

**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU****Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**Proposta de Gestão Mercadológica para uma
Instituição de Ensino Superior Brasileira****SERGIO DOS SANTOS CLEMENTE JUNIOR**Universidade de São Paulo
mitsuruyanaze@uol.com.br**MITSURU HIGUCHI YANAZE**Universidade de São Paulo
mitsuruyanaze@uol.com.br**Resumo**

O Objetivo desse artigo foi o de descrever como foi feito o diagnóstico situacional para a Faculdade Nossa Cidade – FNC, Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Carapicuíba, região da grande São Paulo, no Brasil. Para tanto, foram utilizados como Procedimentos Metodológicos a Pesquisa Exploratória com a utilização de Estudo de Caso. De acordo com o diagnóstico desenvolvido a FNC apresenta significativos pontos fortes institucionais, pedagógicos, financeiros, de marketing, e de gestão e organização. Após a realização da análise SWOT, BCG e GE, a FNC foi enquadrada como um negócio rentável em seu mercado. A análise do retorno de investimento em comunicação indicou que a FNC apresenta viabilidade econômica, financeira e patrimonial sólidas. Ao final do texto são apresentadas orientações ao Planejamento da Comunicação Mercadológica da Faculdade.

Palavras-chave:

1. Comunicação Estratégica de Marketing; 2. Planejamento da Comunicação Mercadológica; 3. Marketing de Serviços em Educação Superior; 4. Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil; 5. Faculdade Nossa Cidade – Carapicuíba, SP.

Introdução

O Objeto de estudo desse texto é a Faculdade Nossa Cidade – FNC. Instituição de Ensino Superior situada no município de Carapicuíba, São Paulo, Brasil. Mantida pelo Centro Educacional Nossa Cidade e inaugurada em 10 de fevereiro de 2006, a IES oferecia à época da pesquisa 22 opções de cursos de graduação e 10 cursos de pós-graduação. Segundo os dados da Secretaria Acadêmica, a FNC fechou o ano de 2012 com 3.850 alunos e o ano de 2013 com 5.808 alunos matriculados.

O Objetivo desse texto foi o de apresentar um recorte de como foi feito o diagnóstico situacional da FNC, e propor orientações para o desenvolvimento da Campanha de Comunicação Mercadológica da FNC para a venda dos cursos oferecidos. Para tanto, foram utilizados como Procedimentos Metodológicos a Pesquisa Exploratória com a utilização de Estudo de Caso.

Após a realização da análise SWOT, da análise da Matriz BCG e da Matriz GE, a FNC foi enquadrada como um negócio rentável em seu mercado. A análise do retorno de investimento em comunicação indicou que a FNC apresenta viabilidade econômica, financeira e patrimonial sólidas. Como orientações ao Planejamento da Comunicação o texto indica que a FNC precisa administrar de maneira consciente suas promessas de serviço; deve manter canal aberto de informações junto aos candidatos à matrícula na IES e, sobretudo, junto ao corpo docente e corpo discente da Faculdade; deve também educar seus diferentes públicos, sobretudo os alunos, uma vez que sua entrega de serviços é de característica de alta participação do cliente em todo o processo e deve, ainda, cuidar com muita atenção da comunicação interna junto aos funcionários técnico-administrativos e docentes. Acreditamos que tudo isso pode ajudar o processo de comunicação a fim de evitar que se gere insatisfação por parte do cliente.

Descrição do Caso

A Faculdade Nossa Cidade – FNC é uma Instituição de Ensino Superior situada no município de Carapicuíba, São Paulo, Brasil. Mantida pelo Centro Educacional Nossa Cidade foi inaugurada em 10 de fevereiro de 2006, oferecia 22 opções de cursos de graduação e 10

curso de pós-graduação. Antes mesmo do término da pesquisa a IES já tinha sido vendida ao grupo Educacional Estácio, do Rio de Janeiro.



Figura 1: Fachada da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba, SP.
Fonte: Arquivos da Instituição.

O referencial teórico do texto original da pesquisa foi dividido em três blocos, dos quais o primeiro estudou a Contextualização da Educação Superior no País, o segundo estudou a Gestão Mercadológica para Empresas de Serviço, e o terceiro bloco estudou o Retorno de Investimentos em Comunicação.

A Pesquisa Exploratória contou com a realização de Pesquisas Primárias com o corpo diretivo, com o corpo docente e com o corpo discente da Instituição. Contou ainda com a utilização de Pesquisas Secundárias analisando o Relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação) e com os registros acadêmicos do Processo Seletivo dos períodos de 2012 e 2013.

E por fim, a estruturação do Estudo de Caso da Faculdade apresentou o diagnóstico situacional da IES, a Mensuração e Avaliação do Retorno de Investimentos em comunicação da FNC e propôs orientações para o desenvolvimento do Plano de Comunicação para a Instituição.

Procedimentos de Avaliação

Com base nas pesquisas primárias, nas quais foram entrevistados o corpo diretivo, o corpo docente e o corpo discente da Faculdade, o pesquisador delineou as características da Instituição segundo a Matriz SWOT.

A lista de verificação para a análise das Forças e Fraquezas da FNC foi dividida em características de desempenho (grande força, força, característica neutra, fraqueza e grande fraqueza) e de importância (grande, média ou pequena).

As Oportunidades e Ameaças também foram identificadas e apresentadas em quadros que destacava cada característica como de alta / baixa probabilidade de sucesso e alta / baixa atratividade (no caso das Oportunidades) e também alta / baixa probabilidade de ocorrência e alta / baixa gravidade (no caso das Ameaças).

A oferta de cursos de Graduação e Pós-Graduação foi apresentada e classificada segundo a Matriz de BCG, que foi confirmada pela análise da Margem de Contribuição percentual dos cursos oferecidos pela IES, e sua evolução (taxa de crescimento) de 2012 para 2013 e de 2013 para 2014.

A aplicação da Matriz GE considerou dois blocos de análise. O primeiro bloco analisou os Fatores de Atratividade de Mercado e o segundo bloco analisou a Posição do Negócio em seu Mercado de atuação. Após a análise de cada fator que compõe a Atratividade de Mercado do Ensino Superior na região de Carapicuíba, a FNC obteve a nota ponderada 8,55. Da mesma forma, após a análise de cada fator que compõe o Posicionamento do Negócio em seu Mercado, a FNC obteve a nota ponderada de 7,83.

A aplicação da Matriz GE para o Negócio da FNC revelou que os esforços da IES têm surtido efeito e colocaram a Faculdade em posição de alta força no mercado em que atua. Esse resultado é refletido também na análise dos principais pontos fortes da IES junto ao corpo diretivo, corpo docente e corpo discente, que de maneira unânime apontaram como principais forças da Faculdade o ensino superior de qualidade, com corpo docente qualificado e experiente no mercado de trabalho e instalações adequadas para a entrega dos serviços prestados em educação superior.

O desenvolvimento de ações de comunicação institucional pela FNC compreende a fachada da Instituição, seus murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social. Quanto às ações de comunicação administrativa (para as quais nesse estudo incluem-se as ações pedagógicas) desenvolvidas pela Instituição e que extrapolam os domínios da Faculdade, destacam-se as ações dos murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da campanha do amigo, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social. Por fim, quanto às ações de comunicação mercadológica destacam-se as ações do guia de profissões, do folheto, dos cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.

Utilização dos Recursos de Marketing de Serviços para Instituições de Ensino Superior

Nas pesquisas realizadas durante a produção da pesquisa, o pesquisador foi questionado da importância e validade do uso das ferramentas mercadológicas para o mercado de educação no Brasil, sobretudo na área das escolas públicas. A defesa sustentou a necessidade e importância do uso do marketing para quaisquer áreas que prestem serviços a clientes, mesmo que esses sejam alunos. As discussões são longas. Segundo a pesquisa, para os professores, os alunos são e serão sempre alunos, mas as Instituições têm visto essa relação cada vez mais como empresa – cliente.

Devido ao espaço reduzido no Artigo, optou-se por apresentar uma referência de uso do Marketing em Serviços por uma IES pública, a Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, apresentada em artigo do X Colóquio Internacional de Gestão Universitária (Mar Del Plata, Argentina, 2010).

Quando analisamos o uso de ferramentas mercadológicas por IES particulares nos deparamos com a utilização de recursos muito parecidos entre as concorrentes: o uso de guias e folhetos impressos, web-sites, e-mail marketing e murais internos espalhados nas dependências das IES. Por esse motivo, e por não ser o foco desse artigo, não serão comparadas as ações desenvolvidas pela FNC perante seus concorrentes.

As principais utilizações dos recursos de Marketing de Serviços para Instituições de Ensino Superior no Brasil recaem sobre os esforços para conquistar novos alunos e reter alunos já matriculados, e isso não acontece somente com escolas particulares.

De acordo com Gnecco Júnior e Ramos (2010) - que apresentam o exemplo do uso do Marketing na UFSC -, afirmam que “as ações de divulgação de cursos de graduação em uma instituição de ensino superior junto ao público alvo traduzem-se numa estratégia de marketing capaz de expandir consideravelmente os conhecimentos dessa população sobre os serviços oferecidos pela instituição”.

Basicamente, a principal ação desenvolvida junto ao público alvo primário das IES (ou seja, os alunos que terminam o ensino médio a cada ano) é a ação de divulgação de seus cursos, sejam por materiais impressos nos quais são apresentados não somente a oferta dos cursos, mas também as possibilidades do mercado de trabalho para cada área de formação, por meio de palestras sobre profissões realizadas nas escolas públicas / privadas que oferecem o Ensino Médio, ou mesmo nas dependências da Faculdade.

Outro recurso utilizado pelas IES é o monitoramento dos alunos já matriculados por comunicação institucional / administrativa ou com recursos promocionais que incentivam a re-matrícula, bem como a indicação de potenciais alunos para a Instituição.

Como Kotler (2010) já nos havia ensinado, Gnecco Júnior e Ramos (2010) concordam que as ações mercadológicas destinadas aos alunos já matriculados devem focar na satisfação pelos serviços prestados para que isso se reflita na re-matrícula dos alunos.

Assim como a UFSC, a Faculdade Nossa Cidade também desenvolve esforços para a divulgação mais ampla de seus cursos por meio do Guia de Profissões (material impresso em formato de livreto, que tem por finalidade apresentar a oferta de cursos da IES e as características e oportunidades do mercado para cada uma delas). O Guia é utilizado primordialmente junto aos alunos do Ensino Médio das escolas da região, distribuído em palestras informativas sobre profissões nas dependências das próprias escolas, bem como no auditório da Faculdade. Quando da visita dos alunos à FNC, além da palestra e da entrega dos Guias, os alunos participam de uma visita monitorada às dependências da escola.

Dessa forma, falando de ações de retenção, ainda que seja uma universidade pública, a UFSC é um bom exemplo de utilização de ações de marketing junto aos seus alunos matriculados para diminuir os índices de evasão escolar. Gnecco Júnior e Ramos (2010) explicam que a IES sofre em média com 23% de evasão por motivos de escolha errada dos cursos por parte dos alunos. A UFSC tem se valido de ações de marketing institucional para melhor informar seus alunos buscando assim diminuir esses índices de evasão. Já a FNC se utiliza da comunicação institucional e administrativa (que na Dissertação compreende a comunicação pedagógica) também para diminuir tais índices. Como principais ações a FNC desenvolve a Campanha do Amigo (que visa a indicação de amigos para potencial matrícula na IES) e explora a comunicação administrativa formal (pedagógica e institucional) e também a comunicação informal realizada pelo corpo docente, que segundo as pesquisas realizadas pela Dissertação, são reconhecidas pelos alunos como de excelente qualidade. As taxas de evasão (que incluem os trancamentos, desistências e cancelamentos de matrículas por período do processo seletivo, ou seja, a cada semestre) registraram em 2012 o percentual médio de 30% e em 2013 – 23%.

A Comunicação Mercadológica da FNC desenvolve ações que buscam atender aos 14 Objetivos propostos por Yanaze (2011), que são os de:

- ✓ **Consciência** - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ **Atenção, Interesse e Conhecimento** - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ **Identificação, Desejo, Expectativa e Preferência** - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ **Decisão e Ação** - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ **Satisfação e Interação** - campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ **Fidelização e Disseminação** - campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.

Avaliação do Retorno de Investimento em Comunicação para a FNC

Segundo Yanaze (2013, p.94), “as metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução do que se pretende alcançar quanto a volume, valor e tempo.” O autor explica que sem a quantificação das metas os objetivos ficam vagos.

A FNC coloca como Meta média de crescimento anual o percentual de 25% no número de alunos. A Instituição reconhece que aplica uma meta agressiva, mas tem conseguido atingir a meta estipulada. De 2012 para 2013, o crescimento foi de 50,85%, e de 2013 para 2014 o crescimento foi de 25,17% no número total de alunos matriculados na IES.

Yanaze (2013, p.95) salienta a importância de se definir indicadores para viabilizar os estudos de avaliação e mensuração do ROI em Comunicação de uma organização. Os indicadores utilizados para o Estudo da FNC foram:

- ✓ **Indicadores financeiros** – Receita Bruta da Instituição, Margem de Contribuição dos Cursos oferecidos pela IES, Investimentos em Comunicação, Lucro Operacional Anual e Lucro Líquido.

- ✓ **Indicadores não financeiros** – Quantidade de alunos matriculados na IES, quantidades de alunos inscritos nos processos seletivos de 2012 e 2013, percentual de aprovados nesses períodos, percentual de matriculados nesses períodos, percentuais de desistência (cancelamento de matrículas) e nível médio de inadimplência.

A Faculdade Nossa Cidade costuma realizar seus investimentos em comunicação com base no Orçamento Base Zero (OBZ), que define os valores de investimentos a cada novo projeto de comunicação, no caso da FNC a cada novo Processo Seletivo. A projeção do investimento a ser realizado é definida em reunião dos Sócios com base na demanda e nas metas estipuladas para cada período de Processo Seletivo. Por ser uma empresa familiar, a decisão é tomada em “família”, mas sem a definição clara de quais serão os indicadores de sucesso que serão monitorados para se alcançar o sucesso de cada Campanha. Segundo a Diretoria Geral da FNC, o ticket médio da Faculdade gira em torno de R\$ 350,00.

Yanaze (2013, p. 130) explica que da relação entre faturamento, custo de vender o produto (ou serviço), margem de lucro e o valor investido pode-se chegar ao Retorno de Investimentos em Comunicação. O autor explica que, a partir do investimento realizado em marketing e em comunicação, o faturamento é gerado. Uma parte do faturamento é destinada a pagar os custos de produção, o que sobra é a margem bruta de lucro. Dessa margem bruta de lucro deve-se subtrair o valor inicialmente investido (investimento original) e o que sobra é o Retorno, que representa o Lucro para a organização. Com base nessa teoria, é apresentada a seguir a Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para os Processos Seletivos 2012 e 2013 da FNC, separadamente.

Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para o Processo Seletivo 2012 (anual).

- ✓ (1) Investimento em Comunicação = R\$ 372.932,37
- ✓ (2) Faturamento Médio Anual = R\$ 15.754.200,00
- ✓ (3) Custo para Produção do Serviço (76%) = R\$ 11.973.192,00
- ✓ (4) Margem de Lucro = (2)-(3) = R\$ 3.781.008,00
- ✓ (5) Retorno = (4) – (1) = R\$ 3.408.075,63

Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para o Processo Seletivo 2013 (anual).

- ✓ (1) Investimento em Comunicação = R\$ 324.664,58
- ✓ (2) Faturamento Médio Anual = R\$ 23.673.300,00
- ✓ (3) Custo para Produção do Serviço (76%) = R\$ 17.991.708,00
- ✓ (4) Margem de Lucro = (2)-(3) = R\$ 5.681.592,00
- ✓ **(5) Retorno = (4) – (1) = R\$ 5.356.927,42**

Para Yanaze (2013, p.128), a Análise do Retorno de Investimento é um processo fundamentalmente interno do planejamento e do controle. O autor explica que a “avaliação do processo de tomada de decisão sobre investimentos são definidos com base em duas variáveis: A primeira denomina-se Taxa de Rentabilidade, ou seja, o rendimento que se espera de tal projeto, e a segunda denominada Período de Retorno.” A FNC tem a expectativa de, no mínimo, 12% de Lucro Operacional Líquido e obteve nos períodos de 2012 e 2013 a taxa de Lucro de 24% ao ano.

Por fim, a análise do faturamento bruto médio da Instituição para os período em análise (2012 e 2013) registrou que no primeiro semestre de 2012, o investimento em comunicação foi pago no segundo mês após a realização do mesmo. No segundo semestre de 2012, o investimento em comunicação foi pago com o faturamento do mesmo mês do investimento. Já para 2013, tanto no primeiro semestre, quanto no segundo, o investimento em comunicação foi pago com o faturamento do mesmo mês do investimento.

Pelos números apresentados na pesquisa, sobre o Faturamento Bruto Anual referente aos Processos Seletivos 2012 e 2013, é possível afirmar que o negócio da FNC possui viabilidade econômica, pois em todos os meses de cada um dos períodos anuais estudados apresentou superávit no seu fluxo de caixa, ou seja, apresentou lucro na ordem de 24% sobre o faturamento bruto (quando o mínimo de lucro operacional esperado pela IES é de 12%).

Orientações para o Planejamento da Comunicação Mercadológica da FNC

A comunicação desenvolvida pela FNC deve assumir o papel estratégico de buscar o atendimento dos objetivos gerais ligados à comunicação mercadológica.

O ideal é que sejam desenvolvidas séries históricas de mensuração para dar suporte às avaliações anuais dos investimentos em comunicação da IES.

Seguindo as indicações de Yanaze (2013, p.103), sugerimos como orientações para o Planejamento da Comunicação Mercadológica da IES os seguintes pontos:

- ✓ **Foco da empresa em relação ao mercado** – Identificar e monitorar o mercado potencial (geográfico, demográfico e perfil relacionado a comportamentos de compra).
- ✓ **Gestão de Relacionamento com o Mercado** – Realizar o planejamento semestral / anual com base na definição de objetivos e metas em relação aos seus serviços (graduação e pós-graduação), definição de estratégias para alcançá-los, organização dos recursos para alcançá-los, coordenação dos recursos humanos envolvidos, estabelecimento de indicadores de sucesso.
- ✓ **Objetivos em Relação ao Mercado** – Tornar-se reconhecida pelo mercado local e regional, conquistar novas matrículas, manter os alunos já matriculados, lucrar com os seus serviços oferecidos.
- ✓ **Ferramentas da Comunicação Mercadológica** – Manter e expandir a cobertura dos materiais de comunicação já desenvolvidos pela IES a fim de alcançar o maior número de candidatos aos cursos oferecidos pela FNC. Estudar a possibilidade de inserção de propaganda em televisão (com a entrada do EAD) e em rádio regional.
- ✓ **Monitorar Moedas Não-Financeiras Relacionadas ao Negócio** – Relação candidatos por vaga, relação candidatos aprovados por matrículas realizadas, quantidade de alunos matriculados por curso, percentual de desistências e cancelamentos de matrícula (monitorar os motivos), Relatórios de avaliação periódica da CPA, quantidade e origem de reclamações, percentual de indicação pela campanha do amigo, entre outros.
- ✓ **Monitorar Moedas Financeiras** – Receitas brutas, taxas de inadimplência, custos fixos e variáveis do negócio, investimentos em comunicação, lucro líquido, taxa de rentabilidade do negócio.
- ✓ **Avaliação e Mensuração** – Avaliação de Eficiência (verificar se a FNC está fazendo as ações mercadológicas de maneira correta), Avaliação de Eficácia (verificar se estão fazendo as ações corretas), Mensuração de Eficiência (verificar se a FNC está alcançando os níveis desejados e quantificados para as Moedas Financeiras), Mensuração de Eficácia (verificar grau de otimização entre Moedas Financeiras e Não-Financeiras).
- ✓ **Ouvir e Monitorar Todos os Setores Clientes da Comunicação** – Direção, Pedagógico, Secretaria, Financeiro, Marketing.

Ressaltamos a importância da FNC diferenciar seus objetivos, suas metas e suas estratégias de marketing (que devem focar o mercado) e da comunicação (que deve focar a informação).

Ainda que o departamento de marketing da Instituição seja operacional, o pensamento da equipe deve ser conduzido ao estratégico, para que possam entender a evolução dos índices financeiros e não-financeiros que envolvem todo o negócio. Importante, ainda, ressaltar que todos os departamentos clientes da comunicação devem entender os propósitos da comunicação mercadológica instituída pela FNC e dela fazerem uso, falando a mesma língua, levando a mesma informação aos clientes (alunos matriculados e ou em vias de).

A FNC tem se mostrado um negócio rentável e em franco desenvolvimento, entretanto, seus diretivos devem tomar atenção aos controles e monitoramentos desse crescimento de maneira constante, para que continuem a crescer enquanto prestação de serviços em educação superior e enquanto Marca respeitada no segmento em que atuam.

Finalizando as orientações ao Planejamento da Comunicação para o Negócio da FNC, Zeithaml e Biter (2003, p.358) alertam que a comunicação de marketing não é mais tão fácil de fazer como no passado, quando as ferramentas eram restritas e as fontes de informação recaíam a alguns poucos veículos. Na atualidade, comunicar um produto ou serviço requer a combinação de inúmeras fontes de informação e um número ainda maior de possibilidades de se comunicar por meio dos veículos de comunicação disponíveis.

As autoras ressaltam a importância de coordenar a comunicação de marketing às demais comunicações realizadas pela empresa, assim como Yanaze (2013, p.68) também já havia ressaltado a necessidade de se integrar as comunicações administrativas (que nesse trabalho incluímos a pedagógica), a comunicação institucional e a mercadológica, sejam elas destinadas ao público interno ou externo.

Uma empresa de prestação de serviços deve estar atenta às principais razões para as quais a comunicação de um serviço pode apresentar problemas. Zeithaml e Biter (2003, p.360) dizem que os principais fatores que contribuem para esses problemas de comunicação compreendem: 1) Administração inadequada das promessas de serviços, 2) Elevada expectativa de clientes, 3) falta de educação dos clientes, e 4) comunicações internas inadequadas.

Segundo as autoras (2003, p.362), as principais estratégias para se administrar de maneira adequada as promessas de serviços são estabelecer uma comunicação eficaz de serviços juntos aos diferentes públicos. Para isso, a empresa deve apresentar informações

reais sobre o negócio e se utilizar da imagem de seus clientes reais (isso cria vínculos entre os clientes potenciais e os reais). Focar no tangível, ou seja, se valer das imagens da infraestrutura e dos funcionários trabalhando para ilustrar a oferta dos serviços. Prometer sempre o que é possível de se entregar. Apresentar os clientes do serviço e incentivar a comunicação boca-a-boca, inclusive por meio das mídias sociais.

A FNC já utiliza, e de maneira correta, em seus materiais de marketing a imagem de seus alunos, funcionários e instalações. Deve continuar investindo nisso para a preparação das próximas Campanhas de Processo Seletivo.

Quanto à coordenação da comunicação externa, Zeithaml e Bitner (2003, p.365) orientam as empresas a fazer promessas realistas e oferecer de maneira clara as garantias do serviço.

A FNC deve orientar de maneira mais efetiva os seus funcionários de linha de frente, sobretudo os de secretaria, financeiro e marketing, para que saibam quais são as principais características do serviço a ser entregue aos alunos e suas condições e garantias.

Quanto à administração das expectativas dos clientes, as autoras (2003, p.366) orientam as empresas a oferecerem alternativas aos clientes (quando dado pedido não é possível de ser atendido, a empresa deve oferecer uma alternativa ao cliente para suprir tal expectativa). Criar a oferta de serviços com estratificação do valor (para as empresa de bens isso fica mais fácil de fazer, pois o preço do produto está relacionado à sua formatação – peso, volume, etc. – para serviços, todos os pontos contratados devem ser estratificados em contrato, a fim de evitar cobranças abusivas por parte do cliente, uma vez feito um pedido que extrapola o contratado, o contrato serve como orientador da equipe que atende o cliente). Comunicar os critérios e os níveis de eficácia dos serviços (muitas vezes a avaliação de um serviço fica difícil ser feita pelo comprador antes da efetivação da prestação de serviços, dessa forma a empresa deve educar os clientes quanto aos critérios que devem ser utilizados para avaliar aquilo que ele está adquirindo). E negociar expectativas irreais (as expectativas irreais criadas pelos clientes devem ser o ponto de partida da negociação).

A FNC precisa alinhar de maneira mais efetiva seus funcionários de linha de frente, pois são eles que recebem as solicitações e as reclamações dos alunos e, caso não estejam alinhados, podem fornecer informações e possibilidades diferentes das estabelecidas em contrato, gerando assim maior insatisfação do cliente.

Quanto à melhoria da educação dos clientes, Zeithaml e Bitner (2003, p.369) explicam que devemos preparar o cliente para a entrega do serviço, devemos confirmar o desempenho

do que será entregue dentro dos padrões e expectativas geradas quando da contratação, devemos ainda sempre esclarecer as expectativas após as vendas e ensinar os clientes a buscar períodos de baixa (evitando assim os períodos de picos de demanda).

A FNC deve continuar com o processo de educação do seu cliente, sobretudo quando se fala em períodos de re-matrícula (pico nos serviços da secretaria de alunos). Quanto mais educado, menos os clientes irão reclamar dos serviços auxiliares prestados pela Instituição.

Quanto à comunicação interna de marketing, as autoras (2003, p.371) dizem que é importante criar times multifuncionais (aqui, a IES deve incluir todos os seus públicos consumidores da comunicação como participantes ativos de sua execução), a empresa deve alinhar pessoal de retaguarda e de suporte com os clientes externos por meio da interação e da mensuração de seus atos durante a entrega dos serviços, e criar comunicações horizontais (entre os departamentos) e verticais (com o mercado) de maneira clara e mais eficaz.

A FNC precisa reforçar o treinamento de seu pessoal de linha de frente. Quanto mais a Instituição cresce, maiores são as chances de se gerar insatisfação por parte dos clientes. Quanto mais treinada e alinhada a equipe estiver, melhores serão os resultados da entrega do serviço. Outro ponto importante é incentivar a boa comunicação boca-a-boca. Os professores representam importante ferramenta nesse quesito.

A regra é prometer menos e entregar mais. Isso é uma característica das empresas de serviços que alcançam maior sucesso junto aos seus diversos públicos. Exceder a expectativa dos clientes significa entender melhor as suas necessidades e colocar a empresa em posição de maior vantagem competitiva.

Considerações Finais

Após a análise sistemática dos dados colhidos na Pesquisa, foi possível classificar a Faculdade Nossa Cidade como um negócio rentável, e a partir daí foram apresentadas propostas de melhoria para o seu processo de planejamento da comunicação.

A comunicação desenvolvida pela FNC deve assumir o papel estratégico de buscar o atendimento dos objetivos gerais ligados à comunicação mercadológica. O ideal é que sejam desenvolvidas séries históricas de mensuração para dar suporte às avaliações anuais dos investimentos em comunicação da IES.

Seguindo as indicações de Yanaze (2013, p.103), sugerimos resumidamente, como orientações principais para o Planejamento da Comunicação Mercadológica da IES os seguintes pontos:

- ✓ Manter foco da empresa em relação ao mercado.
- ✓ Gerencia o relacionamento com o mercado.
- ✓ Definir objetivos em relação ao mercado.
- ✓ Desenvolver ferramentas de comunicação mercadológica.
- ✓ Monitorar moedas não-financeiras relacionadas ao negócio.
- ✓ Monitorar moedas financeiras.
- ✓ Criar históricos de avaliação e mensuração.
- ✓ Ouvir e monitorar todos os setores clientes da comunicação.

Referências

FACULDADE NOSSA CIDADE. Disponível na internet em: <http://faculdadefnc.com.br/> Acessado em 20 de maio de 2015.

GNECCO JÚNIOR, Lenio. RAMOS, Vanessa Livramento. **O Marketing a Serviço da Educação – Projeto Conhecendo a UFSC**: Uma volta pelo Campus sem sair da sala de aula. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América Del Sur. Mar Del Plata – Argentina. 8 a 10 de Dezembro de 2010.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: Avanços e Aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Freire, Otávio. Senise, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação**: Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão Editora / SENAC, 2013.

ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.