

Melhoria no processo de captação de alunos em uma instituição de ensino superior localizada no nordeste**THIAGO DE LUCA SANTANA RIBEIRO**Universidade Nove de Julho
thiago_delucka@hotmail.com**GUSTAVO GONÇALVES**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
gustavo@mkt4edu.com**BENNY KRAMER COSTA**Universidade Nove de Julho
bennycosta@yahoo.com.br**JOSÉ EDUARDO STOROPOLI**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
storopoli@me.com



MELHORIA NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR LOCALIZADA NO NORDESTE

Resumo

Este relato técnico apresenta os resultados das mudanças implementadas pelo Grupo Tiradentes de Aracaju, em seu processo de captação de alunos de Ensino Superior na modalidade de ensino a distância. Os resultados descritos neste trabalho são baseados na experiência de um dos ex-sócios da empresa Educa Comunicação, que atuou liderando as implementações feitas no grupo à época. O Grupo Tiradentes de Aracaju procurou suporte especializado, ao sentir as pressões institucionais de origem coercitiva, cognitiva e normativa, em um contexto de mudanças legislativas e econômicas, e também de transições culturais e tecnológicas. Esse trabalho traz novas considerações tanto para a teoria quanto para a prática. Do ponto de vista teórico, expande o conhecimento para o contexto de Instituições de Ensino Superior no Brasil. De outra forma, contribui para a prática ao descrever as ações implementadas, as justificativas e os resultados obtidos. Após as mudanças implementadas, o grupo teve um crescimento de 304% em sua base de novos matriculados para a modalidade de graduação a distância, ao comparado com o mesmo período do ano anterior.

Palavras-chave: Captação, Instituição de ensino superior, Teoria Institucional.

Abstract

This technical report presents the results of the changes implemented by Tiradentes Group from Aracaju, in its process of attracting higher education students in the distance learning mode. The results described in this study are based on the experience of one of the ex-partners of the company Educa Comunicação, which has led the implementations made in the group at the time. The Tiradentes Group from Aracaju sought specialized support, when it felt the institutional pressures of coercive, cognitive and normative origin, in a context of legislative and economic changes, as well as of cultural and technological transitions. This work brings new considerations for both theory and practice. From a theoretical point of view, it expands knowledge into the context of higher education institutions in Brazil. Otherwise, it contributes to the practice by describing the actions implemented, the justifications and the results obtained. After the implemented changes, the group had a growth of 304% in its new enrolled base for the distance graduation modality, when compared to the same period of the previous year.

Keywords: Enrollment service, Institution of higher education, Institutional Theory



1 - Introdução

A partir da publicação do Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, permitiu-se que as instituições mantenedoras das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras assumissem uma natureza comercial. Essa mudança na legislação causou a migração de um modelo de educação tradicional e de baixa competição para um modelo de educação em massa, caracterizado pela alta competição e foco em lucro, eficiência e produtividade. São exemplos desta mudança grupos educacionais como a Kroton Educacional (1 Milhão de Estudantes), Estácio de Sá (500 mil estudantes), Anima Educacional (90 mil Estudantes) e Ser Educacional (131 mil estudantes) conforme dados publicados pela Ser Educacional (2017), Valor (2016) e Hoper Consultoria (2015). A figura 1 ilustra o ocorrido.

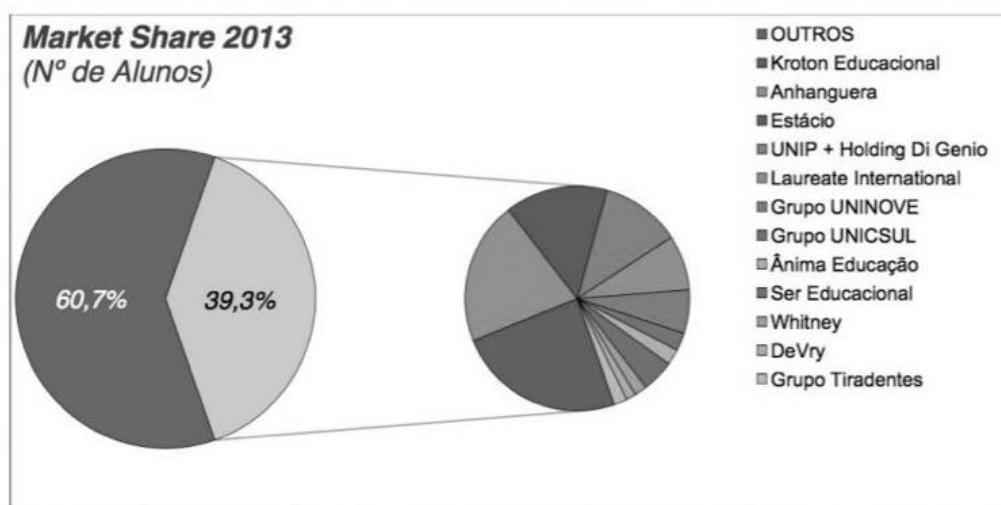


Figura 1: Participação dos principais grupos no mercado de educação superior privada do Brasil em 2013.
Fonte: Adaptado de Hoper (2015)

Neste cenário, as regiões Nordeste e Norte são as que mais cresceram em termos de matrículas de alunos de graduação do Ensino Superior no Brasil. De acordo com dados disponibilizados pela Ser Educacional (2017), embasados pelo Ministério da Educação, entre os anos de 2005 e 2015, o número de alunos de graduação no Brasil cresceu a uma taxa composta de 4,5% a.a., sendo 7,7% a.a. no Nordeste e 6,8% a.a. no Norte, - taxas bastante superiores às de outras regiões do país como Centro-Oeste e Sul, com 5% a.a. e 2,1% a.a. respectivamente. Portanto, essas praças se tornaram grandes objetivos de atuação desses grupos, seja na modalidade presencial ou no ensino a distância. A figura 2 sintetiza esses dados.

As mudanças institucionais ocorridas nesse mercado, tanto de natureza coercitiva, quanto de natureza cognitiva e normativa (Scott, 1995), em um contexto de mudanças legislativas e econômicas, e também de transições culturais e tecnológicas, pressionaram o Grupo Tiradentes de Aracaju a incrementar os seus processos de captação de alunos na modalidade de educação a distância em ensino superior.

Diante deste contexto, este relato técnico tem por objetivo apresentar as soluções implementadas pelo Grupo Tiradentes de Aracaju na melhoria de seus processos internos de captação de matrículas com foco específico no investimento em mídia on-line. Tais melhorias foram implementadas inicialmente nos processos de captação da modalidade de educação a distância. Por terem ajudado a instituição a ter um aumento de 304% nos números de matrículas em relação ao período anterior, foram também implementadas nos processos de captação das unidades presenciais.

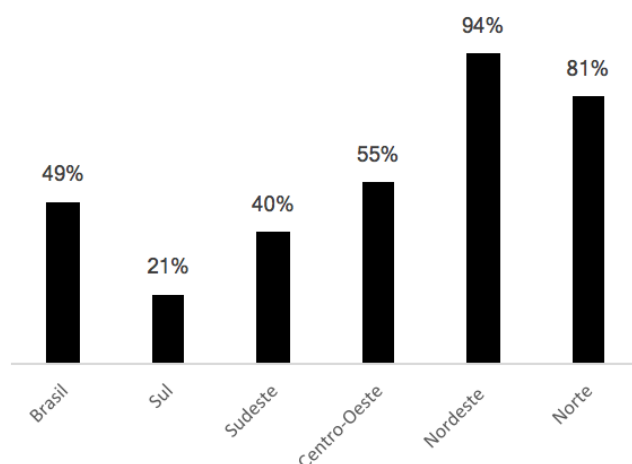


Figura 2: Crescimento da base de alunos de Ensino Superior por região do Brasil, 2005-2015

Fonte: Ser Educacional (2017)

2 - Referencial teórico

O cliente do Ensino Superior nada mais é do que um cliente de serviço, e, como tal, o seu comportamento de compra é o de um consumidor de serviços, que envolve as fases de identificação de uma necessidade, e a tentativa de atendê-las através da escolha de alguma dentre as alternativas disponíveis no mercado, durante um processo de avaliação que geralmente pondera sobre a relação entre custo e benefício que o serviço proporcionará. Quando o candidato faz essa análise e define pela aquisição de um serviço, ele normalmente já desenvolveu uma expectativa com relação ao fornecimento desse serviço e o resultado final. Segundo Giglio (1996), “o cliente dá valor aos serviços que recebe conforme suas próprias expectativas, e não conforme as funções evidentes do produto ou serviço”. Isso significa que o valor de um mesmo serviço pode variar entre clientes, conforme a motivação de compra de cada um, intensidade do desejo de compra, e a previsão que o cliente faz sobre como será realizado o serviço. Dentre os fatores que o consumidor de serviços considera importantes para formular seu conceito, Normann (1993) ressalta “a natureza e a qualidade do funcionário de contato, instalações físicas e equipamentos usados pela organização, forma como são apresentados, e identidade dos demais clientes” - esses aspectos fazem parte dos benefícios que o consumidor de serviços espera receber.

Devido a todas as evoluções ocorridas no setor educacional, tem-se observado uma enorme mudança de postura das instituições em relação ao marketing. O que antes era considerado algo mercantilista, encarado até mesmo com certo descaso pelas Instituições de Ensino Superior, nas últimas décadas passou a ser visto como um meio de salvação para garantir que a instituição sobreviva simplesmente por adotar os princípios de marketing (Souza, Arantes, & Dias, 2005). Segundo Coimbra (2004) tal mudança de postura ocorreu em função do aumento da competição no setor, desencadeada pela melhoria da situação econômica da população e pela ampliação das possibilidades de acesso ao ensino, especialmente no nível superior.

A internet acelerou o processo de comunicação e alterou o jeito do consumidor se relacionar com as marcas. Enquanto as ações de marketing offline se caracterizavam como uma via de mão única (anunciante para o consumidor), o marketing online propicia a comunicação em mão dupla, com interação, onde o consumidor tem um papel mais ativo na



comunicação de marketing (Stewart, & Pavlou, 2002). O Google divulgou uma pesquisa feita em 2011 sobre o processo de escolha de uma IES por consumidores e os dados revelaram que 70% da pesquisa feita é realizada através de informações levantadas na internet em sites das instituições de ensino superior e através de opiniões disponibilizadas em redes sociais, e que as pessoas iniciam este processo de pesquisa seis meses antes da data que elas pretendem iniciar um curso superior. A tabela 1 e a figura 3 ilustram este processo.

Tabela 1: Tempo gasto em meses no processo de pesquisa de curso

Tempo gasto no processo de pesquisa					
O processo de pesquisa de cursos e instituições leva em média 6 meses					
Descrição/Modalidade	Geral	Graduação	Pós-Graduação e MBA	Idiomas	EAD curso a distância (web)
Descobrimento da necessidade	3.09	3.54	2.75	3.35	2.11
Pesquisa de cursos e instituições	1.56	1.97	1.72	1.11	1.11
Inscrição no processo seletivo	0.74	0.72	0.92	0.5	0.74
Decisão da matrícula	0.73	0.65	0.9	0.56	0.91
Total de meses	6.12	6.88	6.29	5.52	4.87

Fonte: adaptado de Google Think Education (2011)

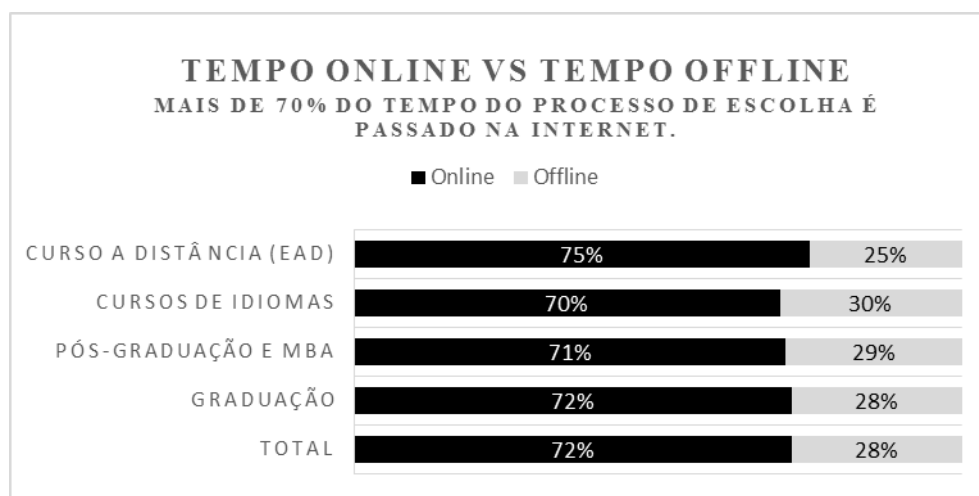


Figura 3: Tempo gasto no processo de pesquisa on-line x off-line

Fonte: Google Think Education (2011)

Tais mudanças relacionadas à legislação, ao aumento da competição e ao avanço do acesso à tecnologia, refletem em parte o contexto institucional de determinada região. Questões institucionais já foram estudadas em diversos contextos, como nas escolhas de novos mercados por multinacionais (Oxley, 1999; Meyer, 2001). Nessa mesma linha, Davis, Desai e Francis (2000) estudaram as pressões isomórficas exercidas pelo ambiente da organização matriz, e também pelo ambiente do país escolhido para expansão dos negócios. Dentro desta lente teórica de institucionalismo, alianças estratégicas (Dacin, Oliver & Roy, 2007), conformidade com as expectativas dos *stakeholders* (Balsal & Clelland, 2004), governança corporativa (Rossoni, 2010) e ética na divulgação de informações (Lightstone &



Driscoll, 2008) também já foram objetos de estudo. O tamanho da agenda científica reservada para questões institucionais destaca a relevância dos contextos.

Neste sentido, por entender a importância por trás das mudanças no mercado, o Grupo Tiradentes de Aracaju sentiu a necessidade de aperfeiçoar seu processo de captação de alunos, e contratou a única empresa especializada em captação de alunos para o mercado educacional brasileiro.

3 - Metodologia

Para este relato técnico, foi adotado como método científico o estudo de caso. Conforme Yin (2015), o método estudo de caso permite preservar as características dos acontecimentos nos processos administrativos e organizacionais de uma empresa, uma vez que o estudo é realizado em seu ambiente natural e o pesquisador não exerce controle sobre o ambiente pesquisado. As principais informações deste relato foram coletadas por meio de entrevistas de profundidade com um dos sócios da Educa Comunicação, que liderou a implementação das mudanças nos processos de captação de alunos na modalidade de graduação a distância do Grupo Tiradentes de Aracaju, entre o período de junho a setembro de 2015, participando diretamente na obtenção dos resultados aqui descritos. As ações implementadas tiveram por foco melhorar o número de alunos captados por esta instituição em face às grandes mudanças ocorridas no mercado de educação superior brasileiro. Tais mudanças institucionais, no que diz respeito às “regras do jogo” (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009), refletiram, principalmente, no aumento da concorrência na praça de atuação do grupo, gerando, conseqüentemente, a redução do custo por aluno captado. As experiências de outros profissionais também foram ouvidas, como a do diretor de marketing da empresa, a do superintendente de mercado e a da coordenadora do *call center* envolvidos no projeto de implementação. Documentos internos gerenciais que possuíam os números de inscritos e matriculados dos anos anteriores; relatórios internos do *call center* com o número de ligações atendidas e o tempo demorado para se retornar aos candidatos; e outros documentos relacionados com o fato de a agência Educa Comunicação atuar exclusivamente no mercado de educação superior e, sendo assim, ter acesso a números de outros players que já atendeu, também foram analisados. Desta forma, este trabalho contou com a experiência dos entrevistados e com a análise dos documentos aqui mencionados.

Em termos temporais, este estudo é caracterizado como transversal, por conter dados coletados dentro de um único período de tempo. No que se refere à abordagem, este relato enquadra-se como descritivo, por apresentar e descrever as ações implementadas pelo Grupo Tiradentes de Aracaju em 2015.

3.1 Ações implementadas

Antes das mudanças aqui relatadas, o grupo Tiradentes de Aracaju funcionava o seu *call center* com uma única central que atendia tanto às demandas dos alunos da instituição quanto dos candidatos que pleiteavam vaga. Após o diagnóstico da Educação Comunicação, foi criada uma central de atendimento exclusiva para candidatos. Chamada de Central de Vendas pelo Telefone (CVT), dispôs de uma equipe treinada para responder prontamente todas as dúvidas do cliente sobre o processo seletivo, incluindo informações sobre quais cursos eram oferecidos em cada polo de EAD. Também foi desenvolvido um fluxo de atendimento onde o “lead” ou inscrito gerado no *hotsite* do vestibular fosse enviado automaticamente para a equipe do CVT, e como meta - o cliente deveria ser retornado em até no máximo cinco minutos. Para esta finalidade, foi elaborado um *script* específico.



O *hotsite* da instituição também passou por mudanças significativas. Antes, dispunha de uma arquitetura tradicional voltada para *desktop*. Após as mudanças, passou a ter o seu foco no *mobile*, trabalhando com uma arquitetura conhecida como *mobile first*. No modelo tradicional de desenvolvimento com foco no *desktop* existe um aproveitamento de todos os espaços possíveis e na inserção do máximo de informações que couber na tela. No modelo *mobile first* existe um uso racional, focado e objetivo no que as pessoas procuram nos *websites*. A figura 4 exemplifica o modelo *mobile first*.

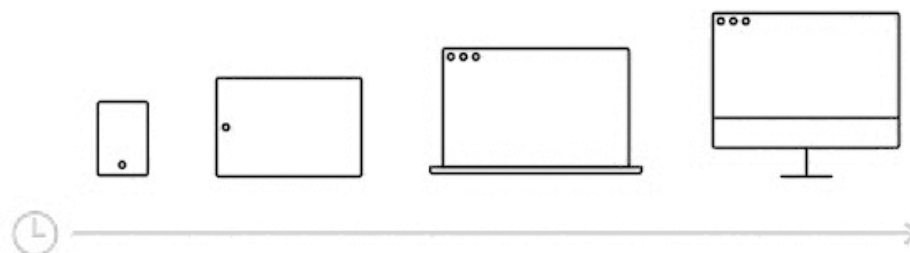


Figura 4: Sistema mobile first

Fonte: OPIKI Blog

3.2 Custo de matrícula por aluno

No decorrer do relato, o custo de matrícula por aluno é mencionado algumas vezes, com menções à época do estudo. Para se chegar a este custo, deve-se somar todos os valores gastos em mídias on-line e off-line e dividir-se pelo número de matriculados. Por exemplo, para um investimento de R\$ 1.500.000,00 em mídias, e um retorno de 900 alunos - tem-se como custo por matrícula o valor de R\$ 1.666,66.

4 - Resultados obtidos e análise

O Grupo Tiradentes de Aracaju é uma Instituição de Ensino Superior privada regional, de origem familiar, que foi fundada em 1962, em Aracaju, e que hoje mantém unidades presenciais em Aracaju, Itabaiana, Propriá, Simão Dias, Estância, Maceió e Recife. O grupo também dispõe de 27 polos de EAD nos estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe. Possui 5 mil funcionários e um faturamento anual de R\$ 360 milhões e é um dos 12 grupos educacionais considerados “consolidadores” do mercado de educação superior do Brasil pela consultoria Hoper (2015).

O projeto de modernização do processo de captação dessa instituição, foi liderado pelo Superintendente de Relações Institucionais e Negócios, Ihanmarck Damasceno, e operacionalizado pelas equipes de marketing e de informática do grupo, considerando o diagnóstico e planejamento apresentado pela agência Educa Comunicação.

Logo nas primeiras reuniões de planejamento, o cliente apresentou os resultados do último processo de captação feito diretamente por eles (2015-1). A quantidade de matriculados à época foi de 824, para um investimento de R\$ 1.433.966,00, ou seja, um custo de matrícula por aluno de R\$ 1.740,25. Como meta para o processo de captação do meio do ano seguinte - 2015-2 (junho a setembro), o cliente objetivou alcançar o número de 2500 matriculados a um custo por matrícula de R\$ 870,13.

Neste processo, todos os pontos de contato do candidato com a instituição (*hotsite*, *Call Center*, campanha on-line e off-line) passaram por uma atualização nos seus processos

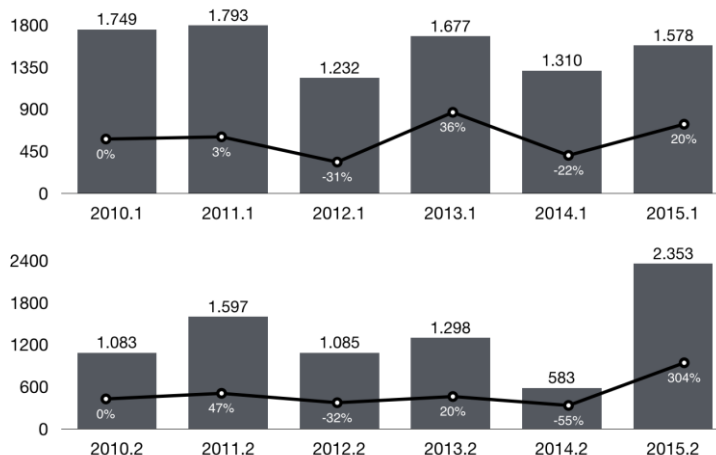


internos. O site de informações do processo seletivo foi refeito, saindo de um modelo arcaico para um modelo que seguia as principais tendências tecnológicas de otimização perante aos motores de busca do Google, o que fez com que a instituição fosse muito mais encontrada pelos seus *prospects* na internet. A programação foi totalmente reformulada para que o *hotsite* possuísse uma arquitetura baseada no conceito *mobile first*, ou seja, desenvolvido primeiramente pensando nos acessos via plataformas *mobile* e depois desenvolvido para o *desktop*. Decisões deste tipo foram embasadas no fato de que relatórios do Google Analytics da UNIT, ferramenta que monitora acessos ao site de uma empresa, demonstravam que 50% dos acessos ao site da universidade se davam através de dispositivos *mobile*, e por dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014) que relatavam que o acesso à internet (80,4% dos domicílios) por meio do celular foi predominante em relação ao uso do computador (76,6% dos domicílios) em 2014.

Além disso, o investimento em mídia on-line ganhou um destaque muito maior, pois até então o grupo era muito tímido em relação ao percentual do seu investimento neste tipo de mídia. Apenas 5% do seu *budget* era destinado à compra de mídias no meio on-line. A partir da atuação do grupo Educa Comunicação, o investimento destinado à compra de mídias no meio on-line foi elevado para 40%, focando nas mídias Google (AdWords) e Facebook (Facebook Ads). Isto contribuiu para que o custo do aluno inscrito diminuísse consideravelmente em relação aos últimos dados apresentados pelo cliente.

Ao realizar este conjunto de ações integradas, o resultado alcançado foi de 2.353 matrículas a um custo por aluno de R\$ 924,49, ou seja, 46,88 pontos percentuais menores do que em 2015-1. Quando comparados os números de matrículas entre 2014-2 com 2015-2 (junho a setembro), o Grupo Tiradentes de Aracaju observa um crescimento de 304% em sua base de novos alunos para a modalidade de graduação a distância. Afigura 5 representa graficamente os resultados.

UNIT EAD - Captação Calouros

**Figura 5: Evolução de Captação de Calouros do Grupo Tiradentes na modalidade EAD**

Fonte: Grupo Tiradentes de Aracaju

Os resultados apresentados neste trabalho contribuem tanto para a prática quanto para a expansão da Teoria Institucional para outros contextos, sendo, portanto, endereçados tanto para gerentes quanto para pesquisadores. Ao se estudar as ações implementadas pelo Grupo Tiradentes de Aracaju, impulsionadas pelas pressões institucionais provenientes das mudanças legislativa, econômica, cultural, e tecnológica, este trabalho contribui para o desenvolvimento da Teoria Institucional em um contexto de Instituições de Ensino Superior no Brasil. De outra forma, este trabalho contribui para a prática ao descrever as principais



ações implementadas pelo Grupo Tiradentes, abordando a justificativa para as mudanças, e mencionando os resultados obtidos pelas escolhas feitas.

5 - Considerações finais

Ao relatar as melhorias implementadas nos processos de captação de alunos de graduação em EAD no Grupo Tirantes de Aracaju, acredita-se colaborar com outras empresas e / ou projetos que estejam passando por mudanças institucionais semelhantes e que precisam se adaptar ao novo contexto. Com tais implementações feitas e relatadas, espera-se também diminuir o ceticismo em relação ao investimento em mídias on-line, que vem se mostrando na realidade uma tendência a ser explorada. Deve-se ter um olhar cuidadoso em relação aos contextos regulatórios, econômicos e culturais, conforme visto.

As principais limitações deste trabalho relacionaram-se à dificuldade de acesso à base de dados da instituição, pois além de existir uma grande variedade de fonte de informações, encontrar uma que atendesse consensualmente a todos os envolvidos no projeto levou um certo tempo. Outra dificuldade, até certo ponto natural, foi a resistência das pessoas envolvidas no processo de implementação das mudanças sugeridas em cada fase do projeto, mesmo conhecendo o cenário de competição agressivo e a necessidade de tomadas de decisões muito rápidas, quando foi proposto fazer um investimento maior em campanhas on-line. Sem dúvida o tempo para execução destes ajustes também dificultou muito o processo, pois ficou claro que em muito facilitaria se houvesse mais tempo para conscientizar e participar as pessoas envolvidas no processo.

Novos relatos poderiam explorar outras regiões nos processos de captação de alunos no Brasil, podendo também destacar melhorias em outras partes do processo de captação, com foco nos ajustes de operações de *call center*, implementação de ferramentas de CRM e *Marketing Automation*, equipes comerciais, réguas de relacionamento e *Inbound Marketing*. Outro item que merece destaque, é o processo de retenção de alunos que deve ser uma tendência agora nas IES do Brasil, devido ao nosso cenário econômico e à diminuição do investimento do governo nos programas de financiamento estudantil. Outros autores poderiam explorar esses *gaps*.

6 - Referências

- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Coimbra, A. (2004). *A diferença está nos detalhes: marketing educacional*. Brasília: New Date Agency, 15.
- Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Made of international entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Giglio, E. (1996). *O comportamento do consumidor e a gerência do marketing*. São Paulo: Pioneira.
- Google Education. (2011). Think education with Google. TNS Research International Hoper Educação. (2015). Análise setorial da educação superior privada.
- Lanzer, L. D. S. (2004). *Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior (estudo de caso)*. Universidade do Sul de Santa Catarina.



- Lightstone, K., & Driscoll, C. (2008). Disclosing elements of disclosure: a test of legitimacy theory and company ethics. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(1), 7-21.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357-367.
- Normann, R. (1993). *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Oxley, J. E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(3), 283-309.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a thir leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Presse, P. (2015). Análise setorial da educação superior privada. Foz do Iguaçu, PR, Consultoria Hoper.
- Rossoni, L., & Machado-da-silva, C. L. (2010). Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, n. especial, 173-198.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Souza, B. C. C., de Souza Arantes, J. C., & Dias, S. A. A. (2015). Captação de alunos. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15(22).
- Stewart, D. W., & Pavlou, P. A. (2002). Substitution and complementarity: Measuring the effectiveness of interactive marketing communications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 376-396.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

6.1 Documentos eletrônicos

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. (2014). Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2014. Recuperado em 11 de julho, 2017, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet2014/default.shtm>.
- Koike, B. (2016). Ensino superior privado tem receita de R\$ 49,3 bi no Brasil em 2015. Recuperado em 12 de julho, 2017, de <http://www.valor.com.br/empresas/4610699/ensino-superior-privado-tem-receita-de-r-493-bi-no-brasil-em-2015>.
- Ser Educacional. (2017). O setor de educação no Brasil: visão geral do setor de ensino superior. Recuperado em 15 de julho, 2017, de http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47925.
- Vieira, L. (2016). Mobile First. O conceito e aplicabilidade do Mobile First. Recuperado em 20 de julho, 2017, de <https://blog.apiki.com/2016/06/24/mobile-first-o-conceito-e-sua-aplicabilidade>.