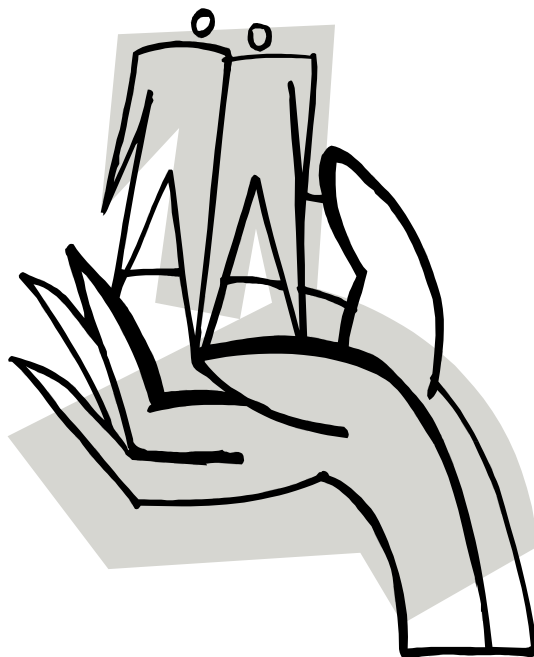


Eu sou aquele que vai a um restaurante, senta-se à mesa e pacientemente espera enquanto o garçom faz tudo, menos o meu pedido. Eu sou o homem que vai a uma loja e espera calado enquanto os vendedores terminam suas conversas particulares. Eu sou o homem que entra num posto de gasolina e nunca toca a buzina, mas espera pacientemente que o empregado termine a leitura do seu jornal. Eu sou o homem que quando entra num estabelecimento comercial, parece estar pedindo um favor. Eu sou um homem que aguarda tranquilamente que as recepcionistas e os caixas terminem de conversar com seus amigos, e espera pacientemente enquanto os funcionários trocam idéias entre si ou simplesmente abaixam a cabeça e fingem não me ver. Você deve estar pensando que sou uma pessoa quieta, paciente, do tipo que nunca cria problemas. Engana-se. Sabe quem eu sou? Eu sou o cliente que não volta nunca mais!

[Texto atribuído a Sam Walton, fundador da Wal-Mart]



Não é diferente o que ocorre num grande número de instituições de ensino superior [IES] do segmento privado. “Eu sou o aluno que não era bem tratado. Que após me formar, nunca mais fui lembrado e nem procurado pela instituição onde estudei. Nunca mais recebi uma *newsletter*, uma revista, um convite para palestras ou para visitar a IES. Eu sou aquele que após se formar teve cancelado o crachá [carteirinha], o que me impede de frequentar livremente a biblioteca, o cybercafé e outras dependências da escola onde convivi tanto tempo...”

A fidelização de alunos não tem recebido a atenção devida, já que de um modo geral, toda a prioridade, esforço, recursos materiais e financeiros da instituição de ensino superior são voltados para atrair novos alunos. Com o acirramento da concorrência, é hora de dar mais atenção a quem já é aluno, aumentando a retenção e estancando a evasão. As IES são pródigas em esbanjar recursos com mídia de massa nas campanhas de captação, mas quando o assunto é o “velho” aluno, a política parece ser a de redução de custos das operações e a conseqüente perda de qualidade.

Esta miopia estratégica parece estar baseada no slogan “ao *prospect* tudo, ao cliente nada”. Isto tem sido fatal para grande parte das instituições de ensino, já que entre os fatores críticos de sucesso numa campanha de captação, o boca-a-boca é um dos itens mais decisivos. Pesquisas de consultorias especializadas apontam que no mínimo 50% dos novos alunos decidem suas escolhas com base em referências de amigos, colegas e familiares. No caso de instituições com perfil de alunos que já estão atuando profissionalmente, este percentual é ainda maior, pois os interessados em ingressar no ensino superior recebem também a influência de colegas de trabalho que estão estudando.

Ocorre que a satisfação de um aluno — atestada por pesquisas internas regulares —, necessária para que ele se torne um multiplicador e propagador da marca e da imagem de uma instituição de en-

sino, depende de inúmeros fatores, entre os quais podemos destacar: qualidade e metodologia do ensino; infra-estrutura física, biblioteca e laboratórios; informatização dos serviços e acesso via Web; alinhamento do corpo docente com o mercado de trabalho; apoio da IES em ações de orientação, colocação e recolocação profissional; prestígio da IES no mundo corporativo ou comunidade acadêmica; qualidade do atendimento interno; e percepção positiva da relação custo/investimento x benefício.

Não é tarefa fácil atender estes requisitos. Exige disposição para investir e, principalmente, desenvolver e reter talentos do seu capital humano — professores, funcionários e gestores. Sempre se ouvirão vozes conservadoras dizendo que não há recursos para isso, que o momento não é oportuno, que a receita vem caindo, etc. Contudo, no período de captação [vestibulares de verão e inverno], quando bate o desespero ante a perspectiva de fracasso na atração de alunos, os recursos para dispendiosas e infrutíferas campanhas de mídia de massa sempre aparecem...

Mesmo atendendo os fatores já mencionados, é preciso estabelecer um sistema permanente de acompanhamento dos alunos no intuito de fidelizá-los. É fundamental monitorar mensalmente as taxas de evasão e adotar procedimentos preventivos. A evasão tem efeito devastador sobre os negócios das instituições de ensino, seja pelo desequilíbrio financeiro ou pela propagação de imagem negativa num mercado que tem como principal referencial o boca-a-boca.

O aluno que irá se evadir, na maioria das vezes dá sinais claros desta disposição: começa a faltar às aulas, passa a ter rendimento [notas] inferior, deixa de pagar as mensalidades em dia, etc. Há uma relação direta entre insatisfação com o curso [e/ou a instituição] e inadimplência. As pessoas tendem a negligenciar suas obrigações em relação ao que não gostam ou não acham importante.

É verdade que parte da evasão tem motivação financeira. Neste caso, se a IES adotar uma política de comunicação inteligente — aberta, esclarecedora e acolhedora —, o aluno saberá com antecedência que há margem de manobra para negociações. Para a instituição é melhor postergar recebimento ou refinar o débito vencido, do que perder um aluno e arcar com uma vaga ociosa até o final do curso.

A evasão pode também estar ligada à escolha inadequada do curso. Muitos alunos não sabem que em grande parte dos casos é possível se utilizar do mecanismo de transferência interna, com a consequente adaptação da matriz curricular. A instituição de ensino precisa sinalizar esta alternativa, o que requer, mais uma vez, posturas inteligentes de comunicação interna.

Uma outra estratégia de fidelização é a adoção de descontos semestrais progressivos. Um aluno do 2º. período, por exemplo, pode ter uma mensalidade ligeiramente menor do que o 1º. período, e assim sucessivamente. Vale a pena para o aluno continuar na instituição, pois à medida que o curso avança, a mensalidade se torna mais acessível.

Ampliar o número de convênios com empresas e órgãos públicos é uma forma de “segurar” alunos. Mesmo que eles mudem de emprego, a probabilidade de continuarem trabalhando numa organização conveniada é maior, o que irá assegurar a manutenção de descontos nas mensalidades, desconto em folha de pagamento, etc.

As ações de fidelização não devem se limitar à retenção de alunos ou a “convencê-los” a agirem como multiplicadores e referenciais no fatal boca-a-boca. Mais do que isso, é estratégico transformá-los em alunos para a vida toda. Alunos que dentro do conceito de educação continuada, estejam sempre estudando na IES: graduação, pós-graduação, cursos livres, etc. Para esta fidelização é oportuna a cria-

ção de um programa onde o aluno acumula pontos de acordo com o tempo em que estuda na instituição. Estes pontos transformam-se em descontos progressivos para quem desejar continuar seus estudos na própria IES. Uma outra iniciativa interessante é conceder bolsas de pós-graduação para os alunos com melhor rendimento na graduação.

Faz sentido também o desenvolvimento de um projeto específico para egressos, uma forma de não perder contato com quem já estudou na instituição e tem potencial para continuar sendo aluno. Alguém que já conhece, experimentou a instituição e não precisa ser convencido, mas sim, estimulado, incentivado, valorizado. Convidado!

Todas estas ações devem integrar um programa de fidelização, devidamente formatado, oficializado e divulgado. Fidelizar não deve ser uma iniciativa circunstancial, adotada em situações de dificuldades da IES. Precisa ser permanente, ainda mais na área educacional, onde o objetivo inicial de uma pessoa é ser aluno por um determinado período de tempo, que poder ser longo ou curto, dependendo de como a IES se comportar. O aluno precisa saber com antecedência que permanecer na instituição por mais tempo, por toda a vida, tem contrapartida real e vale a pena. Receberá ensino qualificado, será preparado para o mercado de trabalho e terá o currículo valorizado. Será tratado com distinção e receberá vantagens financeiras [descontos nas mensalidades, isenção nas taxas de serviços, etc.], extensivas a seus familiares.

Um saudável programa de fidelização requer a adoção de estratégias de CRM – Customer Relationship Management, ou seja, gerenciamento de relações com o cliente. Implantar isto, ao contrário do que pensam grande parte dos gestores de IES, não é tão somente adquirir, operar um *software* e esperar que ele se converta numa potencial ferramenta de fidelização. CRM deve ser visto e adotado como filosofia permanente de relacionamento com clientes [alunos], pautada na excelência em qualidade de ensino, prestação de serviços, valorização do currículo e superação de expectativas. Uma iniciativa que deve arregimentar, envolver e buscar comprometimento de todo o capital humano da IES, desde o principal dirigente até o mais simples colaborador.

Para fidelizar é preciso antes: identificar, localizar, conhecer, iniciar e consolidar o relacionamento com potenciais *prospects*. Transformar este segmento em alunos [matricular] e então fidelizar [rematricular]. Fidelizar para sempre [matricular em outros cursos ou modalidades] e contar com eles para atrair novos *prospects* e futuros alunos. Sem esquecer que as relações entre aluno e instituição, certamente têm embasamento racional e inteligente, mas são também emocionais, permeadas por afetividade afiorada pelo orgulho de estudar ou ter estudado na IES.

E agora uma provocação para reflexão. Alunos fiéis ou leais? Fidelidade ou lealdade? De mão dupla? Queremos uma relação de cumplicidade a qualquer custo? Ou compromissos permanentes com base na solução ganha-ganha? A IES fidelizando o aluno... Ou, invertendo esta obsessão, encantando e superando expectativas de tal forma que o sonho maior do aluno passasse a ser “fidelizar a IES”? Afinal, vamos ser francos: quando um aluno está estudando na IES a vida toda, quem fidelizou quem?