/>

<sup>65</sup> ARCURI, Nathalia. Me poupe! 10 passos para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso. Rio de Janeiro: Sextante, 2018

<sup>66</sup> 2018 - Fonte: IBGE, Eurostat e Bureau of Labour Statistics

# Capítulo 05

## APLICANDO A REGRA DE OURO DO MARKETING DIGITAL PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: TRABALHANDO COM PERSONAS

Não existe uma fórmula de sucesso. Mas há uma fórmula infalível para o fracasso: tentar agradar a todos” - Herbert Bayard Swope.

Por **Fernanda Verdolin**



CEO, founder da Workalove  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional  
Relações Públicas

## O perfil do potencial aluno

Para conquistar o sucesso na estratégia de captação de alunos, o primeiro passo é entender como funciona o processo de decisão do potencial estudante que ajuda a conhecer de forma profunda o seu perfil. Você precisa transformar seus potenciais estudantes em um personagem redondo. Só assim, será possível criar conexões relevantes para toda jornada de compra, que sejam realmente baseadas nos interesses desse público e não na sua instituição de ensino.

Já perdi as contas de quantas pessoas tentaram me convencer de que o ideal é ter uma estratégia ampla para agradar todo mundo. No entanto, tento explicar que para isso, é necessário fazer um conteúdo genérico, que ao fim, não vai se diferenciar e nem ser interessante para ninguém. Será um conteúdo raso que não educa, não aumenta à minha autoridade e ao fim, não ajuda o potencial aluno a decidir pela minha IE.

Como você acha que um potencial aluno encontra a sua instituição, decide se inscrever no seu processo seletivo e se matricula? É bem provável que você esteja listando os canais escolhidos no seu plano de mídia para divulgar seu processo seletivo ou a marca do seu colégio, correto? Sim, isso é importante, mas precisamos antes conhecer esse estudante, suas dores, conflitos e expectativas. O que de fato ele leva em conta durante o processo de escolha de seu curso e da instituição de ensino, bem como os principais influenciadores de sua decisão. E, aí sim, começarmos a analisar quais canais, discursos e formatos são os melhores para o sucesso da sua estratégia de captação de alunos. Entende-se captação de alunos como uma estruturação de estratégias planejadas de marketing e vendas, realizadas por uma Instituição de Ensino com o objetivo de atrair potenciais alunos e convertê-los em inscritos e matriculados.

Pensem bem, comigo. Se te perguntassem, por exemplo, o que você sabia sobre o curso de graduação que você escolheu e os atributos da instituição de ensino escolhida, aposto que a resposta seria quase nada, não é verdade? Mas vamos lá, conhecendo o nosso potencial estudante é possível, então, construir a buyer persona, etapa fundamental para orientação de toda estratégia com um caminho muito mais focado, segmentado, assertivo e definido.

Persona é uma palavra de origem italiana, derivada do latim que significa literalmente máscara. Se refere às máscaras sociais que os seres humanos supostamente vestem. É um termo muito utilizado na ciência do marketing para definir um tipo de cliente ideal entre aqueles que compõem o seu público-alvo. Ela também pode ser entendida como a representação fictícia do cliente ideal de um negócio, a buyer persona. Ela é baseada em informações reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. É como se fosse uma pessoa com todas as características de um cliente real.

## Buyer Persona X Público alvo

Ao contrário do conceito de público alvo, que é mais abrangente e que se refere a uma parcela abrangente do mercado para quem você vende seus produtos ou serviços, a buyer persona é a representação fictícia do seu cliente ideal, de forma mais humanizada e mais personalizada. É o perfil demográfico e sócio comportamental ideal de cada comprador. Vejamos essa diferença no exemplo abaixo:

Figura 5.1 Exemplo Público Alvo X Persona



**Fonte: Elaborado pela autora (2020)**

O mais importante aqui é entender a pessoa física certa que conhecerá seu produto e decidirá pela contratação ou compra por parte da pessoa jurídica. Ao final, independente se atuo com B2B, B2C, B2B2C, todos vendemos para pessoas. Precisamos saber identificá-las em profundidade, como mostra a figura das personas.

Essencialmente, trabalhar com o conceito de persona é aliar técnica com um entendimento muito mais profundo do comportamento de compra do seu potencial aluno, com um olhar sob o indivíduo, o que possibilitará a elaboração de ações mais focadas e personalizadas, com mais chances de você acertar o tom e de converter os potenciais alunos em promotores de sua marca resultando em campanhas bem-sucedidas e satisfatórias.

## Como construir Personas

A melhor forma de construir suas personas passa pela observação dos seus alunos, tanto potencial quanto aqueles que já fazem parte da sua base de estudantes. Cumprir esse desafio de criar e montar uma persona, ou várias personas, pode ser mais fácil quando você consegue fazer as perguntas certas. Não se basear em suposições, mas em dados concretos, que podem ser fornecidos por ferramentas como o Google Analytics, por exemplo — dados demográficos, interesses do público sobre conteúdo, cursos e serviços.

Na observação é importante realizar o levantamento de dados, compilar as respostas e cruzar as informações para chegar em um resultado embasado em algo mais concreto. Durante as pesquisas

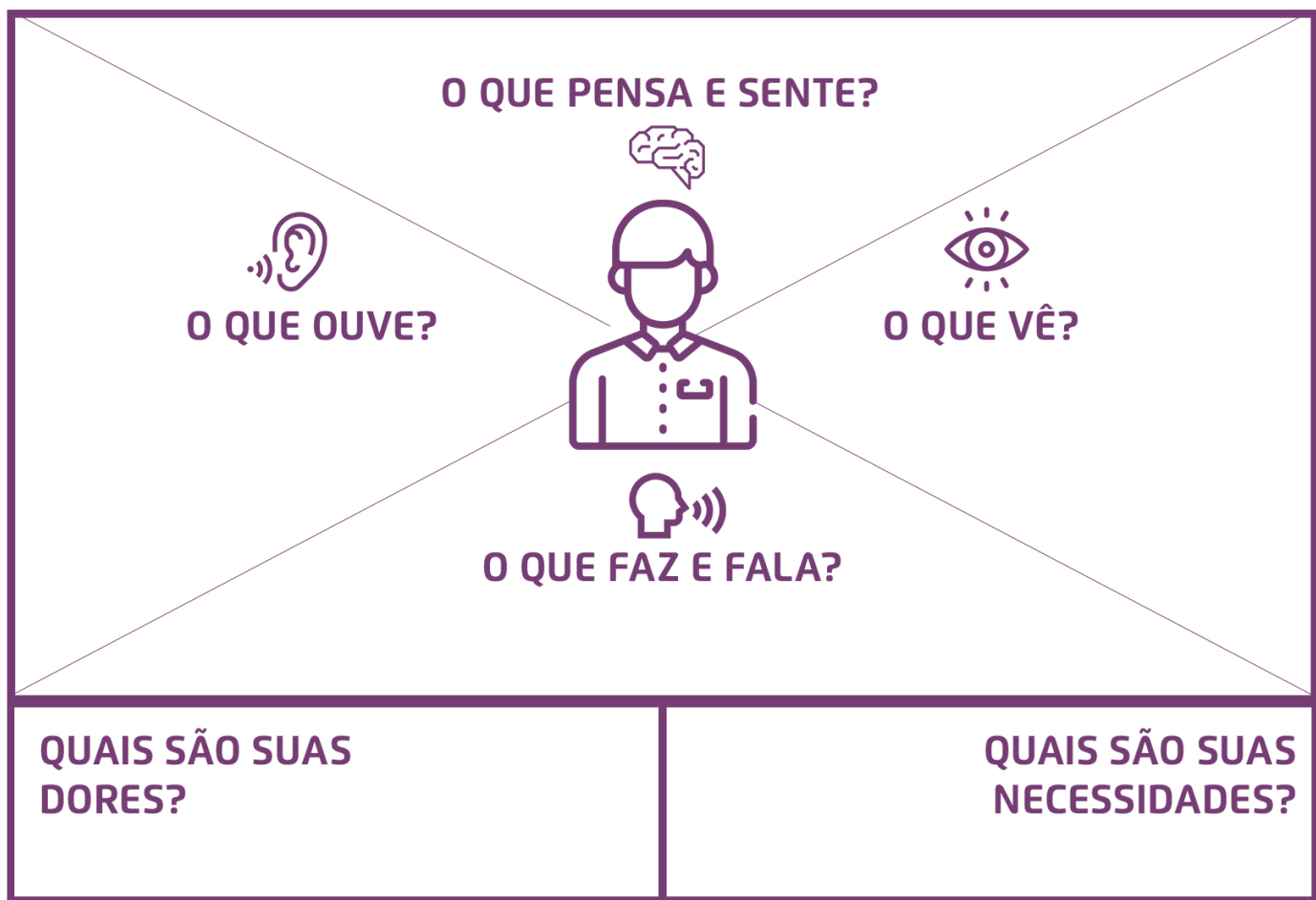


realizadas é importante também analisar as dores e expectativas presentes nas respostas dos alunos. E depois de compilar os dados, é possível estruturar a persona.

Existem diversas formas de se estruturar o resultado da construção das personas. O Mapa da Empatia é um framework bem legal e um dos mais utilizados pelos profissionais da área. É também um recurso utilizado para coletar os dados da personalidade dos seus alunos/decisores de compra e compreendê-la mais rapidamente. Em geral, o Mapa da Empatia possui 6 perguntas: O que pensa e sente? O que escuta? O que fala e faz? O que vê? Quais são suas dores? Quais são suas necessidades?

Figura 5.2 Exemplo de um mapa da empatia de um potencial aluno para educação superior.

NOME: \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_\_\_



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Outro framework interessante é o fantástico Gerador de Personas, desenvolvido pela Rock Content, que é gratuito e simples de usar. Depois de compilado os dados da persona, é só entrar nesse site e gerar sua buyer persona.

Mas para ajudar você nesta tarefa de construção das personas que envolve a escolha da amostra, a observação, a coleta dos dados, a análise dos dados e a compilação das respostas, criamos um método científico e roteiros com sugestões de questionários com algumas perguntas para construção das personas tanto da educação básica quanto da superior. E é o que vamos ver a seguir.

## Aplicando o Método Científico para criação de Personas

Após vivenciar os desafios reais da gestão de marketing dentro de instituições de ensino no Brasil, como por exemplo, ser questionada sobre a confiabilidade do método, da análise de dados e da amostra que usamos, resolvemos testar a técnica de grupo focal para construção de personas. E, a partir dos resultados surpreendentes com a aplicação para educação superior e básica, compartilhamos o modelo científico de criação de personas para instituições educacionais, de forma exclusiva nesta obra.

### Bônus 01

## MÉTODO CIENTÍFICO PARA CRIAÇÃO DE PERSONAS

### Roteiro para aplicação do modelo científico de criação de personas

#### 1. Técnica do Grupo Focal

Grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, oriunda de entrevistas em grupo que coleta informações por meio das interações do grupo. (MORGAN, 1997). Segundo Berg (1998) a Técnica do Grupo Focal existe desde o início da Segunda Grande Guerra, tendo sido utilizada para determinar a efetividade dos programas de rádios e elevar “o moral” das tropas americanas. Seu uso mais extenso ocorreu com os pesquisadores de marketing quando, durante a década de 90, a técnica passou a ser mais aceita pelos pesquisadores sociais. É um dos instrumentos de pesquisas qualitativas mais amplamente utilizados nas ciências sociais aplicadas. A marca registrada do grupo focal é a utilização explícita da interação grupal para produzir dados e insights que seriam menos acessíveis sem a interação produzida em grupo. A principal vantagem dessa técnica é a oportunidade de observar uma grande quantidade de interação a respeito de um tema em um período de tempo limitado.

#### 2. Objetivo da Pesquisa

Não se busca consenso e sim pluralidade de ideias. Assim, a ênfase está na interação dentro do grupo, baseada em tópicos oferecidos pelo pesquisador, que assume o papel de facilitador do processo.

### PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DO MODELO CIENTÍFICO DE CRIAÇÃO DE PERSONA.

**1º Passo:** Definir o objetivo ou problema claramente.

**2º Passo:** Escolher os critérios da pesquisa, como características do grupo (homogeneidade ou heterogeneidade de seus membros) e a adequação de sua composição para os propósitos da pesquisa. Recomendamos usar no máximo 3 critérios.

**3º Passo:** Identificar o facilitador que conduzirá a aplicação da pesquisa. É importante destacar

a qualidade da relação estabelecida entre o pesquisador e os membros do grupo, clima de confiança e facilitação da fala espontânea dos participantes. O facilitador deve ser preparado e bem organizado, que tenha clareza sobre as questões a serem propostas para discussão. Tenha capacidade de escuta e que permita a emergência de novos temas não previstos no planejamento inicial. Recomendamos que seja um profissional com capacidade de entender o comportamento humano, por exemplo: psicólogos, assistentes sociais e, que de preferência, tenham experiência nesse tipo de aplicação. Mas se não for possível, escolha uma pessoa que consiga ter boa capacidade de escuta e que conduza a entrevista sem interferir com gestos afirmativos ou negativos durante a condução. Isso permite que a exploração ocorra de forma bem natural, sem viés.

**4º Passo:** Desenvolver a estrutura do roteiro de perguntas que permita a contribuição restrita do facilitador para a discussão do tema, evitando opiniões e comentários. Mais à frente, apresentamos um modelo com o roteiro de sugestões das perguntas tanto para educação superior quanto para educação básica.

**5º Passo:** Selecionar os participantes de acordo com os critérios definidos na pesquisa. Recomenda-se que as pessoas sejam estranhas entre si e obedeçam aos critérios definidos pela pesquisa.

**6º Passo:** Aplicar a pesquisa com os participantes. Recomendamos que seja um local agradável onde os participantes possam interagir, que as sessões sejam gravadas (e informadas) para facilitar a transcrição dos dados, a partir do roteiro de perguntas. Ter um assistente de pesquisa que ajude a elaborar notas sobre a dinâmica grupal, a transcrever as falas ou lidar com os equipamentos de registro de voz e vídeo quando permitidos é uma boa recomendação também.

**7º Passo:** Analisar os dados usando a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefèvre e Lefèvre (2000). Depois, registre as informações de maneira sistemática, elaborando as conclusões sobre os dados. A metodologia do DSC é uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos. É uma modalidade de apresentação de resultados de pesquisas qualitativas, que tem depoimentos como matéria prima, sob a forma de um ou vários discursos-síntese escritos na primeira pessoa do singular, expediente que visa expressar o pensamento de uma coletividade, como se esta coletividade fosse o emissor de um discurso. Esta técnica consiste em selecionar, de cada resposta individual a uma questão, as Expressões-Chave, que são trechos mais significativos destas respostas, que são a síntese do conteúdo discursivo manifestado nas Expressões-Chave. Com o material das Expressões-Chave das Ideias Centrais constroem-se discursos-síntese, na primeira pessoa do singular, que são os DSCs, onde o pensamento de um grupo ou coletividade aparece como se fosse um discurso individual.

**8º Passo:** Apresentar os dados usando o mapa da empatia. Essa é a última parte do processo, e por isso é recomendado que se apresente as personas e tenha fixado as mesmas em local de fácil visualização. Isso vai ajudar você a enraizar os conceitos nas estratégias de marketing. Colocamos mais à frente algumas dicas práticas.

## Usando o Método Científico para Criação de Personas - Aplicação para Educação Superior

Para facilitar a compreensão da aplicação do modelo científico para a construção das personas para educação superior, confira abaixo um exemplo e fique à vontade para utilizar.

Recomendamos a aplicação de 1 (um) questionário estruturado e um roteiro de entrevista semiestruturado. A aplicação deve ser realizada da seguinte forma:

- Antes de iniciar a sessão, solicite o preenchimento do formulário de identificação do perfil e do roteiro estruturado. (cerca de 20 minutos).
- Após o preenchimento do questionário, inicia-se a entrevista seguindo o roteiro semiestruturado, como uma conversa aberta entre os participantes.
- Registre a discussão do grupo focal por meio da gravação em vídeo ou áudio, dessa forma, o processo de análise será realizado com mais precisão.
- Logo após, os moderadores devem resumir as informações coletadas, suas impressões e implicações das informações para o atingimento do objetivo de pesquisa.
- De preferência, realize a transcrição da conversa gravada. Destaque as partes mais relevantes.

### EXEMPLO – APLICAÇÃO EDUCAÇÃO SUPERIOR

- **O problema da pesquisa:** Qual é o perfil do meu aluno?

- **Amostra:** Calouros de cada curso escolhidos de forma aleatória. Utilizamos cerca de 8 a 10 alunos por sessão de grupo focal. Montamos 6 sessões correspondentes ao número de cursos da instituição, mas não separamos a amostra por curso.

**Quadro 5.1 Formulário de Identificação de Perfil**

<b>Formulário de Identificação de Perfil Educação Superior</b>	
<b>Data de Nascimento</b>	
<b>Cursou o ensino médio</b>	<input type="checkbox"/> Maior parte na escola pública <input type="checkbox"/> Maior parte na escola particular
<b>Cidade/UF onde cursou o último ano do ensino médio</b>	
<b>Qual foi o principal motivo em escolher estudar em nossa instituição de ensino</b>	<input type="checkbox"/> Qualidade de Ensino <input type="checkbox"/> Localização <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Influência de pessoas que já estudaram na instituição <input type="checkbox"/> Afinidade com a marca <input type="checkbox"/> Única IES que oferta o curso desejado <input type="checkbox"/> Outro

## Quadro 5.2 Questionário estruturado

<b>Questionário Estruturado Educação Superior</b>	
<b>PERGUNTA</b>	<b>RESPOSTA</b>
<b>O que você pensa sobre o seu futuro profissional?</b>	
<b>O que você sente quando pensa sobre o seu futuro profissional?</b>	
<b>O que você escuta as pessoas falando sobre vida profissional / Carreira?</b>	
<b>Como você vê o mercado de trabalho e as oportunidades relacionadas a sua vida profissional?</b>	
<b>Como é a sua rotina de vida? Quais mídias sociais você mais usa?</b>	
<b>Quais são as suas principais preocupações na escolha de qual carreira seguir?</b>	
<b>Qual mudança de vida você espera ao concluir sua graduação?</b>	

Roteiro para Condução de entrevista semiestruturada - Educação Superior	
PERGUNTAS	TEMPO
<b>O que ele pensa e sente sobre o seu futuro profissional</b>	<b>10'</b>
Quais são suas principais preocupações	
Quais são suas principais aspirações	
Quais são os sentimentos que vem na sua cabeça quando pensa que tem que decidir sobre seu futuro profissional	
PERGUNTAS	TEMPO
<b>O que ele escuta sobre carreira e trabalho</b>	<b>10'</b>
O que seus amigos dizem sobre carreira e trabalho	
O que seus pais dizem sobre carreira e trabalho	
Quem são as pessoas que mais te influenciam nesse momento	
Por que essas pessoas te influenciam	
PERGUNTAS	TEMPO
<b>O que ele vê acontecendo a sua volta</b>	<b>10'</b>
Como está a carreira profissional dos amigos deles	
Como está a carreira profissional das pessoas que mais o influenciam	
O que o mercado está oferecendo de oportunidades na carreira que ele pretende ingressar	
PERGUNTAS	TEMPO
<b>O que ele fala e faz</b>	<b>10'</b>
O que você fala sobre seu futuro profissional	
O que você está fazendo para construir sua carreira	
PERGUNTAS	TEMPO
<b>Ganhos</b>	
O que você espera da instituição de ensino?	
O que é sucesso profissional para você?	
Quais são os seus sonhos de vida?	
Qual mudança de vida você espera ao concluir sua graduação?	

Legal, né? Agora é colocar a mão na massa. Não deixe de apresentar os resultados dessa pesquisa de uma forma visual interessante para sua equipe e pares, envolvendo os coordenadores de curso, professores e todos que trabalham na sua instituição de ensino, afinal eles também são responsáveis pela captação e gestão da permanência dos estudantes. Recomendamos que utilizem um dos frameworks que foram citados neste capítulo. Outra recomendação é fazer as personas se transformarem em personagens reais, como um display de mesa, por exemplo, algo que fique bem à sua vista. É uma forma de manter vivo o conceito na sua rotina, revisitando sempre as estratégias de marketing.

## Usando o Método Científico para Criação de Personas - Aplicação para Educação Básica

A aplicação do método na educação básica é normalmente realizada com os pais/responsáveis das crianças (adultos). Apresentamos abaixo um modelo prático para que você possa compreender a aplicação do método e o impacto de seus resultados. A pesquisa apresentada no modelo foi realizada em uma instituição de ensino que oferta desde o berçário até o ensino médio localizada em uma grande capital.

Recomendamos a aplicação de 1 (um) questionário estruturado e um roteiro de entrevista semiestruturado. A aplicação deve ser realizada da seguinte forma:

- Antes de iniciar a sessão, solicite o preenchimento do formulário de identificação do perfil. (cerca de 10 minutos).
- Após o preenchimento do questionário, inicia-se a entrevista seguindo o roteiro semiestruturado, como uma conversa aberta entre os participantes.
- Registre a discussão do grupo focal por meio da gravação em vídeo ou áudio, dessa forma, o processo de análise será realizado com mais precisão.
- Logo após, os moderadores devem resumir as informações coletadas, suas impressões e implicações das informações para o atingimento do objetivo de pesquisa.
- De preferência, realize a transcrição da conversa gravada. Destaque as partes mais relevantes

### EXEMPLO – APLICAÇÃO EDUCAÇÃO BÁSICA

**O problema da pesquisa:** Traçar o perfil da persona decisora e entender mais sobre: A jornada de decisão;

- As principais influências no processo de escolha do colégio;
- As principais motivações na escolha;
- As principais expectativas em relação ao colégio escolhido.

**Amostra:** Uma sessão por modalidade de ensino (berçário, infantil, fundamental I, fundamental II e médio). Em cada sessão:

- 2 casais de pais que tenham matriculado seu filho no colégio mais recente (no ano corrente ou no ano anterior);



- 2 casais que mantiveram a matrícula do filho com mais de 5 anos de colégio.
- Pai e/ou mãe separados (divorciados) que mantiveram a matrícula do filho com mais de 5 anos de colégio
- Pai e/ou mãe separados que ingressaram com seu filho recentemente no colégio (ano anterior ou corrente).

## Quadro 5.4 Formulário de Identificação de Perfil


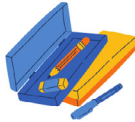


Formulário de Identificação de Perfil Educação Básica	
<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
<b>Estado Civil</b>	<input type="checkbox"/> casada <input type="checkbox"/> divorciado <input type="checkbox"/> solteiro <input type="checkbox"/> viúva
<b>Data de Nascimento</b>	
<b>Nível de formação acadêmica</b>	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Educação Superior Completa <input type="checkbox"/> Educação Superior Incompleta <input type="checkbox"/> Especialização Completa <input type="checkbox"/> Especialização Incompleta <input type="checkbox"/> Mestrado Completo <input type="checkbox"/> Mestrado Incompleto <input type="checkbox"/> Doutorado Completo <input type="checkbox"/> Doutorado Incompleto <input type="checkbox"/> Pós Doutorado Completo <input type="checkbox"/> Pós Doutorado Incompleto
<b>Cursou o ensino médio</b>	<input type="checkbox"/> Maior parte na escola pública <input type="checkbox"/> Maior parte na escola particular
<b>Cidade/UF que nasceu</b>	
<b>Cidade/UF que reside atualmente</b>	
Questionário Estruturado Educação Básica	
<b>Qual foi o principal motivo em escolher o Colégio Uniexemplo para o seu filho estudar?</b>	<input type="checkbox"/> Qualidade de Ensino <input type="checkbox"/> Localização <input type="checkbox"/> Preço <input type="checkbox"/> Influência de pessoas que já estudaram na instituição <input type="checkbox"/> Afinidade com a marca <input type="checkbox"/> Qualidade de Ensino e Valores da Escola <input type="checkbox"/> Outro
<b>Quantos filhos você tem?</b>	
<b>Quantos estudam no Colégio Uniexemplo?</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5  Caso não seja nenhuma das opções acima, indique a quantidade _____.
<b>Há quanto tempo o seu filho (que está no ensino médio) estuda no Colégio Uniexemplo?</b>	<input type="checkbox"/> Mais de de 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Abaixo de 5 anos <input type="checkbox"/> Entrou esse ano

Percebem que as perguntas são bem diferentes do modelo de roteiro da educação superior? Isso ocorre, pois, persona decisora aqui são os pais dos alunos e não o aluno.

Abaixo, apresentamos para vocês um pequeno fragmento sistematizado dos resultados desse trabalho em cada modalidade de ensino. A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino, situada em uma grande capital do país, que oferta o programa de educação básica desde o berçário até o ensino superior, com uma marca tradicional, apoiada em mais de 50 anos de história. A instituição de ensino entendeu que era chegada a hora de reestruturar sua comunicação da proposta de valor para atender às novas necessidades do ambiente digital e do comportamento de compra dos seus decisores. Você pode conferir na figura 5.3 a sistematização dos resultados das modalidades de ensino, do berçário, ensino fundamental I, ensino fundamental II e o ensino médio nesta instituição.

**Figura 5.3 Sistematização dos Resultados da pesquisa realizada em uma instituição de ensino de Educação Básica**

## Sistematização

	<b>Ensino Médio:</b> Equilíbrio   Significado   Protagonismo	
"Quero que meu filho consiga trabalhar em algo que o faça feliz e o ajude a ter sua independência."		
	<b>Ensino Fundamental II:</b> Diversidade   Individualização   Estimulação	
	"Quero que meu filho consiga se desenvolver como um todo, respeitando a sua singularidade."	
	<b>Ensino Fundamental I:</b> Integralidade   Tecnologia   Futuro	
	"Quero que meu filho tenha uma formação que o prepare para o futuro e para a vida."	
	<b>Berçário :</b> Segurança   Cuidado   Afeto	
	"Quero que meu filho tenha o mesmo cuidado que teria se estivesse em casa."	

**Fonte: Elaborado pela autora (2020)**

Os insights da pesquisa realizada na referida escola foram apresentados para a alta direção, e serviram de base para criação da proposta de valor da instituição e das campanhas publicitárias de cada modalidade. Também foram base para o reposicionamento da marca da instituição e da reestruturação do setor de relacionamento (comercial, marketing e atendimento). Após sua aplicação, foi possível mensurar o aumento expressivo nas matrículas, o aumento de autoridade no ambiente digital e maior engajamento do público interno com a marca.

# Notas e Referências

O que é a Buyer Persona? <https://www.buyerpersona.com/what-is-a-buyer-persona>

William Lidwell; Kritina Holden; Jill Butler (1 January 2010), Universal Principles of Design, Rockport Publishers, p. 182, ISBN 978-1-61058-065-6

Google Analytics: <https://analytics.google.com/analytics/web/>

Mapa da Empatia: <https://rockcontent.com/blog/guia-captacao-de-novos-alunos/>

Gerador de Persona da Rock Content: <https://geradordepersonas.com.br/>

MORGAN, D. L. Focus group as qualitative research. London: Sage, 1997.

Berg, B.L. (1998). Qualitative Research Methods for the Social Sciences. 3ª ed. MA (USA): Allyn & Bacon.

Giovinazzo, R. A. (2001). Focus Group em Pesquisa Qualitativa - Fundamentos e Reflexões. Administração On-line - Prática- Pesquisa - Ensino, 2, nº 4.

Gil, A. C. (1995). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

# Capítulo 06

## COMO CRIAR ESTRATÉGIAS PARA ENCANTAR SEUS ALUNOS NA CAPTAÇÃO DE ALUNOS

“A essência da estratégia é escolher o que não fazer” - Michael Porter.

**Por Diogo Romero**



Executivo de Contas Senior, Rock Content  
Bacharel em Relações Internacionais  
Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos  
Especialista em Inbound para IES

**Por Fernanda Verdolin**



CEO, founder da Workalove  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional  
Relações Públicas

Vivemos um momento sem precedentes. Em menos de 3 meses, de março a abril de 2020, as instituições de ensino foram pressionadas a transformar seus processos de ensino-aprendizagem para o modelo remoto, aprender a trabalhar de forma colaborativa e descentralizada, remodelar seus canais de atendimento, reestruturar seus modelos de trabalho e comunicação, tudo isso para atender às exigências do isolamento social provocado pela COVID-19.

Não é a primeira crise que o mercado educacional vive e, provavelmente, não será a última, mas com certeza foi a mais intensa que presenciamos. A primeira semana de abril de 2020 foi crítica: os boletos das mensalidades dos alunos venceram e, com eles, os recebimentos também. Iniciou-se, de forma urgente, as negociações das mensalidades com os alunos atuais e a mudança da sala de aula física para a sala de aula virtual, a fim de mitigar a redução das receitas.

Escolas fechadas, rotinas de autocuidado, quarentena e isolamento social se instalaram. Ainda não é possível mensurar o que vai acontecer no futuro pós pandemia, mas os dados já revelam o tamanho do estrago. A Folha de São Paulo, em 30 de junho 2020, afirma que, pela primeira vez, menos da metade das pessoas em idade para trabalhar está empregada, segundo o IBGE. Afirma também que a pandemia aniquilou 7,8 milhões de postos de trabalho no Brasil. O UOL publicou em 27/05/2020 que um em cada seis jovens perdeu emprego pela pandemia, como aponta a OIT (Organização Internacional do Trabalho).

Sabemos que o crescimento das matrículas e a manutenção dos alunos adimplentes, de maneira geral, estão ligados às condições de geração de trabalho e emprego. Portanto, estarão bastante ameaçados nos próximos meses ou talvez anos. Isso porque viveremos, nos próximos 12 meses, não só um aumento significativo das evasões e inadimplências, mas também o processo de captação de alunos mais complexo e desafiador da História. Portanto, faz-se mais que necessário e urgente buscar conhecer de forma profunda as mudanças no comportamento de compra dos potenciais alunos e as tendências que já estavam sendo sinalizadas antes da pandemia.

O processo de matrícula em uma instituição de ensino envolve várias etapas antes de ser concluído. E, na maioria das vezes, na educação superior, por exemplo, o estudante não sabe nem qual curso escolher e muito menos em qual instituição estudar. Uma pesquisa realizada pelo Universia – e apresentada no XII CBESP em 2019 – com mais de 9.000 pré-universitários, constatou-se que mais de 70% dos estudantes escolhem o seu curso superior influenciados pelos familiares e por afinidades e os cursos escolhidos são predominantemente os cursos mais tradicionais. Isso significa que provavelmente matriculamos alunos inseguros com suas escolhas e que têm grande possibilidade de desistir da jornada universitária ou irão ser detratores da sua marca a qualquer momento já que suas escolhas foram motivadas por fatores emocionais que podem gerar conflitos e inseguranças durante a jornada universitária. Ou seja, além de perder o estudante, você corre o risco de aumentar significativamente o custo da captação de alunos, pois precisará de mais dinheiro e esforço para repor e captar mais.

Oferecer orientação de carreira para seus potenciais alunos, nesta etapa da escolha do curso superior, pode ser uma forma simples e relevante de se destacar, colocando sua marca nas primeiras opções de escolha dos candidatos. A **Orientação de Carreiras** é um método que ajuda a pessoa a ter consciência de seus interesses e preferências para realizar uma escolha mais assertiva e com menos chance de evasão, ajudando o estudante a se autoconhecer e fazer a escolha de seu curso com mais

racionalidade. Ao ofertar um programa de orientação de carreira para os seus alunos potenciais, você conecta o estudante com a sua marca atraindo mais e se destacando com um discurso muito mais relevante do que aquele discurso egocêntrico e repetitivo que toda instituição de ensino usa na maioria das peças publicitárias e sites das instituições de ensino: melhor infraestrutura, laboratórios de última geração, professores mestres e doutores e as melhores notas no MEC. Quem nunca, não é mesmo?!

Mas como fazer isso? **De maneira geral, você precisa ser relevante em cada fase da etapa de compra do seu potencial aluno para, assim, tornar suas chances de conquistá-lo cada vez maiores.**

Para tanto, é necessário, após mapear suas personas (ver capítulo 5), escolher os conteúdos mais adequados, melhor formato e os canais que irão conectar o estudante potencial em cada fase da sua jornada de compra, que detalhamos a seguir com valiosos insights.

## Descoberta e percepção de um problema

Na primeira etapa dessa jornada, o aluno em potencial precisa descobrir que tem um problema a ser resolvido. É nessa fase que os conteúdos devem apresentar problemáticas e respostas para os desafios comuns do estudante, ou até mesmo responder seus principais questionamentos no início da jornada de compra. Essa etapa pode ser comparada ao processo de uma formatação de diagnóstico.

A produção dos conteúdos e definição das estratégias devem ser orientadas de acordo com as expectativas de cada persona, como **a necessidade de se especializar, o desejo de aprender, de ter um diploma superior para conquistar uma promoção, mudar de área ou mudar sua história de vida, de ingressar no mercado de trabalho, de fazer mobilidade social ou até de ampliar conhecimentos em uma determinada área.**

Vejamos um exemplo para educação superior: Amanda está finalizando o ensino médio, tem 17 anos, adora games, o mundo da internet e da moda. Seus pais são e foram assalariados a vida toda: o pai é mestre de obras e a mãe costureira em uma pequena fábrica de lingerie. Eles não tiveram oportunidade de concluir um curso superior. Ela será a primeira da família a ingressar no ensino superior e mudar a realidade de vida da família. Amanda tem um problema real: qual curso escolher? Como fazer uma boa escolha? Ela quer ganhar dinheiro para mudar sua realidade e da família, mas também quer ser feliz.

## Consideração da Solução

Na etapa seguinte, o potencial aluno já tem consciência total da existência de seu problema, e passa a considerar algumas soluções, mas ainda não sabe quais são os próximos passos. É aqui que você precisa produzir conteúdos para resolver os problemas/dores do seu potencial estudante. Por exemplo, no caso da Amanda, ela precisa de uma ajuda para escolher o curso e ter certeza que fez uma boa escolha para ser feliz e ganhar dinheiro.

**Oferecer apoio para uma boa escolha do curso pode ser uma excelente estratégia para conquistar a confiança do seu potencial aluno.** Entendemos o papel da instituição de ensino em

educar como essência de seu propósito em existir. Nossa proposição aqui é construir uma consciência de que este papel de educar não começa no momento em que o aluno está matriculado e sim desde a comunicação inicial que a IES possui com a sociedade. O aprendizado começa na capacidade do aluno entender seus problemas e como a educação acertada lhe trará oportunidades de aprendizado e construção de um cidadão e profissional melhor desde o momento da escolha de qual graduação seguir. Por exemplo: sua instituição poderia disponibilizar um teste de orientação de carreiras que ajude o estudante a identificar seu perfil e escolher os cursos mais adequados aos seus objetivos. Além de promover o autoconhecimento, que é bem sedutor para criar conexão e empatia, isso também ajudaria o estudante a fazer uma escolha de forma mais racional, reduzindo as chances de uma possível evasão pela não afinidade com o curso durante a jornada.

## Decisão pela instituição

Com o curso já definido, aí vem outro dilema: em qual instituição estudar? Aqui, é interessante produzir conteúdos diferenciados, que vão além da melhor infraestrutura, corpo docente de mestres e doutores, melhores notas no MEC e os laboratórios mais modernos. Reparem bem para os atributos que destacamos acima. Não parecem um discurso um tanto egocêntrico? Pensem bem no que de fato vive seu aluno em potencial, seus dilemas, conflitos e expectativas. Será que esse tipo de discurso vai conectar com o universo da Amanda? Vai realmente resolver os conflitos e atender as necessidades de aprendizagem sobre a tomada de decisão da Amanda, atraindo-a para conhecer seu site e/ou colocar sua instituição de ensino nas suas primeiras opções de escolha? O conteúdo que você disponibiliza no seu canal digital gera autoridade para sua persona?

**Precisamos aprender a criar discursos autênticos e, de fato, relevantes, ou seja, com significado para o aluno. Só assim, vamos conseguir conquistar sua atenção e preferência.**

Os conteúdos que têm o objetivo de resolver os problemas da Amanda, e que ela deveria encontrar em seu site ou nos canais de interação com a sua marca, constituem a autoridade para sua instituição. Lembre-se que são pessoas (professores, alunos, egressos, formadores de opinião, familiares), que transformam suas experiências em conhecimento relevante, que são capazes de conquistar sua confiança. Com a marca da instituição não é diferente.

Para ajudar nessa tarefa, vamos listar as principais necessidades da persona do exemplo. Assim, você conseguirá ter um guia para criar conteúdos e discursos relevantes para conquistar admiração e o coração de Amanda. **Ah, e não esqueça:** seu potencial aluno deixa rastros de tudo que ele faz no ambiente digital. Assim, é possível abusar das estratégias de marketing digital (remarketing, ads, tag-manager) para reduzir seus custos com captação de alunos.



## O QUE REALMENTE A AMANDA QUER SABER:

### Será que eu e minha família vamos conseguir arcar com as mensalidades?

Para Amanda, é muito importante entender a fundo o racional do investimento educacional. Qual valor ela irá pagar por mês, se há desconto à vista, se há desconto para pagamento do semestre/ano, ou desconto caso ela pague até o dia do vencimento, se existe algum programa de financiamento, quais as formas de acessar esses programas etc.

### Existe algum tipo de incentivo (como bolsas, descontos, programas) para estudar na instituição? Se sim, como funciona?

Esse é um tópico de enorme interesse pra Amanda e, por isso, é fundamental oferecer informações detalhadas sobre como ela poderia pleitear por diferentes tipos de incentivo — e como eles funcionam. Seria por mérito, por condição social, quais critérios? Ah! detalhe, não vale ficar empurrando aqueles arquivos em PDF gigantes com milhares de cláusulas. Isso não vai ajudar a conquistar o coração da Amanda. Use vídeos e infográficos, conteúdos interativos. Deixe simples e leve a comunicação. E lembre-se sempre de alinhar a proposta de valor da sua instituição de ensino com todo o restante da sua comunicação. **ATENÇÃO LEITOR: aprenda ao final deste capítulo como criar uma proposta de valor.** Precisamos sempre lembrar que **o processo de aprendizagem e de escolha da Amanda já começou nas primeiras interações que ela evoluiu com seu site e que este processo está só começando.** A comunicação tem que ensinar, educar. Esta é a melhor forma de alinhar as expectativas da relação que irá permear toda a jornada de aprendizagem até a formação e entrada no mercado de trabalho.

### A instituição oferece o curso que eu quero? Se sim, como será minha jornada ao longo do curso?

Neste tópico, existem dezenas de outras perguntas cujas respostas são importantes para Amanda. Perguntas como:

- Quanto tempo leva para formar?
- Quais as possibilidades de atuação desse profissional no mercado de trabalho? Quanto ganha?
- Quais competências e habilidades esse curso forma?
- A estrutura curricular é flexível? Posso inserir disciplinas de outros cursos que me interesse?
- O curso tem qualidade de ensino? (aqui, sim, vale colocar o reconhecimento do MEC, se a nota for alta, destaque com um bom ícone que representa essa conquista).
- Os ex-alunos gostaram? Onde eles estão? O que fazem?



Mas não fique só nisso: mostre as competências que ele irá obter ao concluir essa formação. Destaque as competências que são desejadas pelo mercado de trabalho. É importante também destacar depoimentos de egressos: quais ex-alunos tiveram sucesso ao formar nesse curso na sua instituição? O que eles alcançaram? Vale colocar vídeo, depoimentos com fotos. **Use e abuse da comunicação humanizada.** Isso pode fazer toda a diferença.

### **Como essa instituição vai me ajudar a ingressar no mercado de trabalho e conquistar sucesso?**

**A Trabalhabilidade** é um aspecto chave para falarmos com qualquer potencial estudante de hoje e, que será, o líder do amanhã. O sistema educacional tradicional foi formatado com base em uma carreira clara e linear. No entanto, sabemos que esse percurso da empregabilidade já não é mais garantia de sucesso na economia global em retração de empregos, portanto-, faz-se necessário repensar os planos pedagógicos (oferta dos cursos de graduação, pós-graduação, técnico e demais) para ajudar o estudante **a absorver conhecimentos, habilidades e competências para gerar trabalho, renda e riqueza, conceito de trabalhabilidade**, seja como empreendedor, seja como autônomo, ou profissional liberal. E isso pode ser um grande diferencial para a sua instituição de ensino usar nos discursos de atração, e claro, em toda a sua proposta de valor.

### **Como a instituição realiza o apoio ao estudante durante a jornada e como consegue acompanhar suas necessidades profissionais após sua formatura?**

A Amanda precisa se sentir segura na escolha e saber que de fato você (IE) tem interesse genuíno e se preocupa com o futuro dela.

Por fim, escreva um pouco também sobre o seu processo seletivo, como funciona e como ela consegue se tornar uma inscrita e aprovada rapidamente. E por favor, nada de processos seletivos burocráticos. Tudo tem que ser online, rápido e, se possível, com retorno imediato da aprovação ou não. Se precisar de ajuda para transformar seu Processo Seletivo atual para um modelo completamente online, **vá até o capítulo 12.** Tem boas dicas e benchmarking por lá.

**Facilite essa jornada para seu potencial aluno.** Quanto menos cliques, maior a possibilidade de conversão. Diminua todas as possíveis fricções dele nesse processo.



Proporcionar uma experiência interativa e de fácil uso, sem confusão ou incômodo para o potencial estudante, é algo fundamental nessa jornada. Utilize formatos interativos para engajar os estudantes ao longo de todo o processo até a matrícula. Aqui é importante conhecer e aplicar o conceito de User Experience (UX) muito usado pelas empresas de desenvolvimento de software. O conceito de (UX) ou (EU) se concentra em ajudar os usuários a interagir ou percorrer as etapas do processo (por exemplo de inscrição até a matrícula) sem incômodos, de forma fácil até o objetivo final. Isso pode ajudar a construir uma boa relação com os potenciais alunos.

## Tomada de Ação

Após passar pelas etapas anteriores, a última fase envolve a matrícula na instituição escolhida. Com todos os fatores analisados, Amanda pode finalmente fazer a matrícula na instituição mais adequada às suas expectativas.

Nesse momento **é importante que a instituição consiga criar um ambiente acolhedor para Amanda:** enviar um e-mail personalizado de boas vindas com o vídeo do reitor e/ou agendar um bate papo com a central de carreiras da sua instituição para criar uma conexão profunda e de real apoio, antes do primeiro dia de aula. Essas podem ser ações interessantes para desenvolver um vínculo emocional com o novo aluno. **Use a empatia e tenha interesse genuíno em gerar as Boas Vindas.**

Por fim, a jornada de compra do potencial estudante exemplificado neste tópico é uma forma de estruturar sua estratégia de marketing usando a metodologia do Inbound Marketing. O conceito de inbound marketing pode ser considerado relativamente novo, mas existe uma divergência sobre a sua criação com algumas bibliografias apontando que Brian Halligan, fundador da Hubspot, seria o primeiro a criar esse termo em seu livro (2010): *“Inbound Marketing: seja encontrado usando o Google, a mídia social e os blogs”*. Já Peter Druker, considerado pai da administração moderna, afirma que esse conceito já existe desde 1999 com o livro *“Permission Marketing*, do guru Seth Godin, no entanto, sem citar o termo inbound, mas destacando a função principal do marketing de permissão.

Entende-se **Inbound Marketing (2010)**, como o marketing com foco no conteúdo que eleva o objetivo de oferecer informações relevantes, de publicar algo que agregue valor—tangível ou intangível—ao cliente em potencial. O Inbound funciona como um ímã, que atrai o cliente através de materiais publicados desejados pelo seu potencial aluno. Sendo assim, o Inbound Marketing se vale de oferecer materiais que satisfaçam as dúvidas que o potencial aluno traz, provocando uma abertura para um relacionamento próximo.

Assim, você pode esperar:

- uma comunicação aberta: marca e aluno se engajam em discussões e iniciativas, a interação é aberta e constante;
- continuidade: em vez de interromper as pessoas, a mensagem da marca é passada de forma contínua, nos momentos mais convenientes para elas;
- maior engajamento: a partir de um relacionamento de confiança criado pela constante geração de valor sem interrupções, o engajamento é maior.

Abaixo destacamos uma imagem da metodologia do inbound marketing e do marketing de conteúdo para você se inspirar e criar uma efetiva e poderosa jornada de compra para o seu potencial aluno:

Figura 6.1 – Inbound Marketing e Marketing de Conteúdo | Jornada do Potencial Estudante



Fonte: Criado e cedido por Rockcontent e adaptado para publicação deste conteúdo (2020)

Vale a pena também se aprofundar no conceito de Customer Success, que nesta obra denominamos: Sucesso do Estudante para desenhar seus processos e desenvolver estratégias sustentáveis para sua captação de alunos. Leia o capítulo estrutural e aprenda tudo sobre como estruturar um centro de Sucesso do Estudante em sua instituição de ensino com novo modelo. [Saiba mais+](#)

### O Funil de Captação de Alunos

Agora, chegou a hora de conectar as estratégias de atração da sua jornada de compra do estudante com o funil de captação de alunos. Nesta etapa, é muito importante preparar conteúdos relevantes para cada fase do funil. Vamos falar mais à frente sobre como criar conteúdos para Web. **As experiências com os conteúdos (diversos formatos, artigos, vídeos, testes) irão conduzir o seu aluno em potencial por cada uma das etapas da jornada do estudante, tornando-o cada vez mais informado, engajado e convencido de matricular-se em sua instituição de ensino.** O processo de ensino e aprendizagem entre a sua instituição e seu aluno já começou. A relação “aluno-professor” foi estabelecida no momento em que o potencial aluno encontra em seu site conteúdos que o educam quanto à tomada de decisão, de onde e o que estudar em sua graduação, temos então o vínculo construído entre as duas partes deste processo.

Os conteúdos, disponibilizados no seu blog, no site, e em outros canais de divulgação, são responsáveis por atrair, educar e converter visitantes até a matrícula em sua instituição. ○

caminho e a velocidade do seu potencial estudante até o objetivo da matrícula dependem da forma com que você cria seus conteúdos, da qualidade, relevância do seu discurso e das constâncias na interação (ligações, sessões, atendimentos) com o aluno potencial até à matrícula. Para explicar melhor como funciona esse processo é muito importante entendermos em que consiste um funil de captação de alunos por etapa. Veja a imagem ilustrativa abaixo:

**Figura 6.2 – Funil de captação de alunos | Jornada de decisão**



**Fonte: Criado e cedido por Rockcontent para publicação deste conteúdo (2020)**

Aqui está em imagem um funil típico de captação de alunos, destacando o **Smmarketing ou Vendarketing** - estratégia de integração dos processos de vendas e marketing de uma empresa, com o objetivo de que as funções de vendas e marketing tenham uma abordagem integrada comum. Essa união dos dois departamentos, por meio de um alinhamento de objetivos, métricas e processos, pode aumentar drasticamente a eficiência da aquisição de novos alunos. O estudo de Aberdeen Group diz que organizações com os times de marketing e vendas bem alinhados alcançam 20% de crescimento anual em suas receitas, enquanto as mal alinhadas veem suas receitas caírem 4% ano a ano. Na figura acima, a parte de cima representa o funil de marketing e a parte de baixo o funil de vendas. Há inter-

seção entre os funis é marcada pela fase de inscrito. Essa etapa é definida pelo acordo que precisa ser feito entre vendas e marketing, mais conhecido como SLA's.

O termo funil de vendas é um modelo estratégico de consumo criado para representar o caminho que o cliente faz até a compra. Lewis, em 1898, descreveu o funil como a trajetória do cliente desde o momento em que uma marca ou produto atrai a atenção do consumidor até o ponto da ação ou compra. A ideia de Lewis é, muitas vezes, referenciada como modelo **AIDA** - uma sigla que significa Atenção, Interesse, Desejo e Ação.

## Visitantes

São consideradas visitantes aquelas pessoas que acessaram o seu blog e/ou site institucional, mas não preencheram nenhum formulário para identificação. E, por isso, não é possível saber mais informações sobre essa visita. Normalmente seus novos visitantes do site são apresentados no Google Analytics e podem ser considerados visitantes. Aqui é importante entender as informações que o **Google Analytics** mostra. Por exemplo, a separação dos visitantes únicos, novos visitantes e visitantes recorrentes. Toda IE já possui um fluxo de visitantes em seu site oriundo dos alunos ativos e também dos docentes, colaboradores e a comunidade que acessa informações da instituição. Ao tratarmos esses dados separadamente, temos uma visão mais real do retorno das ações de marketing dedicadas para atrair e converter esse tráfego em lead que é o primeiro desafio da primeira etapa do funil de captação de alunos.

## Lead

Quando um visitante preenche algum dos formulários (que você precisa ter no seu site) para fazer download de algum material oferecido/conteúdos relevantes para sua instituição, ou interesse em falar com consultor, passamos a classificá-lo como lead. Isso significa que ele deixa de ser um visitante qualquer e se torna alguém que temos informações sobre e com quem já podemos mais facilmente interagir via e-mail marketing, por exemplo, usando conteúdos relevantes. Manter um canal direto de comunicação com potenciais novos alunos é uma forma de ser mais relevante e aumenta as chances de sucesso do seu projeto de captação de alunos.

O primeiro passo aqui é construir uma rede de contatos com potenciais alunos. O que isso realmente significa? Essa transição na jornada de compra de visitante (um desconhecido) para um lead (contato real) é fundamental. Estamos avançando na jornada de compra, tornando sua marca (você) conhecida de seu potencial aluno. Isso só acontece porque você conseguiu ser atrativo para o seu potencial aluno (iscas digitais poderosas, por exemplo, como o teste de orientação de carreira), ao ponto de ele deixar registrado de forma espontânea seus dados de contato que foram capturados na visita ao seu site. O visitante não só entrou na sua casa (site institucional) como também tomou a iniciativa de deixar suas informações para contato, dando sinal verde para uma comunicação direta, seja por e-mail, telefone ou até mensagem de WhatsApp. Vocês agora são conhecidos e estão diretamente conectados. O próximo passo é identificar quão pronto ele está da sua buyer persona e então, avançar no funil.

## MQLs - Marketing Qualified Leads

Eles são leads que podem ter feito o download de um material sobre um tema mais aprofundado ou que até mesmo pediram para entrar em contato com algum atendente de sua instituição. Em ambos os casos, essas ações demonstram que essas pessoas, que se encontram neste estágio, têm grandes chances de passarem para a próxima fase (inscrito), mas ainda precisam de mais informações e até mesmo de incentivos para avançar. Exemplo: desconto ou isenção das taxas para os processos seletivos são excelentes incentivos nesta etapa. Ah! Os Leads que fazem o teste de carreira já podem ser em sua maioria considerados MQLs. Eles já passaram da fase de aprendizado e descoberta. Estão em busca de uma solução para sua dor que é a definição do curso superior mais adequado aos seus objetivos profissionais. E quando você oferta para seu aluno potencial esse tipo de ajuda de forma gratuita, além de resolver o seu problema, aumenta as chances de avançar com ele mais rápido até o fundo do funil, que é a matrícula. Yes!

### Inscrito Parcial

Essa é a etapa que marca a transição entre o funil de marketing e o de vendas (SLAs). Refere-se àqueles Leads interessados que avançaram na jornada de compra até ao ponto de iniciar sua inscrição para o processo seletivo da sua instituição, mas não concluiu o cadastro. A transição das responsabilidades, assim como o alto nível de comunicação entre os dois times responsáveis pelas diferentes etapas do funil em marketing e vendas, é fator determinante no sucesso do processo de captação de alunos.

### Inscrito

Essa etapa só é válida para as instituições de ensino (IE) que realizam um processo seletivo. Os inscritos seriam os alunos em potenciais que se inscreveram para esse processo. **Não confunda lead com inscritos: enquanto o primeiro se refere a alguém que temos alguma informação de contato, o segundo já temos registro no CRM** ou na ficha de inscrição do processo seletivo com o cadastro completo. Ah! Podemos considerar também como inscritos aquelas pessoas que se inscreveram em algum dos cursos oferecidos pela sua IE, mas ainda não efetivaram a matrícula. Ter conhecimento sobre o que as concorrentes da sua instituição estão fazendo em relação a valor de inscrição do processo seletivo é essencial. Afinal, normalmente uma pessoa se inscreve em mais de uma IE, e um valor muito superior quanto à taxa de inscrição pode deixar a sua instituição como a última opção de um candidato.

#### **Atenção: não se esqueça de enviar lembretes sobre o processo seletivo para os inscritos.**

Isso é básico e mais que necessário. Estabelecer uma relação com o estudante que se inscreveu no processo seletivo pode ser mais uma forma de evitar perdas de alunos potenciais no funil de captação, assim como pode ser uma bela oportunidade para nutrir o relacionamento com uma comunicação humanizada e relevante. Tipo enviar uma mensagem carinhosa no WhatsApp torcendo pelo sucesso dele, é uma forma de criar empatia.

## Avaliados (etapa apenas para Instituições de Ensino com processo seletivo)

Como falamos acima, apenas se a sua instituição apresentar um processo seletivo, ela também apresentará uma fase de avaliação, que contará com todos os inscritos anteriores, independente se forem aprovados ou não. Nessa fase, a diferença é que todos os alunos potenciais completaram a inscrição. Algumas IEs ainda cobram taxas, então, podem usar essa fase para classificar os inscritos pagos, por exemplo. Ações de seu potencial aluno facilmente percebidas por transações, como o pagamento de um boleto de inscrição, são excelentes exemplos de mudanças de estágio na construção de seu funil de vendas. Tais entendimentos e definições, compartilhados com toda equipe vinculada à construção e operação do funil de captação, atribuem clareza no processo para todos os envolvidos e aumenta o entendimento e mensuração dele por meio de indicadores chave bem definidos e de fácil mensuração em tempo real.

## Convocados (etapa apenas para Instituições de Ensino com processo seletivo)

Como na etapa anterior, os convocados serão os alunos em potencial que foram aprovados no processo seletivo de uma IE e são convidados para realizarem a matrícula. Essa é a fase mais importante do funil. São os alunos potenciais prontos para fazer o GOL, ou seja, matricular em sua instituição de ensino.

Se em algum momento bater aquela dúvida em onde colocar seus esforços e energia para trazer resultados mais rápidos, diríamos, é aqui, nesta fase.

Investir em treinamento de sua equipe de vendas é fundamental. Vivemos em tempos nos quais a experiência e facilidade que temos em resolver problemas é variável decisória em nossos processos de escolha de consumo. Precisamos entender os problemas e obstáculos que nossos alunos possuem. A abordagem consultiva vem se mostrando a mais eficiente nessa etapa. Evite roteiros inflexíveis e traga o foco para solução de problemas por meio de perguntas abertas. Uma estratégia superinteressante aqui é transformar sua equipe comercial em consultores de carreira. A conexão que você cria com o potencial estudante fica marcada para toda a vida. Visite o capítulo 8 desta obra e aprenda como fazer isso na prática. [\*\*Saiba mais+\*\*](#)

## Atenção: invista nos estudantes não aprovados também

Uma nota insatisfatória de um estudante no processo seletivo de sua IE não significa que ele está fora da jornada. Você pode e deve ajudá-lo!

Enviar e-mails com materiais sobre as áreas nas quais o desempenho foi pior podem ajudar no desempenho desse candidato na próxima vez que ele se candidatar. Para se tornar a instituição escolhida, vimos que é preciso de uma estratégia de Marketing de Conteúdo bem elaborada e estruturada, e isso passa pelo conhecimento do processo decisório do seu aluno. **Assim, é possível aumentar as chances de conquistar cada vez mais estudantes.** Portanto, invista para que a comunicação de sua IE seja feita da melhor maneira possível e que esteja sempre de acordo com a jornada desse aluno em potencial.



## Matriculados

Apenas os alunos com matrícula efetivada em algum curso de sua instituição são chamados de matriculados. Ah! E aqui vale enfatizar a importância de usar a lógica do funil invertido quando for iniciar seu planejamento de campanha. **E o que significa isso?** Significa aplicar suas taxas de conversão desde os leads para inscritos, inscritos para matriculados, dimensionando suas metas para cada etapa do funil. Ou seja, se preciso de 1.000 matrículas para cumprir a meta, é necessário calcular quantos leads seria necessário para atrair no topo do funil, de acordo com as taxas média de conversão que tenho em cada etapa. Sendo assim, você conseguirá monitorar o desempenho da campanha, de uma forma mais efetiva, podendo fazer correções durante o processo e aumentando as chances de sucesso da sua campanha. Colocamos um modelo abaixo para ajudá-los a criar o seu racional do funil invertido. Usamos as taxas média de conversão de cada etapa publicada pela Atmã Consultoria em 2019.

Figura 6.3– Exemplo Funil Invertido



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Custo unitário de captação de novos matriculados, investimento em Marketing (apenas publicidade e propaganda)

**Fonte: Evento Bootcamp - Campeões de Conversão da ATMA Consultoria (2018)**

**Site: <https://atmaeducar.com.br/>**

\*Média Brasil 2019: R\$ 624,00

\*Média de Capitais: R\$ 820,00

\*Instituições Premium com Escala em Capitais: R\$ 1.330,00

De 2015 para 2019, a ATMA teve um aumento de aproximadamente 30% no custo de captação.

## Estratégias para Captação de Alunos com Inbound Marketing

Até aqui, falamos sobre a jornada de compra do potencial aluno, suas fases desde a descoberta de sua instituição até o momento da matrícula do estudante, e também o funil de captação e a importância dos conteúdos e interações com o potencial aluno até a matrícula. Mas, não mostramos a estrutura que pode estar por detrás de toda essa estratégia: o marketing de conteúdo e como ele pode ser aplicado para captação de alunos.

O marketing sofreu profundas alterações, causadas pela internet, que mudou a forma como nos relacionamos com o consumo do conteúdo. Não temos mais paciência para assistir aos intervalos comerciais da TV, escolhemos como e quando queremos consumir o conteúdo, e isso acelerou a queda da publicidade tradicional. Assim, o marketing de conteúdo começou a se tornar relevante. “O Marketing de Conteúdo é um método de marketing que não faz promoção direta da marca, mas atrai o público-alvo **ao trazer soluções para seus problemas.** É uma estratégia de atração de clientes por meio da criação de conteúdo relevante (textos, vídeos, e-books, posts em redes sociais)” (PEÇANHA, 2017). É uma drástica mudança de mentalidade. O marketing deixa de ser visto como “forçador de barra”, aquele que quer enfiar produtos goela abaixo para estimular as pessoas ao consumo desenfreado, comprando o que não precisam, para aquele bom marketing com conteúdos capazes de gerar valor para as pessoas, por ser relevante e valioso, criando uma conexão positiva da sua marca, e assim, por consequência gerando mais interessados, inscritos e matriculados e ainda agradecidos a você por fazer seu trabalho. Mas para que isso aconteça, é necessário criar, antes de qualquer peça de conteúdo, uma estratégia, que deve se basear em três respostas simples para essas três perguntas:

Figura 6.4 – O Bom Conteúdo

## Bom conteúdo =



Fonte: Criado e cedido por Rockcontent para publicação deste conteúdo.

**Por que fazer Marketing de Conteúdo?** Essa é a pergunta que determina o real objetivo da estratégia e como ela se encaixa no seu processo de captação de alunos. E para todo objetivo deve-se atrelar a uma métrica relevante do negócio, com os objetivos claros. Definir um objetivo é fundamental, é definir a razão pelo qual você está fazendo marketing de conteúdo, como: aumentar o reconhecimento da marca, gerar leads, educar o mercado, gerar autoridade, reduzir custos, aumentar a retenção de alunos, dentre outros.

**Para quem esse conteúdo é feito?** Aqui você precisa definir exatamente quem é o seu público que vai atingir para ter os resultados esperados. Recomendamos que utilize o conceito de persona. Como farei esse conteúdo? Aqui é definido como o conteúdo será criado e distribuído para sua audiência.

Ao criar as respostas para cada pergunta acima, você entenderá o propósito de se fazer marketing de conteúdo e terá o desenho do caminho para alcançar o resultado esperado. Não esqueça de documentar tudo em um formato online e de fácil acesso para todos os envolvidos no seu marketing. Para tanto, é importante entendermos o contexto que vive as instituições de ensino no Brasil, seus departamentos de marketing de hoje são a última evolução de sua antiga ASCOM, certo?

Se sua resposta foi sim, vale lembrar que a implementação dos processos de captação de alunos é relativamente recente nas IES, como é mostrado no capítulo 1, desta obra. O papel da ASCOM, por muito tempo, foi suficiente para lotar os vestibulares e preencher as vagas ofertadas. E por isso, está demorando para se ressignificar. No entanto, os investimentos em divulgação passaram a crescer de forma rápida, à mudança de comportamento dos potenciais alunos mudaram de forma acelerada e a necessidade de migração para o digital se tornou uma necessidade de sobrevivência.

Mas vocês devem estar pensando? Ué, mas isso não é o inbound marketing? Não. O Inbound Marketing pode ser aplicado sem a estratégia marketing de conteúdo, usando outros tipos de mate-

riais. Assim como o marketing de conteúdo pode ser usado sem necessariamente usar o método de inbound. São bem parecidos, mas são diferentes. O mais importante aqui é entendermos que tanto um quanto o outro propõe uma mudança de mindset voltado a **gerar valor** por meio da criação e distribuição de conteúdos e/ou materiais relevantes para ajudar as personas em suas dores. Precisamos reconstruir o nosso site como um ímã, capaz de atrair novos estudantes potenciais ideais e fazê-los converter em inscritos e, logo, em matriculados encantados com a proposta de valor. E quando falamos de captação de alunos, isso fica ainda mais necessário. Todas as inscrições para os processos seletivos, ocorrem de forma online ou se ainda não ocorriam, com a pandemia elas precisam acontecer. Não temos mais escolha, precisamos aprender a dominar o mundo digital e ainda sermos relevantes para os nossos potenciais estudantes. Um bom benchmarking é visitar o site da [Faculdade Descomplica](#). Eles possuem um processo simples, rápido e eficiente. Isso porque eles já nasceram prontos para o novo normal, é uma faculdade online que apresenta sua proposta de valor de uma forma bem diferenciada e coerente com as entregas. Vale a pena estudar e se inspirar no que esses caras estão fazendo.

Vale fazermos um parêntese aqui e falar sobre a produção de conteúdos para a internet e a otimização para os sites de busca - SEO. Criar conteúdo para a internet é fundamentalmente diferente de criar conteúdo para outros canais como jornais impressos, assessoria de imprensa, TV ou rádio. Cada conteúdo produzido para a Web precisa ser encontrado, interessante e seguir as boas práticas para prender a atenção do leitor. Afinal, ele está imerso em um mundo de possibilidades de distrações. Basta um clique para que ele saia da sua página e seja atraído por outros conteúdos, e quem sabe, os conteúdos dos seus concorrentes. Se quiser aprender a construir conteúdos para a internet, não deixe de ler o bônus 2 deste capítulo com o Vitor Peçanha, uma das maiores autoridades em marketing de conteúdo no Brasil e co-fundador da Rock Content. [Saiba mais+](#)

Quer ver uma estratégia superbacana para explorar com a produção de conteúdos usando o Inbound? Incentive seus próprios alunos para produção dos conteúdos, foi o que fez a [Coluna Ebradi](#) que é um ambiente criado e moderado pela instituição de ensino, no qual somente alunos ativos da instituição que se candidataram para serem colunistas do projeto, escrevem todas as pautas do espaço que é 100% digital e focado em responder as dúvidas e trazer assuntos relevantes do ambiente jurídico para futuros advogados e aqueles que estão em fase de aperfeiçoamento de suas carreiras. Gera visibilidade para instituição, estimula seus alunos a colocar a mão na massa e conecta com suas personas criando uma atmosfera de inspiração.

Por fim, a verdade é que fazer marketing de conteúdo não é tão simples assim, dá trabalho e requer criação de estratégias de forma contínua. É necessário também muito conhecimento das personas e seu comportamento de compra, produção de conteúdos relevantes para a sua audiência, definição dos canais de distribuição dos conteúdos mais eficientes e, por fim, a otimização de seus resultados que precisa ser constante. Mas, uma coisa podemos garantir, é um caminho sem volta. Por quê? **Porque dá resultado.**



## BÔNUS ESPECIAL DA ROCK UNIVERSITY

Sempre que possível aprofunde o seu conhecimento em Marketing de Conteúdo e desenvolva essa estratégia para a sua IE, pois como vimos neste material, ele é um dos principais responsáveis por atrair candidatos e gerar autoridade para a sua instituição. A Rock Content tem uma plataforma de ensino com conteúdos específicos para você se certificar nos temas que envolvem o universo do marketing de conteúdo. E com esse cupom exclusivo MKTEDU25, você terá acesso a todos os cursos com **25% de desconto**. Esse é o nosso incentivo para você não parar de aperfeiçoar tudo que você já sabe.

Em caso de dúvidas, entre em contato com: [university@rockcontent.com](mailto:university@rockcontent.com)



# Capítulo 07

**GROWTH HACKING: O ATALHO PARA O  
CRESCIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

**Por Jana Ramos**



CEO, Growth Lovers  
Especialista em Growth Hacking

Este capítulo trata de um tema extremamente relevante e bem recente na área de gestão de marketing, o **Growth Hacking**. Como o próprio nome diz growth, significa crescimento e hacking = ato de programar ou utilizar qualquer outro recurso para tentar invadir ou modificar algum sistema. No entanto, podemos estender o seu significado para o ato de realizar ou encontrar atalhos para o crescimento da empresa. Entender e aplicar os conceitos de growth hacking na sua instituição de ensino pode fazer toda diferença nos resultados do negócio. Por isso, neste capítulo, vamos explicar os principais métodos e dar algumas dicas de como implementar o framework de growth na prática em sua instituição de ensino. E se quiser aprofundar na metodologia, não deixe de fazer o curso que vou recomendar ao final do capítulo como bônus. Então, bora lá!

Growth Hacking é um termo criado em 2010 por Sean Ellis, responsável pelo crescimento do Dropbox e outras startups. Trata-se de uma metodologia de trabalho que utiliza processos e experimentos para obter crescimento em qualquer tipo de empresa ou startup, e por que não em instituições de ensino. O profissional de growth tem uma maneira de trabalhar que é enxuta e data driven, ou seja, voltada para números e análise de dados, visando encontrar oportunidades ou resolver problemas, muitas vezes, de maneira barata e criativa. Mas isso não significa que você que é de humanas não possa se aventurar a ser um Growth Hacking. Claro que pode. Se inspire na minha vida. Eu me formei em Publicidade e Propaganda, comecei minha carreira como designer gráfico e gamification. Fazia jogos para treinamentos corporativos, conheci o marketing digital quando decidi empreender e fundar um e-commerce de moda e arte, e me apaixonei pela profissão.

Realizei muitos cursos até conseguir uma oportunidade como gerente de marketing digital numa agência de turismo. Foi aí que pude aplicar o growth hacking na prática e me identifiquei muito com a profissão e o método de trabalho. Desde então, nunca mais parei de estudar o tema e trabalhar com isso. Fundei minha empresa a Growth Lovers e já atendemos mais de 50 startups com nossa metodologia. O background de design, marketing, empreendedorismo e vendas foram muito importantes para minha carreira hoje. Acredito que os profissionais precisam cada vez mais serem multidisciplinares e se envolverem com outras áreas complementares de atuação para terem sucesso nesta nova dinâmica do mercado de trabalho. Os profissionais que desejam trabalhar em Growth Hacking podem vir de qualquer área, mas uma coisa eles têm em comum: a vontade de mudar o status quo das coisas. Deve ser por isso que o seu principal papel seja buscar fugir dos canais tradicionais (e caros) de marketing.

Analisar os números e métricas do negócio, entender o cenário da instituição de ensino, conhecer muito bem o consumidor (quem decide pela compra) e produtos (cursos), compreender a jornada de compra, identificar os canais de aquisição de clientes, enxergar onde estão os possíveis gargalos e oportunidades, realizar testes e experimentos para encontrar alavancas de crescimento, tudo isso faz parte da rotina de trabalho de um growth hacker. Massa demais, né? Mas você ainda não viu nem a ponta do iceberg. Segue comigo.

## Principal Conceito: funil de Growth Hacking AARRR

O processo de growth consiste numa metodologia para trabalhar na instituição através de diferentes métricas e áreas: AARRR, como é chamado o funil de growth, pois cada letra corresponde a uma etapa da jornada do cliente, conforme imagem abaixo:



**FIGURA 3 – Funil de Growth**

Aquisição -&gt; Ativação -&gt; Retenção -&gt; Receita -&gt; Recomendação



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

**AQUISIÇÃO**

Aquisição é a primeira etapa do funil de growth e está relacionada diretamente ao marketing digital, como utilizar diferentes canais como google, redes sociais (facebook, instagram, linkedin, tik tok), eventos, palestras, entre outros, com objetivo de gerar tráfego qualificado para o site, aplicativo ou blog da instituição. Atrair novos alunos é uma necessidade recorrente (e fundamental) nas instituições de ensino. É o motor de crescimento do negócio.

O contexto do mercado educacional está cada vez mais competitivo, portanto, a instituição que entende o que fazer para otimizar os resultados, conquistar e reter os alunos satisfeitos terá mais sucesso e longevidade. O primeiro passo para uma aquisição eficiente é ter uma proposta de valor clara e atraente, alinhada às necessidades, dores e problemas que o aluno precisa resolver. Qualidade do ensino integrada às exigências do futuro do mercado de trabalho, uma metodologia diferenciada, reconhecimento, autoridade no mercado (empregabilidade e sucesso dos estudantes), professores renomados, até mesmo localização e segurança podem até compor uma proposta de valor atrativa, no entanto, precisa estar claro para quem decide estudar na sua escola, como de fato, sua proposta atende às expectativas do comprador (seja o estudante, seja os pais ou decisores). Esses argumentos de vendas que serão utilizados nos textos do site, campanhas e e-mails são chamados de copywriting e são importantes gatilhos de persuasão.

O segundo passo é ter muito claro e bem definido o ICP (ideal customer profile) ou perfil de cliente ideal, nesse caso, quem são os alunos que a escola deseja prospectar. Cada faixa etária ou etapa da jornada de aprendizagem exige diferentes posicionamentos e comunicação personalizada, quanto mais segmentadas e direcionadas forem as campanhas, maior chance de identificação com o público e êxito na aquisição. À medida que temos clareza sobre quem é nosso público ideal, fica mais

fácil definir quais canais de aquisição serão testados, ou seja, em quais meios as campanhas serão distribuídas para esse consumidor. Provavelmente, ele está em todas redes sociais, google, e-mail, feiras e eventos.

O sucesso no processo passa pelo encaixe (fit) perfeito entre:

**Proposta  
de valor** +

**Perfil de  
cliente ideal** +

**Canal de aquisição  
adequado.**

**“É fundamental sempre analisar os números,  
dados e métricas de aquisição para otimizar  
as campanhas em busca de maior performance”.**



É recomendado fazer muitos testes para validar as hipóteses, visto que, por melhor que seja o planejamento, só é possível ter certeza da eficácia das campanhas validando-as na prática. Então, não demore muito para executar, ir para o mercado, colocar as campanhas para rodarem, sempre com uma boa proposta de valor, focadas nas necessidades, dores e ganhos e muito bem segmentadas conforme o perfil de alunos que deseja atingir. Algumas ferramentas e frameworks que podem ajudar:

**Canvas da Proposta de Valor** - definir necessidades, dores e ganhos dos alunos. Nessa página você pode acessar um template/modelo para criar sua proposta de valor: <https://exclusivo.growthlovers.com.br/proposta-de-valor>

- **Bullseye Framework** - método de growth para testar novos canais de aquisição.
- **Adespresso** - ferramenta para otimizar a compra de mídia no facebook e instagram.
- **Pareto Quantic** - ferramenta para otimizar e automatizar a compra de mídia no google ads.
- **Google Keyword Planner** - ferramenta para planejar a compra de mídia no google ads.

## ATIVACÃO

A ativação consiste em transformar o tráfego do site em leads (contatos), gerar conversões por meio de páginas de captura, formulários, etc. Além de gerar e qualificar os leads com perguntas estratégicas (baseado no perfil de cliente ideal), é preciso estimular a nutrição e automação de marketing para conduzir o potencial aluno até uma oportunidade de venda. Por exemplo, se sabemos que o perfil de aluno ideal tem certa faixa etária e mora em determinada região da cidade, precisamos perguntar isso nos formulários de conversão, deste modo, sempre que aparecer um contato com essas características saberemos que se trata de um perfil qualificado para a escola. Nesse momento, devemos começar um fluxo de interação visando conduzir o aluno até a tomada de decisão. Isso pode ser feito por email, telefone, whatsapp, o que for mais prático para o processo da escola e sempre mais conveniente para o aluno.

Quando sabemos quais são as necessidades dos alunos, o que eles buscam, fica mais fácil definir as iscas digitais que iremos utilizar para gerar o lead, ou fazer com que eles deixem o contato no site e demonstrem interesse pela escola. Pode ser um formulário para ter acesso ao conteúdo programático do curso, uma landing page para assistir algumas aulas de forma gratuita, infográficos com dados interessantes sobre a escola ou área de ensino, até mesmo um teste de orientação de carreiras para ajudar o aluno a identificar seu perfil e definir o curso mais adequado de acordo com seus objetivos profissionais.

No momento de testar iscas digitais é importante ter criatividade e explorar bem a jornada de compra, ou seja, conseguir conduzir o contato até a próxima etapa, avançar o lead para dar um próximo passo, até ele despertar interesse pela instituição e solicitar um contato, pois a última etapa da jornada é a venda, ou seja, a matrícula.

Também é interessante disponibilizar estudos de caso de outros alunos que foram bem-sucedidos.

dos na carreira após estudar na escola, é um importante mecanismo de prova social, pois conseguimos influenciar a decisão de compra mostrando na prática os alunos que obtiveram sucesso. Sempre capte depoimentos dos alunos por texto ou vídeo e disponibilize esse material no site da escola, facebook ou canal do youtube, vai aumentar os argumentos de vendas de uma maneira genuína, passando mais credibilidade e aumentando o poder de persuasão.

Algumas ferramentas e frameworks que podem ajudar:

- **RD Station ou Mailchimp** - ferramentas para criar landing pages, captar leads, enviar e-mail e criar fluxos de automação e jornadas de compra.
- **Hotjar** - ferramenta para analisar o comportamento do aluno no site (páginas mais acessadas, como um mapa de calor) e otimizar a interação.
- **App Sumo** - ferramenta para criar pop ups no site e aumentar a chance de gerar leads.
- **Kahoot** - ferramenta para criar quiz online e aumentar interação e engajamento.

## RETENÇÃO E RECEITA

Retenção é sucesso do cliente no Growth Hacking, e umas das principais métricas é o lifetime value, tempo que o aluno passa com a escola multiplicado pela receita mensal que ele deixa no negócio.

### Quadro 7.1

**LTV = Ticket médio (preço/mensalidade) x Duração do Curso (meses)**

Ticket médio = Receita mensal dividido pelo Número de alunos

**CAC = Custo de aquisição de cliente (aluno) (investimento em marketing)**

Empresa saudável → Valor de LTV tem que ser 3 vezes maior que o CAC

É importante saber que reter um aluno é mais importante do que adquirir um aluno novo, pois toda aquisição tem um custo (CAC, custo de aquisição de cliente) que geralmente leva meses para retornar para a instituição de ensino, portanto, o tempo que esse cliente permanece é capaz de gerar crescimento real, impactando a receita e saúde do negócio. Para conseguir retenção é fundamental ter um bom customer experience ou experiência do aluno, agregando valor ao processo de aprendizagem, fazendo pesquisas constantes de satisfação, escutando os feedbacks e sugestões de melhorias.

**“Quanto mais centrada no aluno a escola for, maior a chance de satisfação e retenção.”**

Existem alguns recursos que podem ser utilizados para aumentar a retenção, por exemplo, gamificação para engajar os alunos, de modo que ele ganhe pontos à medida que conclua atividades e consiga trocar esses pontos por brindes, prêmios, livros, descontos ou experiências exclusivas. Como é feito na Plataforma de Sucesso do Estudante da Workalove. À medida que o aluno conquista o perfil campeão (atratividade para o mercado), ele pode ter bonificações e direito a prêmios exclusivos. A instituição também pode oferecer atividades e cursos extracurriculares visando surpreender os alunos, ou mostrar o quanto se preocupa com o sucesso do estudante, pode gerar encantamento e sentimento de que as experiências proporcionadas pela escola são únicas e exclusivas, portanto vale muito a pena estudar nela. É o que chamamos em growth de over delivery, entregar a mais do que é esperado. Em user experience (UX) esse processo é chamado de efeito wow! É sobre surpreender e encantar sempre.

Saiba + como mitigar a evasão por meio da Gestão da Permanência Eficaz, no capítulo 13.

### **Saiba mais+**

Receita também é uma métrica importante para ser analisada, e significa o quanto de dinheiro o aluno deixa durante a interação com a escola: receita mensal ou anual recorrente (MRR / ARR), ticket médio, cross selling e up selling, outros cursos adicionais e extracurriculares que podem ser ofertados e vendidos para o aluno, complementando sua aprendizagem e experiência. Também podem existir outros mecanismos para aumentar o ticket médio da escola, como: venda de uniformes, material escolar, livros, comidas saudáveis, transporte, visitas guiadas, excursões e passeios, etc. Tudo que agregue valor, proporcione comodidade e encantamento a experiência do aluno, e que de quebra, ainda pode aumentar a receita da escola, deve ser pensado e implementado, principalmente para o novo normal que já estamos vivendo.

## **RECOMENDAÇÃO**

A recomendação é a parte mais importante do funil e também a menos usada pelas empresas. É quando um aluno fica tão satisfeito que recomenda sua escola para amigos e parentes. É aí que a mágica acontece, esse processo é conhecido como member get member (membro traz membro), faz o funil de growth atuar em looping, e além disso, o usuário ou aluno que vem de indicação custa muito pouco para a empresa, pois quem fez todo trabalho de divulgar e vender foi outro usuário/aluno apaixonado e satisfeito.

**“O custo de aquisição de alunos dessa ação tende a ser muito mais barato.”**

Sempre planeje e execute **estratégias e campanhas** para transformar os alunos em promotores da marca, apaixonados pela instituição, que além de sentirem orgulho e carinho, vão recomendar para outros alunos. O erro de muitas empresas é não fazer essas estratégias e campanhas de maneira consciente e ativa, elas dizem que os usuários satisfeitos “acabam recomendando”, de maneira orgâ-

nica e espontânea, mas o que precisamos fazer é implementar estratégias assertivas com os brand lovers e solicitar que eles recomendem, mesmo que seja necessário retribuir a ação com alguma recompensa, brindes ou prêmios especiais para o aluno que recomendar e conseguir uma nova matrícula.

## Mas e aí, você sabe quem são seus clientes apaixonados?

É fundamental ter ações para gerar brand lovers, ou apaixonados pela sua marca. Uma maneira eficiente de descobrir é fazendo um NPS (net promoter score), método que consiste em perguntar para seu usuário ou aluno/pais do aluno:

**“De 0 a 10 o quanto você recomendaria nossa escola?” – Colete também um breve comentário que justifique a nota, ele pode trazer ideias e sugestões legais para a escola.**

Todos os alunos que votarem 9 e 10 são promotores da marca/escola, provavelmente estão bastante satisfeitos, então comece uma campanha de referral marketing (recomendação) com eles, não espere que decidam indicar por conta própria.

Algumas ferramentas que podem ajudar:

- **Microsoft/Google Forms ou Typeform** - ferramentas para criar pesquisas de NPS online.
- **Viral Loops ou Up Viral** - ferramentas para criar campanhas de recomendação.

## Growth para Captação de Alunos na Educação Básica

Provavelmente na educação básica, o perfil de quem estuda é diferente do perfil de quem decide e paga. Imaginando que os pais do aluno são o perfil de cliente ideal, os argumentos de vendas, proposta de valor e copywriting precisam ser adaptados para eles. O que é importante para os pais decidirem matricular seus filhos na sua escola? Autoridade no mercado, qualidade do ensino, segurança, estrutura, proximidade com a residência, comodidade, praticidade e conforto. Inclusive no capítulo 6 desta obra há um estudo bem legal sobre o que é importante para os pais dos alunos em cada modalidade de ensino, confira lá. Utilize esses argumentos na proposta de valor, textos, e-mails e no discurso de vendas. Os pais desejam se sentir seguros de que fizeram a escolha certa para a educação dos filhos, portanto mostre porque sua escola é a melhor escolha.

Geralmente, a localização da escola tem um peso grande na decisão, pois os pais procuram instituições próximas ao local onde moram, então as campanhas de aquisição podem ser segmentadas para o mesmo bairro, desta maneira suas campanhas serão mais assertivas e baratas.

**Quanto mais a instituição conhecer o comportamento dos pais do aluno na educação básica, maior a chance de ser assertivo e ter êxito.**

Se os pais possuem o comportamento de procurar uma escola no Google, provavelmente eles irão ler as recomendações, página no Facebook, reviews no Google e tudo que comentam sobre a escola. Sabendo que isso influencia muito na decisão de compra, invista sempre em qualidade, marca e reputação forte, estimule os pais satisfeitos a deixarem comentários nas redes sociais. A prova social é um importante fator de decisão, geralmente uma pessoa satisfeita comenta com outras duas pessoas, enquanto uma pessoa insatisfeita comenta com outras dez pessoas, portanto, um único cliente infeliz pode influenciar dezenas de outros potenciais clientes de maneira negativa.

**“Marca não é o que falam sobre você, marca é o que falam sobre você, quando você não está presente” Neil Patel (2020)**

Trabalhe sempre para construir uma marca forte e gerar autoridade no mercado. Isso será o maior ativo da sua escola e barreira de entrada para outros competidores e concorrentes, pois não é simples construir autoridade da noite para o dia, aposte nisso e colha os frutos por muitos anos.

***“Vou matricular meus filhos nessa escola, pois ouvi dizer que é excelente, foi muito bem recomendada, pesquisei na internet e só vi comentários positivos de pessoas satisfeitas, fui conhecer a estrutura e achei tudo impecável e maravilhoso, está decidido”.***

É isso que você precisa ouvir dos seus clientes, pais dos seus alunos na educação básica.

## **Growth para Captação de Alunos na Educação Superior**

Se na educação do ensino médio o perfil de cliente ideal provavelmente são os pais do aluno, na educação superior o perfil de cliente ideal geralmente é o próprio aluno, adultos que buscam capacitação de qualidade para conseguir boas oportunidades na carreira. Novamente a prova social será importante, pois é o comportamento natural do consumidor pesquisar bastante nas redes sociais antes de decidir fazer uma compra, ainda mais uma decisão de longo prazo como a escolha de um curso superior.

Além dos comentários e reviews de outros alunos, ele vai levar em conta a empregabilidade e o desenvolvimento de carreira que a instituição proporciona. É necessário transmitir a autoridade de mercado, produzir estudos de caso de profissionais que se formaram na instituição de ensino e obtiveram êxito na carreira, gravar vídeos contando o quanto sua estrutura curricular e didática de ensino está em sinergia com o que é exigido no mercado de trabalho.

Também pode ser muito interessante fazer parcerias ou business development com outras empresas que podem agregar valor a jornada de aprendizagem do aluno. Por exemplo, oferecer uma rede de profissionais do mercado para o aluno construir networking qualificado, uma rede de empresas parceiras que divulgam suas vagas e contratam os alunos da instituição de ensino (conte sobre essa empregabilidade), até mesmo visitas guiadas nas empresas, cursos, palestras e workshops extracurriculares podem oferecer uma experiência rica e exclusiva para os alunos.

No final do dia, é exatamente isso que o aluno quer, se desenvolver na carreira, ter acesso ao conhecimento e oportunidades, se destacar profissionalmente na área de atuação. E ele quer sentir

que pode contar com você nesta jornada de inserção no mercado de trabalho.

Quando as necessidades do aluno têm sinergia com o que a instituição oferece, temos a proposta de valor, esses diferenciais devem aparecer nos textos do site, e-mails, campanhas, posts das redes sociais e em todo processo de vendas. Conseguir atender às expectativas e necessidades dos alunos e entregar excelência no processo de formação, vai contribuir para formar, além de alunos, pessoas gratas e promotoras da instituição de ensino. O profissional vai sentir orgulho de inserir no currículo ou no linkedin, o certificado de conclusão do curso. Ele percebeu que isso abrirá portas na carreira dele e naturalmente vai acabar endossando a instituição de ensino, promovendo os cursos e ajudando a construir sua autoridade no mercado.

**Esse sim é um grande hack para qualquer escola e instituição de ensino.**



**Bônus do capítulo:** Para você que deseja hackear sua carreira, deixo aqui um cupom de desconto para o Curso de Growth Hacking comigo na Udemy. Neste curso, você consegue saber por onde começar a analisar dados, encontrar oportunidades e resolver problemas com criatividade, de maneira data driven. Como e quais ferramentas irão auxiliar você nesta jornada, quais pessoas seguir, onde continuar estudando e se capacitando para uma profissão tão nova e com muito potencial de crescimento. Quero ver você por lá, então mete o loko e vem comigo! 😊

**ENDEREÇO DO CURSO:** <https://bit.ly/workalove-growth>



# Notas e Referências

Blog Growth Hackers - Sean Ellis

<https://blog.growthhackers.com/>

O que é Growth Hacking: Guia Definitivo - Neil Patel

<https://neilpatel.com/br/o-que-e-growth-hacking-o-guia-passo-a-passo/>

O que é Growth Hacking - Rock Content

<https://rockcontent.com/blog/growth-hacking/>

Blog Resultados Digitais - Marketing, Vendas e Sucesso do Cliente

<https://resultadosdigitais.com.br/blog/>

Blog Neil Patel - Marketing e Growth Hacking

<https://neilpatel.com/br/blog/>

Blog Track.co - Experiência e Satisfação do Cliente

<https://satisfacaodeclientes.com/>

Melhores Blogs sobre Growth Hacking - Appcues

<https://www.appcues.com/blog/best-growth-hacking-blogs>

Por dentro da Máquina de Vendas/ Funil AARRR - Sales Hackers

<https://saleshackers.com.br/blog/por-tras-da-maquina-de-vendas/>

CAC / LTV e Métricas - Piperun

<https://crmpiperun.com/blog/cac-e-ltv/>

# Capítulo 08

## A CONSULTORIA DE CARREIRAS PODE AUMENTAR O VALOR DA SUA MARCA?

Aumentando o valor percebido da marca de sua instituição de ensino com o compromisso de promover o Sucesso do Estudante.

Por **Elziane Campos**



Cofundadora e Diretora de Pesquisa & Aprendizagem na Workalove

PhD em Educação de Carreira

## O Perfil dos Potenciais Alunos

O momento da escolha profissional é crítico para a maioria dos jovens brasileiros e é comum que a escolha do curso superior seja acompanhada de ansiedade e muita indecisão. Mas o que torna esse momento tão crítico?

Os motivos são variados: a escolha da graduação em idade ainda precoce ou logo após o ensino médio; o pouco autoconhecimento para avaliar seus múltiplos talentos, os interesses e preferências profissionais; muitas opções de cursos e cursos novos surgindo a cada dia, tornando ainda mais complexa a decisão por uma única possibilidade; vários influenciadores (familiares, professores, amigos, etc.) com opiniões distintas sobre qual graduação seria ideal para o estudante; pouco conhecimento da realidade do mercado de trabalho e das tendências das profissões; e, principalmente, a falta de um modelo decisório de carreira.

A junção de todos esses fatores faz com que a escolha do curso superior represente, para muitos, uma verdadeira “crise existencial” quanto ao que fazer da vida e qual caminho seguir. E os impactos negativos disso são percebidos ao longo de toda a trajetória acadêmica do aluno com questionamentos constantes sobre o alinhamento do curso com seu perfil e suas expectativas de futuro, podendo levar à migração de graduação e à evasão do aluno. Devido a essas consequências, pensar em como auxiliar o potencial aluno em seu processo de tomada de decisão do curso superior é fundamental para garantir a sustentabilidade do negócio educacional e de suas estratégias de captação e permanência de alunos. Segundo a última Pesquisa Universia (2019) sobre a visão de mais de 9.000 jovens sobre educação, carreira e futuro apresentada no XIII Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular (CBESP), 55% dos participantes declararam que o principal fator de influência na escolha do curso superior foi a afinidade com a visão geral do curso, sem que necessariamente tenha-se buscado informações mais profundas sobre a realidade de uma profissão, o rol de possibilidades de áreas e especialidades de um determinado curso e, principalmente, o alinhamento dos cursos considerados com o perfil do jovem. Essa mesma pesquisa também mostrou que jovens já matriculados no ensino superior ao longo de seu primeiro ano de curso tem como expectativa de sucesso profissional a conclusão da graduação com a certeza de que fizeram o curso certo. Ou seja, ao longo do primeiro ano de curso, muitos jovens ainda vivem a incerteza de sua escolha de curso superior e consideram que não finalizar o curso é uma possibilidade iminente.

Como apoiar o jovem para que a escolha de curso aconteça de forma mais sistemática e seja capaz de alavancar a captação de novos alunos mais seguros de sua escolha e com menores chances de evasão? Pela perspectiva do marketing, um dos princípios que norteiam a criação de estratégias de abordagem ao potencial cliente se apoia no entendimento de quais são suas dores, anseios e problemas a serem resolvidos. Nessa perspectiva e usando a técnica de definição da persona, chega-se a três principais conclusões: **aspirantes ao ensino superior têm como expectativa que o diploma promova a empregabilidade e a estabilidade financeira, ou a possibilidade de não vivenciar períodos longos de desemprego (1); represente um trampolim para outro patamar social e econômico, ou sua conversão socioeconômica (2); e que possibilite o alcance de sucesso e realização profissional, ou ter dinheiro e ser feliz (3)**. Perceba que esses três desafios convergem para o mesmo momento de início da trajetória profissional: acertar na escolha do curso superior. E para apoiar o jovem nesse processo de tomada de decisão é necessário ampliar a discussão sobre de quem é a responsabilidade no auxílio ao estudante sobre sua escolha profissional: do estudante, de sua família, da escola?

## Conectando com a Dor do Estudante

O fato de no Brasil ainda termos uma carência de Educação para a Carreira ao longo de toda a formação educacional do jovem tem seu ápice no momento da entrada no ensino superior com a escolha do curso.

A Educação para a Carreira é uma perspectiva educacional focada na formação da identidade profissional que tem por objetivo auxiliar o aluno a se autoconhecer e descobrir seu perfil (orientação de carreira), promover o desenvolvimento de suas competências comportamentais e profissionais (desenvolvimento de carreira), explorar as possibilidades do mercado de trabalho e avaliar a compatibilidade delas com seu perfil, valores e expectativas profissionais (autogestão de carreira). Idealmente, a Educação para a Carreira deveria ser ofertada desde a Educação Básica com o incentivo à descoberta de talentos, desenvolvimento de habilidades socioemocionais e exploração do mercado de trabalho. Sem essa perspectiva, o processo de escolha do curso não acontece de forma natural ou como consequência do acúmulo ao longo do tempo de percepções sobre quem se é e o que se quer na vida e na carreira.

Enquanto não alcançarmos uma maturidade na propagação da Educação para a Carreira, a responsabilidade no apoio ao jovem nesse momento tão crítico da escolha do curso permanece difusa. Algumas famílias conseguem oferecer acesso a processos de orientação vocacional com psicólogos, profissionais com formação especializada que realizam atendimento individualizado de qualidade e impacto. Mas, o custo desse processo é inviável para a grande maioria das famílias e ainda fica restrito somente aos que conseguem ter esse acesso. No caso de instituições de ensino, a oferta desse tipo de serviço, ainda que apenas para parte dos candidatos de seus processos seletivos, também se mostra dispendiosa e até inviável pelo curto tempo de duração das campanhas de vestibular. Então como superar esse desafio e ampliar a possibilidade de apoio aos jovens na escolha de seu curso?

Longe de acreditar que um atendimento individualizado e com um especialista possa ser substituído, mas buscando formas de auxiliar os jovens mesmo que em outro nível de profundidade, encontra-se na tecnologia uma possibilidade efetiva para apoiar o potencial aluno do ensino superior no entendimento de seu perfil e na identificação dos cursos mais alinhados a seus interesses profissionais. A união dos algoritmos e da ciência tem a capacidade de promover escala e alcance na oferta de uma solução digital de fácil e rápido acesso que permite o mapeamento do padrão de preferências profissionais do jovem e, por consequência, dos cursos de maior aderência com sua visão de carreira.

É importante esclarecer que existe um certo mito sobre a escolha do curso e que impacta o processo decisório do jovem. Muitos imaginam que existiria apenas um curso ideal para cada pessoa quando, na verdade, um rol de cursos pode ter compatibilidade com o perfil e perspectiva de futuro de um indivíduo. A escolha por um único curso se deve a fatores do contexto da pessoa e, ao fato de que no Brasil, as estruturas curriculares são organizadas com demarcações bem definidas.

Nesse sentido, a escolha do curso acontece muito mais como um processo decisório em que o entendimento das preferências, habilidades, facilidades e fatores relacionados ao contexto e realidade do indivíduo possuem pesos distintos a depender de seu histórico de vida, de seus influenciadores e de sua visão de futuro. E como todo processo decisório se dá em etapas com um primeiro momento

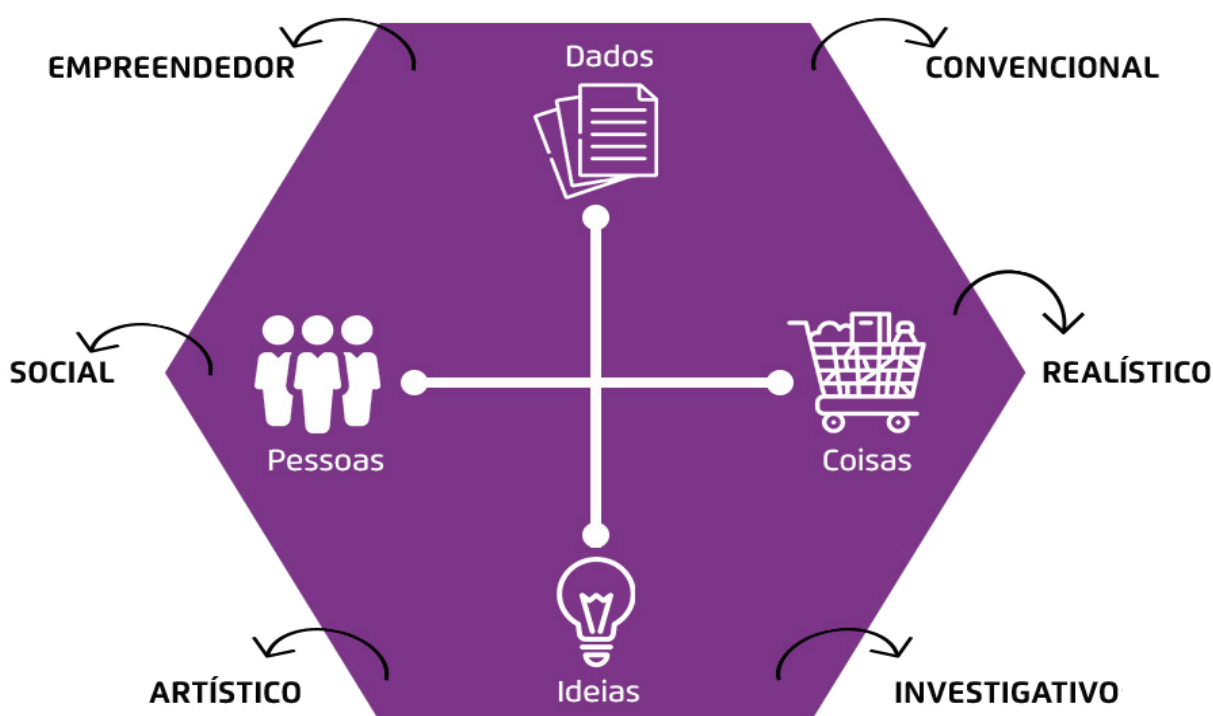
de exploração e levantamento de possibilidades, um segundo momento de avaliação das possibilidades e um terceiro momento com a decisão em si, viabilizar um momento de exploração significativo no processo de escolha do potencial aluno tem valor indiscutível.

## Explorando os Perfis de Carreira

Para entendermos como essa aplicação de algoritmos e ciência poderia ajudar os jovens a fazer a decisão dos cursos mais alinhados aos seus objetivos profissionais, apresentamos uma escala que tem como base a teoria tipológica de carreiras de John Lewis Holland, psicólogo americano que foi professor emérito de sociologia na Universidade John Hopkins, pesquisador e proponente do modelo chamado Hexágono de Holland que define seis principais tipos de perfis profissionais (Holland, 1959, 1997).

Segundo a teoria de Holland, os perfis profissionais são manifestações de preferências ocupacionais que expressam interesses de um indivíduo. Os seis principais tipos de perfis profissionais podem ser combinados em até 720 padrões distintos, refletindo a grande diversidade de interesses profissionais entre as pessoas. Os seis perfis principais são: empreendedor, convencional, executor, social, investigativo e artístico.

**FIGURA 1 – Tipos de Perfis Profissionais**



Fonte: Adaptado de Holland (1997)

- **Perfil Empreendedor:** Pessoas com esse perfil buscam agir sobre o mundo para influenciar e conseguir o que desejam. Suas características e interesses mais comuns são: liderança, dinamismo, persuasão, gestão, vendas e empreendedorismo.
- **Perfil Convencional:** Pessoas com esse perfil preferem atuar com acompanhamento e estruturação de informações seguindo regras pré-estabelecidas. Suas características e interesses mais comuns são: praticidade, eficiência, planejamento, organização e qualidade.
- **Perfil Executor:** Pessoas com esse perfil preferem trabalhar com coisas materiais, ferramentas e dados de maneira prática. Suas características e interesses mais comuns são: objetividade, aplicação prática, funcionamento das coisas, autocontrole e discrição.
- **Perfil Investigativo:** Pessoas com esse perfil apreciam trabalhar com o raciocínio e a lógica para entender fenômenos ou ideias. Suas características e interesses mais comuns são: racionalidade, reflexão, análise crítica, investigação e curiosidade.
- **Perfil Social:** Pessoas com esse perfil apresentam necessidade de contato humano e preferem atuar em atividades de interação social. Suas características e interesses mais comuns são: colaboração, compreensão, sociabilidade, prestatividade e desenvolvimento do potencial humano.
- **Perfil Artístico:** Pessoas com esse perfil atuam utilizando de sentimentos, senso estético e imaginação para criar algo novo. Suas características e interesses mais comuns são: expressividade, originalidade, criatividade e sensibilidade.

Dentro dessa perspectiva teórica do modelo de Holland, teríamos maior predominância em alguns dos perfis manifesta em diferentes interesses profissionais e que, por consequência, levariam a diferentes direcionamentos para a escolha do curso superior. **Dessa forma, identificar a predominância do perfil do estudante e dos cursos de maior alinhamento a esse perfil é fundamental para direcionar a etapa inicial de exploração do processo decisório de escolha do curso superior.** A referente escala é composta de 30 itens que são avaliados com base em uma escala de interesse de 5 pontos ancorada em cada ponto. Cada item representa uma cena que deve ser avaliada pelo potencial aluno considerando seu nível de interesse na realização da atividade apresentada em cada cena. A partir da resposta aos itens e da pré-definição dos cursos mais alinhados ao seu perfil, os algoritmos apresentam as opções de cursos em oferta aderentes ao perfil, demarcando a etapa de avaliação de possibilidade no processo decisório da escolha do curso.

## Transformando a Equipe de Atendimento ao Estudante em Consultores de Carreira

Sabemos que a tecnologia é limitada e, portanto, não é capaz de avançar no entendimento das nuances do perfil de um indivíduo, bem como na análise de fatores contextuais que influenciam o processo decisório da escolha do curso superior. Na outra ponta, a maioria das instituições de ensino possuem uma equipe de relacionamento ou atendimento ao aluno que enfrentam dificuldades em se conectar com a dor primeira dos potenciais alunos - a escolha do curso superior. Esse fato acaba

comprometendo a efetividade da abordagem ao potencial aluno que precisaria ir além da negociação de descontos ou da apresentação dos diferenciais de um curso.

**Nesse sentido, mostra-se necessário auxiliar não somente os jovens, mas também a equipe de atendimento das instituições de ensino para que consigam atuar como facilitadores do processo decisório do potencial aluno indo além do que a tecnologia faz.** Para tanto, é necessário a introdução da equipe de atendimento em conceitos, modelos e ferramentas de facilitação que explicitem os fatores envolvidos no momento vivido pelo estudante em seu processo de escolha profissional de forma que o atendente consiga se conectar com os anseios e desafios do momento de vida do indivíduo e auxiliá-lo no avanço de sua escolha. O papel desses profissionais obviamente não é o de substituir profissionais especializados em orientação vocacional, mas o de auxiliar o jovem na análise comparativa dos principais atrativos e motivadores de cada curso indicado pela escala e apresentado como opção relevante para o jovem.

**O foco está em tornar o momento de contato com o estudante uma oportunidade de avaliação sistemática das possibilidades de cursos direcionados pelos fatores de peso na percepção do jovem, sem julgamentos do atendente, e com a complementação de aspectos relacionados aos diferenciais pedagógicos de cada curso e da instituição de ensino como um todo.** De forma mais explícita, os estudantes são convidados a avaliar cada curso com o apoio de uma matriz de decisão de forma que todos os pontos positivos, motivadores e vantagens sejam sistematizados. Esses pontos podem se referir a diversos fatores como interesses, habilidades, visão de uma profissão ou mercado de trabalho e também fatores contextuais da realidade de vida do indivíduo. Cada fator também pode ter um peso específico variando de 0 a 10, por exemplo, de forma que seja possível uma avaliação quantitativa entre as diferentes opções de curso.

É notável o quanto o auxílio nessa organização mental dos fatores de peso é percebido como de grande apoio para a maioria dos jovens no avanço e amadurecimento de sua tomada de decisão e na resolução do dilema de qual curso escolher. Claramente o estudante percebe essa abordagem como de alto valor e marcante na experiência de relacionamento com a marca da instituição de ensino. Essa percepção se estende no aumento da reputação da marca e no seu compromisso de promover o sucesso do estudante. E se o marketing tem como objetivo entregar satisfação para o cliente em forma de benefício (Kotler, 1998), o ponto é: o quanto a sua instituição de ensino está revisando suas práticas para promover novas abordagens conectadas com os dilemas de seus estudantes?

**Promover o Sucesso do Estudante é, antes de tudo, proporcionar autoconhecimento para que ele conquiste a consciência de seu potencial e, dessa forma, consiga fazer escolhas seguras como verdadeiros protagonistas.**



Quer experimentar como sua instituição de ensino pode oferecer essa nova experiência de orientação de carreiras para seus estudantes?

Peça o TRIAL no site da [workalove.com](http://workalove.com) e digite o **CUPOM: LIVRODISRUPCAODEMARKETING**. Você receberá um bônus com o número de testes compatível com o porte de sua instituição de ensino.

Você poderá captar novos alunos para o ensino superior, técnico, pós-graduação ou ofertar consultoria de carreira para estudantes do ensino

## Notas e Referências

Pesquisa Universia (2019). A visão de milhares de jovens sobre educação, carreira e futuro. Apresentada em 8 de junho de 2019 durante o XIII Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Recuperado de <https://cbesp.com.br/xii-cbsp-3o-dia-painel-iii-estudos-e-pesquisas-sobre-inovacao-e-inclusao-no-contexto-da-educacao-superior-anderson-pereira/>

Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35-45. doi: 10.1037/h0040767

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Amstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC.



# Capítulo 09

**COMO ESCOLHER O MELHOR MODELO DE  
PROCESSO SELETIVO PARA A SUA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO?**

**Por Adriano Rosa**



CEO da Prova Fácil  
Pós Graduado em Gestão de Negócios

## Escolhendo o modelo do processo seletivo

Há oito anos trabalhando diretamente com tecnologias para o Ensino Superior, pude perceber as diferentes fases que o mercado viveu e, em especial, o aumento do número de faculdades, a diversidade na oferta de cursos e o crescimento acelerado do Ensino a Distância para cursos de graduação. Em diversos congressos que participamos, uma preocupação que sempre se faz notar é a necessidade das faculdades de conseguirem aproximar o conteúdo dos cursos de graduação (por ora já considerados muito extensos quando duram quatro anos) das necessidades do mercado de trabalho. E, dessa forma, manterem-se relevantes no processo de formação profissional dos estudantes.

Para atender essa flexibilização recorrente do mercado, os processos de seleção também se modificam e passam a ofertar diferentes modelos e formatos com uma preocupação primordial: permitir que a primeira experiência do aluno com a Instituição seja a melhor possível. Isso significa garantir que a inscrição para o vestibular seja fácil, aconteça em poucos segundos e direcione para uma aplicação de prova em diferentes dias e horários, contemplando assim as necessidades do estudante.

Do lado da Instituição, o mais importante é a garantia da segurança na aplicação. Este é um fator primordial para garantir a idoneidade do processo e, por consequência, também a reputação da IES. Tendo essas premissas em vista, compartilho aqui nossa experiência com a realização de avaliações para mais de 2 milhões de alunos brasileiros, provando como a tecnologia é o meio fundamental para certificar que o processo de seleção seja um sucesso do início ao fim .

### **Mas a grande pergunta é: como escolher o melhor modelo para minha instituição?**

É possível entrar em cursos de graduação nas Instituições de Ensino superior no Brasil de algumas formas diferentes:

1 - Através da nota classificatória do ENEM

2 - Através de processos seletivos da própria faculdade, que podem ocorrer em diversos formatos: Online ou Presencial com aberturas de edital duas vezes ao ano ou também através do vestibular agendado, em que o aluno decide qual é o melhor momento para realizar a avaliação.

Uma característica que se mantém é que, por determinação de portaria do Ministério da Educação (MEC), qualquer processo seletivo deve exigir do estudante, no mínimo, a realização de uma redação. E é eliminado o candidato que tirar zero ou não atingir a nota mínima, a ser definida pela instituição que estiver promovendo o concurso.

Captar alunos por outros caminhos que não sejam do ENEM é importante por diversos fatores. Primeiro porque não engessa os alunos em uma avaliação que ocorre apenas uma vez ao ano. Possibilitando um vestibular agendado, por exemplo, a Instituição consegue manter seu processo seletivo aberto com mais flexibilidade e atingir adultos que tenham uma rotina mais atribulada e menos disponibilidade de tempo para realizar a prova. O segundo ponto importante é que nem sempre o conhecimento exigido pelo ENEM é aquele que a Instituição precisa. É por isso que se torna importante avaliar todos os caminhos possíveis para a entrada dos alunos atendendo aos mais diversos perfis.

## Como implantar um Processo Seletivo Online

Vivemos no século XXI e na 4ª Revolução Industrial, certo? Então é difícil entender o porquê se faz necessário ter processos muito longos e com resposta lenta. Especialmente quando trata-se de vestibular online. Ao adotar essa modalidade para sua Instituição, esteja ciente que a expectativa dos seus alunos é de um resultado rápido que os ajude nesse momento de tomada de decisão. Estabeleça um prazo mínimo viável para divulgação dos resultados e cumpra. Isso pode fazer toda a diferença para que o futuro aluno veja a sua instituição como séria e ágil. A melhor forma para permitir essa boa experiência é através de uma plataforma que esteja bem integrada aos seus processos internos e que garanta um acesso rápido do aluno à avaliação. Para aprofundar um pouco mais, vou destrinchar aqui as etapas que devem ser contempladas em um vestibular online.

O que um bom sistema deve entregar?

### First things First : O planejamento da avaliação

Ao escolher uma tecnologia, opte sempre por aquela que te permita também fazer um benchmarking de quais são as melhores práticas adotadas no mercado. Esse conhecimento acelera seu processo e te coloca um passo à frente na hora de planejar. Ao configurar um sistema para a realização do vestibular, é importante ter em mente quais são suas regras e premissas básicas. Nesta etapa inicial, a ideia é programar a prova a partir da definição de regras de seleção, por exemplo, quantas perguntas o teste terá, se haverá questões dissertativas ou apenas objetivas, qual seu nível de dificuldade, entre outros, para a configuração do sistema. Só depois disso que o edital é elaborado e divulgado em um esforço conjunto que envolve principalmente a equipe de marketing.

### Gestão da inscrição

Essa etapa é complexa, porque contempla a divulgação do cadastro de inscrição com as regras de pagamento. Os registros recebidos são cadastrados em segurança e há a verificação da disponibilidade dos polos e o acompanhamento do processo através de um dashboard atualizado em tempo real.

### Gestão financeira

Os boletos e as baixas bancárias devem ser gerados automaticamente após a realização da inscrição do candidato. O sistema deve estar integrado aos principais bancos e gateways de pagamento para facilitar a quitação da inscrição e evitar problemas nesse procedimento.

### Gestão do conteúdo e do banco de questões

As perguntas são controladas e organizadas em diferentes categorias, como temas, cursos e disciplinas pela própria IES. Todo o desenvolvimento de conteúdo depende das regras previamente definidas. As provas já aplicadas e elaboradas são armazenadas para consulta posterior sobre eficácia das questões criadas.

## Geração de provas

Um bom sistema de processo seletivo deve permitir desenvolver testes em diferentes modelos, especialmente o estático e o dinâmico. O primeiro é mais simples e permite criar questões ou definir aquelas que deseja utilizar a partir de um banco parametrizado, que usa como base os filtros determinados pela instituição. Já o modelo dinâmico é aquele em que a página inicial do sistema indica as instruções gerais do teste e possibilita adicionar mais diretrizes. Questões do banco serão selecionadas, mas esse processo ocorre automaticamente, de maneira diferente do anterior. Para este momento, é importante considerar também um sistema que aplique provas online e offline com a mesma facilidade, garantindo um plano B em casos de instabilidade com conexão nos laboratórios da faculdade, por exemplo. No caso das provas de papel, os testes são diagramados e um QR code é gerado para identificar os documentos.

## Logística de aplicação de provas

O próximo passo é cuidar do ensalamento dos candidatos e gerar documentos de apoio, como as listas de presença e de porta e a ata de avaliação. Da mesma forma, a alocação de pessoal é realizada para que o gerenciamento seja o melhor possível.

## Browser travado

Essa funcionalidade impede o aluno de acessar qualquer recurso do computador ou em outras abas da internet enquanto a prova não estiver finalizada. O navegador fica em tela cheia e é impossível fechá-lo antes de finalizar as questões.

## Reconhecimento facial

Nos casos de provas realizadas em casa - prática ainda mais recorrente atualmente devido à pandemia do novo Coronavírus, mas já aplicável a vários outros cenários - é importante contar com uma tecnologia que garanta o reconhecimento facial do aluno. Com ele, é possível identificar e reconhecer o aluno que está realizando a prova a partir da sua foto de inscrição e, também, acompanhar a realização da prova, coibindo comportamentos suspeitos que possam sugerir alguma fraude.

## QR code

Os candidatos que realizam provas de papel recebem um QR code e são identificados por ele. A prova é corrigida somente com essa garantia, o que garante que as informações se mantenham confiáveis e seguras, inclusive para auditoria posterior.

## Correção automática

Nas provas em papel, essa etapa é acionada somente depois de os testes serem realizados. As questões objetivas são corrigidas por meio de aplicativo ou scanner. Já as dissertativas, se existirem, são analisadas em um ambiente online apropriado. Por fim, as redações são verificadas em uma plataforma especializada, a partir de professores qualificados.

## Divulgação, apuração e classificação dos resultados online

As provas corrigidas recebem uma pontuação, os candidatos são classificados de acordo com as regras do concurso. E o resultado é divulgado em ambiente online. Por que os candidatos confirmam em que lugar se posicionaram e qual foi seu desempenho individual.

## Gestão do conhecimento

O resultado do processo seletivo permite identificar as questões que geraram mais dúvidas, os temas que requerem um trabalho mais especializado etc. Isso acontece por meio de relatórios customizáveis, que devem ser elaborados automaticamente pelo sistema. Assim, você pode aprimorar os próximos testes.

## Quando é indicado adotar um recurso tecnológico para aplicação de prova?

O uso de um software é recomendado para qualquer instituição que deseja realizar um processo seletivo e precisa gerenciar várias etapas e a segurança do procedimento o que inclui, além dos vestibulares, provas para os alunos obterem bolsas de estudo, concursos, seletivas e outras situações. É importante atentar que, enquanto plataforma tecnológica, um sistema deve atender às necessidades já colocadas por um processo de captação bem desenhado anteriormente. Mas também é importante lembrar que uma má experiência com a tecnologia pode arruinar meses de trabalho realizados em uma Instituição em torno da sua captação de alunos.

# Capítulo 10

**QUEBRANDO O TABU DE VENDAS NA EDUCAÇÃO:  
VENDEDORES OU CONSULTORES DE CARREIRAS?**

Por **Livia Torquetti**



Master degree, Strategic HR Management  
Especialista em vendas consultivas

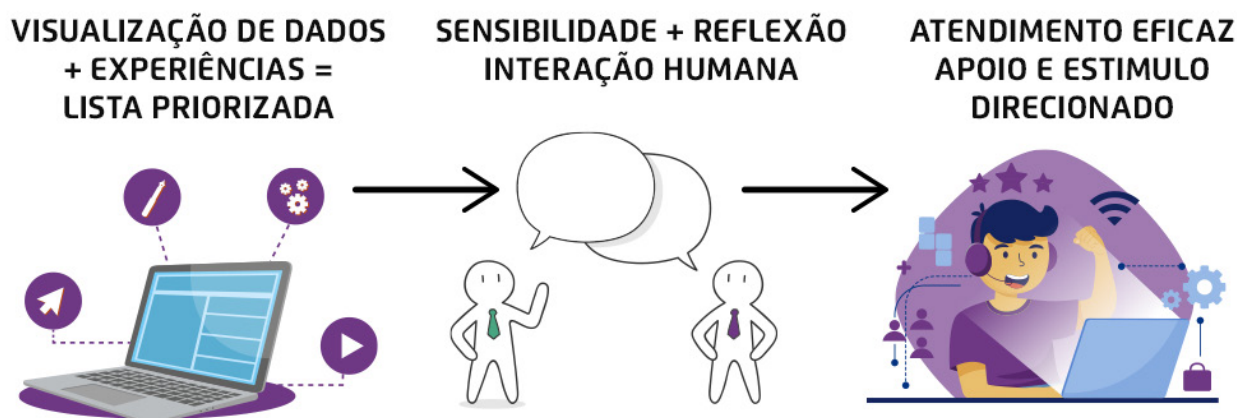
## Quebrando o tabu de vendas na educação Qualidade VS Quantidade

O objetivo deste capítulo não é oferecer dicas de vendas consultivas ou de atingimento de metas comerciais. Mas promover reflexões que possam colaborar com a formação de uma equipe de profissionais altamente curiosos, sensíveis às dúvidas de carreira dos alunos, empáticos, com escuta ativa e postura de servir, o que acredito ser um diferencial competitivo para as instituições de ensino, principalmente nesse novo contexto de um mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. O objetivo também não é reinventar a roda. Equipes comerciais existem e têm um objetivo pragmático: VENDER. Afinal, “por mais visionário ou brilhante que seja uma ideia ou um produto, se ninguém o comprar, ele não terá muito valor” (SINEK, 2009).

A intenção é pensar como quebrar o tabu de uma área de vendas em educação, que diz que quantidade (foco de vendas) não combina com qualidade (proposta da educação). Proponho pensar nesse processo dividindo as ações em dois eixos: processos e tecnologia, responsável por gerar quantidade, ou seja, escala; e uma equipe de consultores especializados, responsáveis pelo eixo da qualidade.

Dessa forma, pensa aqui comigo: começando pelo eixo da tecnologia, percebemos, por exemplo, que a inteligência artificial pode facilmente aprender com as repetições de padrões de perguntas e respostas e interagir com um grande número de prospects, ao mesmo tempo, conduzindo-os por uma jornada de compra, até que cheguem no nível de qualificação satisfatória para gerar uma lista priorizada ou uma lista inteligente para a área de vendas atuar. Assim, com um conjunto de informações disponível, inicia-se a fase relacional e humanizada do processo. Nessa etapa, a equipe de consultores especializados apoiará os interessados, conhecidos como SQLs, até a efetiva conclusão da matrícula. Afinal, inteligência artificial não entende sobre realizar sonhos, compreender emoções, desejos e expectativas. Não contorna obstáculos e tão pouco argumenta sobre dúvidas e angústias. Esse papel é para nós, seres humanos, dotados de uma capacidade única: a de criar significados.

**Figura 10.1 – Fluxo Área Comercial**



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em uma experiência real em uma Instituição de Ensino Superior (2020)

No fluxo acima mostro de uma forma simples como a tecnologia e o ser humano podem quebrar o tabu da área de vendas na educação. Aliamos em uma mesma equação os benefícios da tecnologia à insubstituível relação humana. Por isso, é extremamente importante conhecer o perfil dos profissionais (seres humanos) que poderão dar sentido às informações geradas pela tecnologia.

**Afinal, “100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, não entende de negócios” (SINEK, 2017).**

## Perfil dos profissionais de vendas nas instituições de ensino

Este é o momento que convido você a pensar por que contratar pessoas com capacidade de se tornar consultores de carreira e não simplesmente vendedores. **São duas trajetórias bem diferentes.**

Entende-se vendedores como aquelas pessoas treinadas para fechamento de venda e cumprimento de meta. Já os consultores, são aquelas pessoas que conseguem perceber os aspectos implícitos do desejo de “quero chegar à universidade”. Certamente você já ouviu esta necessidade ou mesmo esta meta de vida de ter no ensino superior o caminho para um futuro melhor. No entanto, entender as expectativas por detrás (chance de conseguir um bom emprego, alcançar estabilidade financeira e ascender socialmente) desse desejo e usar os argumentos com significado para ajudar o potencial aluno a se decidir pela sua instituição, não é simples e envolve aprendizado diário.

Os consultores atuam como um mapa para explorar um “tesouro”: entendem a história de vida, fazem descobertas do PORQUÊ o indivíduo quer iniciar sua jornada de conhecimento profissionalizante naquela instituição, entre outros. Para isso, precisam ouvir atentamente relatos, entender afinidades, expectativas, dúvidas, usar a curiosidade como seu grande motor. E então de posse de um “repertório” atuarão com argumentos relevantes e eficiência para atingir suas metas.

Antes de entrar no perfil deste profissional propriamente dito, convido você a refletir sobre o perfil e a maneira de atuação de um personagem que é fundamental para o sucesso ou o fracasso da estratégia comercial: o líder do time. É dele o papel de planejar e organizar o trabalho, com o objetivo de extrair o melhor dos seus talentos.

Existem mecanismos de gestão e ambientes que limitam a criatividade e a contribuição das pessoas e que também inibem a transparência, a autonomia e a colaboração. Geralmente iniciativas de reunir talentos para formar uma equipe de alto desempenho demandarão por um perfil de liderança que estimule a criatividade, o pensamento crítico e uma certa dose de liberdade.

Um time que entrega todo seu potencial e verdadeiramente entende o impacto da sua atuação na vida das pessoas é um time que sonha grande. Para evitar desperdício de esforços e permitir que os resultados pretendidos sejam alcançados, pense que o líder precisa ser capaz de motivar e reter uma equipe audaciosa. Para isso, precisa abrir mão do comando e do controle. O que é o estilo de gestão mais comum na gestão das instituições de ensino privada no Brasil.



## Quadro 10.1 Perfil dos consultores para a área de vendas nas instituições de ensino

**1 - Relacional:** capaz de estabelecer conexão: ninguém quer conversar com alguém que tenha um script a ser cumprido. Portanto, procure por pessoas que escutem ativamente e sejam capazes de gerar conexão. A interação digital não consegue “ouvir” o prospect efetivamente. Então a comunicação humana eficiente precisa dar “poder” para o futuro aluno falar o que o move, quais são suas preferências e exigências.

**2 - Curioso:** a sede de aprender faz parte da rotina de trabalho. Esse profissional precisa gostar de ler, analisar informações, inteirar-se do que dizem especialistas da área, conversar com docentes do curso. Eventualmente experimentar aulas, visitar laboratórios, vivenciar o que os alunos encontrarão na prática.

**3 - Explorador:** conhecer a fundo a história da instituição, seus diferenciais, objetivos de ensino, metodologias, quais são as melhores práticas, cases de sucesso, aprendizados. Ter histórias de sucesso para compartilhar. Dica: a matriz SWOT é uma boa ferramenta para ajudar a identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e a explorar também as vulnerabilidades que precisam ser mitigadas.

**4 - Seguro e confiante:** confiança provém do conhecimento. Onde há confiança há fluidez na troca de ideias. Contrate pessoas conforme o interesse e grau de conexão com o curso ou com a área, o que quero dizer é sobre a importância de ter alguém que goste de matemática, conteúdos técnicos e ciências exatas para interagir com o público dos programas de engenharia, por exemplo. Assim a linguagem será naturalmente mais aderente e haverá mais segurança ao conduzir a conversa.

**5 - Bom comunicador:** para exercer influência o consultor precisa comunicar suas ideias de forma clara e objetiva. Saber o que falar e como falar. Discursos convincentes começam com uma boa abertura – despertar a curiosidade do ouvinte, focar no que realmente interessa, ter uma mensagem principal clara e ao final dar abertura para a fala do interlocutor – é essencial perceber o que a outra pessoa deseja explorar.

**6 - Presente, participativo e colaborativo:** a união faz a força! As pessoas podem co-criar e aprender umas com as outras. Tudo funciona melhor por meio da troca e quando um se disponibiliza para o aprendizado do outro. As pessoas que têm mais facilidade em construir o roteiro de fala com os prospects, podem se beneficiar dos argumentos e ideias daquelas que fecham vendas com mais facilidade e vice-versa.

**7 - Persistente e otimista:** é essencial saber lidar com ideias diferentes, ultrapassar barreiras na negociação ou até perder o medo de fazer perguntas que serão chave para o fechamento – o famoso “xeque-mate”. Este profissional não precisa convencer, mas argumentar. Ser flexível e ter capacidade de se adaptar. Sobrepor diferentes obstáculos e avançar no esforço de atender às expectativas do prospect com transparência e atitude positiva. Martin Seligman estudou a conexão entre positividade e performance e percebeu que vendedores otimistas vendem 37% a mais que os pessimistas.

Para ajudar nesse desafio, resolvi descrever os aspectos mais importantes do perfil dos consultores para trabalhar na área de vendas das instituições de ensino. Uma parcela significativa dos alunos faz a opção de adesão em função da viabilidade econômica, ou seja, do preço. De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior (ABMES), sobre os principais critérios que são considerados para a escolha de uma faculdade, são: 18% dos alunos do ensino superior afirmaram que a questão financeira é o critério mais importante no momento de escolher a instituição de ensino, seguida pela reputação e qualidade acadêmica (17%) e depois pela nota do MEC - ENADE (15 %).

No entanto, o momento da pandemia que estamos passando pressiona os estudantes a ficarem mais sensíveis com essa questão financeira (como mostra os resultados da pesquisa), além do contexto da comoditização do ensino superior também contribuir para esse critério se destacar. Sabemos que para construirmos relações duradouras e de confiança é necessário apresentarmos uma proposta de valor diferenciada com o apoio da tecnologia e de gente apaixonada por realizar sonhos.

## Estruturando o setor de vendas | Um caso Real

Pensando no papel da área de vendas como um grande laboratório de informações para o futuro aluno e também para as áreas internas como marketing, comunicação, e também, para a área acadêmica, compartilho a análise de um caso real.

**Situação:** uma nova instituição de educação executiva, pouco conhecida, decide iniciar uma parceria com uma escola de ensino superior (com marca estabelecida) para a comercialização de programas de pós-graduação focados em três nichos específicos: Marketing Digital, Óleo e Gás e Design Organizacional (voltado para profissionais de recursos humanos). As duas turmas teriam início, ao mesmo tempo, nas unidades de Belo Horizonte e São Paulo.

**Desafio:** em um curto intervalo de tempo (90 dias) conseguir atingir profissionais dos segmentos alvo, que estivessem interessados a investir uma quantia significativa para estudar em uma das ofertas apresentadas. A escola de negócios não tinha estabelecido seu posicionamento de marca como fornecedor de educação executiva.

**Minha responsabilidade:** ser a líder desse time: contratar, treinar e fazer a gestão das ofertas dos cursos especializados até a conclusão das metas de matrículas.

**Plano de Ações para criação da equipe:** iniciei minhas ações pela estratégia da colaboração. Quem trabalha em instituições de ensino sabe muito bem como é difícil organizar e fazer acontecer mudanças e inovações. Para mitigar as possíveis retaliações que poderiam acontecer no caminho, iniciei o movimento, conversando com os coordenadores acadêmicos de cada curso, assim fui entendendo o perfil dos alunos potenciais, suas dores e conflitos. Comecei a entrevistar potenciais candidatos que pudessem viabilizar boas conversas sobre cada programa e se tornarem consultores comerciais de carreiras para a minha equipe. Após uma rodada inicial, os candidatos a integrarem a equipe comercial iam para casa e escolhiam um dos três programas para me apresentarem, por telefone, no dia seguinte. Após a apresentação, eu perguntava o motivo da escolha, as dificuldades e as facilidades que tinham encontrado no caminho.

Em uma terceira e última rodada planejei, juntamente com a área de marketing, experiências que pudessem potencializar o relacionamento com as áreas internas. A área de marketing fez um mapeamento dos diferenciais da concorrência por programa, e cada candidato tinha que contrapor com argumentos, o que eles achavam que seriam os nossos diferenciais.

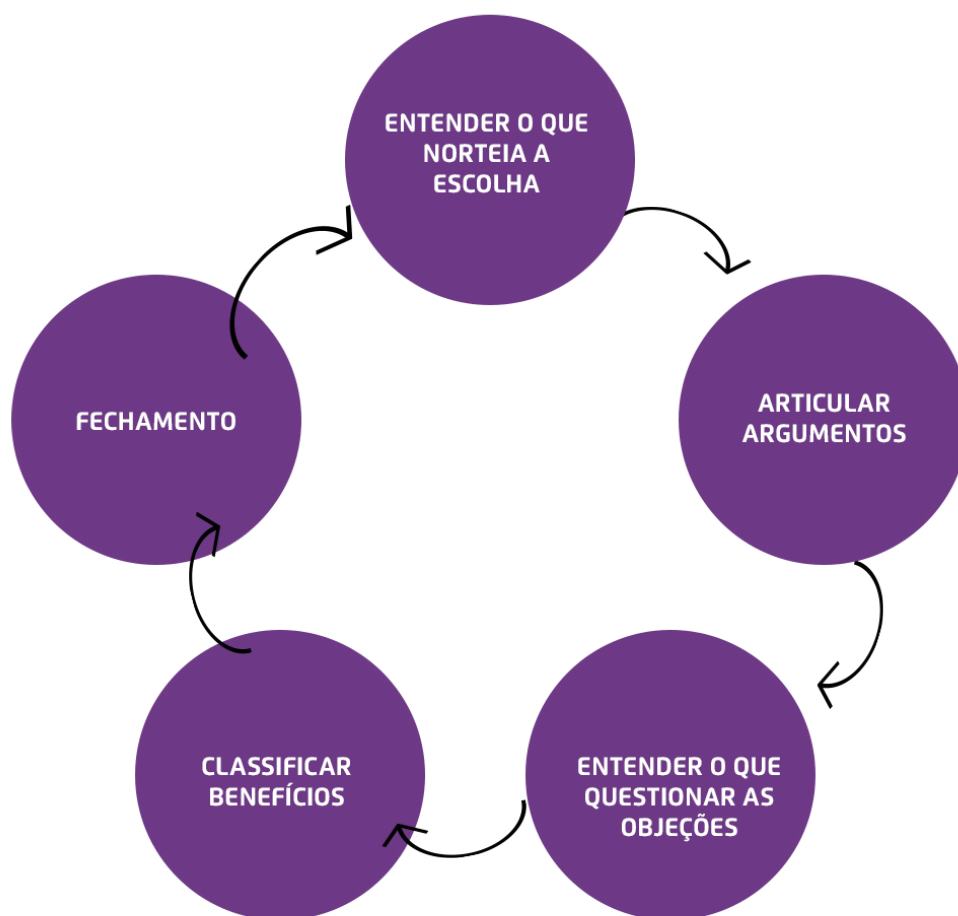
Além de profissionais da área de marketing, estavam presentes o coordenador acadêmico de cada curso e ambos estavam à disposição para apoiarem os candidatos na elaboração dos seus argumentos. Os próprios candidatos se engajaram na busca por informações e na busca por colaboração com as pessoas. A necessidade de saber mais sobre os diferenciais do programa os levaram a perceber quão colaborativo e dinâmico seria o ambiente de trabalho.

**Resultado Final:** foram alocados dois consultores por programa, de acordo com o interesse e afinidade dos mesmos. Eles tinham reuniões quinzenais com um docente do programa e um profissional da área de marketing, para tirarem dúvidas e melhorarem o entendimento acerca dos conteúdos, visando refinar e aprimorar constantemente os argumentos de venda. O contorno de objeções, trabalhados por quem entendia do produto em parceria com quem ouvia o cliente enriquecia ambas as partes. Atingimos as metas em tempo inferior ao previsto e tínhamos mais 15 pessoas em média na lista de espera para as próximas turmas.

### Resumo do fluxo de aprendizado da equipe:

- **Produto:** ao alocar consultores em programas que eles identificavam ter afinidade, colocamos-os em contato com o universo que despertava curiosidade e vontade de aprender. O interesse pelo produto a ser comercializado gera aderência e credibilidade no discurso. Fazer a escolha conforme a área que fascina é um dos gatilhos para o engajamento e o comprometimento de todos no sucesso das vendas.
- **Conteúdo:** a construção dos argumentos em parceria com a área acadêmica e a área de comunicação (marketing) através de entrevistas e bate-papos fortalecia a jornada com o cliente, tornando o fechamento da venda, quase que um processo natural. Os alunos potenciais, muitas vezes, relatavam o quão positiva foi a condução dos consultores, o que transmitiu bastante segurança.
- **Objeções:** nem tudo a equipe comercial consegue argumentar, mas consegue mapear e fazer um exercício coletivo para articular argumentos que mitiguem as objeções. Para dar mais confiança e trazer credibilidade ao discurso, a equipe trocava ideias (presencialmente ou por telefone), uma vez por semana com um docente. E claro, com o objetivo de melhorar as ofertas continuamente.

Figura 10.2 - Jornada do consultor com o futuro aluno:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para ilustrar o papel do setor de vendas na criação de uma proposta de valor para alunos e instituição, compartilho o depoimento da analista comercial que participou do processo de captação de alunos para o programa de Recursos Humanos e integrou o time na escola de negócios do caso acima mencionado.

*“Aprendi como agregar valor real aos nossos clientes (alunos) e não apenas vê-los como ‘receita’. Aprendi que cada cliente precisava de nossa ajuda de alguma forma, e nosso papel era fazer a diferença em suas vidas, trazendo a solução que procuravam. Essa é uma habilidade que me beneficiou ao longo da minha vida, não apenas na capacidade profissional, mas também na minha vida pessoal. De fato, descobri que, quando você adota essa abordagem, a venda acontece naturalmente e você não precisa mais se ver como uma vendedora que força a barra para o cumprimento e metas, mas agregando valor às pessoas. O suporte e treinamento sempre disponíveis foi crucial para o desempenho de qualquer equipe de vendas. Eu aprendi muito também sobre comunicação. Comunicar com o cliente e entender suas diversas necessidades, ouvindo e oferecendo uma solução ideal para o seu perfil. Quando você realmente ouve o cliente pode sentir isso. Aprendi que vender é simplesmente ter a capacidade de se comunicar e ouvir em alto nível”.*

O papel da área comercial neste contexto foi ser co-criadora de valor para a carreira dos futuros alunos e impulsionar internamente o alinhamento de informações e melhorias de processos, principalmente na formatação dos planos pedagógicos. Promovemos experiências que foram além da conversão de vendas. Conectamos conteúdos, experiências e pessoas levando a instituição a um nível mais profundo de entendimento do seu propósito.

## Transformando o setor de vendas em consultores de carreira

### Vender mais ou servir mais

Daniel Pink, autor renomado na área de gestão e ciência comportamental, escreveu vários livros sobre o tema de vendas que figuram entre os mais vendidos no ranking do New York Times, tais como "Os Segredos Científicos do Timing Perfeito" e "Saber Vender é da Natureza Humana: a verdade surpreendente sobre a movimentação de outros, e neste último, Pink (2013) ressalta **a importância das equipes que lidam com clientes centrarem seus esforços em "servir mais" - ou seja, pensar em fazer mais pelo cliente, superando suas expectativas iniciais e entregando uma experiência memorável.** Segundo Pink, que propõe a elevação do conceito tradicional de vendas a um nível de relacionamento mais amigável e empático, é mais eficiente a longo prazo: treinar a equipe para "servir" mais. O conceito de ter consultores de carreira ao invés de vendedores, está centrado nesta direção de "servir mais. Eles escutam mais do que falam, oferecem mais apoio e estímulo do que soluções prontas e, acima de tudo: querem servir ao propósito do aluno. Eles seriam os consultores comerciais com maturidade e sensibilidade para apoiar efetivamente alunos que estão em dúvida sobre seu futuro profissional.

Abaixo enumerei algumas etapas para clarificar qual seria o papel do consultor de carreira nas instituições de ensino:

### Entender:

- 1 - Entender o que fascina o futuro aluno: o que eles querem aprender durante o curso, porque eles pensaram nesta opção;
- 2 - Fazer perguntas poderosas que conduzem o aluno potencial a refletir em suas respostas e chegar nas melhores conclusões;
- 3 - Entender o que está por detrás de cada resposta: o que ele acha interessante na profissão, se ele se percebe atuando conforme o perfil de profissional da área;
- 4 - Oferecer opções concretas de aprendizagem: dar exemplo de como os conteúdos são trabalhados, as experiências que são proporcionadas ao longo do curso, as pessoas e redes de networking que eles podem participar e como se preparar para o mercado de trabalho durante a jornada acadêmica.

## Refletir:

- 1 - Como consultor, o que você já sabe a respeito do futuro aluno;
- 2 - Quais são suas suposições e dúvidas - seu feeling sobre a aderência entre o perfil do aluno e as competências exigidas pela profissão;
- 3 - Quais perguntas poderiam ser feitas para apoiar o processo de escolha consciente: como o consultor ajuda o aluno a entender POR QUE aquele curso e a instituição podem apoiar a carreira dele.  
Importante: sempre faça perguntas relacionadas ao futuro de quem compra, e as responda sinceramente. Veja um exemplo baseado nos ensinamentos de Daniel Pink: "se a pessoa para a qual estou vendendo concordar em comprar, a vida dele melhora?"

A oferta ultrapassa a explicação do curso ou do valor da mensalidade e passa a ter verdadeira influência sobre a carreira do aluno. Essa posição pode ser bastante desafiadora, mas provavelmente várias seriam as razões para se ter uma equipe de consultores de carreira.

O papel da área comercial é extrapolado, pois agora, a área também participa de experiências que vão muito além da conversão, conectando pessoas às instituições de ensino que de fato terão sentido para o seu futuro. Inclusive, no futuro, a velocidade da informação e das novas profissões levará as pessoas a pensarem **como o ensino superior pode apoiar suas carreiras**. Essa é uma pergunta que as escolas precisam estar preparadas para responder.

# Notas e Referências

Pink, D. H. (2013). To sell is human: The surprising truth about moving others. Penguin.

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin.

# Capítulo 11

## OS DESAFIOS DA ROTINA DE VENDAS NA CAPTAÇÃO DE ALUNOS

Por Cibeles Schuelter



Consultora de captação de alunos  
da Hoper Educação



O ano de 2020 trouxe mudanças inimagináveis às instituições de ensino. Uma delas foi a forma de vender educação num cenário de isolamento social e com a maioria das escolas fechadas. Neste cenário, implantar o inside sales foi uma obrigatoriedade para os setores comerciais das Instituições Educacionais. A estratégia, que traduzida para o português significa “vendas internas”, é utilizada por muitas empresas e se estrutura como um processo de venda que otimiza o trabalho dos vendedores, reduz os custos e concentra-se em estratégias que priorizam o potencial comprador de forma individual. Assim, ao contrário dos métodos de vendas padrão de muitas instituições de ensino, no lugar de focar no fechamento de uma venda o mais rápido possível, o processo de inside sales tem como objetivos orientar o potencial aluno e nutrir o relacionamento com ele, visando o fechamento da matrícula por meio de uma experiência positiva, para que desde o princípio, o aluno possa se tornar um promotor da marca.

Nesse contexto, para muitos vendedores de produtos educacionais, pouco acostumados à prospecção ativa, uma dúvida frequente é como melhorar a qualidade das ligações telefônicas. Ou seja, ao abordar os potenciais alunos interessados, como é possível quebrar o gelo de uma ligação fria e romper com aquela desconfiança que a maioria das pessoas têm quando recebem uma ligação de vendas. Para entender esse processo, é preciso compreender a drástica mudança no comportamento do consumidor, causada fundamentalmente pelo avanço das tecnologias. Como explica Roberge (2015), o comprador moderno tem muito mais controle sobre o processo de compras e, por isso, busca alguém que entenda e gere valor real para o seu processo de decisão.

Para piorar o cenário, estamos vivendo um momento de emoções super afloradas, onde a palavra empatia virou o foco da vez. E essa sensibilidade piora à medida em que as pessoas consideram que receber ligações é “chato”. Em geral, o sentimento é de que os potenciais alunos gostam cada vez menos de receber ligações de um vendedor. O fato real é que há um viés psicológico importante em todo esse processo. Da mesma forma que a neolinguística ajuda a impactar a forma humana de pensar para melhorar a conversão em vendas, essa associação negativa de quem recebe a ligação de vendas tem do processo, normalmente, acontece por uma razão que é muito mental. Acontece porque associamos a experiência de receber uma ligação de um vendedor a uma experiência ruim. Algo que pode ter acontecido lá no passado, uma ligação que não foi legal, uma relação com um vendedor que não proporcionou uma boa experiência. Não é difícil encontrar quem já tenha tido uma péssima experiência com vendedores por telefone ou pessoalmente. Então o que ocorre é que essa lembrança reascende no cérebro uma memória ruim, e por isso muitas pessoas de imediato rechaçam o contato do vendedor, ainda que queiram ou possam ter interesse em estudar ou em comprar algo que está sendo ofertado naquela ligação.

Um dos pontos mais importantes da venda, algo que vai fazer a diferença entre conseguir conduzir todo o processo de maneira correta e profícua é essa etapa de conexão com o potencial aluno. Uma etapa onde o vendedor vai se conectar com quem quer comprar. É durante esse processo, é a primeira impressão que fica. Sempre. Então, quando se consegue conectar-se com o potencial aluno de maneira a minimizar essa desconfiança, de trazer essa segurança para perto, a relação e a reação melhoram. Para executar o processo dessa forma, há uma técnica muito interessante, que é muito conhecida quando se fala de persuasão. O nome dessa técnica é a “rapport”.

Rapport é uma palavra francesa (rapporter) e significa sintonia, trazer de volta, criar uma relação. O conceito de rapport é originário da psicologia e é utilizado para designar a técnica que cria uma ligação de empatia entre duas pessoas para que elas se comuniquem, para que elas conversem com menos resistência. Nesse sentido, rapport nada mais é que empatia, é se colocar no lugar do outro. Isto é, eu consigo compreender as razões da resistência de uma pessoa quando um vendedor liga e eu me coloco no lugar dela para entender e conduzir uma forma de minorar esses efeitos. Conseguir se aproximar de forma rápida depende do uso de determinadas estratégias que na verdade são voltadas para um conceito da neurolinguística, que pode ser aprofundado na obra de Anthony Robbins (2017). Para este autor, rapport é a capacidade de você entrar no mundo de alguém e fazer esta pessoa sentir que ela é compreendida, e que tem um forte laço em comum com seu interlocutor, no caso, o vendedor. Em suas palavras, é sair do mapa do nosso mundo para o mapa do mundo de outra pessoa (Anthony Robbins, 2017). Para intensificar essa relação há muitas técnicas, inclusive corporais.

Trazendo isso para o processo comercial de ligações, essa técnica objetiva fazer o vendedor se aproximar mais rápido da pessoa e estabelecer essa relação de confiança. **E é essa relação de confiança que vai proporcionar conduzir uma boa experiência.**

Assim, sabe-se que, quando formos entrar em contato com um potencial aluno para oferecer um curso, ainda que ele em algum momento tenha manifestado interesse, é absolutamente previsível que seja demonstrada uma resistência. Os vendedores conhecem por experiência própria como isso funciona, e agora podem compreender a razão das pessoas ligarem esse “filtro” quando abordadas em ligações telefônicas. As perguntas que ficam são: como fazer? Como usar o rapport para fazer a pessoa entender que o vendedor não é alguém que veio causar um problema, mas sim que quer te ajudar? É esse o exercício a ser executado: quem atender o telefone precisa perceber que quem está ligando o entende, é parecido consigo, compreende o que eu digo, é “do meu time”.

Uma técnica para conseguir chegar a esse resultado começa por usar uma palavra que está muito em moda nas redes sociais e que tem sim um lado positivo. É a técnica de “stalkear” alguém. *Stalkear*, pesquisar, rastrear, chafurdar a rede social da pessoa com quem se vai abordar é uma tarefa cada vez mais comum e até simples. Há sistemas robotizados e digitais para ajudar nessa tarefa, mas a pesquisa simples também traz resultados úteis. Então se o vendedor vai ligar para alguém, é recomendável que ele pesquise nas redes sociais mais óbvias em busca de informações genéricas que ajudem nessa tarefa. Essas informações são extremamente variáveis, e podem ir desde a existência de um trabalho específico ou seu local de trabalho, se a pessoa tem filhos, a sua idade aproximada ou se possui algum hobby. É preciso ter sempre em mente que o objetivo é usar essa informação, de forma indireta, logo nos primeiros segundos de ligação. Isso fará com que a pessoa entenda que há conexão entre os interlocutores e que o vendedor sabe com quem está falando. Evidentemente, este exercício não prescinde de outros elementos básicos da empatia: sempre chamar a pessoa pelo nome correto; falar sorrindo como forma do ouvinte perceber o sorriso na voz. É preciso ter paciência e insistir muitas vezes nas ligações. Ressalta-se que o uso de estratégias não impede que haja uma rejeição, mas é importante que se tenha a informação que foi pesquisada no “stalkeamento” para usar nos primeiros segundos. Perceba que a informação pode ser simples, se a pessoa já estudou naquela Instituição, se tem um filho, onde trabalha. Lembre que ela serve apenas para criar o gancho da empatia. Em resumo, os passos para quem vai buscar esse contato com a técnica de rapport são: pesquisar informações que possam ser usadas como gancho de empatia, sorrir ao se comunicar, ter paciência com o pro-

cesso e tentar usar o rapport nos primeiros segundos de contato. Há outras duas obras relevantes que tratam de temas concernentes a essas abordagens. Nos livros “As armas da persuasão” e “Como fazer amigos e influenciar pessoas” há uma série dicas que ajudam na construção de uma postura de persuasão comercial.

Outro ponto importante é que podemos usar outros canais de contato como assessórios para melhorar e complementar a conversão e o contato, como por exemplo, o e-mail e o whatsapp. Também é importante demonstrar empatia e conexão por meio desses canais. Isso pode ser feito não apenas pelos ganchos, mas com atenção à linguagem que a pessoa utiliza do outro lado. Se em resposta a uma primeira mensagem neutra é recebido um retorno mais formal, a linguagem deve ser mantida formal. Se, por outro lado, a pessoa usou um emoticon ou uma gíria, o interlocutor pode usá-la também. Esses conjuntos darão modelos de conexão para o desafio de aproximar e converter alunos.

**Num universo tão complexo como o da captação de alunos para o ensino superior e, sobretudo, tão competitivo, o melhor que as equipes podem fazer é gerar um esforço que proporcione boas experiências aos futuros alunos.**

O que agrega uma boa experiência na abordagem de inside sales é velocidade (timing), conveniência, consistência, simpatia e um grande fator de conexão: o toque humano. Ou seja, a capacidade de criar conexões reais para que a tecnologia e os processos tenham um toque muito mais humano, ajudando o time em tudo o que ele precisa para criar experiências melhores para a futura comunidade acadêmica.

# Capítulo 12

## INTELIGÊNCIA DE MERCADO: O GPS DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO EM DIREÇÃO À PERENIDADE

Por **Rodrigo Bouyer**



Sócio Diretor, BrandÜ  
Mestre em Ciências  
Especialista em Inteligência Educacional

## Inteligência de Mercado na Educação

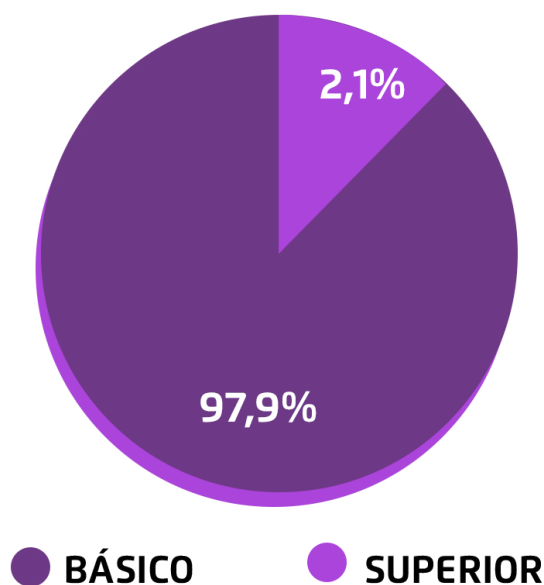
Este capítulo tem como objetivo desmistificar uma série de “verdades” utilizadas no mercado da gestão educacional e que, quase sempre, não dialogam com os desafios atuais do mercado brasileiro da educação privada ou são desprovidas de conteúdos práticos realmente capazes de transformar os resultados de uma operação.

A inteligência de mercado existe, dentre outros motivos, para questionar as crenças presentes. Por meio da mineração e análise de dados e do uso de informações lastreadas, o seu objetivo é guiar as decisões institucionais para direções mais assertivas possíveis, independentemente do porte da instituição. O primeiro contexto que precisamos entender são as diferenças dentre os cenários da concorrência no segmento da educação básica e da educação superior.

No segmento da educação básica, o mercado é bastante mais amplo e fragmentado que o do ensino superior, de acordo com os respectivos censos realizados pelo INEP.

**Figura 12.1 – Instituições Privadas de Ensino**

### INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO (BRASIL)



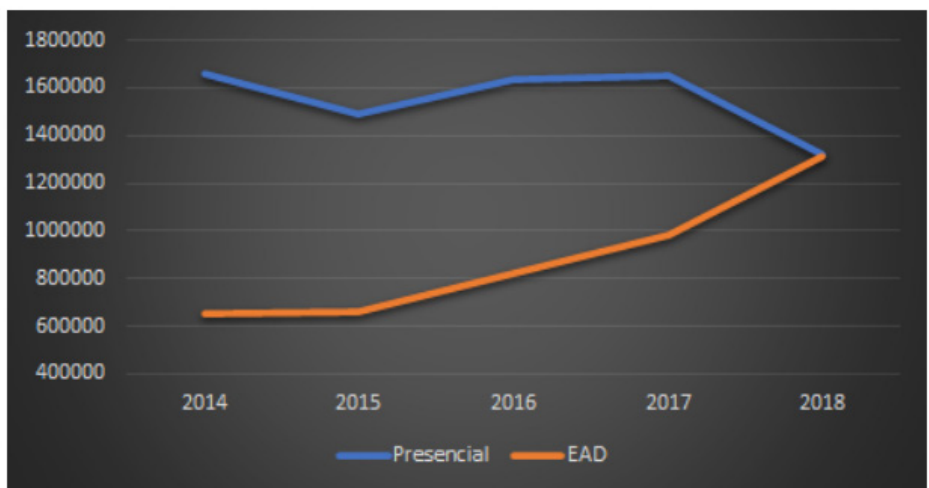
**Fonte: Censo do Ensino Básico (2019) e do Ensino Superior (2018)**

Contudo, especialmente após a crise do FIES (início em 2015) que reduziu as expectativas de crescimento dos grandes grupos educacionais de ensino superior, o mercado do ensino básico passou a ser alvo de investidas destes e de fundos de investimentos, ambos atraídos pela menor regulação do setor, pelas mensalidades com margens atrativas e pelo longo ciclo de vida útil de cada cliente. Desde então, a consolidação deste setor começou a ser intensificada.

Outro aspecto importante do mercado do ensino básico privado brasileiro é a sua resiliência diante de crises. Por exemplo, observando os dados do Censo do Ensino Básico (INEP) entre os anos de 2013 até 2019, apesar da crise que se estabeleceu no país, os segmentos da educação básica, infantil e fundamental privados experimentaram oscilação de número de matrículas médias por escola menor que 1%. Apenas no segmento do ensino médio privado é que esta média foi menos resistente e caiu quase 16% no período.

Já o mercado da educação superior, por outro lado, emergiu em crise a partir da supracitada restrição do FIES. De acordo com os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2018), nos últimos anos, houve significativa queda no número de ingressantes da educação presencial com simultâneo aumento no número de ingressantes na modalidade EAD (gráfico a seguir), apoiado nas mensalidades mais baixas, na grande quantidade de cursos de menor duração e no ambiente regulatório menos rigoroso para início das atividades.

**Figura 12.2 – Captação na Educação Superior Privada**



**Fonte: Censo do Ensino Básico (2018) e do Ensino Superior (2018)**

Neste complexo contexto de captação do ensino superior, as pequenas Faculdades são as que têm passado pelas maiores dificuldades em se manterem competitivas, pois além da crise, a legislação regulatória não as trata com distinção, a competitividade comercial se tornou mais agressiva, e estas costumam apresentar menor capacidade financeira em investir na contratação de bons quadros administrativos e de tecnologias voltadas para expansão dos negócios e para a migração dos cursos para os modelos híbridos ou a distância, com DNA próprio.

**Claramente, a capacidade de identificação de oportunidades de atuação diferenciada, a identificação e a implantação de melhorias do negócio, assim como a percepção de que o “novo cliente” possui novos anseios, são fundamentais para a sobrevivência de qualquer instituição nos dias de hoje.**

Em todos estes casos, a inteligência de mercado aponta os caminhos específicos a serem trilhados em cada praça. Não obstante, apesar da intensa consolidação já instalada no ensino superior brasileiro, é possível perceber o surgimento e o crescimento expressivo de novos players regionais,

impulsionados pela entrega de propostas de valor diferenciadas e mais alinhadas com as expectativas dos alunos. O que se desprende das diferenças entre os mercados de educação básica e superior supracitadas é que, apesar de suas características distintas, **em ambos os casos, as instituições pequenas estão seriamente ameaçadas.**

O segundo contexto que surge como uma resposta “natural” aos desafios do mercado da educação privada no Brasil, é o uso da inteligência de mercado como diferencial competitivo para a sobrevivência, a sustentabilidade e a expansão dos empreendimentos existentes e daqueles que ainda surgirão.

No mundo repleto de fontes de dados, artigos, relatórios e sites especializados é comum que as instituições de ensino se percam no labirinto infinito de números que, de forma isolada, não representam nada mais do que uma falsa e perigosa sensação de controle da situação. Talvez seja menos nocivo ao negócio permanecer na completa ignorância e agindo empiricamente, do que cair na armadilha de achar que detém as respostas quando, em verdade, trafega pelos caminhos da ilusão.

Diante do dinamismo do setor, crenças outrora sólidas precisam ser desconstruídas e substituídas por informações precisas oriundas de inteligência de mercado. Afinal, **o espaço para erros está cada vez mais reduzido, de modo que as instituições que conseguirem perceber melhor as suas oportunidades, terão os resultados desejados.**

## Dados X Informação X Inteligência

Por volta do ano de 2013, com as evoluções das plataformas de CRM, automação, redes sociais e do Google Ads, o marketing digital passou a ser mais largamente utilizado pelas instituições de ensino brasileiras como ferramenta de captação. Ao mesmo tempo, o país também vivia uma era de pujança econômica e, no caso do ensino superior, ainda ingressaríamos no período de apogeu do FIES (2014).

Esses fatores reunidos, levaram o ensino superior a um crescimento expressivo de número de alunos ingressantes sem que as Instituições de Ensino Superior (IES) precisassem realizar grandes esforços. Por esta razão, muitas IES de pequeno e médio porte não possuíam setores comerciais especialmente constituídos. Não sentiam necessidade de tratar seus vestibulares como algo “a ser vendido”.

Simultaneamente, aquelas instituições que aprimoraram seus processos de vendas dos vestibulares, montaram times de vendas internos ou contrataram agências especializadas, implementaram automações de processos seletivos, réguas de relacionamentos eficientes e estratégias otimizadas de marketing digital. Estas experimentaram resultados espetaculares, subiram de porte e passaram a dominar grande parte dos mercados em que atuavam (privilégio que ainda gozam, em sua maioria).

Portanto, já naquela ocasião, quando poucas instituições adotavam estas “novas” metodologias comerciais, ter estes profissionais e suas respectivas ferramentas como aliados demonstrou ser um diferencial competitivo ímpar que gerou resultados impressionantes.

Após o início da crise do Fies, contudo, houve uma significativa queda na demanda de alunos pelo ensino superior privado presencial e, sob esta motivação, as objeções quanto à implantação de times comerciais e estratégias de marketing modernas foram, forçadamente, suplantadas. A partir de então, o mercado quase que inteiro passou a explorar estas mesmas metodologias.

Atualmente, aliados importantes se juntaram ao time comercial, tais como a inteligência artificial e o Big Data. Já é possível perceber como estas novas tecnologias colaboram para o melhor desempenho das campanhas publicitárias, quer sejam online, quer sejam offline. Contudo, é possível observar também que o seu uso **não representa mais um diferencial competitivo**, mas, sim, uma questão de sobrevivência para não sair do mercado.

**Então, o que tem movido as instituições educacionais em direção a bons resultados, nos dias de hoje?** A inteligência de mercado surge como elemento integrador de uma série de diferenciais competitivos necessários para o sucesso destes empreendimentos, e norteador das principais tomadas de decisão da gestão das instituições, sempre voltado para o aumento da lucratividade e da perenidade do negócio.

Quando alinhadas às melhores práticas (e entregas tangíveis), estes três pilares são capazes de colocar uma instituição em lugar de destaque no mercado. A explicação para tamanha relevância é que o mercado está saturado do chamado “mais do mesmo”. Grandes grupos lançam modelos visuais, propostas comerciais, apelos promocionais e o mercado (quase instintivamente) se defende com as mesmas armas. Ao final, as pequenas que copiam tais modelos quase sempre sucumbem diante da colossal diferença de poder de compra do concorrente que originou as ações.

As instituições locais, portanto, precisam buscar seus diferenciais por meio de itens de inteligência de mercado, tais como: o profundo conhecimento das dinâmicas do seu mercado local, das oportunidades que se abrem a partir deste norte, de uma experiência universitária ímpar e capaz de tangibilizar a entrega dos anseios dos estudantes, da agilidade na tomada de decisões e na implantação de mudanças de rumos necessárias, do reforço da sua relevância social local e das inúmeras parcerias com os setores público e produtivo locais com fins de aproximação junto ao mercado de trabalho real e à empregabilidade, por exemplo.

A inteligência de mercado é o meio que fará a coleta de dados localmente relevantes, transformará estes números “aleatórios” em informações estratégicas para a gestão da instituição e subsidiará as tomadas de decisão em direção às vantagens competitivas supracitadas. Vejamos alguns exemplos que ajudam a tangibilizar o parágrafo anterior:

- Qual seria a serventia de conhecer números do mercado nacional de educação se, na sua localidade, a realidade é completamente distinta e, portanto, a lógica nacional não se aplica?
- Porque aplicar a mesma política de desconto comercial que o concorrente nacional ao lado, se esta foi concebida para atingir um público-alvo que não conversa com o posicionamento de mercado da sua instituição?



- Qual o sentido se sempre seguir as instituições concorrentes, mas nunca desbravar um caminho livre antes delas?
- Quanto tempo se perde com mudanças internas que não atendem aos anseios dos alunos (e passam despercebidas por eles), enquanto evoluções importantes do modelo de negócios em educação estão tornando a sua instituição ultrapassada?

Para responder a estas e diversas outras perguntas, a inteligência de mercado precisa estar presente. É por meio desta que as informações pertinentes aos setores acadêmico, financeiro, regulatório, comercial e jurídico serão processadas e analisadas conjuntamente, de modo a transformar todos estes “conhecimentos estanques” em estratégias com diferenciais competitivos suficientes e capazes de conduzir a instituição na direção de sua sustentabilidade e expansão, de forma integrada.

## Criando competitividade com a Inteligência de Mercado

Nada melhor do que o uso de cases de sucesso em cenários adversos (embora comuns) para exemplificar a capacidade da inteligência de mercado de gerar competitividade no setor educacional privado brasileiro. Seguem alguns contextos-modelo que ajudarão na tangibilização de sua importância:

### Contexto-Modelo 1: IES em pequena/média cidade do interior com histórico de captação baixo nos últimos 5 anos.

Quando o contexto é um município pequeno, a questão da publicização das campanhas de captação não é um óbice dos mais complicados de serem vencidos, pois, além de ser mais fácil se comunicar para públicos menores, geralmente existem poucas opções de concorrência presencial disponíveis. Contudo, a baixa demanda local e a concorrência dos inúmeros polos EaD (que praticam preços de mensalidades inatingíveis) são algozes para a sustentabilidade das pequenas faculdades presenciais. Em todos os casos, existem caminhos que a inteligência de mercado pode ajudar a encontrar e a explorar de forma mais rápida e eficiente, sempre com foco nos três pilares fundamentais (produto, experiência e preço).

Quanto ao pilar produto, é preciso que os setores acadêmico, financeiro, jurídico e regulatório se unam em torno da construção de modelos de matrizes curriculares capazes de promover a maior lucratividade possível a partir da captação de poucos alunos por turma (histórico). Além disso, estas novas matrizes deverão refletir de modo claramente perceptível (e reforçar) o posicionamento de mercado da IES (inovação, empregabilidade ou qualidade, por exemplo).

A formação desta equipe multidisciplinar se faz necessária para que sejam analisadas questões relativas a controle de custos, obrigações trabalhistas, obediência às diretrizes do MEC e respeito à formação de qualidade de egressos, por exemplo, de maneira integrada e ágil.

Após a conclusão deste trabalho, a equipe comercial precisará se juntar a este grupo para trazer informações acerca de potenciais melhorias do portfólio de cursos da IES, tendo como referência, informações de inteligência sobre o mercado local. Ainda, a equipe comercial precisará apresentar uma

descrição completa das melhores alternativas de mercado para o subsídio comercial das mensalidades de modo a viabilizar a captação segundo estratégias de elasticidade de preços de mensalidades. Neste ponto, a chamada hibridização dos cursos pode (talvez deva) ser um caminho vital a ser seguido pela IES, não apenas em função dos custos operacionais reduzidos, mas também devido à viabilização de atração de alunos de municípios vizinhos por meio de menor necessidade de deslocamentos semanais para estudar, ampliando a área de captação da IES e, simultaneamente, reduzindo o poder de “dano” dos polos EaD competidores.

Muito mais factível do que esperar um crescimento milagroso de captação a partir de estratégias exclusivamente de marketing para IES que possuem um portfólio de cursos presenciais com matrizes clássicas, caras, sem diferenciais competitivos evidentes, enfadonhas ou tipo “mais do mesmo”, é considerar a completa adaptação do portfólio de cursos aos anseios da comunidade local.

Seguem outras questões que a inteligência de mercado pode trazer para auxiliar as instituições que se encontram neste contexto:

- **Segmentação e georreferenciamento de alunos:** espalhar outdoor aleatoriamente, usar o caríssimo tempo de TV e fazer propagandas online com base meramente em idade, por exemplo, apenas para divulgar o que a cidade toda já sabe, não são mais estratégias aceitáveis. Saber exatamente quem são e onde estão os seus potenciais alunos é fundamental para gastar menos e captar mais, a partir de campanhas direcionadas a comunicar o que cada público tem interesse em saber, nos locais e momentos em que estão disponíveis para isso. Por exemplo, para que ofertar desconto para quem nunca procurou saber sobre o assunto? Ou por que falar de qualidade ininterruptamente para um aluno que não se cansa de pesquisar sua página de descontos e bolsas?
- **Ressaltar a identidade local da IES e sua contribuição social:** nenhum concorrente nacional ou regional tem tanta capilaridade e capacidade de influenciar positivamente a comunidade local quanto uma IES do próprio município. Externar esta questão enquanto estratégia de reforço de marca é vital para que a instituição possa ter um ponto a mais no momento de decisão de matrícula do estudante. Fazer com que as pessoas tomem consciência de que o investimento delas em mensalidades retorna em benefícios para a comunidade local é importante. Inspire-se, por exemplo, na campanha recente do SEBRAE intitulada “Compre do Pequeno”.
- **Qualidade e empregabilidade são indispensáveis, não são escolhas:** As IES locais precisam reforçar como trabalham com eficiência estas duas prerrogativas. Se, no processo decisório, o aluno tiver parcelas de mensalidades equivalentes (pilar preço) e a certeza de que a qualidade é maior, a matriz é moderna e flexível, a empregabilidade é indiscutivelmente melhor e as benfeitorias para a sua cidade são realizadas, a escolha pela IES local passa a ser mais provável.
- **Relacionamento é a cereja deste bolo:** outra característica indispensável para o sucesso da captação e da permanência de alunos para este perfil de instituição é a capacidade de entregar uma experiência de relacionamento com eles em nível de excelência. Para tal, a instituição precisa rever seus processos para desburocratizá-los ao máximo (mantendo a segurança jurídica e regulatória), automatizar o atendimento de primeiro nível (no mínimo), estabelecer as réguas

de relacionamento e controle preditivo de evasão e do nível de satisfação do estudante, realizar treinamento constante e exaustivo para equipe de atendimento, gerar proximidade empática dos coordenadores e diretores com alunos e, principalmente, conhecer seu aluno pelo nome e histórico.

Estas questões aumentam a percepção de pertencimento e bem-estar no local, ao mesmo tempo em que é uma conhecida deficiência no setor, de uma forma geral.

## **Contexto-Modelo 2: IES local com foco em qualidade e que vem perdendo participação em mercado para um grande player nacional.**

Este cenário é relativamente comum no mercado do ensino brasileiro. Algumas características unem, isoladamente ou em conjunto, uma parte importante das instituições que possuem como desafio suplantar este contexto, quais sejam:

- Confiaram excessivamente na “qualidade” como característica promotora natural de captação de alunos, relativizando a importância de possuir uma equipe comercial competente, ferramentas de automação eficientes e boas práticas em marketing digital;
- Demoraram a perceber que, mesmo tendo uma posição de qualidade, a elasticidade de preços das mensalidades influencia a decisão dos potenciais alunos. Assim, permitiram que suas mensalidades ficassem “esticadas” demais e/ou dificultaram o acesso dos estudantes aos mecanismos de subsídios de mensalidades, como o parcelamento estudantil;
- Permitiram que seu portfólio de cursos envelhecesse, deixando de ofertar cursos com perfis mais ajustados às demandas atuais e/ou insistindo em cursos que não apresentam mais atratividade junto ao mercado, seja por não acompanharem os movimentos de hibridização com qualidade, seja por não ofertarem inovações claramente melhores que a concorrência, ou seja, por formarem egressos em carreiras que não têm mercado de trabalho suficientemente atrativo;
- Sua “qualidade” está mais na percepção da diretoria do que da sociedade, que comenta que a IES atende mal aos alunos, é desorganizada, excessivamente burocrática, ou mesmo que é autoritária e distante dos interesses dos alunos.
- A IES credita sua qualidade diferenciada em conceitos obtidos por seus cursos em avaliações externas realizadas pelo MEC, mas obtidos há muitos anos e, portanto, distantes da sua realidade atual.

Em todos os casos supracitados, resta claro que a chamada qualidade na qual a instituição se apoia apresenta fragilidades. A inteligência de mercado não apenas apontará onde estão as inconsistências da instituição, mas também descreverá os caminhos mais curtos para as suas respectivas soluções. Por exemplo, muitas destas instituições pecam na divulgação da sua importância local para a sociedade e em externar suas ações positivas que reforçam, de maneira contínua e perene, a credibilidade da marca. Muitas vezes, oportunizam este tipo de divulgação nas campanhas publicitárias do vestibular, por exemplo. Porém, campanha comercial travestida de institucional desperta desconfiança

sobre os reais motivos (e veracidade) daquela mensagem. Momento e meio errados para fazer o que é certo.

Uma observação importante de ser feita neste cenário é que quando se fala de elasticidade de preços de mensalidades não se está fazendo uma apologia à redução de mensalidades via mera renúncia de receita ou de participação da IES em guerra de preços insustentáveis. Pelo contrário! Primeiro, é importante que a IES realize um amplo estudo de otimização de custos para que melhore suas margens operacionais sem prejuízo da qualidade acadêmica. Após, é importante que a Instituição encontre meios de utilizar parte destes ganhos de margem para subsidiar maneiras de redução de parcelas das mensalidades como, por exemplo, via parcelamento estudantil.

Neste item, em especial, dois mitos do mercado são importantes de serem desfeitos e a inteligência de mercado ajuda a comprová-los: (1) programas de parcelamentos próprios são melhores que os de empresas especializadas e (2) parcelamento estudantil implica em queda de 50% no fluxo de caixa da IES.

Quanto aos programas de parcelamentos próprios, a depender do porte e da capacidade da Instituição em investir no seu funcionamento, estes podem se tornar uma grande ilusão. Primeiro, porque as IES não tem como atividade fim ter experiência em realizar “credit score” de interessados pelo programa e, na maioria das vezes, esta análise está subordinada ao setor comercial (cujo interesse é captar alunos e, portanto, tem conflito de interesse óbvio), ou ao setor financeiro (que não gosta do produto e, conseqüentemente, não o prioriza). Segundo, porque as IES também não são especialistas em cobranças das mensalidades. Como consequência, em muitos casos, o índice de inadimplência dos estudantes após a formatura foi excessivamente elevado.

Diversos estudos já publicados demonstram que as IES pequenas sofrem quase o dobro do que as IES grandes com inadimplência e, conseqüentemente, com evasão. Muito dessa diferença reside, justamente na menor capacidade de realizar a cobrança das parcelas das mensalidades. Se este for o caso de uma instituição que esteja considerando criar seu programa próprio de parcelamento, esta deveria considerar contratar uma empresa especializada para gerir esta operação e focar sua atenção nos outros pontos sensíveis e mais pertinentes à atividade educacional.

Quanto ao impacto das políticas de parcelamento estudantil sobre o caixa, a análise de que representa 50% a menos de receita no fluxo de caixa é rasa e não compreende, por completo, a realidade. É verdade que o estudante que contrata o parcelamento paga 50% das mensalidades enquanto estuda (segundo a política mais difundida). Porém, devemos considerar que a inadimplência é mais baixa entre os alunos com parcelamento contratado, e a transferência e, conseqüentemente a evasão, desses alunos, também é dificultada, haja vista que eles não podem levar seus planos de parcelamento para outras IES e a captação tem potencial de ser mais eficiente pelo fato de a parcela “caber no bolso” de uma parte maior da população.

Então, se considerarmos a captação incremental juntamente com a menor inadimplência e evasão ao longo do curso dos alunos que contratam estes parcelamentos, tem-se que o impacto da adoção destas políticas no caixa não é de 50%, mas substancialmente menor.

Além disso, já existem no mercado iniciativas para a compra da carteira dos créditos recebíveis, após a formatura dos alunos com parcelamento estudantil contratado. Evidentemente haverá um deságio, mas se a IES considerar a antecipação dos recebíveis e a terceirização do risco de inadimplência futura, o custo do parcelamento estudantil, nesses casos, pode ser muito semelhante aos descontos já habitualmente praticados “no balcão”.

**Por fim, as Instituições que se posicionam por qualidade precisam se esmerar em entregar um nível de experiência acadêmica aos seus alunos muito acima da média, seja dentro do campus ou seja nos ambientes virtuais de aprendizagem.** Encontrar as melhores práticas disponíveis e viáveis, além de entender quais delas vêm ao encontro do anseio daquilo que sua comunidade acadêmica esteja necessitando ou vá valorizar, é uma das atividades que compete à inteligência de mercado.

### **Contexto-Modelo 3: IES com foco em preço justo e que vem perdendo “market share” para cursos em EaD de um grande player nacional.**

O avanço do EAD no mercado educacional brasileiro causou impactos em todos os segmentos e tipos de instituições de ensino presencial. Contudo, as IES que mais sofreram foram aquelas locais que se posicionavam por preço de mensalidades. Isso ocorre por duas razões principais e, até certo ponto, complementares: (1) se o maior atributo de valor que essas IES tinham eram cobrar barato, os cursos em EAD cobram mais barato e, portanto, fazem mais sentido e (2) muitas das IES que se posicionam por preço eram tidas nas suas praças como Instituições acessíveis, mas de qualidade questionável.

Para as Instituições que estão neste cenário, as suas existências no futuro de médio prazo são incertas e os horizontes bastante questionáveis, caso se mantenham sem correção de rota. Ideal para estas IES é um profundo estudo do mercado onde se encontram. Contudo, em linhas gerais, alguns aspectos podem ser elencados como defesa aos concorrentes em EaD:

- Foco na experiência universitária do campus em contraposição às naturais limitações dos polos de concorrentes;
- A hibridização dos cursos como forma de redução de custos (inclusive dos alunos com transporte e alimentação) e aumento da flexibilização dos estudos;
- Seriedade no empenho pela empregabilidade dos egressos como diferencial competitivo. Isso significa realizar a entrega do principal benefício possível para quem cursa o ensino superior: o emprego. Neste sentido, todo esforço institucional será válido;
- Capacidade de atendimento e relacionamento com os potenciais alunos muito acima da média, o que inclui, além de treinamento constante das equipes, o insistente monitoramento da performance e o investimento em ferramentas e serviços terceirizados capazes de garantir que nenhuma outra IES tenha atendimento mais eficiente e com maior proximidade junto aos potenciais alunos. Essa relação em alto nível será uma grande aliada destas IES para o convencimento do aluno de que vale a pena estudar ali e na vitória pela compra por impulso dos interessados

indecisos.

Parece óbvio que todas as questões supracitadas podem ser benéficas em quaisquer cenários e são, por essência, bastante genéricas. Isso é verdade! Como dito logo no início deste capítulo, estes são contextos-modelo de cases já implementados com sucesso. **É evidente, portanto, que a inteligência de mercado quando utilizada numa determinada IES, criará análises mais verticais e será capaz de identificar oportunidades de atuação muito mais singulares e aplicáveis, além do diagnóstico de razões outras para melhorias na prestação de serviços. Juntas, estas informações poderão ajudar a IES em seu caminho de sustentabilidade e expansão pelos próximos anos.**

# Capítulo 13

MITIGANDO A EVASÃO E CONQUISTANDO A  
LEALDADE DO ALUNO POR MEIO DA  
GESTÃO DA PERMANÊNCIA EFICAZ

Por Daniele Piazzai



CEO, founder da Moovecom  
Consultora na Hoper Educação  
Educadora, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional

Como exposto na introdução desta obra, **o amor pela educação e a convicção de que é por meio dela que o potencial humano pode ser desenvolvido, para que assim possamos ter uma sociedade melhor**, é a força motriz da minha atuação profissional. Trabalhar no segmento educacional foi uma escolha, e sem dúvidas uma das mais acertadas que já fiz. Para mim, não há nada mais gratificante do que trabalhar com a realização de sonhos: sonhos dos alunos, dos pais, da família, dos amigos. De igual modo, trabalhar com sonhos é uma grande responsabilidade. E talvez seja por isso que a gestão orientada apenas para captação nunca fez o menor sentido para mim.

Em meu trabalho como consultora de marketing educacional, é possível identificar a atuação dos gestores educacionais focada quase que exclusivamente na captação de alunos, em detrimento ao cuidado com os que já ingressaram e lutam diariamente para permanecer na jornada acadêmica. Independente do porte ou posicionamento, boa parte das IES no Brasil costuma investir significativa parcela de seus recursos destinados a Marketing para atrair e matricular novos alunos, olvidando, contudo, o mais importante desta jornada, que é atuar na manutenção desses, inclusive sob o ponto de vista da sustentabilidade econômica. É preciso, de uma vez por todas, ter em mente, que “acesso sem apoio, não é oportunidade”. Ou seja: não é porque a instituição de ensino promoveu o acesso do aluno ao ensino superior, que este aluno teve uma oportunidade real de realizar seu sonho.

Há 5 anos venho desenvolvendo um trabalho de sensibilização no mercado educacional quanto a temática da retenção. O principal objetivo deste trabalho é mostrar aos profissionais de educação, independente de seu cargo ou função, que ao escolher trabalhar com educação, temos a responsabilidade de apoiar o aluno para que ele tenha sucesso. E entender o que é este apoio e como incorporá-lo nas práticas das instituições, passa pela mudança de modelo mental que é usualmente trabalhado na gestão educacional.

No Brasil conhecemos – culturalmente e até por questões regulamentares – o termo retenção como sendo a capacidade institucional para manter estudantes da admissão até a conclusão do curso. E os poucos esforços – que geralmente não trazem resultado, diga-se de passagem – focam justamente no “manter o estudante”. Mas reflita comigo: continuar estudando e conseguir alcançar o sucesso, não deveria ser um desejo do estudante?

No Brasil, o trabalho de retenção utiliza uma abordagem reativa, com ações realizadas a partir da iniciativa do aluno em sair da instituição, o que não me parecer ser eficiente do ponto de vista da gestão, porquanto a abordagem reativa não se preocupa em entender os reais motivadores da evasão, o que muitas vezes leva os gestores a acreditarem que o fator econômico é o único motivador do abandono dos estudos, quando na realidade outros fatores, além dos econômicos, podem ser determinantes para tais ocorrências. Essa visão tradicional leva o esforço realizado em prol da redução da evasão à produção de resultados insuficientes.

Ao mudar o modelo mental de retenção para **permanência – que é o desejo do aluno em permanecer estudando, rumo ao alcance de seu objetivo profissional – temos como foco o Sucesso do Estudante**, que envolve muito mais do que criar um conjunto de ações com o objetivo de evitar a evasão. Envolve apoiar o estudante para que ele permaneça na instituição durante sua jornada acadêmica, proporcionando meios para que seu sucesso seja alcançado. E vai além: envolve desenvolver neste estudante o senso de pertencimento e um engajamento com a instituição para que, mesmo



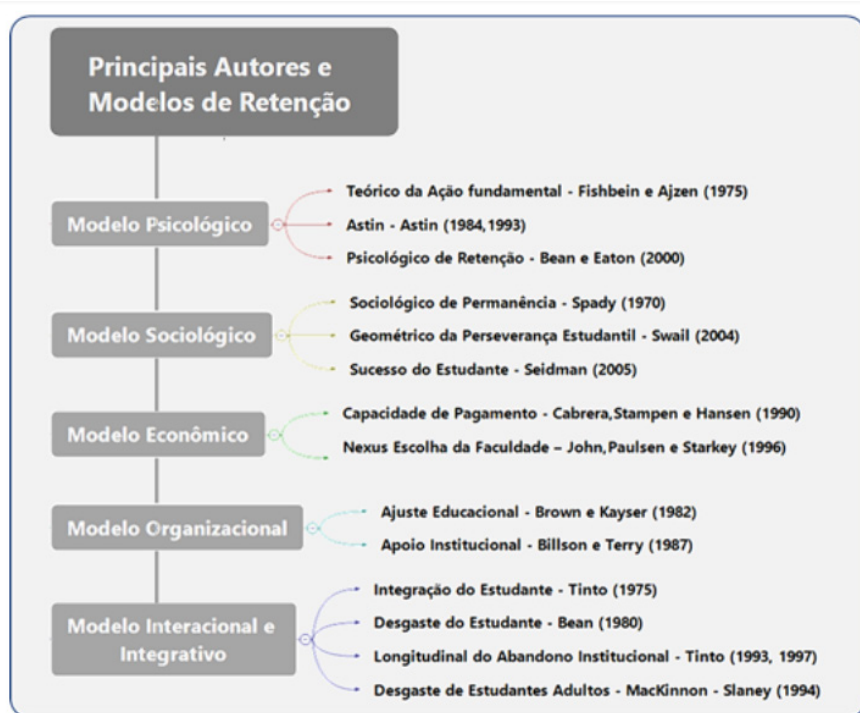
que por motivo infortúnio a evasão seja a única solução para o seu caso, ele seja um aluno leal: um embaixador da marca.

É por isso que este é meu primeiro convite a você, leitor: mude o modelo mental de retenção para permanência. Pode parecer uma simples mudança de palavras, mas garanto que não é. Este é o primeiro grande passo rumo à mitigação da evasão.

Nas últimas cinco décadas foram construídos e apresentados diversos modelos teóricos para analisar a retenção e o fenômeno da evasão, categorizados nas perspectivas listadas abaixo:

- Psicológicas - foca nos atributos da personalidade do aluno.
- Sociológicas - concentra-se nas forças sociais externas à instituição educacional, como etnia, status e oportunidade educacionais.
- Econômicas – concentra-se nas questões financeiras que afetam a retenção do aluno.
- Organizacionais - evidenciam o impacto de fatores organizacionais da instituição, como estrutura, processos, porte e proporção de estudantes.
- Interacionais e integrativas - compreendem múltiplas perspectivas, ou seja, sociológicas, econômicas, organizacionais e psicológicas.

**Figura 13.1 – Principais Autores e Modelos de Retenção**



Fonte: Costa; Gouveia (2018) adaptado por Hoper Educação (2019).

Um dos modelos mais utilizados, é o proposto por Vicent Tinto (1975,1993,1997) que realça a importância do compromisso acadêmico e institucional dos estudantes, tentando explicar como o contato entre estudantes e instituições afetam o comportamento de permanência, delineando as influências e motivadores que resultam em evasão.

Fonte: Adaptado por Hoper Educação (2019)

De maneira sucinta, o modelo proposto por Tinto é dividido em 4 dimensões, conforme descritas abaixo:

## A. Atributos de pré-entrada

A primeira influência sofrida pelo estudante vem de antes da sua efetiva entrada na instituição, por meio dos atributos de pré-entrada, como:

- **Atributos e habilidades:** corresponde a variáveis demográficas do indivíduo, bem como aos aspectos educacionais do estudante, como o curso que ele quer cursar, por exemplo.
- **Escolaridade anterior:** todas as experiências acadêmicas no ensino médio e fundamental;
- **Antecedentes familiares/amigos:** aspectos como o nível sócio-econômico e cultural da família, assim como os valores que esta sustenta.

## B. Comprometimentos com as metas

Em seguida, o modelo traz como passo seguinte as metas traçadas pelo próprio aluno. O nível de comprometimento do aluno e sua intenção em graduar-se tem influência na futura decisão de permanecer na IES. O aluno que entra no ensino superior com baixas expectativas quanto à conclusão, por exemplo, tem uma propensão grande de abandonar os estudos.

## C. Integração

O próximo elemento é o da integração, que ocorre em duas dimensões:

**Integração Acadêmica:** esta dimensão consiste em elementos estruturais e normativos. A integração estrutural é o vínculo existente entre o estudante e a disponibilidade de estrutura da IES. A integração normativa relaciona-se com o corpo de profissionais da IES que está ligado ao aluno, de modo direto, como por exemplo o corpo docente. A integração acadêmica influencia no rendimento acadêmico do aluno e no seu desenvolvimento intelectual. O aluno bem integrado academicamente se compromete mais com as metas criadas por ele e tem, portanto, maiores chances de permanecer na IES e obter o sucesso.

**Integração Social:** Consiste no desenvolvimento e a frequência das interações positivas com grupos de estudantes da instituição e com os professores, bem como a participação em atividades extracurriculares dentro da instituição.

As instituições devem atentar-se para oferecerem oportunidades reais de interação social e acadêmica durante toda a jornada do aluno, sobretudo nos dois primeiros anos, onde a adaptação ao ensino superior é mais complexa.

## D. Comprometimento subsequente

As dimensões acadêmicas e sociais da integração influenciam, posteriormente, o comprometimento do aluno com a instituição e com a intenção de alcançar o objetivo de conclusão de curso. As forças externas, como elementos de trabalho profissional, financeiros e outros públicos externos, podem apoiar ou influenciar negativamente os objetivos e compromissos do aluno. E apesar das IES não terem controle sob as forças externas, ao identifica-las previamente é possível elaborar ações para minimizar o impacto.

O modelo nos permite analisar a temática da evasão em uma perspectiva mais abrangente, coletando e analisando informações que servirão para a **Gestão da Permanência Eficaz, que utiliza uma abordagem integrativa e considera que a decisão de permanecer na instituição de ensino passa pelas expectativas criadas pelo aluno, o suporte oferecido pela instituição, feedback e aprendizagem, e envolvimento social durante toda a jornada acadêmica.**

Aumentar as taxas de permanência e auxiliar os alunos a obterem o sucesso é fundamental para as instituições de ensino superior, porém, também é necessário garantir que os alunos alcancem todo o seu potencial e tenham uma experiência universitária positiva e recompensadora. E isso só será possível se se houver um forte trabalho da gestão, que olhará para a permanência de maneira sistêmica e a longo prazo, envolvendo toda a instituição e comunidade acadêmica, ajudando o aluno a escolher permanecer na busca de suas metas, oferecendo meios para ele conclua o seu curso e obtenha o sucesso desejado.

### Gestão da Permanência Eficaz

Sustentada por três pilares - Experiência do Aluno, Suporte Acadêmico e Atuação Preditiva - a gestão da permanência eficaz, independente da oferta de ensino, precisa ser trabalhada nas instituições de ensino de maneira coordenada e sistêmica, fazendo parte da estratégia de negócio da instituição, pois nenhum programa ou conjunto de estratégias desconectadas produzirá mudanças significativas. É importante assimilar que estratégias abrangentes e sistêmicas produzem resultados significativos; esforços isolados produzem apenas resultados superficiais.

Figura 6.3 – Modelo Gestão da Permanência Eficaz.



## A Experiência do Aluno

Oferecer a melhor experiência educacional possível durante a jornada acadêmica no ensino superior é essencial para evitar a evasão. Por isso, a Experiência do Aluno tem por objetivo promover uma experiência longitudinal com o alunado, criando e desenvolvendo o senso de pertencimento. A experiência abrange os aspectos de desenvolvimento acadêmico e intelectual, integração social, crescimento e saúde emocional, por isso, o foco deste pilar repousa em conhecer o aluno. Estudos Hoper apontam que os alunos de 1º e 2º ano são os que mais abandonam os cursos de graduação. Segundo o Censo da Educação (2017), 30% dos alunos abandonam os cursos de graduação nas instituições de ensino superior privadas nos dois primeiros períodos. Isso ocorre porque a dificuldade com a ambientação universitária pelos estudantes recém iniciados no ensino superior é grande. O planejamento das rotinas acadêmicas em um novo sistema de ensino, a falta de identificação com o curso escolhido e a integração social são fatores que acabam levando os alunos recém-chegados a evadir. Outro grande motivador, é a falta de identificação com o curso. Por isso, o primeiro pilar da gestão da permanência eficaz precisa ser trabalhado desde antes da entrada do aluno na instituição. Neste contexto, é importante que a área de marketing trabalhe conjuntamente com a área de gestão da permanência. Nas campanhas de captação, essas áreas deverão garantir que os primeiros contatos dos alunos, **bem como as primeiras semanas, incorporem experiências que promovam conexões pessoais e aumentem suas chances de sucesso.**

Após a entrada do aluno, é importante que a experiência continue sendo positiva. Isso significa que é necessário que a IES se atente para atender ou até superar as expectativas criadas pelos alunos, ofereçam o apoio necessário para a integração social e acadêmica. **As expectativas criadas antes da efetiva entrada na instituição servem como uma lente por onde os alunos enxergam seu futuro. Se as experiências após a entrada na IES forem muito diferentes das expectativas criadas, a chance de o aluno abandonar a instituição é grande.** Por isso é primordial que logo no início do funil de venda, a instituição de **ensino ajude o aluno a formar expectativas consistentes com as experiências que ele terá após** sua entrada. Para tanto, é necessário em primeiro lugar entender o perfil do aluno que se quer, coletar informações mercadológicas, informações sobre a IES, realizar pesquisas de satisfação com o prospect e alunos.

No ensino a distância, o desafio é maior, pois a integração do aluno, professor e tutor não é feita de maneira pessoal, entretanto, há inúmeras possibilidades para explorar a criação do relacionamento com o aluno. É essencial que a disciplina inicial de ambientação seja acolhedora e utilize todos os recursos tecnológicos disponíveis que a construção do relacionamento se torne possível. Por outro lado, a facilidade de conhecer o aluno no ambiente digital é muito maior do que no ambiente presencial. Isso porque as ferramentas tecnológicas nos permitem coletar centenas de dados, mapear comportamentos e acompanhar semanalmente o desenvolvimento, presença e engajamento dos alunos.

A construção e gestão deste relacionamento com o alunado durante toda sua jornada na instituição, independente da modalidade de ensino, produzirá um engajamento significativo. **Quanto mais as instituições de ensino aproveitarem as diversas oportunidades para construir um engajamento significativo, mais leais e comprometidos serão os seus alunos, o que resultará não somente na diminuição dos índices de evasão, mas também no aumento da captação.**

## Suporte Acadêmico

O **suporte acadêmico** é um preditor do sucesso do aluno, por isso, apoiar academicamente os alunos, dentro e fora da sala de aula, é essencial para aumentar as taxas de permanência e sucesso do aluno no ensino superior. **O aprendizado é uma condição para permanência: quanto mais os alunos aprendem e quanto mais valor eles encontram em seu aprendizado, maior a probabilidade de permanecerem e se graduar.** Porém, muitas instituições de ensino esquecem que o propósito da educação superior não é meramente que os estudantes sejam retidos, mas que aprendam efetivamente.

As expectativas dos alunos devem ser superadas começando na sala de aula. Apoiar os alunos e proporcionar meios para que eles desenvolvam habilidades de estudo e estratégias de aprendizagem eficazes, como serviço de tutoria e mentoria acadêmica, é essencial. O suporte acadêmico deve envolver tanto professores quanto alunos, ou seja, é importante envolver os alunos com outros alunos, professores e funcionários, dando atenção especial às atividades voltadas ao aprendizado. Os alunos que estão ativamente envolvidos com colegas, professores e funcionários - especialmente em atividades de aprendizado - têm maior probabilidade de aprender, permanecer na IES e se formar. Muitas dessas iniciativas de suporte acadêmico exigem dos professores uma gama de habilidades pedagógicas que normalmente estão ausentes de seu repertório de ensino. **Por isso, o foco deste pilar repousa na área acadêmica e na atenção ao corpo docente**, sendo uma das principais ações que as instituições podem adotar para melhorar a retenção e a graduação do alunado é investir no desenvolvimento efetivo de professores e colaboradores da instituição. O endomarketing - área do marketing que tem por objetivo fortalecer as relações internas de uma organização, promovendo a motivação dos colaboradores, de modo consistente, transparente - deve ser trabalhado continuamente pelas IES. **Assim como nos alunos, o senso de pertencimento precisa ser criado nos professores, e demais colaboradores.** E a maneira mais simples de criar esse senso, decorre da forma como a comunicação ocorre na IES. É necessário que as IES escutem seus docentes, os incluindo nos processos de tomada de decisão, comunicando resultados das ações realizadas, e oferecendo oportunidade para capacitação e desenvolvimento.

## Atuação Preditiva

Enquanto a visão tradicional da retenção trabalha de maneira reativa, a gestão da permanência eficaz tem **atuação preditiva**, trabalhando com a intervenção focada, antecipada, intensiva, contínua e personalizada para evitar a evasão, por isso o foco deste pilar repousa na tecnologia, big data e visão analítica. A utilização de uma ferramenta de análise preditiva - softwares que utilizam modelos estatísticos e inteligência artificial para identificar, prever e promover mudanças no comportamento do estudante - auxiliará os gestores a atuar antes da saída dos alunos. Com os insights gerados pela ferramenta, os gestores poderão fazer melhorias em seus processos, comunicações e proporcionar uma experiência personalizada ao aluno. Além disso, alguns insights são úteis à área acadêmica para a melhoria no processo de aprendizagem do aluno. É importante ressaltar que apenas ter os dados não vai fazer com que a IES diminua as taxas de evasão, por isso é indispensável ter uma equipe com visão sistêmica e analítica, fazendo uso estratégico das informações obtidas.

A atuação preditiva deve trabalhar com a identificação precoce, antes e depois da matrícula do aluno, e com a intervenção antecipada, intensiva e contínua. Existem no mercado brasileiro diversas

opções de ferramenta de análise preditiva, entretanto, ao escolher a melhor opção é essencial levar em consideração:

- Integração dos dados com os sistemas da IES;
- Integração com CRM;
- Segurança da informação;
- Possibilidades de personalização dos dashboards gerenciais;

Cada instituição deverá construir um modelo preditivo de acordo com suas características culturais e demográficas. Após a definição dos fatores de entrada, cria-se a variável alvo de saída, como por exemplo, probabilidade de evasão. Neste processo, é primordial que o trabalho seja feito com o envolvimento e representatividade de diversas áreas, como professores, coordenadores, mantenedores, colaboradores da área de atendimento ao aluno, secretaria etc.

## É preciso investir na Gestão da Permanência em minha Instituição de Ensino?

Como apresentado no segundo capítulo, a gestão de marketing em instituição de ensino deveria trabalhar, de forma sistêmica, com a gestão de 4 grandes áreas: Comunicação, Comercial, Relacionamento e Permanência. De maneira recorrente, me perguntam se é mesmo necessário ter uma área “apenas para cuidar de evasão”. Minha resposta é sempre bem direta e realista: se a instituição não se incomoda com o desperdício de recursos gerados pela evasão, e se sua missão não for preparar profissionais de sucesso para transformar a sociedade, não!

**1.175.342,58. Este número representa os alunos que ingressaram em instituições de ensino superior privadas em 2010, mas que ao longo da jornada acadêmica abandonaram os estudos.**

**R\$ 23.976.976.800,00. Este valor representa a média da receita que as IES privadas deixaram de arrecadar devido a evasão citada anteriormente.**

Infelizmente, é comum pensarmos na evasão somente quando somos confrontados com dados financeiros.

Vamos refletir um pouco sobre o assunto:

Você sabe exatamente qual tem sido a média de evasão em sua IES? Este número é confiável? Você levou em consideração que, além do que a IES deixou de arrecadar, é necessário calcular o que a IES investiu para captar o aluno evadido? Você sabe qual poderia ser o aumento de faturamento com a redução de 20% da evasão?

Infelizmente, muitos gestores só conseguem enxergar a importância de mitigar a evasão quando fazemos contas. E o mais interessante, é que poucos são os que tem entre seus indicadores de desempenho a permanência! Talvez seja por isso que pouco se investe, afinal, o problema não é reconhecido.

Como dito anteriormente, não são ações desintegradas que trarão resultados satisfatórios. Implementar a Gestão da Permanência em uma instituição de ensino, reque em primeiro lugar, o comprometimento da alta gestão. **Não se trata de criar uma área, mas sim de estabelecer a mitigação da evasão como um objetivo estratégico.** Se trata de criar uma nova cultura na instituição, adequar processos, desenvolver pessoas, reter talentos, investir em tecnologia.

A boa notícia, é que a experiência nos mostra que o retorno sob o investimento nas áreas de Gestão da Permanência ocorre a partir de 12 meses, e após 24 meses já é possível obter aumento de receita com a mitigação da evasão. Tomemos como ilustração uma instituição de ensino com 2.500 matriculados e faturamento anual de 24 milhões de reais, onde a taxa média de evasão é de 20% ao ano. Essa IES tem uma perda estimada anual de receita de R\$ 4,8 milhões devido à evasão. Após a implementação da nova área na IES, o investimento feito é normalmente recuperado em um ano, e em dois anos o retorno sob o investimento pode chegar a 30%. A atuação das IES na gestão da permanência se faz imprescindível não apenas do ponto de vista da visão institucional, mas também no que se refere a sustentabilidade financeira, tornando-se, ainda, um meio de aumento das receitas ordinárias dessas instituições, principalmente no momento tão delicado que vivencia o setor.

Muitos são os desafios no segmento educacional brasileiro, sobretudo neste “novo normal”. Entretanto, como educadores não podemos permitir que tantas pessoas desistam de conquistar o tão sonhado título na educação superior. Se queremos oferecer oportunidades educacionais significativas para todos cidadãos, permitindo que, independentemente da renda, obtenham um diploma universitário, devemos e podemos fazer mais” (Tinto, 2004). **Sabemos que é possível apoiar o sonho dessas pessoas e aumentar os índices de permanência e graduação. Agora, é necessário o compromisso de fazê-lo.**

# Notas e Referências

Costa, O. S. D., & Gouveia, L. B. (2018). MODELOS TEÓRICOS DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES: ABORDAJES Y PERSPECTIVAS. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 24(3), 155-182.

da Educação Superior, C. (2018). Notas Estatísticas. 2016. Coordenada por INEP, Disponível em.

Educação, H. (2014). Análise setorial do ensino superior privado: Brasil 2019. Hoper Estudos de Mercado.

Seidman, A. (2013). Crossing the finish line: retaining and graduating our students. In 3 CONFERENCIA LATINOAMERICANA SOBRE EL ABANDON EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Tinto, Vicent. "Limits of theory and practice in student attrition. The journal of higher education." (1982): 687-700.

Tinto, V. (2004). Student Retention and Graduation: Facing the Truth, Living with the Consequences. Occasional Paper 1. Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education.



# Capítulo 14

**A NECESSIDADE DE TRANSFORMAR OS CURRÍCULOS PEDAGÓGICOS EM COMPETÊNCIAS RECONHECIDAS PELA (E NECESSÁRIAS À) NOVA DINÂMICA DO MUNDO DO TRABALHO**

**Por Anderson Ceolin Soares**



Superintendente Educacional Senac Minas  
Mestre em Engenharia Elétrica, Especialista em  
Tecnologias Educacionais  
Avaliador INEP desde 2013

O segmento educacional foi o berço da minha carreira profissional. Fiz graduação em computação, iniciei meu mestrado em Engenharia Elétrica e comecei a lecionar desde cedo. Já no primeiro ano como docente, fui chamado a coordenar um curso de graduação e, com apenas 25 anos de idade, já me tornei diretor de uma unidade educacional, oportunidade que me abriu portas para trabalhar na Holding de um dos maiores grupos educacionais do país.

Sempre estive ligado às atividades relacionadas à tecnologia, seja transformando as questões pedagógicas em ferramentas tecnológicas para melhorar a maneira dos estudantes aprenderem, seja à frente de projetos de implantação da Educação a Distância, Secretaria Digital, Nivelamento (usando ferramentas de adaptive learning) até a Avaliação, usando recursos computacionais para garantir a identificação dos alunos. Foram mais de 15 anos envolvido nos desafios da gestão educacional, regulatório como avaliador do INEP e das tecnologias educacionais que transformaram e moldaram a visão sobre a minha identidade e sobre o mundo. Atualmente, estou na Superintendência Educacional do Senac conhecendo o magnífico funcionamento do sistema S e o seu poder imediatista de promover mobilidade social para as pessoas.

Dessa forma, pude conhecer e vivenciar de perto como o **sistema educacional tradicional no Brasil** foi formatado na lógica de alcançar a excelência frente a um padrão pré-definido com carreiras claras e lineares, com matrizes fixas, com pouca (ou nenhuma) autonomia de escolha dos conteúdos pelos estudantes, no qual o foco está centrado na transmissão de determinado conteúdo de forma generalista, em realizar pesquisas sem aplicabilidade, ou seja, desconectadas com a realidade local e, na maioria das vezes, somente para atender a uma regulação proposta pelo MEC (Ministério da Educação) muito mais ligada à quantidade do que à qualidade e aplicação das pesquisas.

Infelizmente, as instituições de ensino no Brasil têm trabalhado as suas unidades curriculares (disciplinas) de forma estanque, ou seja, com pouquíssima continuidade, quando, em muitos casos, “decorar” o conteúdo é mais importante do que o aprendizado em si. Além disso, percebe-se uma grande dificuldade das instituições de ensino no Brasil em se manterem em constante contato com o setor produtivo e com a comunidade que as cerca. Talvez esse seja um dos motivos que explica o elevado número de estudantes que abandonam o ensino superior no país e buscam outras formações não formais e mais conectadas com a nova dinâmica do mundo do trabalho.

Nas instituições ofertantes da educação formal, reguladas pelo MEC, os planos pedagógicos dos cursos são formatados essencialmente para formação das hard skills (habilidades e competências técnicas e específicas), enquanto o mundo do trabalho deseja um profissional completo, que essencialmente esteja preparado para as soft skills (habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano).

É importante destacar o contexto em que vivemos, pois quase quatro (36,5%) em cada dez brasileiros de 19 anos não concluíram o ensino médio em 2018, ressalta-se que esta é a idade considerada ideal para que essa etapa de ensino seja concluída. Entre eles, 62% não frequentam mais a escola e 55% pararam de estudar ainda no ensino fundamental. Esses dados foram divulgados pelo movimento Todos pela Educação em 2018, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PnadC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Também é preciso entendermos sobre as Competências e Habilidades, já que são termos muito citados atualmente devido à Base Nacional Comum Curricular BNCC, que chegou às escolas da Educação Infantil e Fundamental desde 2018 (tendo prazo para finalizar a sua implementação em 2020) e o Ensino Médio até 2022. A BNCC determina as aprendizagens essenciais para a formação do aluno por meio de competências e habilidades.

Pois bem, mais do que nunca, o mercado mudou e o mundo do trabalho também. Em tempos de pandemia, podemos dizer que mudaram radicalmente, portanto, mais do que nunca, tornou-se essencial o desenvolvimento de habilidades, tais como: colaboração, flexibilidade, engajamento, comunicação, dentre outras pelas instituições de ensino.

Nesse sentido, destacamos o maior dilema do mercado de RH no Brasil: contrata-se pelas habilidades do LinkedIn, e demite-se pelo comportamento do Facebook. Mas o que isso quer dizer? Que as empresas contratam pela competência técnica (hard skills) e demitem pelas competências comportamentais (soft skills). É preciso não só uma aproximação das instituições de ensino com o mercado, mas também uma revisão urgente na formação das estruturas curriculares voltadas para as competências exigidas pelo mercado, incluindo o desenvolvimento das softs skills.

## Educação por Competências

Competência, segundo a Enciclopédia de pedagogia universitária, refere-se ao “[...] sentido de saber fazer bem o dever. Na verdade, ela se refere sempre a um fazer que requer um conjunto de saberes e implica um posicionamento diante daquilo que se apresenta como desejável e necessário [...]” (2006, p. 426). Portanto, no âmbito educacional, relaciona-se a palavra competência à aptidão do indivíduo para executar as atividades propostas de forma exitosa. O que corrobora com o conceito de Perrenoud, o qual afirma que competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (1999, p. 7). Ou ainda, a forma eficaz de enfrentar situações análogas, de modo a articular a consciência e os recursos cognitivos com saberes, capacidades, atitudes, informações e valores, tudo isso de maneira rápida, criativa e conexa (PERRENOUD, 1999)[2].

Sob a ótica de desenvolvimento de competências, o aprendizado é evidenciado quando os alunos demonstram o domínio de um agir competente, que pressupõe a manipulação de conceitos cognitivos, sua aplicação em situações reais, conjugados a fatores comportamentais que evidenciem um agir sobre o mundo coerente com o que se espera de um cidadão ou de um profissional. Essa mudança de perspectiva exige um redesenho do sistema educacional em torno do aprendizado real dos alunos, preparando cada um com mais eficiência e qualidade, tornando-os aptos para contribuir com uma economia conectada e competitiva.

A educação baseada em competências requer uma grande mudança na cultura, estrutura e pedagogia da escola, precisa garantir que todos os alunos tenham sucesso em seu desenvolvimento acadêmico e profissional, e somente será possível se as instituições estiverem dispostas a resolver as deficiências fundamentais do modelo tradicional.

**As escolas devem recorrer à educação baseada em competências por diferentes razões: ajudar os alunos a realmente aprender com mais qualidade e eficiência, alcançar maior equidade, promover um aprendizado mais profundo, além de criar um sistema de melhoria contínua.**

É importante dizer também que este modelo de educação permite ajudar todos os alunos a alcançar **a preparação para a carreira e um aprendizado muito mais personalizado**, de acordo com as suas realidades específicas. Para isso, também é necessária uma avaliação diferenciada. **Antes de ser uma nota (somativa), ela precisa cumprir sua função diagnóstica e, sobretudo, formativa.** Deve ser tanto coletiva quanto individualizada, permitindo identificar as competências e habilidades desenvolvidas por cada aluno. Algumas poucas instituições de ensino no Brasil já trabalham essa análise, facilitada pelo uso de **inteligência artificial** realizada por softwares, pelos professores, pelo próprio aluno em um sistema de autoavaliação, e também por seus pares.

## Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências nos currículos é feito com práticas educativas que usam como referência conhecimentos, habilidades, atitudes e valores nas situações de aprendizagem propostas para determinadas situações. Esses recursos devem ser mobilizados e articulados para o desenvolvimento das competências dos alunos.

### Mas o que são Competências?

De acordo com o Dicionário Aurélio, há três definições para competência relacionadas à educação: Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto; Fazer determinada coisa; Capacidade, Habilidade, Aptidão, Idoneidade.

Portanto, podemos entender que “Competência é uma qualidade de apreciar e resolver um problema, envolvendo a sua capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”[4]. Indivíduos competentes, dentro das mais variadas atividades profissionais, tendem a ser bem-sucedidos.

Na sociedade atual, as competências são essenciais para que o indivíduo tenha sucesso em sua vida social e em sua carreira. A forma de conduzir suas relações, responsabilidades e profissão é determinada por sua capacidade de a cada dia conviver e resolver as situações cotidianas, cujos resultados são totalmente dependentes da forma com que os seus problemas são solucionados. O mercado de trabalho necessita de pessoas capazes de:

- tomar decisões;
- liderar;
- resolver conflitos;
- utilizar conhecimentos adquiridos ao longo do processo acadêmico.

Resumidamente, podemos dizer que as competências no contexto educacional dizem respeito à capacidade do aluno de mobilizar recursos visando abordar e resolver uma situação complexa.

## O que são Habilidades?

Segundo o Dicionário Aurélio (1986), habilidade significa: “qualidade daquele que é hábil. Capacidade, inteligência destreza”. Segue um exemplo bem simples sobre habilidades: um indivíduo nos primeiros anos de sua formação vai aprender a ler e a escrever. Quando ele domina esse processo, podemos falar que ele apresenta as habilidades de ler e escrever. O importante é que com essas habilidades ele alcance a compreensão de um texto a partir de sua leitura e entendimento. Sendo assim, caso ele domine a escrita e a leitura, mas não consiga compreender os textos, ele não será competente para esse domínio, não dominará essa habilidade.

A partir do exemplo e do entendimento do conceito de competência no contexto educacional, podemos entender **a habilidade como um dos domínios da competência, do ponto de vista da aplicação prática em uma determinada situação.**

**Resumindo, é o aluno saber fazer.**

Abaixo destacam-se as habilidades básicas necessárias para resolver uma situação complexa:

- Compreender a situação complexa: Identificar variáveis endógenas e exógenas; relacionar elementos relevantes; comparar com concepções prévias etc.;
- Planejar a abordagem e solução: Visualizar possíveis métodos para solução; selecionar estratégias e recursos que serão usados;
- Executar o planejamento: Executar o planejado, com o foco em uma postura ativa e investigativa do aluno sobre o que se aprende, por meio de uma metodologia que permita ao aluno refletir sobre o que faz e, a partir dessa reflexão, qualificar o que planejou inicialmente;
- Analisar criticamente a solução encontrada: Fazer a crítica da solução encontrada; comparar com experiências anteriores; imaginar alternativas.

## Como relacionar Competências e Habilidades?

O professor **Vasco Moretto, doutor em didática pela Universidade Laval de Quebec, Canadá**, destaca que:

“As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades.

Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam por exemplo uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências”.

**Desenvolver competências e habilidades é fundamental para que possamos acompanhar as frequentes transformações no mercado de trabalho.** As antigas gerações passaram muitos anos na mesma empresa e a tendência, cada vez mais, é a alta rotatividade, que demanda novas competências. Desse modo, fica evidente a importância de proporcionar um aprendizado ao aluno que promova o saber ser, o saber fazer e o saber agir.

De acordo com Gondim & Cols (2003), o saber ser está relacionado com características pessoais que contribuem para a qualidade das interações humanas no trabalho e a formação de atitudes de autodesenvolvimento. O saber fazer se refere às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho. O saber agir se aproxima da noção de competência, ou seja, capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho.

**O futuro do mundo do trabalho passa por uma transformação com menos foco na empregabilidade e novo foco na trabalhabilidade [5]. Ela consiste na capacidade que o ser humano tem em absorver conhecimentos, habilidades e competências para gerar trabalho, renda e riqueza [6], seja como empreendedor, seja como autônomo, ou profissional liberal.**

No entanto, algumas instituições de ensino superior privadas no Brasil já trabalham em seus currículos a possibilidade dos alunos terem a matriz curricular flexível. No Senac SP, por exemplo, um aluno de Gastronomia pode cursar uma disciplina no curso de Tecnologia da Informação. Se isso fizer sentido para a sua carreira (o que eu disse antes sobre o aprendizado individualizado) precisa ser viabilizado e permitido nas instituições.

Para as instituições alcançarem êxito nesta nova dinâmica, é preciso ir além do conhecimento formal e se adaptar, com agilidade, aos diferentes cenários e principalmente às expectativas do estudante e do novo mundo do trabalho. Importante dizer também que habilidades e competências não são imutáveis, nem inatas.

No caso das competências, é mais simples compreender que elas podem mudar diante de novos contextos, pois incluem dois fatores que sofrem alterações de forma constante: conhecimento e ação. Porém, nem mesmo as habilidades permanecem iguais. Elas podem ser aperfeiçoadas. Debora Noemi (2019)[7] diz que ter uma nova comunicação com os estudantes, envolver os pais na formação dos alunos (quando for o caso), promover debates, trazer o mundo exterior para a sala de aula, investir bastante no uso das tecnologias (letramento digital) são armas poderosas para esse desenvolvimento. Claro que, dependendo do seu perfil e personalidade, há habilidades que serão aprendidas mais facilmente, enquanto outras vão exigir maior dedicação e empenho. Se você é uma pessoa introvertida, por exemplo, pode ser mais complicado adquirir a habilidade da oratória, mas é totalmente possível. Com dedicação e treinamento, é sim possível.

Outro ponto que é importante ressaltar são os obstáculos que as instituições de ensino mais tradicionais enxergam para evitar as mudanças em seus currículos pedagógicos. Um verdadeiro tabu que precisa ser quebrado. Normalmente, usam o argumento de que o MEC exige cerca de 60% a 80% das suas estruturas curriculares estejam no mesmo formato, ou seja, ofertando os mesmos conheci-

mentos e competências, ou que um currículo pedagógico sem avaliações formais não é “bem visto” pelo mercado. Vejamos: o próprio MEC privilegia esse tipo de formação quando lança a nova BNCC baseada em competências e não só em conhecimentos. As DCNs são diretrizes nacionais curriculares, que de forma alguma, precisam ser copiadas de forma literal para os currículos, como o próprio nome diz, são apenas diretrizes.

Algumas instituições já trabalham com currículos totalmente voltados para competências direcionadas a projetos específicos, em que as unidades curriculares não estão mais presentes sem continuidade (às vezes até mesmo sem algum sentido para o aluno). Além disso, os cursos formatados para ofertar e promover o desenvolvimento de Competências Comportamentais (softs skills) formam alunos muito mais preparados para os desafios do mercado de trabalho, reduzindo o gap existente entre a Educação X Setor Produtivo X Mundo do trabalho.

Portanto, podemos entender que uma educação baseada em competências (e que seja alinhada com as competências requeridas pelo mercado de trabalho) é um sistema vivo, em que: Os alunos são capacitados diariamente a tomar decisões importantes sobre suas experiências de aprendizado, a entender como irão criar e aplicar o seu conhecimento e como demonstrarão o que de fato aprenderam.

A avaliação (parte muito importante desse processo) deve também ser uma experiência de aprendizado significativa, positiva e fortalecedora para os alunos, e que produz evidências oportunas, relevantes e aplicáveis.

- Os alunos recebem apoio diferenciado e oportuno, com base em suas necessidades individuais de aprendizado (adaptive learning).
- Os alunos progridem com base em evidências de domínio, e não baseados em notas que avaliam o famoso “decoreba”.
- Os alunos aprendem ativamente usando diferentes caminhos e ritmos variados.
- As estratégias são elaboradas para garantir a equidade de que todos os alunos estão incorporados nessa cultura, e que ela esteja enraizada na estrutura e pedagogia das escolas e sistemas de ensino.
- As expectativas comuns para a aprendizagem (conhecimentos, habilidades e competências) são explícitas, transparentes e mensuráveis, e devem também buscar o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Esse tipo de implementação requer políticas pedagógicas definidas, estruturas curriculares claras e cultura voltada **para o que mais importa: o sucesso dos estudantes.**

# Notas e Referências

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed., Editora Nova Fronteira, 1986.

KRAUSZ, R. R. Trabalhabilidade. São Paulo: Editor Nobel, 1999. P. 16, 17.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes)>. Acesso em: 24 jul. 2020.

MORETTO, Vasco Pedro. Construtivismo a produção do conhecimento em aula. DPA, 2003.

MOROSINI, M.C. (Org.). Enciclopédia de Pedagogia Universitária. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2006. Vol. 2. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/publicacoes>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

PERRENOUD, Philippe. Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Phillipe et al. 10 novas competências para ensinar. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

PERRENOUD, Phillipe et al. As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da educação. 1. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

PUPO, M. B. Empregabilidade acima dos 40 anos. São Paulo: Ed. Expressão e arte, 2005. P. 17, 22.

SILVA, Gabriele Bonotto; FELICETTI, Vera Lucia. Habilidades e competências na prática docente: perspectivas a partir de situações-problema. Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 17-29, jan.-jun. 2014.

<<https://escolasdisruptivas.com.br/escolas-do-seculo-xxi/voce-sabecom-desenvolver-habilidades-dos-alunos-na-escola/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

<<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

<<https://www.somospar.com.br/competencias-e-habilidades/>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

<<https://educacaointegral.org.br/reportagens/bncc-voce-sabe-diferenca-entre-competencias-e-habilidades/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

<<https://aurora-institute.org/our-work/competencyworks/competency-based-education/>>. Acesso em: 23 jul. 2020. <<http://portal.pucminas.br/processoseletivo/ead/index.php?file=administracao>>. Acesso em: 24 jul. 2020.



# Capítulo 15

**AVALIANDO AS PRÁTICAS E O MODELO AMERICANO DE ESTRUTURAÇÃO DE NÚCLEOS DE CARREIRA PARA O SUCESSO DO ESTUDANTE**

**Por Alessandra Maluf**



B.S. in International Politics and German  
Georgetown University '21

**Por Elziane Campos**



Cofundadora e Diretora de Pesquisa & Aprendizagem na Workalove  
PhD em Educação de Carreira

O conceito de carreira segue em transformação com as profundas mudanças decorrentes do avanço tecnológico e novos formatos produtivos. Como consequência, a concepção de carreira linear e hierarquicamente organizada em cargos e funções remanescentes da Era Industrial, cede espaço para uma atuação que atenda a demandas de projetos específicos.

Nesse sentido, a carreira pode ser entendida, atualmente, como o conjunto de experiências profissionais ao longo da vida de uma pessoa e que pode envolver os mais variados formatos de atuação, incluindo vínculos empregatícios formais, atividades autônomas, trabalho voluntário e estudos (GREENHAUS, CALLANAN & GODHSALK, 2010).

**O profissional dessa nova realidade precisa desenvolver um perfil cada vez mais maleável, com rol mais amplo de capacidades técnicas e comportamentais, para que consiga se adaptar ao aumento constante de imprevisibilidades.** Além disso, a responsabilidade pelas decisões e sucesso na carreira passa a ser uma atribuição do profissional que precisa, muitas vezes, readaptar-se para desenvolver uma postura protagonista e independente de qualquer empresa, instituição ou organização (INKSON, DRIES & ARNOLD, 2015).

Diante dessa nova realidade, o desafio de formar os profissionais do futuro se torna ainda mais complexo, e instituições de ensino superior de todo o mundo se movimentam na busca de soluções que contribuam de forma efetiva na formação acadêmica e profissional de seus alunos, que vá além dos tradicionais marcos de desenvolvimento humano, passando a incluir fatores contextuais e da conjuntura econômico-social.

Dentre as alternativas encontradas, destacam-se os chamados Núcleos de Carreira organizados como uma área de suporte acadêmico ao aluno e de promoção de sua empregabilidade. Idealmente, os Núcleos de Carreira têm a missão de acompanhar a jornada dos estudantes desde o primeiro dia de aula, favorecendo seu engajamento com o curso e incentivando uma postura mais consciente e crítica sobre seu perfil e visão de futuro.

No Brasil, especialmente ao longo dos últimos 5 anos, os Núcleos de Carreira começaram a ganhar a importância e o reconhecimento necessários para cumprir com essa missão. Em outros países do mundo como Estados Unidos e Inglaterra, a maturidade dos Núcleos de Carreira já provou seu impacto no sucesso do estudante, oferecendo excelentes exemplos de práticas que podem ser adotadas ou adaptadas para a realidade brasileira.

A proposta deste capítulo é inspirar as instituições de ensino brasileiras na estruturação ou redefinição dos serviços prestados por seus Núcleos de Carreira. Para tanto, descrevemos a seguir as principais práticas adotadas pelo Núcleo de Carreira da **Universidade de Georgetown**, uma das maiores e mais tradicionais universidades americanas, fundada em 1789 e sediada no histórico distrito de Georgetown, em Washington, D.C.

## Os Serviços do Núcleo de Carreira | Caso Real

As duas principais funções definidas pelo Núcleo de Carreira da Georgetown são: ajudar o aluno no entendimento de seu perfil para a exploração de opções de carreira e definição de uma estratégia

gia de futuro (1); e preparar o aluno para as diferentes etapas de processos seletivos (2). Essas etapas se retroalimentam como um ciclo conforme imagem ilustrativa abaixo. Nos tópicos a seguir, serão apresentados o detalhamento das técnicas e os direcionamentos mais usuais em cada uma delas:

**Figura 15.1 - Serviços de apoio ao aluno do Núcleo de Carreira da Georgetown**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

## Exploração do Perfil do Aluno e do Mercado de Trabalho

A preparação do aluno em um Núcleo de Carreira começa com a introspecção. O objetivo é auxiliar os alunos a entenderem seu perfil e se reconhecerem dentre as diversas possibilidades de atuação e especialidades de seu curso, para que seja possível avaliar as que melhor se alinham ao seu perfil.

Por meio de diferentes testes ou sessões com profissionais do Núcleo de Carreira, o aluno consegue explorar e identificar seus valores, habilidades e interesses. Valores são os princípios que motivam todas as decisões que o aluno toma e se originam de experiências pessoais e da influência de fatores contextuais e culturais que ele viveu. A identificação dos valores pessoais e de como se relacionam aos diferentes ambientes de trabalho, é ponto decisivo na escolha das primeiras experiências profissionais.

Além disso, os interesses e habilidades que o aluno desenvolveu ao longo dos anos, ajudam na descoberta dos fatores de sua motivação e das atividades mais alinhadas ao seu perfil. Portanto, pode ser útil considerar habilidades e interesses em vários contextos (recreativo, profissional, acadêmico, etc.) e como podem ser relevantes quando se pensa em diferentes possibilidades de atuação profissional.

Em seguida a esse processo de autoconhecimento, a responsabilidade do Núcleo de Carreira passa a ser o de auxiliar o aluno a definir seus objetivos, incluindo a escolha de aulas, atividades extracurriculares, intercâmbios e cursos que façam sentido para sua carreira a curto e longo prazo.

Em paralelo, é fundamental que o aluno explore suas opções de atuação profissional e de carreira, entendendo os diferentes caminhos para identificar o mais alinhado ao seu objetivo final. Durante esta etapa, é importante que o estudante conheça as oportunidades de estágio, intercâmbio, emprego e pesquisas acadêmicas. Os profissionais do Núcleo de Carreira precisam estar envolvidos durante esse processo para guiar os alunos na ampliação de sua visão sobre os diferentes caminhos possíveis, além de apresentá-los para profissionais que já estejam no mercado e que possam contribuir como mentores para aumentar as chances de conquista da vaga.

Após todo esse processo de exploração de seu perfil e do mercado de trabalho, o discente começa a preparar seu currículo que precisa ser autêntico, conciso e representativo de seu potencial. O objetivo de um currículo é contar sua história e de suas experiências para que seja possível identificar seu potencial profissional.

Nos Estados Unidos, existem diferentes padrões de como um currículo deve ser formatado a depender da área e de quais são as características principais que um empregador procura. Mas, é sempre recomendado que se mantenha o currículo com uma página e não use pronomes em primeira pessoa. É também responsabilidade do Núcleo de Carreira auxiliar os alunos a melhorarem seus currículos e oferecer acesso a um vasto database com diferentes modelos de currículos para as mais diversas áreas.

Outro documento de candidatura em processos seletivos importante e que o Núcleo de Carreira consegue auxiliar o aluno em sua elaboração, é a carta de apresentação. Esse documento tem como objetivo principal complementar o currículo apresentando as motivações para a vaga, em específico. Os empregadores usam cartas de apresentação como forma de identificar o interesse do aluno pela organização, bem como para avaliar suas habilidades de comunicação por escrito. A recomendação dos profissionais de carreiras é que o candidato sempre personalize ao máximo sua carta de apresentação para cada empregador em específico, explicando o porquê quer trabalhar na organização, como essa oportunidade vai beneficiar sua carreira e como suas experiências passadas podem contribuir.

Com o currículo e a carta de apresentação prontos, é recomendado que o aluno estabeleça conexões com pessoas que trabalham na organização a que está se candidatando. Os Núcleos de Carreira americanos possuem uma cultura muito forte de conectar os alunos atuais com alunos egressos (Aluminis) e que estão no mercado de trabalho. Esse tipo de conexão faz com que os empregadores conheçam os candidatos em um nível mais pessoal, aumentando as chances de o aluno conseguir ser contratado para uma vaga.

Outra forma também muito utilizada pelos Núcleos de Carreira para ajudar aos estudantes a se conectarem com pessoas de diferentes organizações, e colocando-os em contato com profissionais por meio de workshops, eventos no campus e e-mails. De forma geral, os egressos das instituições de ensino americanas possuem forte senso de pertencimento e reconhecimento do impacto que sua formação tem em sua trajetória profissional. Por esse motivo, demonstram receptividade e disponibili-

dade para apoiarem e mentorarem novos alunos em sua inserção no mercado de trabalho.

Nessa etapa de facilitação para a geração de conexões, a tecnologia serve como apoio por meio de ferramentas digitais com as quais o aluno consegue se conectar com pessoas do mundo inteiro de uma maneira simples e rápida. Uma recomendação é que os Núcleos de Carreira implementem o uso dessas tecnologias na rotina do aluno e os faça perceber a importância de se relacionarem com pessoas que já fazem parte do mercado de trabalho, especialmente de sua área de interesse. Além de ensinar aos alunos sobre a importância do networking, os Núcleos de Carreira também promovem eventos, regularmente, para facilitar o encontro de profissionais com discentes, oferecem workshops sobre networking e também criam um database onde os estudantes podem se conectar diretamente com alunos já graduados.

## Orientação de alunos em Processos Seletivos e Entrevistas

**O objetivo fim de um Núcleo de Carreira é auxiliar candidatos de diferentes perfis a encontrarem oportunidades de trabalho mais alinhadas às suas características únicas.** Nesse sentido, é fundamental que os Núcleos de Carreira estimulem o estudante a buscar informações sobre o mercado de trabalho, as diferentes possibilidades de atuação possíveis e formas de ingresso.

**O foco é prepará-lo para que avance no processo seletivo até o momento das entrevistas - etapa final dos processos seletivos e que podem ter dinâmica bastante distinta a depender da área ou organização contratante.** Para auxiliar na preparação mais adequada para os diferentes tipos de entrevistas, o apoio dos profissionais do Núcleo de Carreira é decisivo.

Durante uma entrevista comportamental, por exemplo, o empregador fará várias perguntas para determinar o interesse do aluno e sua qualificação para ocupar a vaga. O papel do profissional do Núcleo de Carreira, nesse contexto, será o de instruir o aluno a responder às perguntas de forma clara e concisa, além de prepará-lo para as possíveis questões que possam ser debatidas. A oferta de guias de consulta e exemplificativos também auxilia de forma complementar nessa preparação.

Fato é que o desempenho do aluno em uma entrevista depende de algumas estratégias usadas para responder às perguntas de emprego. Primeiro: em perguntas “sobre você,” as respostas devem mostrar como as habilidades, interesses e experiências contribuirão para a vaga e a organização como um todo. O candidato precisa responder como se o empregador estivesse perguntando: “por que você quer estar nesta sala de entrevistas?”

Nos Núcleos de Carreira americanos, orienta-se que sejam utilizados 90 segundos para responder a esta pergunta. Os primeiros 15 segundos devem ser usados para informações pessoais relevantes. Os próximos 30 segundos devem focar na experiência acadêmica do aluno. Por exemplo, citar o que se está estudando, cursos relevantes, experiência no exterior e experiências relacionadas com pesquisa. Por isso, é importante que o profissional do Núcleo de Carreira oriente o aluno a traçar não somente uma trajetória de carreira que faça sentido, mas também acadêmica. Em sequência, os próximos 30 segundos são direcionados à experiência profissional do estudante. E como muitos candidatos estão em busca de seu primeiro emprego, cabe ao profissional do Núcleo de Carreira esclarecer sobre a importância da realização de estágios, trabalhos voluntários, experiência em movimentos estudantis,

sociais, etc. que representem um envolvimento extracurricular relevante. Por último, os 15 segundos restantes são usados para discutir porque o aluno está interessado na vaga, considerando o contexto que o candidato acabou de discutir.

A segunda estratégia usada para auxiliar na preparação para entrevistas comportamentais é a técnica STAR, que é uma maneira de fornecer ao aluno uma estrutura de base para a elaboração de suas respostas. De maneira resumida, “S/T” significa situação ou tarefa, e o aluno começa sua resposta com a descrição de uma situação ou tarefa que permita ilustrar seus pontos fortes. Já “A” representa ação, ou seja, a ação que o aluno tomou para solucionar a situação. O “R” representa o resultado, quando o aluno explica o resultado da sua ação. Por fim, é importante que ele consiga conectar a história relatada e a vaga para a qual ele está sendo entrevistado.

Outros tipos de perguntas sobre o domínio de capacidades técnicas também podem aparecer durante uma segunda rodada ou em entrevistas de caso, formato mais recorrente para vagas de empresas de consultoria e do mercado financeiro. As entrevistas simulam um cenário baseado em um problema real de negócios ou gerenciamento em que se solicita aos candidatos que analisem o problema e proponham solução com base nas informações fornecidas. A maioria dos casos não têm uma resposta específica; o foco está no entendimento pelo entrevistador do processo de pensamento analítico e criativo do candidato. Práticas muito utilizadas pelos Núcleos de Carreira para apoiar candidatos em processos seletivos com essa característica é a oferta de workshops de preparação e de simulações.

Atualmente, alguns empregadores americanos também procuram candidatos que tenham clareza da trajetória de carreira desejada e saibam quais são seus objetivos daqui a 5 ou 10 anos. Na verdade, os empregadores não esperam que o aluno saiba exatamente qual cargo deseja e sim, que tenham maior clareza de como a vaga se encaixa nos seus planos de carreira, futuramente. Nesse sentido, é importante ajudar o candidato no entendimento desse tipo de questionamento para pensar de maneira mais geral sobre as habilidades que precisará desenvolver, como deseja crescer profissionalmente e como uma posição específica pode contribuir nesse crescimento.

Por fim, através das entrevistas, os estudantes mostram ao empregador as suas habilidades de comunicação, habilidades analíticas e de raciocínio, capacidade de organizar e apresentar informações, capacidade de reagir sob pressão, domínio de princípios básicos de negócios e criatividade. Portanto, é por meio da entrevista, seja qual for seu formato, que o aluno apresenta todo seu potencial e diferencial para o empregador. Por essa razão, os Núcleos de Carreira internacionais focam muitos dos seus esforços na preparação de alunos para entrevistas, com o objetivo de ajudá-los a se destacarem em relação a outros candidatos, transformarem seu material de candidatura em algo pessoal e se conectarem com o entrevistador visando tornarem seus perfis mais competitivos e representativos do seu desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico.

**É notável o quanto o auxílio ao aluno durante sua jornada acadêmica é percebido como determinante para a maioria dos jovens na sua inserção no mercado de trabalho e na forma como as primeiras experiências profissionais são definidas.** Claramente, a realidade brasileira e americana é distinta, mas ter como parâmetro práticas de atores que já têm consolidada a cultura de carreiras é um direcionador valioso de como promover a cultura de carreiras para o diferencial competitivo das instituições de ensino.

# Notas e Referências

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management (4 th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2015). Understanding careers (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

# Capítulo 16

## APRENDENDO A REAPRENDER: O PAPEL DO PROFESSOR NO MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Dedico em especial a minha fada madrinha Júnia Carvalhar

Por Gutenberg Almeida



Consultor e Professor Universitário  
Pós-graduado em Marketing Digital



UAU! É com muita honra e responsabilidade que aceitei o desafio de escrever este capítulo para esta obra inovadora de gestão de marketing para as instituições de ensino, afinal de contas os professores possuem um papel muito importante, mas por vezes negligenciado, nas iniciativas da gestão de marketing tradicional das instituições de ensino.

Os professores são corresponsáveis por materializarem parte da promessa institucional: transformar vidas pela educação, impulsionar a jornada profissional dos estudantes, dar aos profissionais uma visão global e conectar o mundo corporativo ao ambiente acadêmico são algumas dessas promessas. Os professores estão na ponta, ou seja, em contato direto e frequente com os estudantes e isso aumenta suas responsabilidades como agentes promotores de uma boa experiência acadêmica, mas também como multiplicadores dos valores e propósito de uma escola, sem claro, abrir mão da qualidade acadêmica e dos instrumentos de avaliação da aprendizagem.

Antes de seguir compartilhando minha visão sobre “O papel do professor no marketing para instituições de ensino”, entendo como necessário falar um pouco sobre como cheguei até aqui. Assim, vocês conseguirão entender a minha essência e o compromisso diário que assumi com a transformação de vidas através da educação.

Aos 6 anos de idade, eu já me interessava em ser professor. Eu era ajudante da minha Mãe, saudosa Dona Antônia, que era Pipoqueira e trabalhava na porta de uma faculdade no período noturno. Lá presenciava professores sendo abordados por alunos depois das aulas, às vezes, formando aquela “rodinha” de bate-papo e extensão da sala de aula. Em termos de data, isso era por volta de 1984, época em que não tínhamos o WhatsApp do professor para tirar dúvidas depois da aula. Aproximadamente aos 10 anos de idade, já trabalhava vendendo chup-chup na porta de um colégio e, mais uma vez, podia observar como os professores eram tratados com carinho por seus alunos. Achava isso o máximo. Pensava comigo: é isso que quero ser. E quando olhava para os professores saindo de carro da escola, daí eu ficava pensando: como deve ser legal ser um professor. Ele é respeitado e admirado pelos estudantes e ainda tem condições de comprar um carro. Um pensamento simplista, mas que fazia meus olhos brilharem.

Logo, os sonhos inocentes do menino foram dando lugar ao cotidiano de uma vida dura, em que todos da casa precisavam trabalhar desde cedo para garantir os alimentos da mesa. Nunca passamos fome. Mas lembro bem da minha infância ser cercada dos desafios comuns às famílias de baixa renda. Para deixar a jornada ainda mais desafiadora, “o destino” foi bem generoso. Perdi meu Pai aos 14 anos e me tornei Pai aos 17, inclusive essa história merece seu próprio livro. Meu primeiro emprego CLT foi aos 15 anos no segmento de varejo e permaneci na área de vendas por muito tempo. Durante esse período, o sonho de ser professor ficou guardado no fundo do coração.

Mas a fé na Educação, como agente de transformação, nunca foi esquecida: ajudei minha esposa a se formar em Farmácia, fiz meu curso superior em Administração com convicção do impacto no meu futuro profissional, parte dos estudos das minhas filhas foram em escolas particulares e para dar suporte à minha mudança de carreira, decidi fazer uma pós-graduação em Marketing Digital. Esse curso, de forma muito especial, mudou a minha vida. Não só pelos conhecimentos que adquiri e pelas competências que desenvolvi, mas especialmente pelo que eu, carinhosamente, chamo de #opoder-dasconexões.

Durante a realização do curso de pós-graduação conheci várias pessoas que impulsionaram minha jornada profissional e me fizeram acreditar que era possível transformar aquele sonho adorme-

cido de ser professor em realidade. Uma das poderosas conexões que fiz abriu as portas das instituições de ensino para mim e, hoje, tenho a oportunidade de lecionar em várias universidades, inclusive na instituição na qual minha Mãe passava as noites na portaria vendendo pipocas.

Já são 8 anos de carreira como professor universitário lecionando na graduação e na pós-graduação de algumas das mais respeitadas universidades do Brasil. Por diversas vezes, fui escolhido como o professor homenageado, o patrono e/ou paraninfo das minhas turmas. Atuei também como um dos gestores do núcleo de pós-graduação na Reitoria de duas instituições de ensino de renome. Ao longo de todo esse caminho, pude observar o quanto a profissão é dinâmica e como a relevância do professor está diretamente atrelada à sua capacidade de se atualizar - não me refiro somente ao conteúdo lecionado, mas também - às ferramentas para transmissão do conhecimento e a formação didático-pedagógica. Assim como empresas trabalham com o conceito de “melhoria contínua”, vejo que como profissional - professor, preciso estar em “desenvolvimento contínuo”, aprendendo a (re) aprender nesse mundo de imprevisibilidades.

## A transformação digital e o impacto na educação

Em algum momento da história, o ser humano percebeu que poderia transmitir conhecimento a outro ser humano. Não sabemos quando isso aconteceu exatamente, mas foi em algum período entre os primórdios da humanidade. Acredita-se que a história da educação teria começado de uma maneira intuitiva e natural, com as crianças aprendendo com os mais velhos por meio da observação, da mesma forma como fazem os animais.

A Revolução Industrial (1820 – 1840) favoreceu a expansão da educação marcada pela mudança da produção artesanal para as máquinas. Como as fábricas precisavam de mão de obra qualificada, ampliar a oferta de escolas para as classes mais baixas fazia muito sentido naquele momento.

A configuração mais tradicional de sala de aula que conhecemos hoje, com alunos enfileirados uns atrás dos outros, é um resquício dessa época, quando o formato de fábrica passou a ser replicado pelas instituições. Os avanços tecnológicos começaram a transformar a sociedade a partir da década de 1980, e as instituições de ensino passaram gradualmente a adotar laboratórios de informática, a internet tornou o acesso ao conhecimento mais rápido do que as bibliotecas permitiam e a modalidade de EaD começou a ser incorporada.

A Transformação Digital pode ser explicada como o fluxo de redesenho dos processos organizacionais e adoção de tecnologias, direcionadas por pessoas colaborativas e de mente aberta para o novo, pessoas capazes de promoverem a adaptação ou desenvolvimento de produtos, serviços ou modelos de negócios. Nesse sentido a Transformação Digital se dá em várias esferas do ambiente acadêmico: na gestão, na atração de alunos, no relacionamento com a comunidade, no treinamento de professores, no processo de ensino-aprendizagem, na conexão com o mercado de trabalho, na amplificação da visibilidade das pesquisas desenvolvidas nas escolas. A Transformação Digital se materializa através dos AVAs, aplicativos, sites, lousa interativas, assistentes virtuais e uma enormidade de outros softwares e hardwares. E ela pode ir além, se pensarmos em currículos flexíveis, trilhas complementares e personalizáveis para que cada um aprenda no seu ritmo. Transformação Digital na Educação deve ser vista como alavanca de uma gestão mais eficiente e facilitadora da aprendizagem para os nossos estudantes.

A relação entre professores e estudantes foi (e continua sendo) profundamente impactada pela Transformação Digital. Em outros tempos, o professor era visto como a única ou principal fonte do saber e hoje seus conhecimentos, abordagens e pontos de vista podem ser colocados à prova através de uma simples pesquisa na internet que pode ser feita durante a aula. Claro, que existem aplicações mais robustas, como o uso da sala de aula invertida, metodologias ativas de aprendizagem, em que o estudante se prepara para, durante as aulas, explorarem de forma mais profunda e aplicável os conceitos propostos.

O surgimento de conceitos como computação em nuvem e internet das coisas trouxe uma nova realidade para dentro das escolas, passando a focar o processo de ensino e aprendizagem em habilidades requeridas pelo mercado dos dias atuais – entre elas empreendedorismo, matemática, lógica e conhecimentos digitais. O formato de sala de aula começa a ser revisto, e muitos modelos são configurados para que o aluno saia do papel de observador e passe a ter função colaborativa ou até protagonista dentro do próprio ensino.

E, então, o mundo muda. Vivemos um momento sem precedentes causado pelo COVID-19. De proporção global, educadores e famílias inteiras tiveram que lidar com a imprevisibilidade e, em benefício da vida, estamos todos (re) aprendendo a ensinar de novas maneiras.

## Nova relação professor e aluno 4.0

Este capítulo foi escrito, em meio a esta pandemia, o que exigiu uma adaptação urgente para o modelo de ensino remoto emergencial. Nesse período, tive a desafiadora oportunidade de lecionar aulas online e ao vivo para 7 turmas de pós-graduação em 4 instituições de ensino diferentes. E qual foi o resultado de tudo isso? Um eterno aprender a (re)aprender. O ensino remoto emergencial ou ensino remoto intencional é um território, até então, pouco explorado no Brasil.

Conceitualmente não considero um EaD, tampouco entendo ser uma sala de aula tradicional simulada através de uma ferramenta de videoconferência. Estamos todos improvisando, tentando e fazendo o nosso melhor. O momento exige capacidade de adaptação, flexibilidade e empatia de ambas as partes: professor, instituição de ensino e aluno.

Dentre os principais aprendizados como professor na quarentena, destaco alguns deles que considero fundamentais para contribuir com a gestão de marketing. **Criar um ambiente de conexão com os estudantes para além da sala de aula.** Atualmente, temos disponíveis diversas ferramentas e plataformas de mídias sociais. Hoje em dia, o Instagram ainda tem importância enorme, mas o TikTok começa a despontar como o app do momento. Lançar uma pergunta desafio nesses ambientes, após as aulas, foi uma das estratégias que criei para estabelecer uma conexão diferenciada entre professor e aluno. E deu muito certo. Aliás, já fazia isso, e nesse momento só intensifiquei o seu uso. Tenho o hábito de divulgar o meu contato de WhatsApp para os alunos, já nos primeiros dias de aula, deixando claro que podem mandar mensagens quando quiserem. Respondo assim que possível, afinal estamos usando ferramentas de comunicação assíncrona. **Entendo essa interação como uma forma de inspirar meus alunos a não desistir da jornada e também como parte do meu trabalho enquanto docente.**

A dinâmica dos games para construir atividades pode ser um caminho interessante para gerar engajamento dos estudantes, assim como o uso de desafios reais das empresas para construção de projetos e a criação de roteiros de entrevistas usando o ambiente das mídias sociais podem ser excelentes estratégias de engajamento dos estudantes com a formação acadêmica. Podemos remixar os conteúdos digitais para que as aulas sejam mais dinâmicas e, até mesmo, viajar no mundo através de

interfaces virtuais -dá para ir ao fundo do mar ou ao espaço, se assim desejar.

Usar a internet, as redes sociais e outros formatos digitais para expandir a sala de aula tradicional, quebra os paradigmas das quatro paredes e pode criar também uma extensão do processo ensino-aprendizagem. Usar a tecnologia para dar mais espaço para o protagonismo dos estudantes é um caminho para ressignificação do processo educacional. Imagine que através de um blog, canal no Youtube, grupo de WhatsApp ou podcast, os alunos consigam registrar suas descobertas, fazer análises, entrevistar profissionais e usar todo esse material, supervisionado pela curadoria do professor, para servir como portfólio de seus projetos. Entendo que tudo isso é uma forma de expandir e ressignificar a sala de aula.

Uma outra prática muito importante (e que deve ser alinhada com a coordenação pedagógica) é a divulgação dos trabalhos acadêmicos dos alunos por meio das mídias sociais. Acredito que as mídias sociais podem ser excelentes canais amplificadores da comunicação e que podem aumentar significativamente a visibilidade das pesquisas científicas e dos conteúdos relevantes desenvolvidos pela academia. Basta fazer a adaptação necessária com formatos mais amigáveis para essas plataformas, como vídeos, por exemplo, tornando o conteúdo mais acessível.

Não podemos mais nos limitar apenas a atuação na sala de aula. Podemos e devemos ir além. Precisamos ser protagonistas da nossa história, compartilhar o nosso saber por meio de lives, criando conexões com as empresas no mercado de trabalho, escrevendo para o blog da instituição, participando de encontros com a comunidade, compartilhando nas mídias sociais dicas de seus conteúdos.

O papel do professor passa de transmissor de conhecimento para o professor facilitador, mediador e mentor. Estamos aprendendo a ter uma nova relação com o aluno para que não haja um prejuízo não apenas de aprendizado como também psicológico. Então, temos que dar ao estudante mais protagonismo. Mostrar que ele tem que ser respeitado e tem que respeitar. Precisamos ser flexíveis, perceptivos e promover um ambiente empreendedor e criativo. Isso significa transitar entre facilitador, mentor e mediador para propiciar aprendizado autônomo e, por fim, com uma postura aberta para o novo e para o constante aprendizado. Estimular liderança, autonomia, autoconfiança, dentre outras competências socioemocionais, passa a ser o novo papel do professor, que deixa os estudantes mais livres nas práticas e atua como mediador das experiências.

Na China, cerca de 240 milhões de crianças e jovens se adaptaram rapidamente ao fechamento das instituições de ensino e passaram a ter aulas remotas em uma escala jamais vista, da educação básica ao ensino superior. Os chineses mostraram que é possível fechar as salas de aula sem parar de aprender.

Por fim, com a mente e coração mais abertos, entende-se que o papel do professor vai, sem sombra de dúvidas, muito além de um transmissor de conteúdos. **Ele é um influenciador, mentor e referência de vida para os seus alunos, podendo atuar de forma estratégica no negócio educacional, promovendo uma experiência diferenciada para os estudantes que podem, inclusive, atuar como embaixadores da marca daquela instituição de ensino. Em meio ao caos, temos a oportunidade de sair mais fortes e preparados para lidar com esse “novo” normal do mundo.**

# Notas e Referências

[1] NAISBITT, 1999

[2] ROGERS, 2017

[3] TEIXEIRA, 2003

[4] <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-blog/>

<sup>181</sup> aquele que ensina, ministra aulas (em escola, colégio, universidade, curso ou particularmente); mestre

<sup>182</sup> CLT é a sigla de Consolidação das Leis de Trabalho e refere-se à formalização do emprego (“carteira assinada”)

<sup>183</sup> Júnia Carvalhar

<sup>184</sup> O termo Transformação Digital foi apresentado por xxxxx em xxxxx e refere-se a ...

<sup>185</sup> AVA é a sigla para Ambiente Virtual de Aprendizagem

<sup>186</sup> Abreviação, em inglês, de COrona Vlrus Disease

<sup>187</sup> Sigla de Ensino a Distância

<sup>188</sup> Relativo às ações que não são executadas simultaneamente

<sup>189</sup> Misturar de forma harmônica

<sup>190</sup> Tecnologias de Realidade Aumentada, acessíveis por meio de dispositivos como óculos VR

<sup>191</sup> <https://porvir.org/relatorio-aponta-novo-papel-professor-como-tendencia/>, acessado em 10 de julho de 2020.

<sup>192</sup> <https://cer.sebrae.com.br/curador-facilitador-mediador-entenda-o-novo-papel-do-professor-no-seculo-xxi/>, acessado em 10 de julho de 2020.

# Capítulo 17

## DESIGN THINKING APLICADO À EDUCAÇÃO

Como ferramentas e técnicas de inovação colaborativa podem mudar a relação entre alunos e instituições de ensino

Por **Rafael Pinheiro**



Gerente Executivo de Segmento - Educacional  
TOTVS

## O que é inovação?

Quero começar esse capítulo fazendo um desafio para o leitor. Temos vivenciado um movimento mundial de incentivo ao empreendedorismo, muito fortemente ligado ao processo irreversível intitulado Transformação Digital. Por diversas vezes, esse processo está ligado a soluções inovadoras e com muita tecnologia. Mas para você, o que é inovação? Vamos fazer um teste rápido: feche seus olhos por 30 segundos e pense no maior número possível de soluções inovadoras que você viu nos últimos anos. Pronto?

Certamente você pensou em produtos ou serviços como smartphones, drones, carros autônomos, *streaming* de filmes ou músicas, aplicativos de transporte urbano, aplicativo de marketplace, aplicativos de comida e até mesmo um GPS colaborativo. Sem dúvida são soluções inovadoras, que transformaram nossas relações de consumo de serviços e mudaram segmentos e cadeias inteiras. Todas elas estão associadas a muita tecnologia e pesquisas, em um mundo cada vez mais VUCA .

Olhando para essas soluções e seus alcances, é inevitável nos fazermos outras perguntas: Para ser inovador é preciso tecnologia? Para inovar é preciso criar um produto ou serviço novo? A resposta é simples: NÃO. E cada vez mais, tenho notado que o grande estímulo à inovação está na busca de novas startups ou do próximo unicórnio. Porém, podemos inovar de várias maneiras e sem grandes investimentos em tecnologia. Muitas vezes, o que precisamos para inovar é apenas **escutar e ter uma metodologia que nos guie no caminho da inovação.**

A última frase parece bem simples, mas na verdade ela é bem complexa. Primeiro precisamos destacar a diferença entre escutar e ouvir. Ouvir está associado ao sentido da audição e escutar é a prática de ouvir, mas com atenção. Muitas vezes, estamos ouvindo, mas não escutando. Muitas empresas aplicam pesquisas para ouvir seus clientes e, na prática, não escutam o que eles querem dizer (vamos falar disso em detalhes um pouco mais adiante). Continuando na análise da última frase do parágrafo anterior, vemos que existe uma metodologia para guiar a inovação. Pode parecer estranho para alguns, mas sim, é possível conduzir um grupo de pessoas por um caminho que permita estimular a criatividade na busca pela inovação. Sempre acreditei que a inovação era privilégio de poucas mentes brilhantes da humanidade, mas não. Existem várias ferramentas e técnicas para construirmos de maneira colaborativa um processo de inovação.

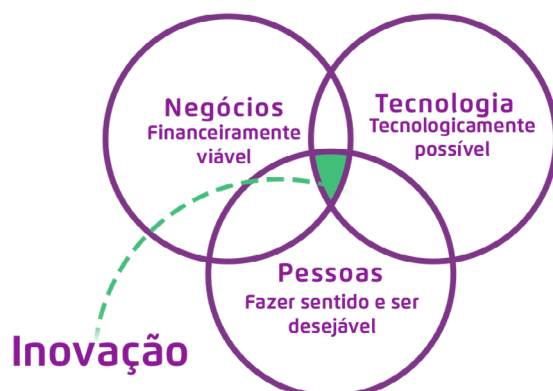
## Design Thinking como processo de inovação colaborativa

Essas ferramentas e técnicas bem organizadas podem levar à criação de soluções inovadoras para vários problemas. Esse ponto também é bem importante, uma solução precisa ter claro qual problema ela quer resolver. Esse é o ponto de partida: resolver um problema.

Um das dessas técnicas é o Design Thinking. Meu objetivo aqui não é detalhar o que é o Design Thinking, mas é preciso compreender o segredo por trás desse processo. Para isso, vamos partir de uma definição que gosto muito: O Design Thinking é uma abordagem de inovação centrada nas pessoas, que utiliza a criatividade na solução de problemas e desafios de negócios.

Por muito tempo a criação de novas soluções considerava dois aspectos: Negócio e Tecnologia. Basicamente uma solução tinha que ser financeiramente viável para o negócio e tecnologicamente possível de ser construída (aqui não se prenda somente à tecnologia da informação e comunicação). Alguns estudos mostram que 96% das inovações falham pelo fato de desconsiderar um aspecto fundamental: as pessoas. Por isso, a abordagem de inovação através do Design Thinking coloca mais esse aspecto dentro do processo: uma solução tem que fazer sentido (ou ser desejável) para as pessoas.

**Figura 17.1 Abordagem Design Thinking**



**Fonte: Elaborado pelo autor (2020)**

Quando conseguimos atender a esses três aspectos, temos uma solução inovadora com grande chance de sucesso. Para isso, o Design Thinking usa Colaboração com as pessoas certas para viabilizar o mundo dos negócios, Prototipação para desenhar a solução e testar seu sucesso antes de um produto pronto e Empatia para entender a real necessidade das pessoas.

O pilar “Pessoas” no processo de inovação tem se tornado tão relevante que cada vez mais estamos notando a preocupação das empresas com os termos Experiência do Cliente e Sucesso do Cliente.

Com o Design Thinking, focamos em encontrar novas soluções de maneira colaborativa, deixando certezas e paradigmas de lado. A única certeza no processo é que não há certeza. Para isso, é preciso seguir 4 etapas:

- ( 1 ) Pensar na experiência
- ( 2 ) Estimular a criatividade
- ( 3 ) Criar espaços para colaboração
- ( 4 ) Entender a necessidade das pessoas



## 1. Pensar na experiência

Já falamos sobre a preocupação com a Experiência e isso não é apenas uma “modinha”. Uma pesquisa mostrou que clientes com boas experiências gastam, em média, 140% a mais do que clientes que não tiveram boas experiências. Além disso, eles se tornam leais às marcas e as recomendam. A recomendação é um dos fatores mais preponderantes no processo de decisão de compra. Uma analogia que gosto de fazer pode ser representada na imagem abaixo:

**Figura 2: Onde estão os clientes com a melhor experiência**

Commodities



Produtos



Serviço



Experiência



A  
 provocação aqui é: Onde estão os clientes com a melhor experiência? Onde estão os clientes que gastam mais? Onde estão os clientes que recomendam mais?

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Várias empresas já entenderam a relevância da boa experiência e estão buscando aprimorá-la durante toda a jornada do cliente. Os bancos digitais são um grande exemplo de como transformar a experiência na relação com produtos e serviços do mercado financeiro.

## 2. Estimular a criatividade

Existe uma frase atribuída a Albert Einstein que diz: **A imaginação é mais importante que o conhecimento.** Por isso, é importante dentro do processo de inovação permitir que as pessoas imaginem cenários e hipóteses fora do trivial, do conhecido, do já testado. A maneira de fazer uma pergunta determina o tipo de resposta que você terá. Por isso, é importante trocar perguntas do tipo: “como criar uma cadeira” para perguntas do tipo: “como permitir que as pessoas possam descansar as pernas”.

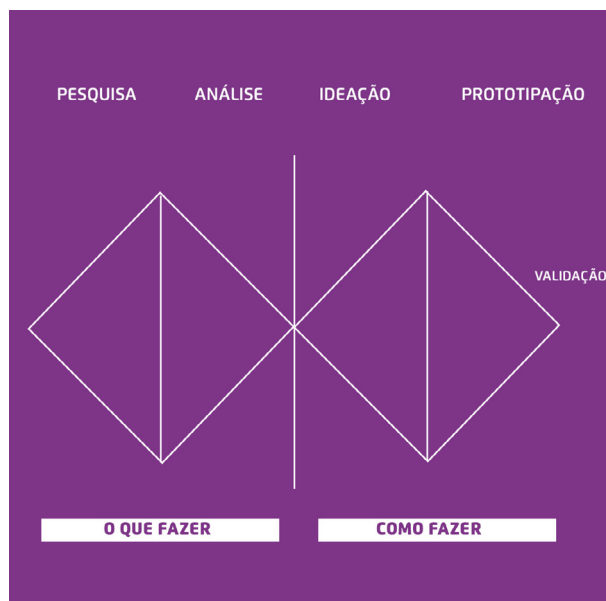
Dentro do processo de inovação por **Design Thinking** existe um conceito chamado **Duplo Diamante** que permite que várias hipóteses sejam avaliadas para descobrir o que fazer e como fazer. Depois da pesquisa e do brainstorm (ideação), é importante filtrar e direcionar o que é viável de ser implementado. Essa etapa é muito importante para começar a dar direção e sentido no projeto, contando com todas as hipóteses possíveis levantadas pelos participantes.

Criatividade



$5 + 5 = ?$   
 $? + ? = 10$

Figura 17.3 – Conceito Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de Desing Council (2000)

### 3. Criar espaços para colaboração

A adaptação de uma pesquisa encomendada pela NASA sobre criatividade, aplicada em crianças, jovens e adultos mostrou um resultado impressionante:

- 98% das crianças entre 3 e 5 anos são criativas
- 30% das crianças de 10 anos são criativas
- 12% dos jovens de 15 anos são criativos
- 2% dos adultos são criativos

A principal hipótese aceita pelos criadores dos testes e estudiosos está relacionada à capacidade de colaboração e ausência do medo de errar e ser julgado. Quando comparamos o ambiente de um jardim da infância com um ambiente corporativo, podemos ver claramente essa diferença. Porém, a capacidade de colaboração é um dos fatores decisivos para criação de novas soluções.

Steven Johnson, em seu livro “De onde vêm as boas ideias”, faz uma análise do que há em comum em vários feitos relevantes da humanidade, em diversas áreas do saber. Ele encontrou algo curioso, comum entre todas elas, que era a combinação de palpites (ou ideias). Muitas vezes, uma pessoa tem uma parte da ideia de como resolver um problema, que combinada com outra ideia pode gerar a solução perfeita. Além disso, em algumas situações, uma pessoa tem uma ideia que não pode ser implementada, mas parte dela pode servir de palpite para amadurecer outra. Com base nisso, o processo do Design Thinking é conduzido em espaços físicos que permitam essa colaboração e, principalmente, em ambientes em que as pessoas possam dar ideias e complementar palpites.

## 4. Entender a necessidade das pessoas

Você certamente vai ouvir os designers que trabalham com Design Thinking dizerem algo como: **O importante não é o que as pessoas dizem, mas o que elas fazem e os motivos pelo qual o fazem.** Muitas vezes em uma conversa (do tipo entrevista) é comum as pessoas omitirem informações importantes ou mesmo mascarar fatos e dados. Por isso, dentro do processo de inovação é preciso entender como o problema em questão afeta as pessoas. Entender suas rotinas, suas interações, suas razões. Costumamos usar a empatia, de realmente nos colocar no lugar do outro, para entender e compreender suas reais necessidades e seus motivos.

Lembra que comentei que voltaríamos a falar das empresas que ouvem seus clientes, mas não escutam? Uma escuta ativa é a primeira forma de gerar empatia, para entender a real necessidade das pessoas. Vou usar um exemplo que torna isso muito claro: um grande banco brasileiro fez uma pesquisa com seus clientes e identificou um elevado nível de insatisfação com o atendimento nas agências. Esse banco reuniu um grupo de trabalho para reverter essa situação. Esse grupo era formado por gerentes das suas agências com melhores performances. Como resultado do trabalho, esse grupo concluiu que todas as agências do banco precisavam ser reformadas. Isso foi feito. Poucos anos depois esse mesmo banco anunciou o fechamento de mais de 400 agências. Em contrapartida, os bancos digitais não param de crescer. Um deles conseguiu a impressionante marca de 7 milhões de contas abertas em poucos meses, mesmo não tendo uma agência física e não dando opção de o dinheiro dos correntistas ser sacado em espécie.

Podemos tirar algumas questões dessa história:

- Será que a pesquisa feita pelo banco fez as perguntas certas?
- Será que a análise do resultado levou em consideração ouvir ou escutar?
- Será que foi acertado envolver apenas os gerentes de bancos na resolução do problema?

Na prática, nossa relação com bancos e serviços financeiros sempre foi muito burocrática e sem opções. A grande questão por trás da pesquisa feita pelo banco não está na insatisfação com a estrutura física da agência e sim no simples fato de precisar estar em uma agência. Ninguém quer perder mais tempo em uma fila de banco. Os bancos digitais entenderam rapidamente qual era o problema que precisava ser resolvido e, principalmente, envolveram seus clientes na solução.

Avaliando tudo isso, podemos entender como o Design Thinking reúne técnicas e ferramentas na construção de um processo de inovação estimulando a criatividade e a colaboração para criar soluções que fazem sentido para as pessoas e para os negócios.

### Exemplos de produtos/serviços criados com Design Thinking

A aplicação de técnicas de design para resolução de problemas surgiu no início da década de 90. As primeiras referências são atribuídas à consultoria de inovação IDEO que, entre outros projetos, trabalhou com a Apple na criação do mouse, que trouxe uma experiência revolucionária na interação com os microcomputadores.

Alguns casos reais relatados a seguir mostram exemplos de soluções criadas pensando na Experiência do Cliente:



1) GE Healthcare: imaginem a experiência de uma criança fazendo um exame de ressonância magnética. Acredito que todos vão concordar que não será das melhores experiências de sua vida. Tentando melhorar essa experiência, um projeto do braço de soluções de saúde da GE usou técnicas de inovação colaborativa para criar uma experiência lúdica para as crianças. Ambientada em um local que mais parece o cenário de uma história de ficção, fazer o exame é parte de uma aventura envolvente e estimulante. Vale a pena buscar imagens e vídeos desse projeto, certamente vocês encontrarão fácil. Escaneie o QR Code ao lado e veja uma apresentação no TED sobre esse projeto.

tação no TED sobre esse projeto.

2) Embrace: Como salvar recém-nascidos prematuros em localidades de difícil acesso à infraestrutura médica? Como manter a temperatura do corpo deles sem incubadoras, que são caras e precisam de mão de obra especializada (para operar e manter)? Assista ao vídeo no TED e entenda como a empatia é importante dentro do processo de inovação criativa.



## Estudo de caso na Educação

Como gestor do segmento de educação na TOTVS S.A., tive a oportunidade de participar de vários projetos de Design Thinking para criação de produtos e serviços para o segmento educacional, tanto para Educação Básica quanto para o Ensino Superior. Todos eles tiveram a participação multidisciplinar de membros da comunidade acadêmica como alunos, família, responsáveis, professores, coordenadores, funcionários administrativos, gestores e executivos. Um dos ganhos ocultos em projetos como esses é a percepção da comunidade de ser escutada e fazer parte do projeto criativo.

Quero compartilhar com vocês dois projetos que mostram o quanto é importante o envolvimento da comunidade acadêmica na proposição de solução e não somente no levantamento de problemas a serem resolvidos.

### 1) Criação de um novo Portal do Aluno

Um dos produtos da TOTVS mais acessados diariamente é o Portal do Aluno, onde alunos e família acompanham o cotidiano acadêmico com acesso a notas, frequência, ocorrências, histórico, extrato financeiro, pagamentos, quadro de horários, conteúdo de aulas, etc. Depois de quase uma década contando com a mesma interface visual, acumulávamos inúmeros pedidos de clientes e usuários para que o portal fosse totalmente revitalizado. Essa revitalização deveria contar com mudanças de interface e usabilidade. Em 2016, decidimos começar um projeto para tratar desse tema. Poderíamos ter

conduzido o projeto com nosso time de Web Designers e Programadores, entendendo as demandas registradas pelas instituições de ensino através de nossos canais de relacionamento, como era de praxe. Porém, como havíamos criado na TOTVS, em 2015, o Laboratório de Experiência do Usuário (chamado de TOTVS UX Lab), decidimos conduzir o projeto nesse laboratório através do Design Thinking. A premissa principal era o envolvimento de alunos e família no projeto, já que eles seriam os usuários verdadeiramente impactados.

O resultado do projeto, com MVP lançado em 2017, foi extremamente positivo, considerando para essa análise o nível de satisfação de clientes (as instituições de ensino), alunos e famílias (cliente dos nossos clientes) que fazem uso diário do produto.

Porém, o que quero destacar aqui é a relevância do envolvimento dos alunos e famílias na proposição das soluções que o NOVO PORTAL deveria dar a problemas conhecidos. O objetivo principal era não corrermos o risco de errar, como no exemplo anterior do banco que envolveu seus clientes apenas na fase de entendimento. Para exemplificar, o quadro abaixo mostra os itens de maior prioridade na visão de instituições de ensino versus alunos e família.

#### Quadro 17.1 Exemplo Prioridade na Visão das Instituições de Ensino X Alunos e Famílias

#	Instituições de ensino	Alunos e família
1	Notas	Compromissos
2	Boletos	Serviços
3	Histórico	Frequência
4	Rematrícula	Notas

Cabe aqui uma análise sobre as divergências:

- 1) Notem que o item mais importante para os alunos são seus compromissos. Na prática, eles querem saber as aulas de cada dia, as atividades que devem ser entregues, as datas de provas, os compromissos financeiros, etc. Um modelo de agenda da semana e do dia, com aquilo que é mais importante para que eles fiquem atentos.
- 2) O segundo item na ordem de prioridade dos alunos trata da desburocratização da relação acadêmica e administrativa com a instituição. Os alunos não querem ficar na fila do setor de

atendimento aos alunos, eles querem resolver tudo pelo Portal ou pelo smartphone. Temos muitas instituições que investem algumas dezenas de milhares de reais em espaços físicos, mas os alunos querem resolver tudo de maneira digital.

3) Em terceiro lugar na preferência dos acadêmicos está a frequência. Aqui vem mais um fato curioso: por que frequência é mais importante do que nota? Simples, mas não intuitivo, pois as notas geralmente têm marcos temporais (etapas, bimestres, trimestres, etc.) e são mais fáceis de serem memorizadas. Em contrapartida, as ausências não possuem marcos e podem ser decisivas na reprovação de uma disciplina, independente da nota. Então, eles elegeram o acompanhamento das ausências como mais importante que as notas.

4) A rematrícula, processo tão crucial para as instituições de ensino, não constou na lista dos itens mais relevantes para os alunos. A resposta também é simples, os alunos priorizaram as rotinas mais acessadas ou usadas cotidianamente.

Todos esses elementos foram levados em consideração na priorização das demandas do NOVO PORTAL. Não somente aquilo que era relevante para as instituições, mas principalmente o que era importante para alunos e família. Assim, foi possível fazer entregas constantes de valor tanto para a comunidade acadêmica quanto para gestores.

## 2. Novas formas de pagamento, além do boleto bancário

Arrisco a dizer que algo que é igual desde o primeiro dia de funcionamento em qualquer instituição de ensino do Brasil é a cobrança através de boleto. Além disso, majoritariamente as mensalidades e serviços adicionais são cobrados através deste instrumento bancário tão difundido na cultura do brasileiro. Porém, uma questão nos intrigava na TOTVS: com o avanço de tantas tecnologias digitais de pagamento, por que o boleto ainda é tão utilizado? Partindo dessa questão, nos colocamos no desafio de acabar com o recebimento via boleto. Seria possível? Até o momento em que escrevo esse texto não tenho a resposta, mas acreditamos profundamente que seja possível.

Mais uma vez reunimos a comunidade acadêmica em um projeto de Design Thinking para entender a dinâmica de recebimentos, a importância do boleto e viabilidade de aplicarmos outros meios de pagamento. Novamente, descobrimos um descompasso entre as percepções de gestores e alunos. O quadro a seguir mostra os itens que mais apareceram nas dinâmicas e entrevistas com gestores versus alunos.

**Quadro 17.2 Itens que mais apareceram nas entrevistas com gestores e alunos**

#	Instituições de ensino	Alunos e família
1	Altas taxas do cartão de crédito	Conta digital
2	Boleto é fácil	Cartão de crédito
3	Inadimplência é um problema	Recorrência no cartão
4	Custo operacional do boleto	Aplicativos de pagamento

A análise do quadro deve levar em consideração que os representantes das instituições de ensino apontaram problemas a serem resolvidos (itens 1, 3 e 4) e uma crença (item 2). Já os alunos focaram em alternativas ao boleto, ou seja, vislumbrando simplicidade no processo e fazendo analogia com outras experiências de pagamento.

Vejam também que três dos quatro itens mencionados pelos alunos (itens 2, 3 e 4) estão associados ao pagamento usando cartão de crédito e esse foi o item colocado como maior problema pelas instituições (altas taxas). Isso foi ótimo para nós, pois nos mostrou que realmente para viabilizar o recebimento via cartão de crédito, as taxas deveriam ser atrativas e competitivas. A partir desses problemas, conseguimos movimentar várias empresas atuantes no mercado financeiro para viabilizar uma taxa competitiva para as instituições de ensino e viabilizar recebimento via cartão de crédito como alternativa ao boleto. Além disso, apesar de o pagamento via boleto ser considerado fácil, ele acarreta alguns problemas (itens 3 e 4) para as instituições de ensino, que são minimizados quando a operação é feita por cartão de crédito.

Em resumo, temos mais um exemplo em que a tríade Pessoas + Negócios + Tecnologia é fundamental para o sucesso de um produto/serviço.

## Conclusão

O ponto principal que eu gostaria de destacar na análise do Design Thinking aplicado à Educação é o da colaboração entre os integrantes da comunidade acadêmica. Existem outras ferramentas de inovação colaborativa que também podem ser aplicadas nesse contexto. Os casos apresentados neste capítulo tentam mostrar como podemos mudar completamente o desenvolvimento de um produto/serviço se ele for centrado nas pessoas, no que faz sentido para elas.

Tenho visto algumas instituições de ensino investindo em espaços colaborativos e laboratórios de inovação, sempre com o objetivo de fomentar novas startups. Meu desafio para elas é: usem esses espaços para promover inovação colaborativa focada na resolução de problemas do cotidiano. Tenho certeza que podem surgir soluções simples, como uma sala temática de ressonância magnética, para problemas que perduram por anos dentro das instituições.

Para encerrar, compartilho com vocês duas frases de reflexão sobre esse tema:

**“Design não é apenas o que parece e o que se sente. Design é como funciona.”**

Steve Jobs.

**“O próximo grande salto evolutivo da humanidade será a descoberta de que cooperar é melhor que competir.”**

Pietro Ubaldi



# Notas e Referências

BROWN. Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz: tradução Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

<https://pt.slideshare.net/tdc-globalcode/tdc2017-so-paulo-trilha-design-thinking-how-we-figured-out-we-had-a-sre-team-at-design-think-agile>

<https://rockcontent.com/blog/transformacao-digital/>

<https://redeindigo.com.br/mundo-vuca-preparar/#:~:text=VUCA%20%C3%A9%20um%20acr%C3%B4nimo%20para,de%2090%20no%20ambiente%20militar.>

<https://www.significados.com.br/>

<https://escolaconquer.com.br/o-que-e-design-thinking-e-como-resolver-problemas-complexos/>

<https://www.abrafac.org.br/blog/design-thinking-a-criatividade-na-solucao-dos-desafios-da-gestao-de-facilities/>

<https://www.totvs.com/sobre/>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=-segmento&codSegmento=7>

<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/ferramentas-de-inovacao/>

# Capítulo 18

## A ACELERAÇÃO DE TENDÊNCIAS NA EDUCAÇÃO PÓS PANDEMIA

*Para um cego, todo obstáculo é uma surpresa.  
Anônimo*

**Por Luciano Sathler**



Doutor em Administração pela FEA/USP.  
Reitor do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, em Belo Horizonte (MG), Membro do Conselho de Educação da Federação das Indústrias de Minas Gerais – FIEMG.  
Membro do Comitê de Qualidade e do Comitê de Educação Básica da Associação Brasileira de Educação a Distância.  
Foi o primeiro pró-reitor de educação a distância do Brasil, quando atuou na Universidade Metodista de São Paulo.

## Introdução

A grande redefinição (*The Great Reset*). Outra das traduções possíveis é o grande reinício. É assim que o *Fórum Econômico Mundial* tem chamado as principais lideranças de todos os países a repensarem o mundo a partir da crise do Covid-19. As perturbações políticas, econômicas e sociais que a pandemia causou e ainda causará mudam fundamentalmente o contexto tradicional para a tomada de decisões. As inconsistências, inadequações e contradições de múltiplos sistemas - da saúde e financeiros, da energia e educação -, estão mais expostas do que nunca em meio a um contexto global de preocupação com vidas, meios de subsistência e o planeta. Os líderes se encontram em uma encruzilhada histórica, gerenciando pressões de curto prazo contra incertezas de médio e longo prazo. Ao entrarmos em uma janela única de oportunidade para moldar a recuperação, a pandemia tornou possível demonstrar a urgência de informar àqueles que determinam o futuro estado das relações globais, a direção das economias nacionais, as prioridades das sociedades, a natureza dos modelos de negócios e a gestão da importância de buscar o bem comum.

Na prática, a pandemia do Covid-19 é um sinal claro de que o alerta levantado por vários cientistas sobre os riscos do Antropoceno é bem fundamentado e se desdobra com a aparência de um apocalipse que se realiza em câmara lenta. A perda profunda da biodiversidade é causada por mudanças que obrigam as espécies a se deslocarem ao mesmo tempo em que criam obstáculos a esse deslocamento, o que redundará em crises bióticas sucessivas, conforme previsto por Kolbert (2015, p. 276): “Quando o mundo muda mais depressa do que as espécies conseguem se adaptar muitas se extinguem.”

Uma oportunidade que a pandemia trouxe foi acelerar a mudança de larga escala necessária na educação. Há um desalinhamento gritante entre a formação oferecida pelas instituições educacionais, a regulação governamental para o setor, as demandas das organizações e o perfil dos estudantes – sejam os da “Geração Internet” ou os adultos da **população economicamente ativa que precisam continuar a estudar por toda a vida**.

**Eu escolhi a educação como uma vocação.** Após iniciar minha vida profissional no Banco do Brasil, onde atuei como funcionário concursado e encontrei alguns dos melhores amigos-mentores que a vida pode conceder, decidi que tudo faria mais sentido para mim se eu pudesse me dedicar a tentar colaborar com a transformação do país em outra seara. Migrei para a Universidade Metodista de São Paulo, inicialmente na área de comunicação e marketing, numa época em que esse assunto era novo em instituições de educação superior (IES) confessionais. Pouco depois, assumi o desafio como Diretor de Educação Continuada e a Distância na mesma Instituição, que foi credenciada para a oferta de cursos de graduação e pós-graduação a distância logo após o Ministério da Educação (MEC) publicar os primeiros atos normativos para a modalidade.

O pioneirismo na Educação a Distância (EAD) serviu como uma escola para toda a equipe que se comprometeu com essa inovação disruptiva, sob a liderança de um Reitor visionário, Prof. Dr. Davi Ferreira Barros, um feliz encontro de pessoas muito competentes e criativas. Por fim, graças ao sucesso alcançado por esse grupo marcante, fui nomeado Pró-Reitor de EAD – o primeiro a ocupar função desse nível na modalidade e com essa nomenclatura no Brasil. Pude exercer dois mandatos como diretor da Associação Brasileira de Educação a distância, de 2011 a 2019, entidade à qual me mantenho

vinculado, atualmente como membro do Comitê de Educação Básica e do Comitê de Qualidade em EAD.

Pude cursar nesse período uma pós-graduação lato sensu em gestão e liderança universitária, pela Organização Universitária Interamericana, realizada em Havana, Cuba, e na cidade de Montreal, no Canadá. Já tinha me certificado em uma pós-graduação lato sensu em gestão de marketing, pela Universidade Federal de Minas Gerais. Cursei o Mestrado em Administração na Universidade Metodista de São Paulo e o doutorado em Administração pela FEA/USP, na Capital Paulista, no lindo campus Butantã. Fui convidado pelo Grupo Anhanguera Educacional para redesenhar e gerir a área de EAD na Universidade Anhanguera – Uniderp, que estava debaixo de uma forte intervenção promovida pelo MEC, que aplicara um termo de saneamento de amplitude e complexidade inéditas até então. Ali pude exercer a Vice-Reitoria e conhecer uma equipe muito boa, responsável por mais de 120 mil alunos de graduação e 40 mil estudantes de pós-graduação a distância.

Vencida essa etapa e superado o termo de saneamento fui convidado a assumir a Coordenação Geral de Educação a Distância da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para buscar o credenciamento institucional daquela prestigiosa Instituição para a modalidade EAD junto a um grupo de profissionais da mais alta competência, liderados pelo Prof. Dr. Benedito Guimarães de Aguiar Neto, que ora foi alçado à Presidência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

Logo após o sucesso das primeiras visitas *in loco* realizadas pelo INEP/MEC junto a alguns dos polos de apoio presencial solicitados pelo Mackenzie, retornei à Educação Metodista para assumir, cumulativamente, a educação a distância e a área de comunicação e marketing, na diretoria corporativa da Mantenedora. Dentro de poucos meses a Universidade Presbiteriana Mackenzie foi credenciada para a EAD, modalidade onde se destaca pela qualidade e renome, a exemplo do ensino presencial, pois trata-se de uma IES que é referência internacional no setor. Recentemente, recebi o convite para me tornar reitor do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, em Belo Horizonte (MG), função à qual me dedico no momento em que escrevo esse texto.

## Um contexto que obriga a transformação das IES

Em fevereiro de 2020 publiquei um breve artigo no site da Associação Brasileira de Educação Superior (ABMES), onde afirmei que o ano seria marcado por grandes emoções para quem atua na gestão de IES. Eu não imaginava que a pandemia causada pelo novo coronavírus traria desafios inéditos à sobrevivência de escolas, faculdades, centros universitários e universidades, tanto do setor público quanto privado.

As razões que elenquei então como motivos de reorganização da educação superior brasileira foram intensificadas pela pandemia. Dentre as mudanças no marco regulatório, que tem se alterado bastante e promete ainda mais flexibilidade no sentido da autorregulação, a EAD tornou-se a regra, o único meio possível para tentar reduzir os prejuízos acadêmicos durante o período de distanciamento social.

A migração abrupta dessas comunidades de aprendizagem para o universo digital em meio à pandemia trouxe à tona uma série de desafios. Há limitações graves, especialmente para alunos e

professores mais empobrecidos, muitos deles localizados em regiões limítrofes das grandes cidades ou na zona rural. Faltam computadores, aparelhos de telefonia móvel, softwares e Internet de boa qualidade, dentre outros recursos. Pessoas com deficiências físicas não têm conseguido acompanhar as aulas remotas e desenvolver as atividades propostas, que não foram adequadas para permitir o acesso universal.

A inédita interdição ao espaço físico de instituições educacionais levou gestores e professores a adotarem soluções digitais e tentarem imitar o que acontece em uma sala de aula presencial. É admirável ver os esforços descomunais de muitos estudantes, famílias, docentes e funcionários que se juntaram para tentar diminuir os impactos negativos do confinamento.

**Porém, fica claro que a EAD de boa qualidade não é possível com a simples emulação dos processos praticados no presencial.** Há 25 anos de pesquisa e desenvolvimento da educação online que demonstram que a aprendizagem por esses meios requer um trabalho cooperativo, alcançado por equipes que incluem professores, designers instrucionais, desenvolvedores, bibliotecários e, muitas vezes, ex-alunos e stakeholders externos, tais como empregadores.

**A capacitação prévia do corpo docente é fundamental para atuar competentemente nesse novo mundo. O planejamento das atividades, a concepção de novas formas de avaliação, a produção e disponibilização organizada de objetos de aprendizagem se somam à mediação que privilegia a participação mais colaborativa e menos centrada nas aulas expositivas.**

Chama a atenção como várias organizações alertam que as aulas remotas atualmente praticadas não seriam EAD. Há uma incorreção nessa leitura. O que vivenciamos hoje é EAD, só que realizada de forma emergencial e sem contar com os elementos fundamentais para garantir uma boa qualidade.

Os sistemas educacionais permanecerão expostos e vulneráveis, se pensamos em simplesmente reverter ao que fazíamos antes da crise da escola vazia ou se nos basearmos diretamente no que estamos emergencialmente praticando. Há o risco de novas pandemias e situações emergenciais num futuro próximo.

A situação em que nos encontramos é complexa e desafiadora. Um movimento em massa com professores inexperientes, pouco capacitados previamente e com suporte insuficiente tende a não ser tão bem-sucedido quanto desejável. Também há aqueles que foram obrigatoriamente incorporados após terem resistido por anos à EAD. A sala de aula exposta, característica da educação a distância, vai também demonstrar o quanto a abordagem tradicional é profundamente falha.

As fontes públicas de financiamento escasseiam – tanto nas verbas de custeio e investimento para IES municipais, estaduais e federais quanto em programas como o Fundo de Financiamento Estudantil – Fies, que beneficia alunos matriculados em IES privadas e comunitárias. Segundo o Movimento Todos pela Educação (2020), a pandemia do novo Coronavírus poderá trazer um impacto de R\$ 27,7 bilhões a menos na educação básica em 2021, caso haja redução de 25% na arrecadação de impostos e transferências de recursos vinculados à manutenção e desenvolvimento de ensino. Nas 22 redes estaduais de educação foi identificado que 95% destas unidades da Federação já adotaram entre 5 e 15

soluções para o enfrentamento das consequências da pandemia, gerando um custo adicional de com a implementação da EAD. O estudo mostra que, por exemplo, 86% das redes têm realizado entrega de material impresso às famílias e transmissão de conteúdo pedagógico via TV local, 63% organizam aulas on-line ao vivo e 45% estão patrocinando pacote de dados de internet para estudantes e professores.

Essa crise fiscal, ora mapeada para a educação básica, certamente terá fortes impactos também na gestão de IES públicas em 2021 e nos anos seguintes. O que leva à busca de otimização e reinvenção das formas de atuar. O ticket médio praticado pelas IES privadas e comunitárias está fortemente pressionado para baixo, diante de uma concorrência de inédito dinamismo no ensino presencial e na EAD. A hibridização crescente dos cursos presenciais já estava incentivada pela promulgação da Portaria MEC nº 2.117/2019 – tendência que se tornará hegemônica no período pós-pandemia.

Os egressos têm encontrado dificuldade em conseguir empregos ou trabalho nas áreas para as quais se formaram, rareiam concursos públicos, a remuneração para os formados está abaixo das expectativas e o desemprego ainda se encontra em patamares muito altos.

Os empregos e funções sob ameaça de automação tornam as vagas de maior remuneração cada vez mais técnicas e especializadas, com fortes imbricações no campo científico e da tecnologia.

## As oportunidades da economia digital

Uma IES que pretenda se manter relevante nos próximos anos precisa alinhar concepções e práticas institucionais à chamada economia digital. Isso implica em rever processos internos no sentido da transformação digital. Também pede uma revisão de portfólio da oferta para que todos os cursos e currículos tragam em sua concepção um diálogo transparente com a sociedade para colaborar com a elevação do patamar de competitividade e relevância das empresas e demais organizações situadas no entorno da Instituição. Para as IES que têm menor escala e cuja atuação é mais focada no âmbito regional é necessário e urgente buscar a diferenciação por esse caminho.

A economia digital inclui a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0), conceito que abrange as áreas de serviços e indústria no movimento de crescente automação e aplicação da Internet das Coisas (*Internet of Things – IOT*). Há milhões de novos empregos e trabalhos criados ou previstos para os próximos anos, com várias oportunidades para realizar o potencial e as aspirações das pessoas. No entanto, para transformar essas oportunidades em realidade, é preciso buscar novas fontes de dados e abordagens inovadoras para as IES terem as pessoas capacitadas, capazes de ações eficazes e coordenadas, algo urgentemente necessário para se alinharem estrategicamente.

Uma pesquisa do IPEA (KUBOTA e MACIENTE, 2019), destaca que 54,5% dos 45,9 milhões de trabalhadores formais enfrentam risco alto ou muito alto de automação de suas tarefas.

*“Cerca de 35% do emprego formal brasileiro em 2017 ainda era representado por ocupações com percentual alto ou médio-alto de tarefas automatizáveis e que apresentaram, simultaneamente, crescimento alto ou médio-alto do emprego no período. Assim, um aumento da difusão tecnológica nos próximos anos pode impactar negativamente não apenas ocupações que já vêm perdendo algum espaço no mercado de trabalho brasileiro por conta da incorporação passada de tecnologia, mas também ocupações que foram importantes para a geração de emprego nos últimos quinze anos. Assim, o país precisa se preparar não apenas para a continuidade da substituição de algumas ocupações já em declínio, mas também para o início do declínio de ocupações que foram importantes para o crescimento do emprego nos últimos quinze anos.” (KUBOTA e MACIENTE, 2019, p. 4*

As IES brasileiras devem se engajar com a sociedade para mitigar os impactos previstos dessa onda geradora de desemprego estrutural sobre a população. Pensar que o chamado ‘trabalho de plataforma’, também conhecido como ‘uberização’, será a principal resposta para essa situação é algo insustentável para a nação, a persistirem os modelos atuais.

A chamada ‘Gig Economy’, derivada da uberização, é fundamentada nessas novas formas de organização e controle do processo de trabalho a partir do gerenciamento algorítmico, que reúne uma gigantesca possibilidade de extração, processamento e administração de dados da multidão de trabalhadores, de forma centralizada.

São muitos os protestos em todo o mundo por multidões pressionadas pelos processos de flexibilização e precarização do trabalho, que culminam na formação de enormes contingentes de profissionais just-in-time. *“Desprotegidos socialmente, estes arcam com riscos e custos de sua atividade, vivem na incerteza sobre sua própria remuneração e carga de trabalho e estão subordinados, sob novas lógicas, a empresas que têm alto poder de monopolização e centralização.” (ABILIO, 2019).*

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2020), há sete principais clusters profissionais que estão emergindo em conjunto. Por um lado, estes refletem adoção de novas tecnologias, dando origem a maior demanda por empregos na economia verde, papéis de vanguarda na economia de dados e Inteligência Artificial assim como oportunidades em ‘engenharias novas’ (interdisciplinares), computação em nuvem e desenvolvimento de produtos.

Por outro lado, profissões emergentes também refletem a importância contínua de interação humana na nova economia, dando origem a maior demanda por empregos na economia de assistência (saúde e cuidados), funções em marketing, vendas e produção de conteúdo, assim como na vanguarda cultural. De fato, o futuro do trabalho mostra demanda por uma ampla variedade de habilidades que correspondam a essas oportunidades profissionais, incluindo as técnicas disruptivas e as especializadas da indústria.

As chamadas *soft skills* pedem tipos diferentes de metodologias e abordagens nas IES, em todos os cursos, para permitir o desenvolvimento do pensamento crítico, a comunicação, o poder de negociação, a liderança, o gerenciamento de conflitos, a positividade e a capacidade de tomada de

decisão, dentre outras habilidades mais subjetivas de cunho comportamental. O perfil da maioria dos estudantes se altera bastante, tanto na aprendizagem mediada por tecnologias digitais quanto em sua condição socioeconômica de origem – um aluno trabalhador, muitas vezes o primeiro da família a frequentar um curso superior.

As tecnologias digitais criam oportunidades inéditas para o desenvolvimento de competências e habilidades. Inclusive nas áreas em que atualmente convivemos com déficits de formação. Aproveitar esse momento único requer um processo de aprendizado institucional e articulação interinstitucional, que as pessoas tenham espaço suficiente para experimentar metodologias e técnicas, com a avaliação sistemática dos resultados, o que levará a selecionar as práticas mais eficazes. Barreiras ao acesso a essas novas tecnologias devem ser superados, bem como incentivadas a inovação educacional e a educação para a inovação, dois aspectos espelhados e fundamentais para mudar a situação socioeconômica.

Os avanços oferecidos por tecnologias novas e emergentes não são automáticos. Os novos empregos e a própria formação aumentam a demanda por competências e habilidades digitais, para atenderem a chamada economia digital. Isso sublinha a importância de abordar as lacunas existentes em termos de capacidades entre os países, regiões, setores e segmentos da sociedade, para que todos possam se adaptar e se beneficiar da Sociedade da Informação.

### Reskilling e upskilling, o potencial da educação continuada

O Brasil tem pressa para superar o atraso na educação e se tornar protagonista na revolução trazida pela economia digital. A longa história da escravidão somada às características que marcaram a colonização portuguesa em todo o mundo fez com que a abertura de escolas e universidades fosse um fenômeno tardio no país, mesmo se comparado com outras nações também colonizadas da América Latina.

Figura 18.1. Tendências que desafiam o futuro do trabalho



Fonte: Adaptado OIT (2019)



Há muitos adolescentes e jovens fora da escola. De acordo com o INEP (2020), o percentual de adolescentes de 16 anos com o ensino fundamental concluído está em 78,4% e precisa chegar a 95% para cumprir o previsto pelo Plano Nacional de Educação. Segundo o Movimento Todos Pela Educação (2020), de cada 100 estudantes que ingressam na escola, 78 concluem o ensino fundamental antes dos 16 anos, e 65 chegam ao fim do ensino médio antes dos 19. Ao final da educação básica, apenas 29,1% têm aprendizagem adequada de língua portuguesa, e 9,1%, de matemática. Sofrem como anal-fabetos funcionais.

A crise de aprendizagem já percebida em todo o mundo é resultado da ineficácia hoje presente no ensino presencial. Os estudantes se formam nas escolas com déficits significativos em relação ao que deveriam ter aprendido. Os impactos de uma Educação Básica problemática são diretos e prejudicialmente sentidos na também Educação Superior, o que faz girar a máquina perversa da reprodução social, que tem como resultado a ampliação da desigualdade.

O modelo praticado na educação presencial pela maioria dos sistemas educacionais ainda se baseia nas demandas da Sociedade Industrial. No Século XIX, as aulas passaram a ser padronizadas, unidirecionais, centradas no professor e no silêncio obsequioso dos alunos. A organização do currículo é planejada em séries e disciplinas, o que caracteriza uma fragmentação do saber em unidades especializadas do conhecimento que dialogam pouco ou nada entre si. A estrutura hierárquica cristalizada na escola desestimula a participação de alunos e da comunidade. São muitas as características anteriores à Sociedade da Informação que permanecem em vigor, com pouca ou nenhuma modificação.

A maioria das práticas tradicionais em salas de aula, ora aplicadas no campo digital, baseia-se em metodologias de behavioristas de ensino, desenvolvidas antes de existir uma Internet. Não incorpora a experiência de aprendizagem cooperativa, quando estudantes são convidados a usarem as redes digitais para criarem seu próprio conteúdo, colaborarem entre si e participarem de comunidades virtuais de aprendizagem, no que se torna uma poderosa ferramenta de engajamento e auto-organização. Em outras palavras, o design tradicional das relações de ensino-aprendizagem presenciais e a abordagem desumanizante e tecnicista da maioria dos modelos de EAD hoje praticados não nos serve mais nesta época em que imaginação, cuidado e consciência são necessários para resolver os grandes problemas do mundo. Não há melhor momento de mudar isso do que na resposta ainda emergente à pandemia atual.

De acordo com o IBGE (2020), no Brasil, a proporção de pessoas de 25 anos ou mais de idade que terminaram a educação básica obrigatória – ou seja, concluíram, no mínimo, o ensino médio – manteve uma trajetória de crescimento e alcançou 48,8% em 2019. Destaca-se o percentual de pessoas com o ensino superior completo, que passou de 16,5% em 2018 para 17,4% em 2019. A média de anos de estudo das pessoas de 25 anos ou mais de idade, em 2019, foi 9,4 anos. Em 2019, a taxa de escolarização das pessoas de 18 a 24 anos, independentemente do curso frequentado, foi de 32,4%, percentual estatisticamente estável frente a 2018. Por sua vez, 21,4% desses jovens frequentavam cursos da educação superior e 11,0% estavam atrasados, frequentando algum dos cursos da educação básica. Já 4,1% haviam completado o ensino superior e 63,5% não frequentavam escola.

Esses dados ressaltam uma tarefa urgente para as IES brasileiras, que é estabelecerem modelos de atuação que contemplem a educação continuada como uma de suas prioridades. A requalificação

e o aprimoramento de competências podem parecer sinônimos entre si, mas implicam em significados diferentes.

**Upskilling é o processo de aprender ou ensinar novas habilidades aos trabalhadores, para realizarem melhor ou com abrangência ampliada tarefas afins às suas funções laborais atuais.**

**Reskilling é o processo de aprender novas habilidades ou de capacitar pessoas para exercerem suas funções em um trabalho diferente.**

À medida que a automação cresce em todas as áreas do local de trabalho, torna-se cada vez mais importante direcionar o tempo das pessoas para um trabalho de maior valor. O aprimoramento também ocorre em um momento em que os conjuntos de habilidades emergentes são escassos, tornando prudente manter as pessoas e investir nelas. De fato, muitas vezes é mais barato capacitar os colaboradores atuais do que encontrar e contratar novos, pois as consequências da rotatividade (forçada ou não) podem ser sentidas nos resultados finais. A atenção ao aumento de qualificação está acontecendo de maneira muito ampla, independentemente do tamanho da organização ou do setor.

Na economia digital é essencial liberar tempo das pessoas para trabalharem em tarefas mais estratégicas, aumentar a produção e a produtividade e, finalmente, aumentar a receita por meio de experiências aprimoradas.

## Os principais desafios do posicionamento estratégico das instituições educacionais

A mudança de larga escala nas instituições e sistemas educacionais pede a adoção da inovação aberta. É preciso incluir famílias, empresas, organizações sem fins lucrativos e governos na construção de uma nova concepção, como já preconizada pelo *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, de 1932, que assusta por sua atualidade. Outra condição é se relacionar com as empresas nascentes de base tecnológica que se dedicam a desenvolver soluções para a educação. O Mapeamento Edtech (ABSTARTUPS; CIEB, 2020), uma investigação sobre as startups de tecnologia educacional no Brasil 2020, revela que eram 449 edtechs ativas no Brasil em 2019, sendo que 70,6% delas oferecem soluções para a Educação Básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

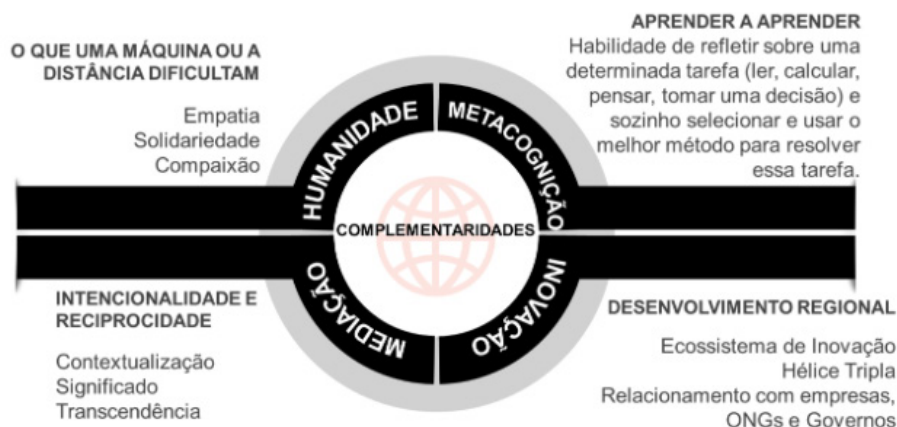
O termo edtech surge do acrônimo das palavras *education e technology* – porém, assim como a palavra startup, ainda não há um consenso sobre sua definição. Duas características se destacam nesta categoria de empresa: 1) O uso de alguma forma da tecnologia, que significa a aplicação sistemática de conhecimento científico para tarefas práticas. 2) A tecnologia como facilitadora de processos de aprendizagem e aprimoramento dos sistemas educacionais, gerando efetividade e eficácia.” (ABSTARTUPS e CIEB, 2020).

Tanto para IES públicas quanto privadas e comunitárias é fortemente recomendável que sejam criados vínculos com diferentes atores políticos, empresariais e da sociedade no sentido da inserção ativa que fortaleça os arranjos produtivos regionais.

O objetivo é ser capaz de cooperar com a melhoria de vida da população, aumentar a competitividade dos agentes econômicos locais, criar meios de internacionalização acessíveis e produtivos, além de

melhorar a qualidade da formação das pessoas a serem empregadas ou que se desenvolverão como empreendedoras.

**Figura 18.2 Para mudar o DNA da Educação**



**Fonte: Elaborado pelo autor (2020)**

Destacamos, na figura 2, a participação das IES enquanto protagonistas no ecossistema de inovação regional como uma das bases do novo posicionamento estratégico a ser buscado. **É preciso que cada IES tenha muita clareza sobre qual é a sua estratégia e a firmeza na execução de suas opções.** Essas ênfases a serem perseguidas com um olhar aberto para o mundo e um agir capaz de contextualizar as demandas ao desenvolvimento regional sustentável.

Em suma, para se diferenciar uma IES vai precisar voltar-se à sua vocação, a partir de um diálogo permanente com a sociedade. Investir na inovação educacional para que a pesquisa e a extensão universitária se tornem efetivamente intrínsecas às relações de ensino e aprendizagem – com tecnologia, eficiência, eficácia e foco.

A pandemia oferece a oportunidade de revisar a ideia da universidade, realocando-a no contexto da globalização. A universidade de que precisamos para o futuro é a que preserva a tradição da excelência acadêmica, mas também passa a forçar as tradições em andamento a acomodar abordagens recém-criadas à educação, ditadas pelas pressões e mudanças do presente. A tecnologia atingiu novos níveis de sofisticação e tocou muitos aspectos diferentes de nossas vidas diárias. É inconcebível não ver o poder da tecnologia desempenhar um papel central no ato da educação e no mundo da academia. A disseminação e a popularidade da tecnologia ajudarão as sociedades em geral a ver a necessidade de redefinir a missão da universidade e, com isso, a filosofia da educação.

A maioria das universidades de prestígio e de classe mundial se destaca pela qualidade e esplendor de seus edifícios, instalações e os requisitos de admissão estritamente competitivos, conforme anunciados nos portais da web. A nova universidade global deve fazer uma declaração própria através da diversidade real de sua comunidade de funcionários e estudantes e pelo seu poder de interagir e influenciar a academia, independentemente da diferença de horário, localização geográfica e contexto cultural.

A instalação de estruturas acadêmicas alternativas, mas tecnologicamente e eticamente avançadas, em substituição às instituições tradicionais de ensino superior, não é um projeto idealista. Nos últimos meses, comunidades de estudiosos e estudantes conseguiram criar maneiras sem precedentes de se alcançar e se envolver em vários níveis, a uma taxa que apenas alguns meses atrás pareceria quase impossível de imaginar ou, na melhor das hipóteses, improdutivo. **Não há momento melhor para repensar a ideia e o futuro das IES do que hoje, pois o mundo parece ter percebido que as universidades são mais importantes não como edifícios, mas como redes globais para a produção e troca de habilidades e ideias.**

A transformação digital é uma jornada, não um destino. Os sinais de transformação digital listados neste artigo indicam progresso ao longo do caminho e fornecem orientações para a jornada. No contexto de grandes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e demográficas, a transformação digital é uma série de mudanças profundas e coordenadas de cultura, força de trabalho e tecnologia que permitem novos modelos educacionais e operacionais e transformam o modelo de negócios de uma instituição, direções estratégicas e proposição de valor. Pode tornar as instituições mais resilientes, flexíveis e relevantes, pois enfrentam uma série de desafios cada vez mais difíceis. O modo como uma instituição se aproxima da transformação digital depende muito de sua cultura, valores e prioridades estratégicas. Uma IES poderia optar por começar no nível institucional desde o início ou poderia iniciar sua jornada por uma série de mudanças menores de áreas ou departamentos. Dessa forma, inovações incrementais no nível organizacional podem atuar como trampolins e criar impulso para a transformação no nível institucional.

É preciso uma nova abordagem de como os líderes interagem entre si. Mais foco, uma ampla ênfase no gerenciamento de mudanças e um aumento na agilidade e flexibilidade institucional para atender às necessidades em rápida mudança. Alguns indicadores podem ajudar a explicitar o nível de compromisso com a transformação digital (EDUCAUSE, 2020), veja a lista a seguir.

1. Há evidências de mudanças na cultura organizacional.
2. Concentre-se em objetivos de toda a instituição e afaste-se dos objetivos isolados.
3. Foco na diferenciação institucional.
4. A inovação é estratégica, sustentável e impulsionada por ambições institucionais.
5. Os líderes estão dispostos a adotar novas direções estratégicas.
6. Confiança em dados e análises e outras formas de evidência para informar e ajustar o curso institucional.
7. Mudança da aversão ao risco e mais cuidados na sistematização do gerenciamento de riscos.
8. A liderança toma rapidamente decisões e ajusta a estratégia em resposta às mudanças de circunstâncias e novas oportunidades.

9. Os investimentos e iniciativas de TI estão totalmente alinhados às prioridades institucionais por meio da governança.
10. Flexibilidade institucional e agilidade em relação aos processos de negócios.
11. Surgimento de novos níveis de alinhamento e colaboração entre organizações.
12. Cultura de confiança, apoiada em responsabilidade e dados.
13. Compras coordenadas no nível institucional e receptivas às mudanças do mercado.
14. Compromisso institucional ativo com a diversidade, equidade e inclusão.
15. Uma organização de TI encarregada de identificar novas estratégias digitais em suporte direto aos objetivos transformacionais da instituição.
16. Currículo acadêmico redefinido para melhor atender às necessidades dos alunos.
17. Novas incubadoras para explorar e testar abordagens inovadoras e outras fontes de receita.
18. Investimentos e implementações tecnológicas específicas para projetos de transformação digital são informados pelo design de usuário.
19. Novos cargos e funções, por exemplo, diretor de dados, diretor de inovação, diretor de sucesso do aluno, arquiteto corporativo e funções relacionadas ao gerenciamento de fornecedores, experiência do usuário e gerenciamento de relacionamento comercial.
20. A equipe de TI tem profunda familiaridade com os “negócios” do ensino superior.
21. Maior ritmo de mudança e escopo nas funções de contato de TI para se alinhar à crescente função de dados e tecnologias digitais em pesquisa, administração e ensino e aprendizagem.
22. Foco contínuo em competências profissionais novas e mutáveis que exigem agilidade contínua de funções.
23. Importância crescente de habilidades como trabalho em equipe, colaboração e comunicação. Maior responsabilidade institucional pelo crescimento da carreira e gestão de talentos para complementar e apoiar os esforços departamentais e individuais.
24. Maior ênfase no equilíbrio entre vida pessoal e pessoal, horários flexíveis e locais de trabalho, novos benefícios para aumentar o sucesso de contratação e retenção.
25. A fluência de dados é uma competência essencial em toda a força de trabalho
26. Expectativa de melhoria contínua e competências de gerenciamento de serviços para a força de trabalho.

27. Agilidade institucional e flexibilidade na reestruturação da força de trabalho para se adaptar às mudanças rápidas e contínuas.
28. Arquitetura de tecnologia, negócios e empresa com agilidade e flexibilidade como principais prioridades.
29. Iniciativas e serviços de TI vinculados diretamente a resultados institucionais.
30. Sofisticação crescente da estratégia de cibersegurança para responder a novos riscos e soluções decorrentes da transformação digital.
31. Aplicações de tecnologias emergentes à educação, pesquisa e outras prioridades vistas como potenciais diferenciadores institucionais.
32. Estratégia definida de dados e análises que orienta a tomada de decisões institucionais. Maior foco na ética e privacidade de dados.
33. Modelos de negócios e financiamento que reconhecem a natureza em constante evolução da tecnologia.

Os líderes devem adotar práticas inovadoras e criar ambientes digitais que ofereçam agilidade e flexibilidade sem precedentes. Ao mesmo tempo, eles também devem gerenciar um ecossistema tecnológico complexo e em constante mudança, de maneira a permitir que a instituição e suas unidades acadêmicas e de negócios alcancem rápida e eficientemente seus objetivos estratégicos. As novas tecnologias não produzem por si mesmas a transformação digital.

Essa lista de sinais pode lhe dar uma boa ideia de se sua instituição está pronta para a jornada de transformação digital. **Você pode achar que já está no caminho certo, mesmo que sua IES não chame o esforço de transformação digital. Ou você pode perceber que precisa aprender mais antes de dar os primeiros passos na jornada.**

# Notas e Referências

ABÍLIO, L. C. Plataformas digitais e uberização: Globalização de um Sul administrado? In *Contracampo*, Niterói, v. 39, n. 1, p. 12-26, abr./jul. 2020.

ABSTARTUPS; CIEB. Mapeamento edtech 2019: Investigação sobre as startups de tecnologia educacional no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Startups (Abstartups); Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), 2020.

EDUCAUSE. Digital transformation signals: Is your institution on the journey? Washington, EUA: Educause, 2020. Disponível em <<https://er.educause.edu/blogs/2019/10/digital-transformation-signals-is-your-institution-on-the-journey>> acesso em 19/07/2020.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Jobs of tomorrow: Mapping opportunity in the new economy. Genebra: World Economic Forum, 2020.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: PNAD Contínua Educação. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

INEP. Relatório do 3º ciclo de monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE). Brasília: INEP, 2020.

KOLBERT, E. A sexta extinção: Uma história não natural. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

KUBOTA, L. C.; MACIENTE, A. N. Propensão à automação das tarefas ocupacionais no Brasil. In *Radar*, n. 61. Brasília: IPEA, 2019.

OIT. Work for a brighter future: Global Commission on the Future of Work. Genebra: Organização Internacional do Trabalho – OIT, 2019.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2020. São Paulo: Editora Moderna, 2020.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. COVID-19: Impacto fiscal na educação básica. São Paulo: Todos pela Educação; Instituto Unibanco, 2020.

# Capítulo 19

## PRODUZINDO CONTEÚDO PARA A INTERNET



“Um bom texto não acontece por acaso – pelo menos não com muita frequência. Um bom texto é planejado.”  
John B. Karls e Ronald Szymansky, *The Writer’s Handbook*

Por Por Vitor Peçanha



Founder da Rock Content



Criar conteúdo para a internet é fundamentalmente diferente de criar conteúdo para outros canais como jornais impressos, televisão ou rádio. Na atualidade, cada peça de conteúdo que você produz precisa ser encontrada, ao contrário dos artigos que fazem parte de uma revista e não precisam ser otimizados individualmente, uma vez que, se ela já foi comprada, todo o conteúdo ali presente foi comprado junto. Não só isso: na internet, seu conteúdo precisa ser interessante e seguir várias boas práticas para prender a atenção do leitor, pois basta um clique para que ele saia do seu blog ou canal do YouTube a fim de buscar informações em outro lugar ou apenas gastar tempo no Facebook. Nem sempre o conteúdo que gera resultados chama a atenção por ser bem-feito ou tem uma produção extremamente cara. Até hoje existe uma tendência do mercado em valorizar grandes produções e conteúdos chamativos, mesmo que nenhuma análise de resultado real seja feita para saber se esse conteúdo é de fato digno de ser case. Vídeos da Red Bull e da GoPro mostrando atletas radicais são sempre vistos como ótimas referências, mas, na verdade, quase ninguém tem orçamento para fazer isso, e basta um blog post bem-feito do ponto de vista estratégico para se ter resultados. Esse vício em valorizar o conteúdo, e não o resultado, vem da publicidade tradicional, e é nosso dever acabar com ele.

Esse é exatamente o caso da Rock Content: nossa principal fonte de aquisição de clientes é nosso blog, e, dentre as centenas de artigos que já publicamos no marketingdeconteudo.com, alguns se destacam e são verdadeiros cases de sucesso. O principal exemplo é nosso guia de marketing digital, que, em em dois anos de publicação, já tinha nos gerado mais de meio um milhão de reais em negócios. Se você pesquisar “marketing digital” agora no Google, vai encontrá-lo, provavelmente na primeira posição. Clique para ver como ele é: completamente sem graça do ponto de vista visual, não se diferenciando de maneira nenhuma de outros blog posts e péssimo candidato para aparecer em alguma coletânea de cases interessantes de marketing de conteúdo. Mas isso pouco importa quando ele é uma fonte constante de receitas, correto? Ao longo do capítulo voltarei a esse post, pois ele é um ótimo case de sucesso, mas como o título é alterado com uma certa frequência, vou chamá-lo apenas de “Post de meio um milhão de reais” (e soa bem melhor do que “guia de marketing digital”, não?).

Este capítulo será dedicado a questões práticas relacionadas à criação de conteúdo de alta performance na internet, produção de blog posts e SEO (como já vimos, otimização para sites de busca). O foco serão os conteúdos textuais, que ainda são o principal formato da maioria das estratégias de conteúdo, e boa parte dos princípios apresentados pode ser adaptada para outros formatos. Além disso, quase todo canal ainda precisa de texto em algum momento, seja no título de um vídeo do YouTube, seja na descrição de uma foto do Instagram, e esses textos devem sempre ser otimizados para gerar resultados.

## Conteúdo evergreen (ou perene)

Antes de entrar a fundo nos detalhes de como se escrever um bom conteúdo para a internet, é essencial saber o que é conteúdo evergreen (também chamado de perene) e sua importância no marketing de conteúdo. No jornalismo, as pautas podem ser classificadas em frias e quentes. Pautas quentes são aquelas que têm alguma relação com o que está acontecendo agora e perdem valor se não virarem notícias rapidamente. Essas pautas incluem sobretudo notícias sobre fatos novos, como a prisão de algum político por uma operação da Polícia Federal ou um acidente de avião. Se notícias desse tipo demorarem para ser publicadas, não terão mais valor, pois as pessoas já saberão do acontecido,

e ninguém estará interessado em ler sobre isso uma semana depois.

Já as pautas frias são aquelas que podem ser publicadas a qualquer momento e, caso necessário, podem ficar guardadas na gaveta até que surja uma real demanda por elas. Essas pautas são, por exemplo, um guia turístico de alguma cidade, uma receita para se acordar mais cedo ou dicas para manter sua casa organizada. Não faz muita diferença se essas pautas forem publicadas hoje, amanhã ou daqui a um mês, pois ainda serão relevantes de alguma maneira. Ao contrário de pautas quentes que precisam ser apuradas com rapidez, as pautas frias podem levar mais tempo para ser pesquisadas.

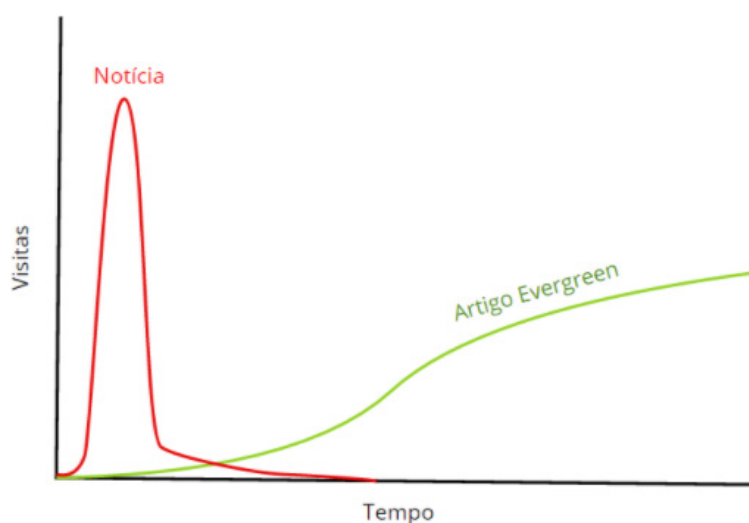
**No marketing de conteúdo, o conteúdo evergreen se assemelha de certa forma às pautas frias, mas com algumas funções diferentes.** Enquanto o jornalismo utiliza pautas frias para garantir que haja conteúdo suficiente em reserva para publicações futuras, o conteúdo perene deve ser publicado o quanto antes, para garantir que algo já publicado se mantenha relevante ao longo do tempo. Uma notícia fria em um jornal velho não será mais lida depois que esse jornal for jogado fora, mas na internet ela estará sempre disponível, fazendo com que esse conteúdo evergreen possa sempre ser encontrado. Vamos utilizar dois exemplos de artigos, cujos títulos são:

Michael Phelps ganha cinco medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos de 2016.

O guia técnico e prático para você se tornar um nadador profissional.

O primeiro título é de uma notícia, ou seja, uma pauta quente. Durante os Jogos Olímpicos, várias pessoas estão interessadas em saber sobre medalhas, e há um grande volume de pesquisas no Google. Isso gera um pico de tráfego na página, mas por um período limitado, pois poucos dias depois das competições as notícias já não têm valor. Já o segundo título é de um conteúdo evergreen, pois não existe um momento único no tempo em que pessoas queiram aprender a nadar melhor, logo, sempre haverá procura por esse assunto, fazendo com que o tráfego na página não tenha um pico de acesso, mas seja mais bem distribuído ao longo do tempo.

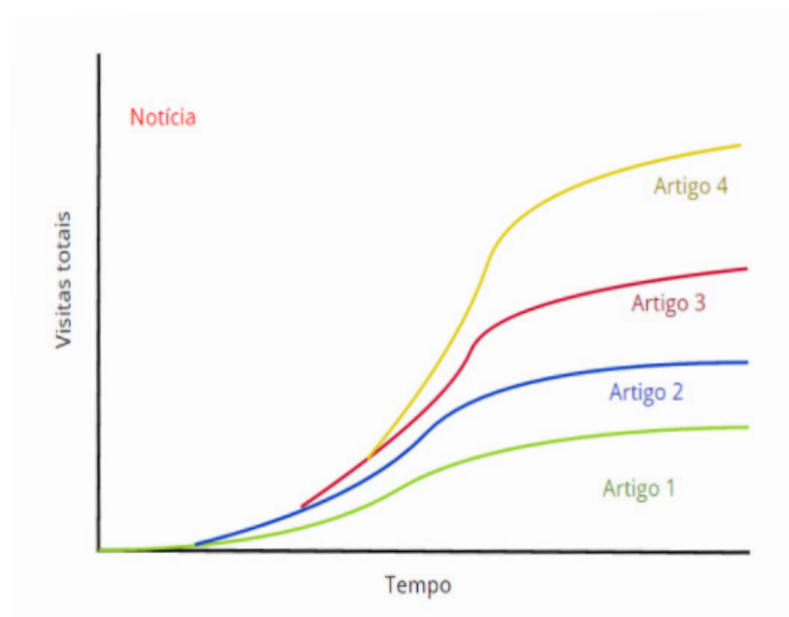
**Figura 19.1** Simulação de evolução de tráfego do conteúdo evergreen x notícia



Fonte: Adaptado pelo autor (2020)

Como você pode ver na Figura 5.1, o tráfego do segundo artigo é recorrente e, apesar de se estabilizar, continuará existindo por um tempo indefinido, enquanto a notícia tem um pico de acesso após a publicação, mas o tráfego desaparece rapidamente. No fim das contas, o tráfego total que esse artigo vai trazer é muito maior do que a notícia, e é por essa razão que artigos evergreen são tão importantes para o marketing de conteúdo: eles nos ajudam a criar um tráfego recorrente mensal, um dos principais ativos de qualquer estratégia de marketing. À medida que você for publicando novos conteúdos em seu blog, esse tráfego recorrente será somado ao atual, ajudando a aumentar o tráfego total, conforme mostra a figura:

**Figura 19.2 Simulação da evolução de tráfego total com vários artigos evergreen**



**Fonte: Adaptado pelo autor (2020)**

É claro que não existe uma lei imutável que obrigue sua empresa a usar somente conteúdos evergreen, mas esse tipo de conteúdo é imprescindível para a criação de tráfego recorrente. Imagine tentar manter um tráfego constante somente com notícias? É necessário contratar uma redação, algo muito pouco eficiente, e muito oneroso, para qualquer empresa. Minha sugestão é sempre investir em conteúdo evergreen como a base de sua estratégia e, à medida em que ela for ficando mais madura, ir adicionando notícias como uma forma complementar de tráfego, a fim de gerar audiência em redes sociais.

O conteúdo perene serve tanto para seu blog quanto para sites e redes sociais em que exista algum tipo de pesquisa para encontrar conteúdos mais antigos, como no LinkedIn Pulse ou no YouTube. Se sua estratégia for baseada principalmente em redes sociais em que o conteúdo é, por definição, mais efêmero, como o Facebook ou o Instagram, os benefícios apontados acima simplesmente não se aplicam, e você pode focar em qualquer tipo de conteúdo. Mas é sempre bom ressaltar o que foi dito no capítulo anterior sobre as redes sociais: elas estão só emprestando essa audiência a você, então não confie demais somente nelas para sua estratégia.

## Como escrever para a Web

**Um bom blog post precisa cumprir duas funções essenciais: atrair o público até ele e fazer com que, uma vez que o leitor já esteja no seu blog, ele fique lá o maior tempo possível.** A qualidade do conteúdo é, como sempre, a base para que esses objetivos sejam alcançados, mas não é o suficiente. Por causa da maneira como o conteúdo é consumido na internet, algumas boas práticas devem ser seguidas, pois mesmo que você escreva o conteúdo mais impressionante do mundo em sua área de conhecimento, ele pode não fazer muito sucesso se não for otimizado para a internet. Seguem alguns elementos e fatores cruciais para o sucesso de seus textos.

### Título

Lançado em março de 2012, o site americano Upworthy se tornou um fenômeno na internet devido à sua capacidade de atrair muito tráfego por meio de redes sociais, com dezenas de milhões de visitantes únicos por mês, sendo considerado, em 2013, o site de mídia com maior crescimento em toda a história. Uma parte essencial da fórmula são títulos de alta eficácia, que atraem muitos cliques. Eles levam títulos tão a sério que, antes de qualquer peça de conteúdo ser publicada, o autor precisa escrever 25 variações do título! Eu já fiz esse experimento por um tempo e garanto que a qualidade dos títulos dos blog posts da Rock Content aumentou consideravelmente. Seu primeiro título para um conteúdo sempre é um dos piores, isso é inevitável. Ouso dizer que o título é o elemento mais importante de qualquer conteúdo, logo, mesmo que você ache 25 variações algo exagerado, vale a pena sempre criar um título com bastante cuidado e atenção.

**A importância do título está no fato de ele ser o “cartão de visita” de seu conteúdo, e será ele que atrairá os valiosos cliques que se tornarão visitantes do seu site.** Em uma página de resultados no Google ou na linha do tempo do Facebook, o título de seu conteúdo está competindo com vários outros links pela atenção do leitor, e ele vai decidir, em uma fração de segundos, qual site visitar. Por essa razão, o título é tão importante, pois de nada adianta você ter o melhor blog post do mundo sobre algum assunto se ninguém entrar para ler. Apesar de não ser possível determinar, objetivamente, o sucesso de um título antes de ser publicado, existem algumas boas práticas já comprovadas no mercado:

- Utilize números, pois as pessoas são “fisgadas” mais rapidamente quando veem algum número no título. Não é à toa que listas no estilo “5 dicas para...” fazem tanto sucesso.
- Use a palavra-chave no título. Quando alguém procura o assunto do seu texto, usa uma palavra-chave. Utilizá-la no título aumenta a conversão.
- Use palavras impactantes. Adjetivos como “matadores”, “incríveis”, “impressionante” etc. chamam a atenção da audiência.
- Desperte a curiosidade do leitor. Títulos devem despertar a curiosidade, mas sem exageros. Gerar uma grande curiosidade para mostrar algo irrelevante, ou que poderia ter sido respondido já no título, gera frustração no leitor.

- Gere urgência para aumentar o interesse. Por exemplo, no título “5 graves motivos para você cortar o açúcar de sua dieta ainda hoje”, o termo “ainda hoje” no final cria a urgência necessária.

Essas são algumas dicas para que você consiga aumentar a taxa de cliques por meio de bons títulos. Mas a principal regra de todas não está relacionada somente a cliques, mas sim à relação entre o título e o conteúdo. **O título é sempre uma promessa do conteúdo principal, por isso nem mesmo o melhor título do mundo será eficiente se, ao clicar, o leitor se sentir enganado ou decepcionado ao ver que o conteúdo não tem nada a ver com o que ele imaginou.** Situações assim afetam a credibilidade do seu site e também a performance do texto, pois o tempo gasto na página é um dos fatores que o Google utiliza para avaliar seu ranking.

## Estrutura do Post

Uma vez que o leitor já está em seu blog, é hora de o conteúdo fazer o seu papel e retê-lo em seu site, de maneira que ele alcance seu objetivo original de se informar. Mesmo já estando em seu blog, ainda há um grande risco de ele se distrair e não ler seu post, por essa razão, é muito importante que seu texto seja estruturado de maneira a prender a atenção desde o início. Existem vários formatos de estrutura que podem ser usados, mas um dos mais comuns, e que pode ser adotado facilmente por qualquer pessoa, é o da pirâmide invertida. Os jornalistas já estão bem acostumados com esse formato, que é o mais usado na área desde o século passado, mas é importante que ele seja adaptado para a internet.

O princípio da pirâmide invertida é que o conteúdo mais importante deve estar bem no início do texto, preferencialmente no primeiro parágrafo, seguido por informações cada vez menos relevantes, que servem para complementar o fato principal. Dessa maneira, o leitor já tem acesso ao essencial da notícia sem precisar ler tudo. Hoje em dia, qualquer jornal é assim: no primeiro parágrafo, ou lide, a notícia responde às perguntas essenciais “o quê”, “quem”, “como”, “por quê” e “onde”, para depois continuar com a história, ao contrário de um relato cronológico, por exemplo, em que essas perguntas são respondidas ao longo do texto. Na internet, esse tipo de estrutura é ainda mais importante devido à não linearidade do consumo de informações. Um leitor pode estar no meio do seu texto e clicar em algum link, por exemplo, para ir mais a fundo em algum termo de interesse, e nunca mais voltar.

Se seu marketing for baseado na divulgação de notícias, a utilização desse modelo, em seu formato original, continua sendo recomendada, mas a grande maioria dos blogs corporativos e conteúdos para marketing não são notícias, mas sim conteúdos evergreen, como guias, listas, estudos etc. Nesses casos, é impossível seguir exatamente a pirâmide invertida, pois não há cinco perguntas essenciais a serem respondidas. Mas isso não quer dizer que é necessário descartar todo o modelo, basta ajustar os princípios para os objetivos e formatos mais comuns do marketing.

Na internet, escrever um primeiro parágrafo com as informações mais relevantes também é essencial, pois é ele que vai capturar a atenção inicial do leitor. No entanto, em vez dos “5W” tradicionais do jornalismo, as perguntas a serem respondidas são outras. Quando um leitor visita um blog post, ele precisa ser informado, logo no início, sobre o assunto específico do post, o conteúdo que o leitor vai encontrar, uma introdução ao assunto e o que ele vai aprender ao terminar de consumir esse conteúdo. Ao responder a essas perguntas, você alinha as expectativas do leitor e o incentiva a continuar a leitura,

pois ele já tem em mente que há algo interessante a ser aprendido ao longo do texto.

A partir daí, é um pouco mais complicado seguir a lógica da pirâmide, em que os conteúdos precisam ser ordenados por importância para a história, já que isso nem sempre é aplicável. Uma lista de “7 razões para você se exercitar mais”, por exemplo, não segue uma ordem lógica de apresentação dos fatos, já que cada item da lista é independente. Na verdade, existem muitos formatos possíveis, e a única coisa que têm em comum é que o primeiro parágrafo é crucial para prender a atenção do leitor. Mas existe outra característica ainda mais importante para se alcançar esse objetivo, que é a “escaneabilidade” do texto.

## Escaneabilidade

Já mencionei várias vezes neste capítulo como a atenção dos leitores na internet é dispersa, como devemos prender a atenção deles em frações de segundo e como o consumo de conteúdo em telas é essencialmente diferente do consumo em papel. No caso de um blog, o primeiro passo é atrair o leitor por meio de um título atraente e incentivar o compartilhamento usando as boas práticas das redes sociais, mas isso não garante que ele vai de fato consumir seu conteúdo, o que pode vir a jogar todo seu esforço por terra. Acabei de apresentar a importância da boa estrutura em um texto, em especial do primeiro parágrafo, mas ainda mais importante do que isso é a maneira como o texto é apresentado visualmente.

Quando uma pessoa abre alguma página na internet, ela não lê palavra por palavra de forma linear. O comportamento padrão é sempre dar uma “passada de olho” na página, para entender qual o conteúdo da página e decidir se ele é interessante antes de se dedicar a passar mais tempo ali. Segundo Jakob Nielsen, um dos principais nomes na área de usabilidade na internet, 80% dos visitantes de um site não vão ler letra a letra, avaliando primeiro os elementos visuais mais relevantes. Ou seja: se você não conseguir prender a atenção do leitor nos primeiros segundos, poderá perder oito em cada dez visitantes antes mesmo de eles de fato lerem seu conteúdo. Para evitar que isso aconteça, é crucial levar em conta a escaneabilidade, que é uma característica de toda página on-line.

A escaneabilidade de um site, neologismo baseado na palavra em inglês *scannability*, representa a facilidade com que um leitor consegue entender qual é o conteúdo de uma página sem precisar ler palavra por palavra, somente com uma olhada rápida. Quanto mais escaneável for uma página, maior será a retenção dos leitores e a eficiência em cumprir seu objetivo, seja ele a conversão em um formulário, a resposta a dúvidas de leitores ou fazer com que o público fique mais tempo no site, aumentando a exposição de marca.

Existem várias técnicas para melhorar a escaneabilidade de um site, mas, como blog posts são peças de conteúdo criadas com mais frequência, vou focar neles abaixo. De qualquer maneira, as regras também se aplicam a qualquer site que você criar, bastando alguns ajustes. A regra geral para que um blog post seja escaneável é fazer com que ele não pareça um grande bloco de texto. Para isso, você pode utilizar elementos visuais que se destacam e dividir esse texto em unidades menores. Vejamos a seguir algumas boas práticas para se criar um post escaneável.

## Parágrafos curtos

Quando lemos qualquer tipo de texto, é natural que nossos olhos prestem mais atenção no início de um parágrafo, pois encontrar informações no meio de um grande bloco de texto é uma tarefa complexa. Por essa razão usar parágrafos curtos é tão importante, demandando menos do leitor e possibilitando que, ao bater o olho no início de vários parágrafos menores, ele consiga entender quais os assuntos ali tratados de maneira mais ampla, demandando menos esforço.

## Intertítulos

Os intertítulos são títulos inseridos no meio do texto de maneira a dividi-lo em partes menores, de acordo com sua estrutura e a quantidade de conteúdos presentes. Os intertítulos permitem que um leitor veja com rapidez todos os assuntos tratados em um blog post e que possa focar em ler apenas o que interessa, caso ele esteja buscando alguma informação específica. Um post em formato de lista, como “10 razões para...”, por exemplo, deve ter cada elemento dessa lista como um intertítulo, ou o leitor terá dificuldade em encontrar cada elemento. Como os intertítulos são alguns dos elementos mais importantes de qualquer blog post, o conteúdo deles deve ser bem pensado, ilustrando de forma clara ao leitor o assunto que será tratado naquele segmento do texto.

Também é importante considerar a hierarquia dos intertítulos para que o conteúdo fique bem organizado. Subdivisões de menor importância devem estar inseridas em intertítulos maiores. O editor do Wordpress (e a linguagem HTML em geral) já leva isso em conta, com a opção de escolher entre “cabeçalhos” (ou “headings”) 1, 2, 3, 4 etc., sendo que, quanto maior o número, menos relevante é o intertítulo na hierarquia. E, por falar nisso, sempre use os intertítulos da maneira correta em seu programa de texto, marcando os estilos de cada um, pois, assim, caso seu texto seja lido em algum outro lugar que não seu site (um leitor externo, um agregador de posts etc.), ele será formatado da maneira correta e será bem visualizado. Se você simplesmente colocar um texto em negrito e uma quebra de linha antes e depois, atrapalhará a visualização em alguns cenários, além de atrapalhar no SEO (que explicarei melhor na segunda parte do capítulo).

## Palavras em destaque

Apesar de os intertítulos serem um recurso essencial para que o leitor entenda o conteúdo de cada parte do texto, não podemos simplesmente colocar um intertítulo em todo parágrafo. No entanto, existem alternativas para que o conteúdo principal seja fácil de identificar, sobretudo quando destacamos palavras-chave que possam ser relevantes para o leitor, fazendo com que elas se diferenciem do restante do bloco de texto. As maneiras mais comuns de destacar palavras em um parágrafo são por meio do uso de negrito (aposto que essa palavra chamou sua atenção quando bateu o olho neste parágrafo), itálico ou até mesmo cores (mas essa última opção requer uma boa dose de bom gosto).

## Imagens

As imagens são importantes pois são como um complemento para outros formatos de conteúdo, principalmente quando eles são compartilhados em redes sociais. Mas vale lembrar que as imagens também desempenham um papel crucial em aumentar a escaneabilidade de posts. Quando são inseridas no meio do texto, entre parágrafos, podem ser uma poderosa ferramenta de retenção de

leitores, por serem de fácil interpretação.

É claro que não basta simplesmente jogar uma imagem qualquer no meio do texto na esperança de que ela traga algum resultado. Toda imagem inserida em seu blog post deve ter algum propósito, seja para dar um apoio visual ao conteúdo, de maneira mais estética, seja para complementá-lo com mais informações, por exemplo, com gráficos, infográficos ou imagens ilustrativas se o blog post estiver fazendo referência a algo visual, como um guia de moda ou arquitetura.

## Listas

Quando criamos conteúdo para a internet, sobretudo no caso de conteúdos evergreen, é comum que tenhamos que listar algumas coisas. Tradicionalmente, esses elementos a serem listados podem ser inseridos no meio de um parágrafo. Porém, quando falamos de internet, o ideal é sempre organizar as listas de maneira visual, para que cada elemento seja facilmente encontrado.

Existem dois tipos principais de listas: as numeradas e as não numeradas.

<b>Exemplo de lista numerada:</b>	<b>Exemplo de lista não numerada:</b>
1. Elemento 1	1. Elemento 1
2. Elemento 2	2. Elemento 2
3. Elemento 3	3. Elemento 3

Elas são bem parecidas, mas com a diferença fundamental de que, nas listas numeradas, a ordem em que os elementos são apresentados tem um significado, como uma lista de maiores países do mundo ordenados por população. Já nas listas não numeradas a ordem dos elementos é irrelevante (uma lista de ingredientes para um bom churrasco, por exemplo).

## Exemplo

Veja o parágrafo abaixo, que poderia ter sido escrito em uma redação do ensino médio:

“O Brasil é um país de proporções continentais, e não é à toa que temos cidades mais populosas que vários países do mundo. Segundo dados do IBGE, todas as cinco maiores cidades do país possuem população acima de 2 milhões de habitantes, sendo que São Paulo é a maior, com 12,04 milhões de habitantes, seguida pelo Rio, com 6,4 milhões; Brasília, com 2,97 milhões; Salvador, com 2,93 milhões; e Fortaleza, com 2,6 milhões.”



Analisando de maneira prática, não há nada de errado com ele, do ponto de vista gramatical ou estrutural. É o tipo de parágrafo que seu professor de português ficaria feliz de ver. Mas imagine que você seja o leitor de um blog, e seu único interesse seja saber qual a posição de Brasília no ranking de cidades mais populosas do Brasil. Extrair essa informação do parágrafo acima não é simples, certo? Não só isso, se esse parágrafo estivesse no meio de um artigo maior, também seria trabalhoso encontrá-lo. Agora veja o mesmo parágrafo, otimizado para a internet:

“O Brasil é um país de proporções continentais, e não é à toa que temos cidades mais populosas que vários países do mundo. Conheça as cinco maiores cidades do país, em número de habitantes, segundo dados do IBGE:

1. São Paulo (12,04 milhões de habitantes);
2. Rio de Janeiro (6,4 milhões de habitantes);
3. Brasília (2,97 milhões de habitantes);
4. Salvador (2,93 milhões de habitantes);
5. Fortaleza (2,6 milhões de habitantes).”

A informação é essencialmente a mesma, mas fica muito mais fácil identificar o assunto do parágrafo devido ao negrito em “cinco maiores cidades do país, em número de habitantes”, que enfatiza a informação mais importante – assim como também é muito mais fácil ver que Brasília é a terceira maior cidade do país, por número de habitantes.

Vale lembrar, neste momento, a importância de criar qualquer peça de conteúdo pensando na persona. De um ponto de vista prático, algumas pessoas podem questionar que, quando o público encontra rapidamente a informação que busca, acaba ficando menos tempo em sua página. Sim, isso pode até ser verdade, mas, por outro lado, se o público não encontrar rapidamente a informação que busca, simplesmente sairá de sua página e buscará a resposta à sua dúvida em outro lugar. Por isso, lembre-se: o objetivo da sua persona não é ficar muito tempo em uma página, mas sim obter as respostas para suas perguntas da maneira mais simples possível. Se você construir sua página para seus objetivos pessoais e não para os de sua persona, nunca terá sucesso.

## SEO

**Qualquer comerciante sabe que o sucesso de sua loja está diretamente relacionado à sua localização.** De nada adianta ter uma ótima loja em uma rua de pouco tráfego, em que ninguém passa para olhar sua vitrine. Não é à toa que pontos comerciais em regiões como a Avenida Faria Lima, em São Paulo, a Savassi, em Belo Horizonte, e shopping centers ao redor do país possuem um aluguel altíssimo. Com um alto volume de pessoas passando em frente à sua loja, a chance de fazer negócios aumenta consideravelmente. Afinal, quem não é visto não é lembrado, como dizem por aí.

A mesma regra vale para a internet, pois de nada adianta você ter um site se ninguém o encon-

trar. Então, é imprescindível conseguir um lugar na melhor e mais movimentada “região” da internet: o Google. Segundo dados do Internet Live Stats, a cada segundo, cerca de 60 mil buscas são feitas no site, todas por pessoas interessadas em alguma informação. Ou seja, se você não aparece no Google, está fora da rua mais movimentada da internet, perdendo várias oportunidades de negócio. Apesar de a analogia com uma região comercial fazer sentido, existe uma grande diferença entre o Google e o mundo físico: no Google você pode aparecer para seu público sem precisar pagar nenhum tipo de aluguel, basta ter o site que ele considera o mais relevante para determinada busca. Mas, para conseguir isso, é necessário investir em SEO.

Como já vimos, SEO (search engine optimization, ou otimização para sites de busca) é um conjunto de técnicas de otimização de sites, blogs e páginas para mecanismos de busca, como o Google. Apesar de existirem vários outros sites de busca, vou me concentrar somente no Google, por dois motivos: o primeiro é que ele representa a maioria esmagadora do mercado de busca (pense bem, você conhece alguém que use o Bing todo dia?) e o segundo é que quase todas as otimizações feitas para o Google também o ajudarão a ranquear em outros sites. Todo o objetivo do SEO é fazer com que você apareça nas primeiras posições do Google para as buscas mais relevantes para seu negócio. Só para você ter uma ideia da importância disso, 33% dos cliques após uma busca vão para o primeiro lugar no Google e menos de 10% das pessoas vão até a segunda página. Dizem por aí que o melhor lugar para esconder um cadáver é na segunda página do Google, já que ninguém nunca vai lá. Apesar de ser uma piada, ela ilustra bem a importância de se estar na primeira página.

A psicologia da busca gira em torno do usuário: suas necessidades, sua forma de buscar por respostas, os resultados que ele espera obter etc. De forma resumida, frente aos mecanismos de busca, a psique humana passa pela necessidade de suprir um desejo específico, que pode se manifestar de formas diversas, e é papel das empresas que investem em marketing digital responder de forma objetiva a todas essas dúvidas e necessidades. Por isso, quando pensamos no entendimento dos processos de pesquisa, é preciso sempre se colocar no lugar desse usuário que está buscando alguma informação em um mecanismo de pesquisa como o Google. Um dos primeiros passos para entender a busca do usuário é conhecer a intenção de pesquisa. Isso é fundamental para atrair o público correto ao seu site, pois a grande missão do Google é fazer com que os resultados de busca estejam o mais alinhado possível com a intenção do usuário.

Para isso, o Google possui “robôs”, chamados Google Bots, que funcionam como rastreadores. Eles buscam todas as páginas na internet, entram em cada um dos links e leem tudo o que aquelas páginas têm para oferecer, avaliando e salvando tudo nos servidores do Google. Dessa forma, todo o conteúdo fica organizado e bem segmentado para oferecer os melhores resultados para as pesquisas realizadas pelos usuários a respeito de um termo específico. Para entender melhor, imagine uma biblioteca. Quando estamos buscando, por exemplo, um livro sobre SEO, não precisamos ir de prateleira em prateleira atrás desse conteúdo – recebemos orientações sobre o local específico onde as informações sobre SEO se encontram, o que torna mais prático e fácil o acesso aos livros.

O grande valor do tráfego orgânico, aquele vindo dos mecanismos de busca, é que, à medida que seu site ou blog começa a ter um fluxo frequente de visitantes, você cria um ativo – o tráfego – de baixo custo e que, ao contrário das mídias pagas, não some quando você para de investir dinheiro. Esse tráfego já é seu, e você está apenas diluindo o custo de produção de conteúdo ao longo do tempo. O

objetivo final de qualquer profissional de marketing de conteúdo é conseguir bater suas metas somente com tráfego orgânico, por isso é muito importante ter um bom entendimento de SEO.

## Fatores de ranqueamento

Quando os robôs do Google visitam sua página, eles avaliam vários fatores para determinar se ela é de qualidade, se oferece um bom conteúdo para o leitor final e em quais buscas ela deve aparecer – e em qual posição. Ninguém sabe com precisão todos os elementos que o Google avalia, senão seria fácil enganá-lo, mas, em linhas gerais, existem dois grandes grupos de fatores, on page e off page, que são determinantes para um bom posicionamento no Google. O trabalho do SEO é otimizar esses fatores para garantir um bom posicionamento.

## Fatores on page

Os fatores on page estão relacionados a todos os elementos presentes em sua própria página, ou seja, sobre os quais você tem total controle. Eles são fundamentais para que os mecanismos de busca percebam que seu conteúdo está relacionado aos termos buscados pelos usuários. Dentre os fatores on page existem vários fatores técnicos, mas os mais importantes são aqueles não técnicos, relacionados ao conteúdo e à maneira como ele é organizado e apresentado. Vejamos os principais a seguir.

## Qualidade do conteúdo

Esse fator não deve ser surpresa para ninguém – afinal, nenhuma otimização, truque ou tecnologia fará com que seu site apareça em primeiro lugar se o conteúdo não for bom. Mas se a qualidade do conteúdo é, de longe, o principal fator de ranqueamento no Google, como determinar o que é um conteúdo de qualidade, no final das contas? Basta se colocar no lugar da persona (já que foi para isso que a criamos) e ver se o seu conteúdo realmente responde às dúvidas que ela pode ter ao fazer uma pesquisa. Um bom conteúdo é aquele que resolve o problema de um público específico no momento em que ele precisa.

Figura 19.3 - Características de um conteúdo de qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Se você seguir o formato acima, vai criar um conteúdo útil, o que é essencial para um bom posicionamento no Google, mas ainda não é suficiente. A primeira página do Google é um grande campo de batalha, e seus concorrentes estão sempre lutando para estar no primeiro lugar, e você deve fazer o mesmo. Logo, não basta que seu conteúdo seja bom; ele precisa ser o melhor. Como já disse Rand Fishkin, fundador da Moz, uma das empresas de marketing digital mais famosas do mundo, você precisa escrever conteúdos “que são dez vezes melhores que o melhor resultado que você encontrar nos resultados de busca para um tópico ou frase específicos”. Apesar de “dez vezes” ser algo difícil de mensurar quando falamos de conteúdo, a mensagem dele é clara ao dizer que você deve entrar nos primeiros resultados do Google relativos às buscas para as quais você está querendo ranquear e fazer, pelo menos, um conteúdo muito melhor do que o que você encontrar.

Uma das perguntas que me fazem com mais frequência, e que está diretamente relacionada à qualidade do conteúdo, é qual o tamanho ideal de um conteúdo, principalmente posts de blog. A maioria das pessoas espera uma resposta pronta, do tipo, “o Google gosta de conteúdos com 5 mil palavras”, mas essa resposta não existe. Basicamente seu conteúdo deve ter tamanho suficiente para responder às dúvidas do leitor da melhor maneira possível, direto e sem enrolação. Mas, apesar disso, existem estudos que mostram que os conteúdos que estão em primeiro lugar no Google têm em torno de 2.500 palavras, o que é um bom ponto de referência. Só lembre que esse número é mais uma consequência do que uma causa, pois é muito difícil sintetizar qualquer tema em poucas palavras. Só não vá tentar escrever uma receita de ovo cozido usando 2.500 palavras apenas para alcançar esse número, pois isso não o ajudará em nada.

## Título (Title Tag)

Eu já mencionei a importância de um bom título para qualquer peça de conteúdo na internet. No entanto, quando o assunto é SEO, temos que prestar mais atenção ainda, pois o título de uma página é diferente do título do conteúdo em si, ou seja, cada página possui pelo menos dois títulos distintos. Confuso? Vamos simplificar:

O título de um blog post, aquele que você vê ao abrir a página e que também aparece como título nos compartilhamentos em redes sociais, é, na verdade, o heading (cabeçalho) primário, ou <H1>. Quando falei de títulos anteriormente neste capítulo, é a isso que eu me referia, ou seja, àquele que será o título “oficial”, visível para o leitor quando ele abrir a página. Esse título não tem limitações de tamanho, assim como mostra a próxima figura:

**Figura 19.4** Captura de tela do “post de meio um milhão de reais”, com o título em destaque



Já o título da página (não mais do post) é o nome da página em si, mas ele não aparece para o leitor em nenhum lugar da página, e sim na aba do navegador lá no alto. Esse título é a tag <title> no código de sua página. Ao usar um CMS como o Wordpress, ele vai, por padrão, deixar esse título igual ao <H1>, mas, como é a tag <title> que aparece quando alguém faz uma busca no Google, ela deve ser otimizada.

Mantenha-a curta, para que não seja cortada ao ser compartilhada em redes sociais ou nos resultados do Google. A recomendação é que ela tenha no máximo 70 caracteres, pois qualquer coisa maior do que isso corre o risco de ser substituída por reticências [...] na lista de resultados. Seja objetivo, focando em fazer com que a taxa de cliques para esse conteúdo seja alta. Use palavras-chave relevantes, ou seja, se seu objetivo é ranquear para determinada palavra-chave em seu blog post, ela deve aparecer no título.

**Figura 19.5 Resultado do Google para a mesma página acima – repare como o título (ou <title> tag) é diferente**

Marketing Digital: aprenda DEFINITIVAMENTE o que é e como fazer!  
[marketingdeconteudo.com/marketing-digital/](http://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/) ▼  
 22 de dez de 2014 - O Marketing Digital já faz parte da vida de qualquer pessoa com acesso à Internet, e agora é difícil imaginar como seria viver em um mundo ...

Fonte: Google

## URLs

Uma URL é o endereço de qualquer página na internet, composto por subdomínio, domínio e diretórios, como no exemplo abaixo:

**Figura 19.6 - Estrutura de uma URL**

<http://universidade.rockcontent.com/curso-de-seo/>

O diagrama mostra a URL <http://universidade.rockcontent.com/curso-de-seo/> com três partes destacadas por linhas vermelhas e rotuladas: 'universidade' é o subdomínio, 'rockcontent.com' é o domínio e '/curso-de-seo/' é o diretório.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por muito tempo, a presença de palavras-chave relevantes na URL foi considerada um fator importante de ranqueamento, tanto que existia uma disputa por domínios que fossem exatamente a palavra-chave mais importante para o profissional de marketing, como nosso próprio blog: [www.marketingdeconteudo.com](http://www.marketingdeconteudo.com). Além disso, sempre houve uma grande preocupação em publicar páginas com a palavra-chave principal, como é o caso do “Post de meio um milhão de reais”: [www.marketingdeconteudo.com/marketing-digital](http://www.marketingdeconteudo.com/marketing-digital). Mas hoje em dia o próprio Google já admitiu que as URLs têm pouco ou nenhum efeito no ranqueamento. Logo, para que continuar se preocupando?

A verdade é que, se seu site já estiver pronto e for um trabalho enorme renomeá-lo ou várias das páginas dentro dele, deixe-o como está. Mas caso você esteja criando um novo site ou uma nova página, vale seguir algumas boas práticas. Por exemplo, mesmo que o efeito sobre o ranqueamento no Google seja zero, ainda é uma boa prática do ponto de vista de usabilidade ter uma URL amigável, isto é, que seja facilmente lida pelo usuário final. O ideal é evitar nomes complexos, estranhos ou sem significado, que possam confundir o leitor. Veja um exemplo:

- URL não amigável: <http://meusite.com/noticias.php?id=456454>
- URL amigável: <http://meusite.com/noticias/lancamento-novo-produto>

A primeira URL não ajuda em nada no entendimento do tema da página, enquanto a segunda já deixa claro que a página vai falar do lançamento de um novo produto. Se levarmos em conta que URLs são usadas em vários contextos (compartilhamentos sociais, via e-mail etc.), é bom que ela seja de fácil leitura e, por garantia, contenha palavras-chave relevantes.

## Heading Tags

As heading tags (os cabeçalhos nos editores de texto) já foram mencionadas como a melhor maneira de criar intertítulos, pois são a forma padrão de determinar a hierarquia do texto e ajudam na escaneabilidade. Mas melhorar a escaneabilidade não é o único benefício das heading tags, elas também ajudam o Google Bot a entender a hierarquia das informações do seu conteúdo, e isso permite que ele classifique sua página da melhor maneira de acordo com os termos de busca. Como já dito, a hierarquia das heading tags é determinada através de números, sendo que a heading 1 (<H1>) é o título da página e só deve aparecer uma vez, enquanto as headings 2 a 6 (<H2> a <H6>) são os intertítulos.

Para aumentar ainda mais a eficiência do SEO, é importante que a palavra-chave para a qual você queira ranquear apareça no <h1> e pelo menos em algum <h2>. O restante dos <h2> e <h3> deve trazer conteúdos relevantes para o assunto tratado na página e, claro, atraentes para o leitor. Qualquer heading de <h4> a <h6> é puramente estética, ou seja, não influencia o Google em sua avaliação do site para fins de ranqueamento.

## Imagens

Assim como os intertítulos, as imagens, além de serem úteis para o leitor, precisam ser inseridas no site da maneira correta por questões de usabilidade e SEO. Existem três fatores a serem observados a esse respeito:

- O nome do arquivo da imagem deve descrever o conteúdo ali presente, o que, além de já ajudar o Google Bot a identificar seu conteúdo, também ajuda o leitor caso haja algum problema de carregamento de imagem ou ela seja acessada diretamente.
- O texto alternativo (alt text) é uma informação inserida no código que explica o conteúdo daquela imagem e aparece caso a imagem não seja carregada por algum motivo – por exemplo, se o usuário tiver desabilitado o download em dispositivos móveis para economizar banda ou estiver utilizando um dispositivo de leitura. É o principal fator de SEO relacionado a imagens, por isso escolha bem a descrição.

- A imagem não deve ser tão pesada a ponto de afetar o carregamento da página, pois o tempo que uma página demora para carregar também é outro fator de ranqueamento.

## Links Internos

Como vimos, o Google Bot funciona como um robô que vasculha todas as páginas da internet, avaliando seu conteúdo e entrando em os todos os links disponíveis para alcançar novas páginas e, a partir daí, montar uma estrutura de relevância. Os links internos, ou seja, aqueles que existem entre páginas internas do seu site, são uma das principais maneiras de dizer ao Google quais páginas você considera mais relevantes para determinado assunto. Uma página que receba mais links será considerada mais relevante. O texto-âncora, ou seja, a palavra ou frase que será o link, é usado como indicativo do assunto contido na página, por isso é bom sempre usar a palavra-chave relevante e suas variações, claro, sem ser artificial.

Vamos dar um exemplo para deixar mais claro. Considere um blog de decoração que apresente um post denominado “como decorar cozinhas”, e seu objetivo seja tornar essa a principal página do blog para pesquisas relacionadas ao assunto. Para aumentar essa relevância, a tática ideal é colocar um link para esse post sempre que a decoração de cozinhas for mencionada em outras páginas do seu site. Um texto sobre “como decorar sua casa para o verão” pode trazer um link quando falar que “a decoração da cozinha é superimportante para a harmonia da casa”, com a palavra-âncora sendo “decoração da cozinha”. Mas tenha em mente que o link deve ser inserido naturalmente no fluxo do texto, sem exageros.

## Meta description

Apesar de não influenciar diretamente no ranqueamento da página, a meta description é um código cuja função é explicar para o usuário qual é o conteúdo abordado na página e, com isso, atraí-lo para a leitura do conteúdo. Essa descrição não aparece na página em si, mas pode aparecer no resultado de busca como aquele pequeno texto abaixo do título da página, em vez de um recorte do primeiro parágrafo ou algum outro pedaço do texto. Se bem escrita, ela pode aumentar a taxa de cliques para seu site nas páginas de busca. Uma boa meta description apresenta as seguintes características:

- Contém aproximadamente 150 caracteres, para não ser cortada no meio e ganhar reticências no fim da frase.
- Contém a palavra-chave principal do texto, pois esta aparecerá em negrito caso tenha sido usada de maneira exata na pesquisa.
- É direta e induz o leitor a querer ler o restante do texto.

## Fatores técnicos

Apesar de não fazerem parte do dia a dia do profissional de marketing de conteúdo, existem fatores técnicos extremamente relevantes para um bom ranqueamento. Por isso é importante que você ou o técnico responsável pelo site preste bastante atenção a questões como:

- Tempo de carregamento do site, pois o Google penaliza sites lentos.
- Responsividade do site, ou seja, ele deve se adaptar bem a telas de celular. Esse é talvez o fator técnico mais importante hoje em dia.
- Duplicidade de conteúdo: se por algum motivo suas páginas estiverem sendo repetidas em vários lugares do site, isso pode afetar o ranqueamento. Em geral é algum problema técnico com o CMS.
- Problemas técnicos em geral: links quebrados, páginas que não carregam e outros erros desse tipo são vistos negativamente.
- Páginas seguras: elas já foram declaradas pelo Google como preferenciais, recebendo vantagens no ranqueamento em relação a páginas não seguras. Migrar suas páginas para o HTTPS, que é a versão segura, requer um conhecimento técnico avançado.

## Fatores off pages

Os fatores off page são aqueles externos ao seu site. O Google valoriza bastante esses quesitos, pois eles representam a autoridade do seu conteúdo/site e como as pessoas têm sido beneficiadas com ele: quanto melhor o conteúdo disponível, mais as pessoas falam sobre ele e mais backlinks (ou seja, links vindos de outros sites) você recebe. O Google funciona como uma biblioteca, em que quanto mais vezes você for mencionado na bibliografia de outros, maior será sua autoridade naquele assunto e, por consequência, mais vezes seu “livro” será usado. Essa maneira de analisar os sites com base na relação entre eles foi o grande diferencial do Google como motor de busca quando ele surgiu em 1998, pois garantia resultados muito melhores do que os concorrentes.

## Links externos

Por muito tempo os links externos foram o elemento mais importante do SEO, até mais do que o próprio conteúdo. Muitos profissionais de SEO conseguiam ótimos rankings com conteúdos de baixíssima qualidade, somente por meio da construção artificial de uma grande quantidade de links variados. Sites de venda de links em larga escala eram comuns e usavam robôs para criar milhares de links externos para sua página. Para nossa sorte, o Google evoluiu muito e, com suas atualizações de algoritmo, quase que acabou com esse tipo de prática, conseguindo focar em oferecer conteúdo de qualidade para seus usuários e, por tabela, possibilitando o crescimento do marketing de conteúdo.

No entanto, apesar de o Google ter se tornado inteligente a ponto de distinguir o que é um bom conteúdo, isso não elimina, de maneira nenhuma, a importância dos links externos, que ainda são um fator de ranqueamento essencial, sem o qual nenhuma estratégia de SEO terá sucesso. Os links externos funcionam como recomendações na vida real, sendo avaliadas tanto pela quantidade quanto pela qualidade. Se um profissional que você não conhece for recomendado a você por várias pessoas diferentes e todas elas o apresentarem dizendo: “Essa pessoa é excelente em fotografias”, você vai crer que ela seja de fato excelente em fotografia.



Agora imagine que, em vez de pessoas aleatórias, Barack Obama fale publicamente que essa mesma pessoa é excelente em fotografia. Você daria muito mais crédito a essa referência, pois ela tem mais autoridade. Para o Google, todo site possui uma autoridade, que é calculada por meio da análise de centenas de fatores, sendo que o principal são os links externos. É pela combinação da autoridade e da quantidade de sites que estão enviando links externos para você que ele determina se sua página é boa ou ruim.

Um bom profissional de marketing de conteúdo trabalha ativamente para conseguir links para seus conteúdos, tanto em volume quanto em qualidade. Esse trabalho se chama link building, e será mais bem explicado em breve.

## Localização

Com o crescimento dos dispositivos móveis, outro fator off page que se tornou extremamente relevante é a localização de quem está fazendo a busca. Uma pesquisa por “padaria” em Salvador mostra um resultado completamente diferente da mesma busca feita em Curitiba, pois o Google entende que o usuário está interessado em encontrar uma padaria perto de sua localização. Qualquer resultado muito distante não terá a menor relevância na busca. O Google já usa informações de várias fontes para determinar os negócios que existem em uma região; então, se você tem um negócio local, é provável que já apareça nos resultados de busca. Mas é possível melhorar seu posicionamento se inserir seu endereço nas páginas de seu site e também se cadastrar no Google Meu Negócio, o sistema da empresa para gestão de negócios locais

## Trabalhando com SEO

Os fatores de ranqueamento on page e off page representam somente uma parte do que o Google considera na hora de avaliar seu site (dizem que são mais de 200 fatores distintos, mas ninguém de fato sabe), no entanto são de longe os fatores mais relevantes sobre os quais você, como profissional de marketing, tem controle e devem ser levados em conta no seu dia a dia. Agora é hora de colocar a mão na massa e começar a trabalhar com SEO, otimizando efetivamente suas páginas e seus conteúdos para que apareçam nos primeiros lugares do Google.

A parte técnica do SEO, que não é o foco aqui, geralmente pode ser feita uma vez e “esquecida” (é necessário apenas um monitoramento para evitar o surgimento de problemas). Já a parte relacionada ao conteúdo requer uma integração de novos passos à sua rotina diária, pois todo planejamento, toda criação e divulgação de qualquer tipo de conteúdo deve levar em conta essas boas práticas. Trabalhar com SEO não é difícil, mas requer disciplina. Para ter uma verdadeira estratégia de SEO em andamento, é necessário executar pelo menos as ações abaixo com frequência.

## Pesquisa de Palavras-chave

A criação de conteúdos, historicamente, sempre foi muito associada às artes e à criatividade: escrever um livro, tirar uma foto, compor uma música, por exemplo. No marketing de conteúdo, temos o cenário oposto, em que a criatividade deve ser deixada de lado em quase todo o processo de pesquisa e planejamento, podendo ser usada só ao final do processo de produção. Como o objetivo

do marketing é trazer resultados, não é possível criar um conteúdo sem o embasamento de dados. Como você já viu neste livro, personas (que são baseadas em pesquisa e dados), formatos e canais (que devem ser usados de acordo com suas regras), técnicas de redação para a internet (que também seguem requisitos técnicos para tornar os textos mais eficientes) etc. Ou seja, tudo o que foi dito até o momento não tem nenhum embasamento criativo.

O mesmo acontece com a escolha dos temas a serem abordados em uma estratégia de conteúdo, que devem ser baseados em dados. A primeira informação necessária para que se definam os temas a serem tratados é a persona – afinal, estamos sempre criando conteúdos que sejam interessantes para alguém. Acredito que essa parte já esteja bem clara para você, certo? Mas não basta só conhecer a persona e tentar adivinhar o que mais interessa a ela baseado em suas percepções. É necessário saber, de fato, se existe alguma demanda pelo seu conteúdo antes mesmo de escrevê-lo, e, para isso, é preciso fazer uma pesquisa de palavras-chave, o que é fundamental para o sucesso de qualquer blog ou site.

Antes de mais nada, é importante entender mais a fundo o que é uma palavra-chave. No contexto de SEO, uma palavra-chave é o termo utilizado pelo usuário para fazer uma busca, ou seja, se você digitar no Google “como emagrecer”, essas serão suas palavras-chave e, se seu site for sobre vida saudável, essa é definitivamente uma palavra-chave para a qual você quer ranquear. Mas, como tudo no marketing, não é tão simples assim. Palavras-chave são, acima de tudo, a representação de uma intenção por parte do usuário, e, hoje em dia, o Google entende isso. Voltando ao exemplo do “como emagrecer”, a intenção é clara, mas ela pode ser muito bem entendida de outra maneira – “como perder peso”, por exemplo.

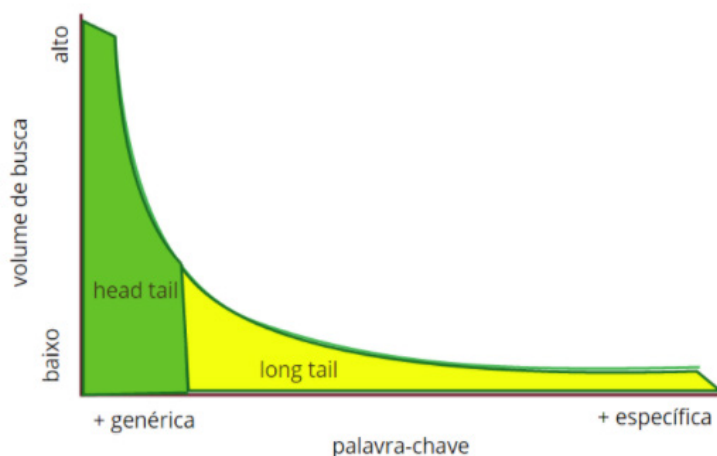
Existem dois grupos principais de palavras-chave: as head tail e as long tail. As head tail são as palavras-chave que têm o maior volume de buscas mensal para determinado nicho. Um exemplo é “marketing”, com mais de 74 mil buscas mensais (dado extraído do SEMRush em maio de 2017). Você consegue imaginar o volume de tráfego orgânico que um conteúdo bem ranqueado para essa palavra-chave pode conseguir? Apesar do grande volume, o problema desse tipo de palavra-chave é que a concorrência é monstruosa! Estamos falando de milhares de conteúdos e sites ranqueando para apenas uma palavra-chave extremamente abrangente.

Além disso, embora gerem alto volume de tráfego, as palavras-chave head tail requerem um trabalho muito bem-feito de SEO, a fim de combater a concorrência e evitar a atração de um tráfego menos qualificado, por serem termos mais amplos. No exemplo acima, da palavra “marketing”, é impossível saber se a pessoa está interessada em fazer um curso de marketing, contratar uma agência de marketing ou procurar um emprego em marketing, por exemplo.

O oposto das palavras head tail são as long tail, ou seja, as que estão na cauda (tail, em inglês) do gráfico de busca. Essas palavras-chave têm um volume bem menor de pesquisa, mas, por outro lado, enfrentam menor concorrência, representam uma quantidade maior de palavras e, por serem mais específicas, trazem um tráfego mais qualificado. Imagine que você tenha um blog apenas sobre camisas polo com listras azuis. Um visitante que vier através da palavra-chave “camisa” pode não ter nenhum interesse nas polos azuis, logo, boa parte deles, apesar do volume, não servirá de nada. Já uma pessoa que procurou no Google especificamente por “camisas polo com listras azuis” demons-

trou interesse exatamente no seu conteúdo, ou seja, é um tráfego mais qualificado apesar do menor volume. Veja a figura a seguir:

**Figura 19.7 Representação da cauda longa: quanto mais específica a palavra-chave, menor o volume de busca**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

No fim das contas, o Google é uma grande máquina de intenções, ou seja, ele tenta entender a necessidade de quem está fazendo a busca para conseguir oferecer a melhor resposta. Seu objetivo como profissional de marketing de conteúdo é fornecer essa resposta da melhor maneira possível (lembre-se da citação do Rand Fishkin), sem tentar “superotimizar” para as palavras-chave, repetindo-as com uma frequência maior do que a necessária só para agradar o Google. Elas sempre serão seu guia, mas o Google nunca será seu público; ele é só um meio para se chegar à persona.

Para nossa sorte, o Google e outras ferramentas nos trazem algumas informações essenciais sobre as palavras-chave usadas em buscas, e são essas informações que vamos usar para fazer uma pesquisa de palavras-chave. De maneira geral, existem algumas informações básicas que precisamos levantar, fornecidas por quase todas as ferramentas:

- **Volume de pesquisa mensal:** é a quantidade de vezes que determinada pesquisa é feita no Google em um mês. Essa é a informação mais importante de todas, pois é ela que diz se sua persona de fato está interessada em algum assunto. Escrever o melhor texto do mundo sobre um assunto que tem zero buscas mensais é o mesmo que recitar o poema mais bonito do mundo para uma parede.
- **Concorrência:** representa o quanto uma palavra-chave é disputada no Google. Quanto maior a concorrência, mais difícil será alcançar os primeiros lugares. Em geral, palavras com muito volume têm uma alta concorrência.
- **Palavras-chave relacionadas:** são similares ou derivadas da palavra-chave original da pesquisa, e servem como inspiração para novos conteúdos.

Agora que você já conhece os princípios de uma pesquisa de palavras-chave, vou usar o já conhecido “Post de meio um milhão de reais” como exemplo, mostrando como foi meu processo de análise para criar esse post, um case de sucesso.

Quando ele foi escrito, a Rock Content já existia havia quase dois anos, chegando a ranquear bem em várias palavras long tail, por ser o caminho mais fácil para quem está começando. Mas, em determinado momento, decidi que era a hora de dar um salto em tráfego indo atrás de uma palavra mais disputada.

O primeiro passo foi descobrir qual seria a palavra-chave ideal, e para isso utilizei duas ferramentas: o planejador de palavras-chave do Google e o SEMRush. O planejador do Google foi usado para encontrar a palavra-chave, comparando o volume geral de pesquisa mensal de várias palavras-chave. Já no SEMRush, fiz uma pesquisa mais refinada para encontrar variações de palavras-chave, sites concorrentes etc. Lembrando que a persona, Maria Marketing, é uma profissional de marketing interessada por conteúdos relacionados à área de marketing digital, fiz uma pesquisa entre vários temas, como marketing de conteúdo, marketing digital, marketing e produção de conteúdo. Entre esses termos, o escolhido foi marketing digital, que tinha o segundo maior volume de buscas mensais (16 mil na época), mas não era tão vago quanto o primeiro lugar, que era somente o termo marketing (60 mil buscas). Depois de encontrar a head tail perfeita, o próximo passo envolvia avaliar como era a concorrência por essa palavra-chave.

## Análise da Concorrência

Em seguida, precisávamos entender com quem estávamos concorrendo, pois queríamos entrar na luta para ganhar. Entrar em uma luta sem conhecer o adversário é começar perdendo. Uma maneira de ajudar o planejamento de SEO é analisar a página de resultados para determinada pesquisa (também chamada de SERP, ou Search Engine Results Page) e ver o que os conteúdos que estão nos primeiros lugares estão fazendo de certo e errado, e assim montar um plano para criar algo ainda melhor.

## Criação de Conteúdo

A próxima etapa foi a criação do conteúdo em si, seguindo as boas práticas já mencionadas aqui no livro sobre canais, formatos, qualidade de conteúdo, redação web e, claro, SEO. Como vimos, o post não pode simplesmente se chamar “marketing digital”, pois isso não vai atrair ninguém, então, depois de muitos testes, cheguei a um bom título. O resultado ficou assim:

- Palavra-chave principal: Marketing digital
- Título do post (H1): Marketing digital: Tudo que você sempre quis saber sobre o assunto está aqui.
- Título da página (title): Marketing digital: aprenda DEFINITIVAMENTE o que é e como fazer!
- Conteúdo: originalmente, 1.500 palavras, mas após várias revisões ao longo do tempo já chega a quase 5 mil.

## Link building

A quantidade e a qualidade de links externos que apontam para suas páginas na internet é um fator tão relevante para o SEO que uma parte do trabalho de qualquer profissional de marketing digital é buscar ativamente novos links, um processo chamado link building. Quando o Google era facilmente enganado, as técnicas de link building funcionavam de maneira quase independente do conteúdo. “Profissionais de SEO” viviam de comprar links para suas páginas, trocar links em grandes redes etc. Tudo isso levava ao ranqueamento de páginas irrelevantes para o usuário final. Porém, com as constantes atualizações do algoritmo do Google, ficou quase impossível enganá-lo e, mesmo que você consiga, é uma péssima ideia para a estratégia de marketing digital de uma empresa, pois no futuro suas páginas podem ser penalizadas.

Mesmo que o bom conteúdo tenha se tornado essencial para um bom posicionamento no Google, ele não pode simplesmente ser criado e esquecido, na esperança de que magicamente apareça nos primeiros resultados. Por melhor que seja seu texto, o Google só vai entendê-lo como relevante se houver links. Em SEO, essa relevância é conhecida como autoridade e existe em dois níveis: autoridade de domínio (domain authority) e autoridade de página (page authority). A autoridade de domínio é relativa a seu site como um todo; ela é construída lentamente e está associada à sua URL. Um domínio com uma autoridade alta é visto com bons olhos pelo Google, o que faz com que as páginas que forem publicadas nele sejam ranqueadas com mais facilidade. A autoridade de domínio é influenciada pela qualidade dos conteúdos da página, pela quantidade e qualidade dos links, pela idade da página e vários outros fatores desconhecidos.

Já autoridade de página representa, como o nome diz, a relevância de cada página individual de seu site para o Google. Assim como no domínio, existem centenas de fatores de ranqueamento, mas os principais – e sobre os quais felizmente temos controle – são a qualidade do conteúdo e a quantidade e qualidade dos links. No caso das páginas somente a autoridade, apesar de ajudar, não é o suficiente. Cada página deve levar em conta todas as otimizações de SEO já mencionadas e ser bem direcionada para alguma palavra-chave, para que ela apareça nos resultados. No fim das contas, os esforços de domínio e página acabam sendo os mesmos, por isso não existe, a princípio, diferença no link building para aumentar cada um. Na prática, o link building é um esforço constante de várias ações, sendo que as principais são:

- Divulgue seus conteúdos nas redes sociais: quanto maior o alcance de seu conteúdo, maior a chance de alguém se interessar por ele a ponto mencioná-lo em outro site, com um link de volta para sua página.
- Faça guest posts: a prática de publicar um texto em outra página como convidado é chamada de guest posting. A ideia é encontrar outros sites com uma audiência parecida com a sua e se propor a escrever um artigo para eles, em geral de graça, pedindo em troca apenas que no meio do texto você coloque alguns links de volta para o seu site. Além de conseguir links, um bom trabalho de guest posting aumenta sua visibilidade com novas audiências e traz novos olhos para seu conteúdo.
- Comente em outros sites: se você estiver em algum outro site que possua um conteúdo que pode ser complementado por algo que você já criou, participe da discussão e sugira que o leitor

também visite sua página. Só tome cuidado com esse tipo de ação para você não se tornar um spammer que só entra em várias páginas para tentar multiplicar seus links. O objetivo é agregar valor a qualquer conversa on-line.

- Peça por links: sim, o simples ato de pedir por links pode funcionar, desde que haja contexto. A maneira mais fácil de começar é: monitore todas as menções à sua marca e envie um e-mail para o dono desse site, pedindo um link de volta de modo a ajudar os leitores a alcançar sua página com mais facilidade. Além disso, se você estiver começando e não tiver menções, peça a amigos, familiares ou conhecidos que tenham alguma página relevante – contanto que o link faça sentido no contexto da página deles, claro.
- Faça conteúdos épicos: se você quer que seus conteúdos ganhem links naturalmente, dedique um tempo a fazer algo original, que mais ninguém fez e que tenha muito valor. Alguns tipos de conteúdo que atraem muita atenção são pesquisas inéditas, infográficos e materiais ricos.

## Monitoramento e acompanhamento

Além de planejar, pesquisar, produzir conteúdo e links, uma parte essencial na hora de acompanhar a performance da sua campanha de SEO é fazer um monitoramento de performance. Todo profissional de marketing de conteúdo deve ser obcecado por monitorar o desempenho de seus sites nos motores de busca. Para fazer um bom monitoramento, o primeiro passo é definir uma periodicidade relevante, nem muito longa nem muito curta, pois os efeitos do SEO não acontecem do dia para a noite. Na Rock Content, temos uma reunião toda sexta-feira para analisar nossos erros, nossos acertos e a performance geral das páginas. Uma semana é um prazo curto o suficiente para notarmos e corrigirmos alguns problemas que possam ter surgido durante a semana e longo o bastante para vermos os efeitos de nossas ações da semana anterior. Nossa avaliação semanal inclui o acompanhamento de:

- visitantes orgânicos em geral e para palavras-chave específicas;
- taxa de rejeição, ou seja, quantas pessoas entraram no site e saíram sem fazer nada;
- posicionamento na SERP de nossas palavras-chave mais importantes, incluindo avaliação de outros sites que também aparecem nos resultados;
- avaliação de oportunidades de novas palavras-chave.

## CONCLUSÃO

É inquestionável que ter um bom conteúdo é a única maneira de atrair pessoas para seu site de forma recorrente e escalável, e isso depende de uma boa estratégia de marketing de conteúdo. Este capítulo foi dedicado a mostrar as possibilidades que existem na internet e as boas práticas a serem seguidas para que um conteúdo não seja criado à toa, mas pensado e executado para gerar resultados. À medida que uma estratégia de marketing de conteúdo vai tomando forma e gerando tráfego, ela se torna um ativo valioso para qualquer empresa. Um blog com milhares de visitas orgânicas todo mês tem valor por si só, uma vez que essa audiência e autoridade podem ser a base de várias iniciativas geradoras

de negócio para a empresa.

Um bom trabalho de marketing de conteúdo é como construir uma casa: você não verá imediatamente os benefícios. Enquanto ela não tiver paredes, um teto, energia elétrica e água, não é possível morar dentro dela. Mas, uma vez pronta, ela é sua, um patrimônio que tem valor e traz retorno. Já a publicidade tradicional é como viver de aluguel: você tem o benefício instantâneo de já poder utilizar o imóvel assim que começa a pagar o aluguel, mas, no momento em que para de pagar, a casa já não pode mais ser usada por você. Da mesma maneira, quando você paga para fazer uma propaganda, ela só será vista enquanto durar sua verba de mídia.

O “Post de meio um milhão de reais” é um bom exemplo de conteúdo de qualidade focado em SEO, acompanhado de link building. Por ser evergreen, já que a demanda por conhecimentos em marketing digital não é pontual, ele se tornou uma fonte constante de tráfego que não demanda investimentos mensais em mídia. Ou seja, é uma casa construída pela Rock Content, e hoje gera dinheiro para nós. O gráfico a seguir (Figura 5.8) mostra a evolução do tráfego orgânico mensal desse post, que continua relevante mesmo dois anos após a publicação, estável em torno de 4 mil visitas semanais. Agora imagine centenas de páginas com comportamento parecido, algumas mais bem-sucedidas, outras menos, mas todas sempre contribuindo para aumentar cada vez mais a audiência de sua empresa. É esse o resultado que nós, como profissionais de marketing de conteúdo, queremos alcançar com a publicação frequente de artigos, vídeos, fotos etc. de qualidade, para as nossas personas.

**Figura 19.8** Evolução do tráfego orgânico do “Post de um milhão de reais”, de março de 2015 a março de 2017.



Fonte: Adaptado pelo autor

# Capítulo 20



COMO CONSTRUIR A PROPOSTA DE  
VALOR DA SUA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Por **Fernanda Verdolin**



CEO, founder da Workalove  
Educatória, Pesquisadora e Empreendedora  
Mestre em Administração  
Especialista em Marketing Educacional  
Relações Públicas

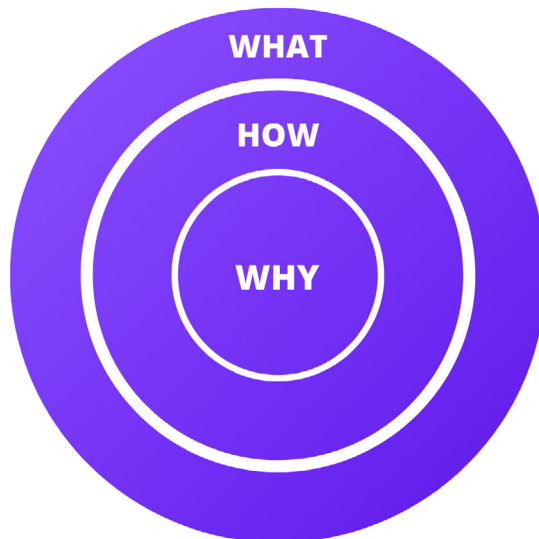


De uma forma bem simples e objetiva, entende-se “proposta de valor” como um resumo, num texto curto, do porquê sua instituição existe, para quem foi pensada e o que a torna especial. É o seu posicionamento de mercado claro e a sua visão referente à própria essência. É ela que permite aos seus colaboradores, estudantes, professores e demais stakeholders, entenderem os diferenciais da sua instituição e especificamente, o seu DNA.

Transmitir essas informações ao aluno, por meio do seu atendimento presencial e telefônico, sua comunicação no campus e/ou ações de marketing, podem fazer toda a diferença para atrair e conquistar o coração do seus potenciais estudantes.

Resumir uma operação complexa em uma frase pode ser uma tarefa complicada se você não tem muita intimidade com a gestão de comunicação e marketing. Para tornar esse processo mais simples e prático, procuramos trazer algumas das principais referências sobre esse tema, como: a famosa palestra “The Golden Circle”, de Simon Sinek, o clássico artigo da Harvard Business Review, “Building Your Company Vision”, de Jim Collins e Jerry Porras e o método desenvolvido por Geoffrey Moore, o autor de Crossing the chasm, para criar uma proposta de valor.

Simon Sinek, é autor de best-sellers como “Comece pelo porquê” e “Encontre seu porquê”, além de ser fundador da Start With Why, uma empresa que oferece os recursos para inspirar pessoas a fazerem aquilo que mais as motiva. Simon Sinek ganhou notoriedade principalmente após a sua TED Talk de 2009 — um dos talks mais vistos até hoje, intitulado “How great leaders inspire action” — ou “Como grandes líderes inspiram ação”, no qual ele explica o círculo dourado.



**Fonte elaborada pela autora**

Dos 3 círculos: o primeiro é maior e representa o “o que”; o segundo é menor e está dentro do primeiro, representando o “como”; e o terceiro é ainda menor e está dentro do segundo, representando o “porquê”. Sinek afirma que todas as empresas sabem o que elas fazem, no entanto, são poucas as que sabem o porquê fazem.

Moore criou um modelo de proposta de valor para identificar quais são as promessas e propósitos da empresa, além de seu posicionamento perante a concorrência. Quando você for criar a proposta de valor é importante ter em mente:

- Para (público-alvo)
- Que (problema que a empresa se propõe a resolver)
- Nosso (solução oferecida)
- Que (benefício primário do produto)
- Diferente (concorrente direto)
- Nossa oferta (diferencial em relação à concorrência)

Ao reunir essas informações, é possível saber qual o posicionamento desejado pela empresa e assim fundamentar as ações futuras. É importante dizer que uma proposta de valor não tem como objetivo destacar as qualidades da empresa, mas sim os pontos que a diferencia dos concorrentes e a torna única.

## Exercício para construção da sua proposta de valor

Recomendamos que essa atividade seja desenvolvida com o máximo de heterogeneidade possível de profissionais, ou seja, gestores da área acadêmica, finanças, portaria, gestão de pessoas, tecnologia da informação e, claro, a alta direção.

Separe essas pessoas em 3 grupos, com um profissional da área de comunicação e marketing em cada grupo para servir de liderança e conduzir todos para a compreensão completa da atividade. O processo consiste em responder a seis (6) simples perguntas. Observe o exemplo:

### Proposta de Valor - Modelo Geoffrey Moore

**Para** - quem é o seu cliente alvo?

**Que** - qual sua necessidade ou oportunidade que espera?

**Nosso** - aqui você coloca seu produto ou serviço

**O que** - quais benefícios ele oferece?

**Diferentemente** - aqui você insere seu concorrente direto e admirável

**Nossa oferta** - o que você oferece de diferencial ao seu concorrente

Fonte elaborada pela autora

Na prática, ficaria como esse exemplo da Barbearia do Zé:

*Para homens modernos que sabem que cuidar do visual abre muitas portas. Nossos cortes e tratamentos de beleza trazem elegância e sofisticação sem gourmetização. Aqui você realmente se sentirá em casa.*

Como você pôde perceber, o Zé não gosta muito de meias palavras, nem de ambientes gourmet. Contudo, ele compensa isso muito bem, valorizando o bem-estar de sua clientela. Todos que trabalham com o Zé, seja membro da equipe, fornecedor ou agência de comunicação, saberão o espírito da empresa. Se alguém entrar pela sua porta e oferecer um freezer para colocar cervejas artesanais que custam R\$ 45,00 a long neck, o Zé vai lembrar porque seus clientes vão lá, e como resposta, vai apenas apontar para sua proposta de valor que, de preferência, deve estar fixada em algum lugar de seu escritório e muito mais, na cabeça de todos que compõem seu time.

**Modelo para o Exercício** (é só copiar e colar) (diagramar como quadro atrativo)

**PARA** (especificar o seu cliente ideal)

**QUEM** (necessidades do seu cliente ideal ao buscar a sua oferta)

**NOSSO PRODUTO/SERVIÇO** (classificação genérica do seu produto/serviço)

**QUE** (benefício primário, aquilo que conversa com a necessidade do seu cliente)

**DIFERENTE** (o que te diferencia do seu concorrente mais próximo)

**NOSSA OFERTA** (diferença primária)

Para começar, propostas de valor não devem usar adjetivos, menos ainda as palavras que qualificam de forma superlativa o produto como, por exemplo, o melhor, o mais rápido. São palavras infantis que mostram que o produto não tem um valor intrínseco.

Da mesma forma, o público a que se destina deve ser o mais específico possível. Pessoas, homens, mulheres, são palavras muito genéricas que compreendem uma população enorme e que comporta várias segmentações. Não funcionam na proposta de valor.

Os advérbios — jamais, devagar, nunca, sempre, bastante, certamente, em excesso, sem dúvida, com certeza, realmente e tantos outros — também não devem ser usados.

Ter uma definição de proposta de valor enxuta e direta, não significa se apresentar com uma declaração fria e seca. Quanto mais você se referir a diferenciais concretos e relevantes, menos precisará de adjetivos, advérbios ou generalidade. Dessa forma, ficará fácil atrair a atenção do seu interlocutor, do seu comprador ou de seu investidor.

# Posfácio

Por **Arapuan Motta Netto** 

Reitor do Centro Universitário Augusto  
Motta - UNISUAM

É fato que vivemos um novo momento no setor educacional e, por consequência, a área de Marketing das instituições vem ganhando ainda mais relevância e se firmando como geradora de resultado tangível, sem deixar de adicionar valor para a marca, é claro.

Uma pergunta que sempre gosto de fazer para os gestores é sobre o tamanho do seu time de captação e retenção. A maioria, instantaneamente, responde pensando nos grupos de Comunicação e Marketing como únicos responsáveis por esses resultados. Enquanto, para mim, a única resposta e realidade viável é: todo o nosso time é captação e também retenção, sem esquecer da nossa comunidade acadêmica como um todo. Afinal, quando confiamos em um produto ou serviço de uma marca e lutamos por ela, “falar bem” e fomentar o “boca a boca” é muito mais fluido e diminui consideravelmente o custo de aquisição e retenção do cliente, proporcionando, inclusive, a permanência do aluno para a formação continuada.

Na UNISUAM, costumo “brincar” que somos uma startup de mais de 50 anos, buscando nos reinventar a cada dia. O nosso propósito é mudar vidas por meio da Educação, no melhor modelo de transformação social do país.

Com um currículo moderno e alinhado aos novos tempos, oportunizamos um conhecimento que vai muito além da sala de aula. Trabalhamos para desenvolver um ensino voltado para as competências que o mercado exige, focado no nosso principal OKR: a empregabilidade.

Vivemos uma educação “mão na massa”, unindo o que consideramos o melhor dos dois mundos do aprendizado: teoria e prática. Acredito que a melhor estratégia de Marketing de uma IES é viver o seu propósito de forma transparente, multiplicando-o para todo o time, independente da sua posição na estrutura organizacional. Acredite nisso!

Imagine você ter sempre os seus Coordenadores de Cursos, Área Financeira, Área de Carreiras, Gente e Gestão, Operações Acadêmicas, Centros Acadêmicos, Atléticas e demais stakeholders, envolvidos e ativos no processo de crescimento da base qualitativamente, ou seja, com alunos que também acreditam na IES que escolheram. Esse último ponto faz toda a diferença, em vez de buscar aleatoriamente novos alunos no mercado, o marketing digital possibilita-nos falar com quem quer nos escutar, sem “perder o tempo” do prospect e o nosso, e sem onerar o nosso custo de aquisição, na busca por um aluno que não tem alinhamento com o nosso perfil institucional.

Ressalto aqui a brilhante contribuição que o meu amigo Diogo Romero trouxe-nos, em um dos capítulos sobre inbound marketing e puxo esse tema para a nossa experiência na UNISUAM.

Em 2017, implementamos uma das principais ferramentas de automação de marketing e evoluímos, substancialmente, em nossa forma de nos comunicarmos com o aluno e com o futuro aluno. Além de melhorarmos o CTR nas réguas de e-mail marketing, passamos a acompanhar, e a entender, com mais profundidade, as fases de conversão do nosso funil, para elaborar os fluxos de relacionamento com conteúdo inbound, gatilhos mentais e muito copywriting. O resultado: um relacionamento mais assertivo, conversões mais rápidas e crescimento no engajamento da base.

Trago aqui uma convicção que quero dividir com você: nada pode nos impedir de tratar o nosso prospect de forma individualizada e, muito menos, de segmentar a nossa base de alunos ativos. Precisamos conhecer profundamente o nosso público, falar com ele, de forma direta, e as ferramentas de automação são extremamente importantes nesse processo.

Muitos acreditam que “gastar” com automação não vale a pena, mas, na minha concepção, esse investimento só se torna custo, quando o resultado desejado não é atingido como um todo. Caso o processo seja bem executado, a automação será 100% investimento e o retorno percebido. No entanto, sabemos que a captação de estudantes talvez seja a ponta mais fácil do negócio. Geralmente, com uma campanha bonita, uma boa ferramenta de automação e investimento, é possível atrair e converter o perfil de aluno desejado pela IES. O desafio maior é reter esses estudantes, ou seja, a outra ponta. É preciso ir além de questões como preço ou o conteúdo em sala de aula: o foco deve ser as pessoas.

Na Unisuam, alinhamos todos os setores de forma transparente. Independentemente de colaboradores acadêmicos ou da parte corporativa, todos estão engajados numa mesma causa. Quando assumi a gestão, em 2008, uma das minhas primeiras ações institucionais foi reestruturar o RH, tornando-o estratégico, transmitindo esse discurso, na prática, fazendo a ponte entre o grupo acadêmico e o grupo corporativo. O RH tornou-se o setor de “Gente e Gestão”, que não só faz contratação de professor e de profissionais para o administrativo, mas que também busca emprego para nosso aluno. Na prática, entendemos que somos todos gestores de carreira, responsáveis por promover o sucesso do nosso estudante.

**Vale considerar fortemente esse caminho para a sua IES!**



ISBN: 978-65-991999-0-5

**QTL**



9 786599 199905