

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO PELAS REDES SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Diego Batista da Silva Candido**

**São Paulo**

**2024**

**Diego Batista da Silva Candido**

**APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO PELAS REDES SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

Trabalho de curso apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

**Orientadora: Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel**

**São Paulo**

**2024**

C217a Candido, Diego Batista da Silva.  
Aprimoramento do atendimento pelas redes sociais da Universidade Presbiteriana Mackenzie. [recurso eletrônico] / Diego Batista da Silva Candido.  
4 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.  
Orientador: Profa. Dra. Lilian Pasquini Miguel.  
Bibliografia: p. 81-86

1. Atendimento multicanal. 2. Redes sociais. 3. Relacionamento com aluno. I. Miguel, Lilian Pasquini, *orientadora*. II. Título.

## Folha de Identificação da Agência de Financiamento

**Autor:** Diego Batista da Silva Candido

**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em** Administração do Desenvolvimento e Negócios

**Título do Trabalho:** APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO PELAS REDES SOCIAIS DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

O presente trabalho foi realizado com o apoio de <sup>1</sup>:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

<sup>1</sup> **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.


DIEGO BATISTA DA SILVA CANDIDO

APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO PELAS REDES SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como  
requisito à obtenção de título de Mestre em  
Administração do Desenvolvimento de  
Negócios.


Aprovada em 05 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL  
Data: 06/12/2024 10:47:01-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente  
 FABIO KAZUO OHASHI  
Data: 09/12/2024 11:53:54-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Fabio Kazuo Ohashi  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente  
 HUMBERTO EMILIO MASSARETO  
Data: 09/12/2024 12:22:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Humberto Emilio Massareto  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS

## CURRICULUM VITAE

**Função/atividade atual e empresa:** Diretor Geral na Faculdade Estácio do Rio Grande do Sul, atuando para garantir as entregas e metas corporativas, assegurando os resultados das áreas comercial, acadêmica e financeira. Além da composição de base de alunos e garantia da entrega de serviços de qualidade à comunidade acadêmica.

**Experiência profissional:** Atuação em Instituições de médio e grande porte. Com mais de dez anos trabalhando com foco em experiência do cliente, atendimento e captação/ retenção de alunos e sistema de qualidade. Fui coordenador Regional de Relacionamento, Renovação e Retenção, em Belém/PA, gerenciando 25 unidades do grupo YDUQS. Atuei como Coordenador de Relacionamento, no Instituto Presbiteriano Mackenzie, em São Paulo/SP, gerenciando o time de redes sociais, da Central de Informações e *call-center*.

**Principal área de atuação:** Relacionamento com cliente. Marketing de Relacionamento.

**Formação (graduação e especialização):** Graduado em Administração com Especialização em Gestão de Pessoas e liderança *coach* e MBA em Gestão de Instituição de Ensino.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por guiar meus pensamentos e decisões nesta incrível jornada.

À minha família, em especial minha mãe, Magda, que sempre me incentivou a estudar. Mesmo nas adversidades, sempre me orientou a seguir o caminho correto, me dando o suporte e torcida de sempre.

Ao meu irmão Rodrigo, que sempre está presente, cuidando de tudo para que eu tivesse a oportunidade de estudar longe de casa.

Aos meus familiares, Sandra, Franciane, Felipe, Fernando, Andreina, Renata e Ângelo por toda a torcida e suporte de sempre. Minha Vó Maria, que sempre foi alegria e suporte na minha vida. Ao meu Avô Loni que onde estiver deve estar satisfeito e orgulhoso desse neto.

Aos meus afilhados, Otto, Mathias e o Bernardo para que se orgulhem deste dindo e que minha jornada, no futuro, sirva de inspiração para eles.

Aos meus amigos gaúchos, que me suportam diariamente, e nunca largaram minha mão: Rodrigo, Flávia, Carla, Lais, Rafael, Karine, Juliana, Rudnei, Marcelo, Andrey, Guilherme, Vinicius, Diego, Bruno, Ângela, Amanda, Angélica e Maria.

Meus amigos paulistas: Suzana, Elaine, Osmar, Gleice, Alexandra, Déspina, Livia, Lucas M, Lucas G, Vinicius, Isadora, Felipe, Nathan, Arthur, Renan, Lucas N, Jonathas, Daniel, Márcio, Bruna, Mariângela, Elisama, Eduarda, meu muito obrigado pela presença diária e suporte em todos os momentos na jornada paulistana deste gaúcho.

Aos meus colegas de curso, pela parceria e suporte nas horas de superação, onde todos juntos, estão conquistando o tão sonhado título de Mestre.

Aos meus professores do Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento de Negócios, aqui representados por minha orientadora e parceira de pesquisa, Prof<sup>a</sup>. Dra. Lilian que sempre foi presente e atuante na formação deste aluno.

## **RESUMO**

### **Objetivo:**

Este projeto debruça-se sobre a oportunidade de aprimoramento do modelo de atendimento por redes sociais e *WhatsApp* para os alunos das unidades de negócios do Instituto Presbiteriano Mackenzie.

### **Aplicação:**

Para aplicação do projeto, contou-se com a participação dos setores envolvidos no atendimento ao aluno (acadêmico e financeiro), dos setores de Marketing (SUCOM) e Gestão de Tecnologia da Informação (GERTI), da Universidade Presbiteriana Mackenzie, mantida pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie, com foco no processo de atendimento aos alunos e demais membros da comunidade acadêmica do campus Higienópolis.

### **Inovação:**

Este projeto apresenta uma inovação nos processos de atendimentos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, com foco no aumento da satisfação do aluno e demais públicos que procuram esse atendimento.

### **Complexidade:**

Entende-se que a complexidade do projeto de implementação do modelo de atendimento digital é alta, devido ao desafio de integração sistêmica e dos setores envolvidos, em questões acadêmicas e financeiras, gerando a necessidade de mudança organizacional significativa.

### **Impacto:**

O impacto do projeto está relacionado ao aumento da satisfação dos alunos, e por consequência, uma maior percepção de qualidade do serviço prestado no Instituto Presbiteriano Mackenzie. Espera-se ainda, um impacto na redução de custos, melhora econômica, gerados pela melhoria nos processos.

### **Método:**

Foi utilizada a metodologia para resolução de problemas e exploração de oportunidades de Marcondes, Miguel e Franklin (2023).

**Palavras-chaves:** Atendimento multicanal. Redes Sociais. Relacionamento com aluno.



## **ABSTRACT**

### **Purpose:**

This project focuses on the opportunity to improve the customer service model through social media and WhatsApp for the students of the business units of the Instituto Presbiteriano Mackenzie.

### **Practical application:**

For the implementation of the project, the participation of the sectors involved in student services (academic and financial), the Marketing (SUCOM) and Information Technology Management (GERTI) sectors, of the Mackenzie Presbyterian University, maintained by the Mackenzie Presbyterian Institute, was counted on, with a focus on the service process for students and other members of the academic community of the Higienópolis campus.

### **Innovation:**

This project presents an intention to innovate the service processes at Universidade Presbiteriana Mackenzie, focusing on increasing student satisfaction with the service.

### **Complexity:**

It is understood that the complexity of implementing the digital service model is high due to the challenge of systemic integration and the sectors involved in academic and financial matters, creating the need for organizational change.

### **Impact:**

The impact of the project is related to increased student satisfaction, and consequently, a greater perception of the quality of the service provided at Instituto Presbiteriano Mackenzie. It is also expected to have an impact on cost reduction and economic improvement, generated by improvements in processes.

### **Method:**

The methodology was used to solve problems and explore opportunities for Marcondes, Miguel e Franklin (2023).

**Key words:** Service. Socialmedia. Relationship with students.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo de processo do projeto.....	12
<b>Figura 2</b> – Organograma do Instituto Presbiteriano Mackenzie.....	14
<b>Figura 3</b> – Mapa do campus Higienópolis.....	15
<b>Figura 4</b> – Organograma das Pró-reitoras (UPM) .....	18
<b>Figura 5</b> – Distância entre portarias e tempo de deslocamento .....	19
<b>Figura 6</b> – Satisfação com o atendimento .....	20
<b>Figura 7</b> – Evolução de matrículas por grupos educacionais .....	23
<b>Figura 8</b> – Mercado potencial e perfil de demanda .....	24
<b>Figura 9</b> – Nível de ensino dos alunos participantes da pesquisa .....	27
<b>Figura 10</b> – Avaliação de satisfação com o atendimento presencial.....	27
<b>Figura 11</b> – Avaliação de eficiência do atendimento.....	28
<b>Figura 12</b> – Avaliação dos profissionais de atendimento .....	28
<b>Figura 13</b> – Indicação de características de atendimento.....	29
<b>Figura 14</b> – Avaliação de implementação de um canal de atendimento digital.....	29
<b>Figura 15</b> – Formas de atendimento mais utilizadas.....	30
<b>Figura 16</b> – Frequência de acesso aos canais digitais .....	30
<b>Figura 17</b> – Análise SWOT.....	38
<b>Figura 18</b> – Contas nas mídias sociais por país .....	44
<b>Figura 19</b> – Desenvolvimento das ferramentas de gestão do relacionamento com o cliente...	46
<b>Figura 20</b> – Interface da solução de multicanalidade .....	47
<b>Figura 21</b> – Tela de interação do CRM Rubeus .....	48
<b>Figura 22</b> – Sistema ERP TOTVS Educacional .....	49
<b>Figura 23</b> – Atendimento digital multi setores .....	51
<b>Figura 24</b> – Criação de valor .....	54
<b>Figura 25</b> – Matriz de Riscos.....	59
<b>Figura 26</b> – Tela de atendimento por <i>WhatsApp</i> .....	68

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Principais concorrentes por unidade acadêmica .....	<b>21</b>
<b>Tabela 2</b> – Informações de redes sociais do Mackenzie e concorrentes .....	<b>22</b>
<b>Tabela 3</b> – Resumo dos procedimentos metodológicos.....	<b>25</b>
<b>Tabela 4</b> – Rede de valor <i>Stakeholders</i> .....	<b>55</b>
<b>Tabela 5</b> – Proposta comercial – ferramenta <i>Omnichannel</i> .....	<b>58</b>
<b>Tabela 6</b> – Etapas de Implantação .....	<b>63</b>
<b>Tabela 7</b> – Indicadores da implementação .....	<b>73</b>

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Método Adotado</b>	<b>12</b>
<b>2.2 A Organização</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Universidade Presbiteriana Mackenzie</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 Produto</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3 Concorrência Direta</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4 Mercado</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Diagnóstico da Situação</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Análise dos Resultados do Diagnóstico</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 Conclusão do Diagnóstico</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Aporte Teórico para Apoio à Solução do Problema</b>	<b>40</b>
<b>3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Proposta definida</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Inovação da proposta</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Criação de valor da proposta</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Viabilidade do projeto</b>	<b>56</b>
<b>3.5 Plano de Implantação</b>	<b>61</b>
<b>4 INTERVENÇÃO</b>	<b>65</b>
<b>5 AVALIAÇÃO</b>	<b>70</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro entrevista semiestruturada</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro do grupo de foco</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente e contínua evolução tecnológica, o acesso democrático à internet e aos aparelhos de conexão, as redes sociais transformaram, em um curto espaço de tempo, a maneira como pessoas e empresas se relaciona.

Essa constante evolução trouxe consigo uma necessidade imperativa de adaptação das empresas, que envolve esforço, ferramentas tecnológicas, equipes de atendimento capacitadas e suporte, além de estruturas de Tecnologia da Informação para o adequado funcionamento da relação de atendimento.

Sendo essa uma situação de mercado, empresas de todos os segmentos, portes e estruturas possuem a necessidade de se fazerem presentes nesse ambiente tecnológico, criando a seus clientes um atendimento rápido e assertivo. A forma como produtos e serviços são oferecidos mudou, passando a ser apresentada como soluções personalizadas que atendem às preferências e necessidades dos clientes, entregues por meio de um formato *omnichannel* e multifacetado (Silva & Lanini, 2023).

Entende-se por *omnichannel* a disponibilização de canais de atendimento digitais, por diferentes canais, como por exemplo: *WhatsApp*, redes sociais e ainda o atendimento presencial, que é realizado nos locais físicos de atendimento.

Conforme dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Mackenzie, 68% dos alunos de graduação presencial possuem entre 21 e 23 anos, o que demonstra uma predominância da “geração Z” na Instituição. Esta geração deseja manter uma conexão constante com amigos e familiares, utilizando desde telefones até redes sociais para isso. Diferente de seus pais, que costumavam assistir televisão atentamente, para eles, a televisão serve mais como um ruído de fundo enquanto realizam outras atividades, como buscar informações ou interagir com amigos *online* ou por mensagens de texto. Além disso, seus telefones celulares são mais do que meros dispositivos de comunicação; são uma conexão essencial com seu círculo social (Tapscott, 2009).

Este projeto possui por objetivo desenvolver e implementar um ambiente de atendimento, por meio das redes sociais e *WhatsApp* oficiais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, de forma a criar um ambiente de acesso rápido e de qualidade, visto que hoje as redes sociais da Instituição possuem um enfoque de posicionamento da marca, com interações

e postagens sobre o cotidiano dos *campi*, sua história e demais assuntos pertinentes aos seus alunos.

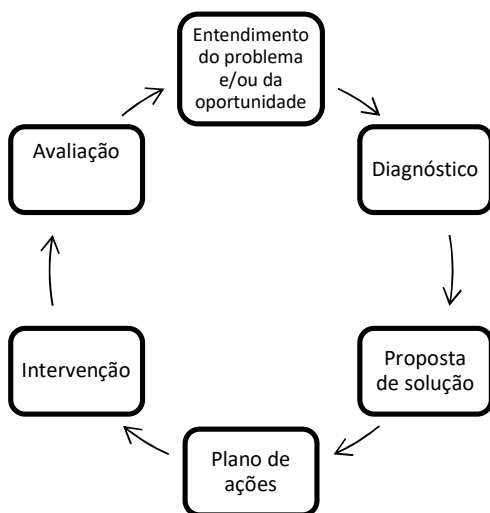
Atualmente, esse projeto está em fase de implementação, com algumas funcionalidades já em funcionamento, especialmente no *ChatBot*, que já opera com respostas definidas, para o suporte dos alunos e membros da comunidade acadêmica, com opções de atendimento para os setores de Tecnologia da Informação e de Financeiro.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Método Adotado

Esse trabalho foi construído com os preceitos do método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel e Franklin (2023).

O método em questão, cujo fluxo é apresentado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito ao contexto foco do projeto, ou seja, à situação que se quer resolver como problema e/ou a oportunidade que se pretende explorar. Nesse tópico são detalhados também os aspectos concernentes à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.



**Figura1. Processo de aplicação do método.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Marcondes, Miguel e Franklin (2023, p. 25).

Em seguida, no diagnóstico (do problema ou da oportunidade), são tratados os levantamentos de informações, a partir de dados secundários e primários, cujos procedimentos são detalhados no item 2.2.

Uma vez analisadas todas as informações pertinentes, a conclusão do diagnóstico é feita, dando ensejo à escolha de alternativas para a solução do problema ou a exploração da oportunidade identificada.

Na sequência, são identificadas as alternativas mencionadas, tendo como escopo a escolha da mais apropriada a cada situação. A partir das análises de viabilidade, incluindo finanças e riscos, é traçado o plano de implantação da mudança, para que a estratégia de intervenção possa ser delineada e avaliada.

Salienta-se que o método em questão é eminentemente intervencionista, alinhando-se às práticas do arcabouço metodológico do *Design Science*, suas várias derivações.

## **2.2 A Organização, o produto e o mercado**

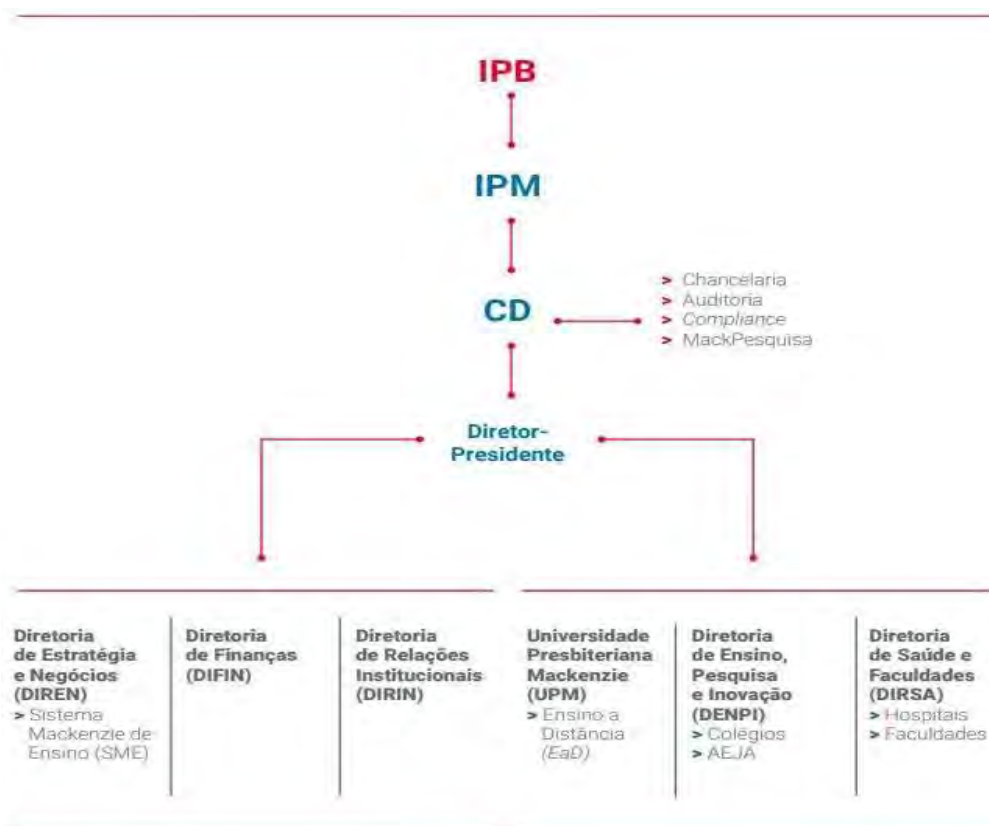
O Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), que neste projeto é tratado como Mackenzie, é uma instituição educacional privada, confessional e sem fins lucrativos, com 153 anos de história, com sede na cidade de São Paulo/SP, sendo a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), seu membro vitalício.

O Mackenzie possui atuação em todos os níveis educacionais, da educação infantil, passando pelos ensinos básicos, médio e superior. E, mais recentemente, com atuação no ensino superior da medicina, contemplando hospitais e clínicas médicas, na cidade de Curitiba/PR. Na educação básica, possui colégios nas cidades de São Paulo/SP, Barueri/SP, Brasília/DF, Palmas/TO e Castro/PR. Na educação superior, opera nas cidades de São Paulo/SP, Barueri/SP, Campinas/SP, Rio de Janeiro/RJ, Brasília/DF e Curitiba/PR.

Conforme seu relatório Institucional, em 2021 a base de alunos era de aproximadamente 105 mil alunos. Sendo a base de alunos da UPM de 38 mil. O faturamento alcançado no mesmo período gira em torno de R\$ 940 milhões.

Esses resultados são construídos com o esforço de mais de 6.500 colaboradores, sendo: 1.300 professores do ensino superior; aproximadamente 1.100 auxiliares administrativos e assistenciais dos hospitais.





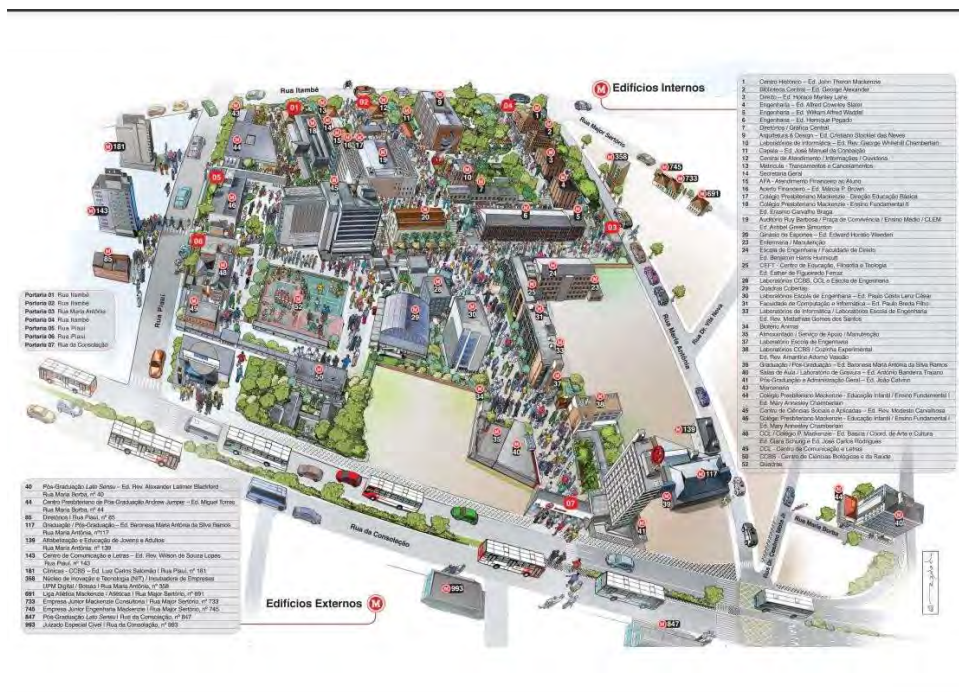
**Figura 2. Organograma do Instituto Presbiteriano Mackenzie.**

Fonte: Instituto Presbiteriano Mackenzie. Relatório anual 2021: Institucional & Sustentabilidade (2021, p. 17).

### **2.2.1 Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM**

O foco deste trabalho é a Universidade Presbiteriana Mackenzie, uma das marcas mantidas pelo IPM.

Seu maior campus está localizado em São Paulo, no bairro de Higienópolis. No local, está também a sede do IPM, a Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie, a Chancelaria (órgão que garante ao Mackenzie a tradição cristã conservadora, bem como os princípios evangélicos que regem a Instituição), e as direções e superintendências dos colégios mantidos pelo Mackenzie.



**Figura 3. Mapa do campus Higienópolis.**

Fonte: Relatório institucional Mackenzie (2021).

Essa tradição e excelência reconhecidos pelo mercado são construídos diariamente, por esse motivo, o bom relacionamento com seus membros da comunidade acadêmica são fundamentais. A tradição acadêmica precisa estar acompanhada de atualização e de tendências mercadológicas, conforme Kotler e Keller (2012), as empresas estão reforçando suas atividades nas redes sociais, pois neste meio existem muitas oportunidades de negócios, propaganda, comunicação, inovação e crescimento.

Entre os principais destaques da UPM, estão os conceitos 4 no ICG (Índice Geral de Cursos) do Ministério da Educação. A Universidade Presbiteriana recebeu, mais recentemente, os seguintes prêmios:

- Em 2022, O levantamento “Estadão Marcas Mais” reconheceu, em primeiro lugar, o Mackenzie na categoria Universidades.
- Em 2023, pelo segundo ano consecutivo, foi eleita a Universidade mais amada de São Paulo, pela revista Veja.
- No mesmo ano, foi eleita pela terceira vez como a universidade privada mais

admirada pelos paulistanos no prêmio “O Melhor de São Paulo Marcas & Serviços 2023” da Folha de São Paulo.

### **2.2.2 Produto**

A Universidade Presbiteriana Mackenzie foi inaugurada em 1896 como “Escola de Engenharia – a mais antiga do país, de natureza privada, comunitária e confessional –, em um prédio nomeado Edifício Mackenzie, dando origem ao Mackenzie College, que em pouco tempo passou a oferecer diversos cursos.” (Mackenzie, 2024). Em 1952 foi elevada ao título de Universidade e atualmente possui três *campi*, todos no Estado de São Paulo, sendo eles: Campus Higienópolis, na cidade de São Paulo, em Campinas e em Barueri, no bairro de Alphaville.

Em seu portfólio atual, estão presentes 48 cursos de graduação, 55 cursos de especialização *lato sensu*, 14 programas de mestrado e doutorado. A base de alunos é de aproximadamente 30 mil estudantes, que são orientados por um quadro docente composto de 95% de mestres e doutores. No ensino à distância, a UPM conta com 16 cursos de graduação, disponíveis em 29 polos em todo o Brasil. Ainda se destaca seu acervo de biblioteca, composto por mais de 648 mil exemplares físicos e aproximadamente 30 mil exemplares digitais. Outro destaque baseia-se em sua base de Instituições parceiras no exterior. Atualmente, os alunos de todos os níveis de ensino possuem possibilidades de intercâmbio em uma centena de Instituições no mundo. Em sua maioria são convênios gerais, que permitem inúmeras atividades de cooperação, entre elas o intercâmbio de docentes, discentes e pessoal administrativo, implantação de dupla titulação em cursos de Graduação e Pós-Graduação, orientação conjunta em cursos de Mestrado e Doutorado, entre outros.

A demanda por este projeto nasce de uma solicitação criada pelo Conselho Superior do Instituto Presbiteriano Mackenzie, que objetiva modernizar e centralizar o atendimento ao aluno no Campus Higienópolis da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo. Na solicitação, são relatados os desafios de modernização e coordenação de um atendimento amplo e complexo em uma Instituição centenária e do porte do Mackenzie.

Atualmente, o atendimento ao aluno e demais membros da comunidade acadêmica é pulverizado pelo campus. Sem possuir uma local de referência para atendimento das demandas acadêmicas, financeiras e pertinentes ao escopo acadêmico os alunos precisam

comparecer aos seguintes locais:

**Coordenadoria Geral de Atendimento ao Aluno (CGAA):** Localizada no prédio 14, sendo responsável pelo atendimento geral. É considerada a vitrine dos serviços prestados pelo Mackenzie;

**Atendimento Financeiro ao Aluno (AFA):** Localizado no prédio 15, oferece atendimento relacionado a situação financeira, convênios empresa e familiar, além de realizar acertos de parcelas atrasadas;

**Setor de Cobranças:** Situado no prédio 13, é o departamento que controla a inadimplência por meio de ações de cobrança, utilizando ligações, carta de cobrança e negativação de alunos inadimplentes. Atua no acerto financeiro de forma mais complexa, uma vez que trata-se de inadimplências referentes à períodos letivos anteriores;

**Setor de Permanência Mackenzie (SPM):** Também localizado no prédio 13, é o departamento que acolhe, ouve, aconselha e direciona os alunos e suas necessidades. Atua nos pedidos de trancamento, cancelamento, mudança de período, curso ou campus. É ainda responsável por gerenciar a evasão da Instituição;

**Programa de Atenção e Orientação aos Discentes (PROATO):** Instalado no mezanino do Prédio 41 (João Calvino), é uma extensão ao setor de permanência, atende alunos da graduação e pós-graduação que desejam trancar ou cancelar a matrícula, motivados por questões acadêmicas, enfermidades ou causadas por ordem psicológica;

**Responsabilidade Social (Bolsas):** Localizado na Rua Maria Antônia, é responsável pela análise do pedido de bolsas de estudos dos alunos com necessidades financeiras;

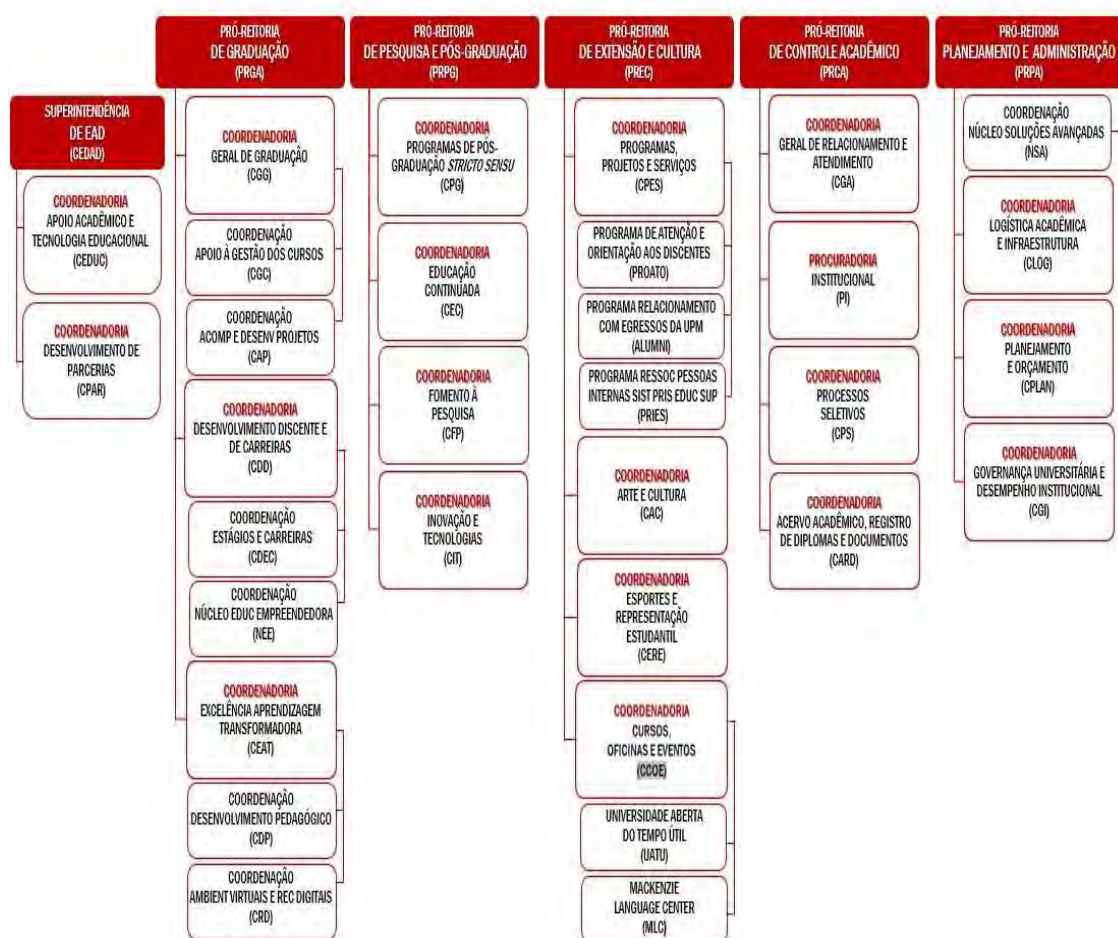
**Secretaria dos Conselhos Superiores e de Controle Acadêmico (SECCA):** Posicionado no prédio 41, no mezanino, é o setor responsável pelas tarefas de registros acadêmicos dos alunos em todos os cursos da Universidade, desde a matrícula inicial até as subsequentes, o controle de frequência e de notas, a colação de grau e assinatura de diplomas e documentos.

**Coordenação de Curso de Educação Continuada (CCEC):** Situado no térreo do prédio 41, é responsável pelo atendimento aos alunos da pós-graduação *lato sensu* e por desenvolver e gerenciar os cursos de atualização, de aperfeiçoamento.

**Centro de Educação a Distância (CEDaD):** Localizado no prédio 31, é responsável por realizar o trabalho integrado com as Unidades Universitárias e pró-reitorias da Universidade no que tange o ensino a distância.

Ainda existem as secretarias das Unidades Acadêmicas (oito no total), que são responsáveis pelo atendimento às demandas específicas de cada curso, como estágios, horas acadêmicas complementares e outros assuntos específicos. Estes espaços de atendimento ficam dentro da Escola onde o aluno é matriculado.

Ao se analisar o atendimento digital, verifica-se a existência desse atendimento por *WhatsApp*, disponibilizado aos alunos da UPM, há pouco mais de um ano. Ainda em fase inicial, e com opções restritas de atendimento, este canal oferece atendimento para assuntos de Tecnologia da Informação, financeiro, bolsas de estudos e opções para os alunos da modalidade EaD. Este canal utiliza o modelo de respostas automáticas, sem opções de atendimento humano para todos os setores mencionados anteriormente.

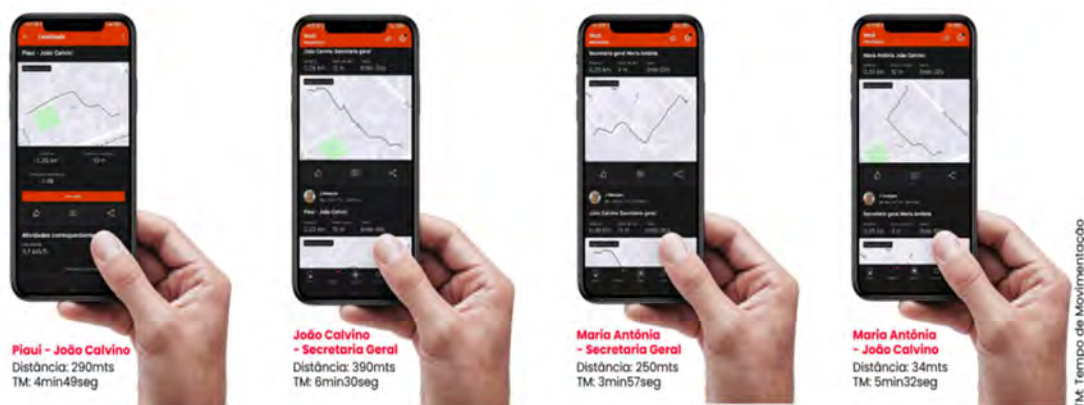


#### Figura 4. Organograma das Pró-Reitorias (UPM).

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024, p. 142).

Para auxiliar no entendimento da complexidade envolvida no relacionamento com os alunos e demais membros da comunidade acadêmica, mostra-se na Figura 4 o organograma da UPM, que é estruturado pela reitoria e mais cinco pró-reitorias, responsáveis pela graduação (Pró-Reitoria de Graduação - PRGA) que conta com uma Superintendência de ensino à distância (CEDaD); a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPG); a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PREC); a Pró-Reitoria de Controle Acadêmico (PRCA) e a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PRPA). Todas estas possuem setores de atendimento ao público e à comunidade acadêmica.

Na Figura 5, é apresentada a distância entre as portarias do campus Higienópolis e o tempo estimado de locomoção entre estes acessos. Assim, pode-se ter uma ideia do quanto um aluno pode ter que caminhar para conseguir resolver uma situação que envolve atendimento em mais de um setor.



#### Figura 5. Distância entre portarias e tempo de deslocamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, entende-se ser importante a criação de um local centralizado e com capacidade de atendimento às demandas recebidas pelos setores listados acima. Ainda, pretende-se implementar uma frente de atendimento por canais digitais, que permita aos membros da comunidade acadêmica o acesso ao atendimento por canais digitais, especialmente pelo aplicativo *WhatsApp* e redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn).



Para disponibilização de atendimento pelas redes sociais é necessário a aquisição de um *software* de comunicação digital (*omnichannel*), que permita a interação entre o aluno e a Instituição e que promova a integração das redes sociais com o CRM (*Customer Relationship Management*), permitindo assim o registro do atendimento realizado.

Em sua avaliação da satisfação dos alunos dos cursos de graduação, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, no segundo semestre de 2023, percebe-se que no setor de atendimentos (CGA) 65% dos alunos estão satisfeitos com as tratativas. No setor financeiro este percentual é maior, com 71% de satisfação, como apresentado na Figura 6.



**Figura 6. Satisfação com o atendimento.**

Fonte: Avaliação da satisfação dos alunos dos cursos de graduação (Mackenzie, 2023, p. 17).

Os demais indicadores de satisfação do atendimento são detalhados no diagnóstico deste trabalho, após a aplicação das pesquisas complementares realizadas neste estudo.

### 2.2.3 Concorrência direta

Para um melhor entendimento dos concorrentes, fez-se ser necessário separar a análise por unidades acadêmicas, já que cada área do conhecimento, possui um diferente concorrente, visto que o Mackenzie possui 48 cursos de graduação presenciais.

Como base de análise, optou-se por usar o guia de cursos organizados pelo Jornal Folha de São Paulo que é “uma avaliação anual de todas as universidades ativas do país que usa dados nacionais e internacionais e duas pesquisas de opinião do Datafolha, em cinco aspectos (pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação)” (Folha de São Paulo, 2023).

Para a análise, utilizaram-se os critérios referentes à: Instituição privada, no estado de São Paulo, na região metropolitana da cidade de São Paulo, com cursos semelhantes e aderentes aos da UPM, sendo o resultado apresentado na Tabela 1:

Tabela 1

**Principais concorrentes por unidade acadêmica**

Unidade Acadêmica	Concorrente
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)
Centro de Comunicação e Letras (CCL)	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM SP)
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA)	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-SP)
Centro de Educação, Filosofia e Teologia (CEFT)	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)
Escola de Engenharia (EE)	Instituto Mauá de Tecnologia (Mauá)
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU)	Centro Universitário Armando Álvares Penteado (FAAP)
Faculdade de Computação e Informática (FCI)	Instituto Mauá de Tecnologia (Mauá)
Faculdade de Direito (FD)	Escola de Direito de São Paulo (FGVSP)

**Nota.** Elaborado pelo autor (2024).

Assim, após a análise, entende-se que o grupo de concorrentes para avaliação do nível de relacionamento por redes sociais é composto por: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM SP), Centro Universitário Armando Álvares Penteado (FAAP), Escola de Direito de São Paulo (FGV-SP) e Instituto Mauá de Tecnologia (Mauá).

As informações coletadas para a análise são compostas pelos seguintes itens, organizados no *checklist*:

- Número de seguidores nas redes sociais;
- Número de publicações/ano;
- Número de interações/ano;
- Possui atendimento por rede social? (Sim) ou (Não). Caso positivo, como é realizado este atendimento? Qual a profundidade deste atendimento?



Foram analisadas as redes sociais Instagram e LinkedIn dos concorrentes e do Mackenzie.

Tabela 2

**Informações de redes sociais do Mackenzie e concorrentes**

Instituição	Seguidores	Publicações/ano	Interações/postagem	Possui atendimento por rede social?
<b>MACKENZIE</b>	472.000	73	82.051	Não
<b>PUC SP</b>	290.800	223	337.08	Não
<b>ESPM SP</b>	474.600	57	228.84	Não
<b>FAAP</b>	193.500	69	453.01	Não
<b>FGV SP</b>	3.363.000	59	399.73	Não
<b>MAUÁ</b>	66.700	264		Não

**Nota.** Elaborado pelo autor, com base no relatório da plataforma Emplifi (2024).

### **2.2.4 Mercado**

O cenário do ensino superior no Estado de São Paulo revela tendências importantes sobre a dinâmica entre os cursos presenciais e EAD, especialmente no contexto das instituições privadas. Conforme os dados apresentados no mapa do ensino superior de 2023 do Instituto SEMESP, há um declínio nas matrículas de cursos presenciais, com uma queda de 11,7% em relação ao ano anterior, enquanto os cursos EAD viram um aumento de 24,9% no mesmo período. Mesmo assim, o Estado de São Paulo contou com 405 mil ingressantes no período analisado, na modalidade presencial.

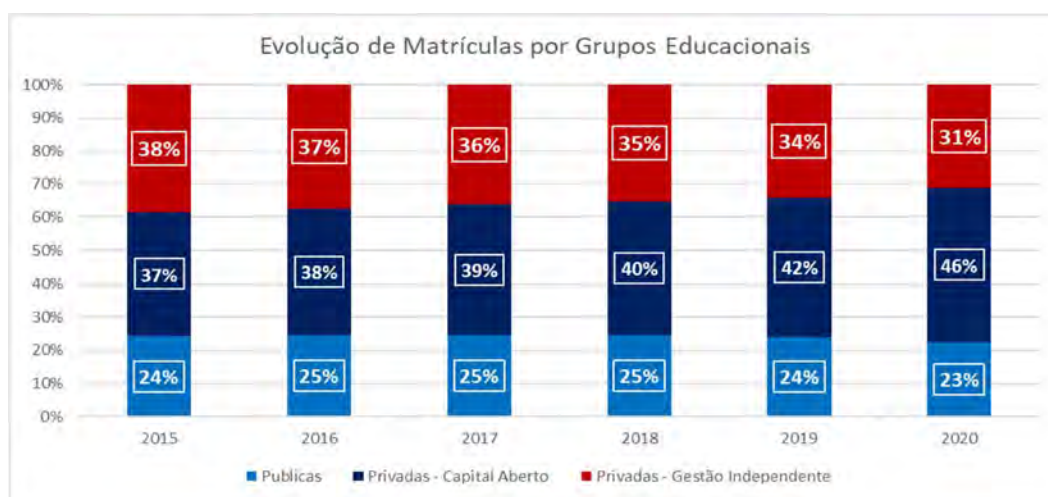
Na região Sudeste, aproximadamente nove milhões de pessoas estão matriculadas no ensino superior, sendo 60% deste público na modalidade presencial. O Estado de São Paulo representa aproximadamente 53% de todas as matrículas da região.

Ao analisar a região metropolitana de São Paulo, o Instituto SEMESP indica um quantitativo de mais de 583 mil alunos matriculados em Instituições privadas e 112 mil alunos em Instituições públicas, que totalizam um cenário acadêmico composto por 695 mil alunos nas 39 cidades da região metropolitana. Este cenário, com uma tendência de aumento do EAD frente ao presencial, sugere uma transição em direção à educação a distância, uma modalidade que ganhou maior relevância e aceitação devido à flexibilidade e possibilidade de um ensino

mais acessível e adaptável às necessidades dos alunos.

Las Casas (2018, p. 307), indica que a “concorrência no setor educacional é acirrada entre as instituições comunitárias, e com a entrada de grandes grupos de investidores no mercado, além do surgimento de novas formas de ensino, como o Ensino a Distância (EAD), tornou-se ainda mais competitiva”.

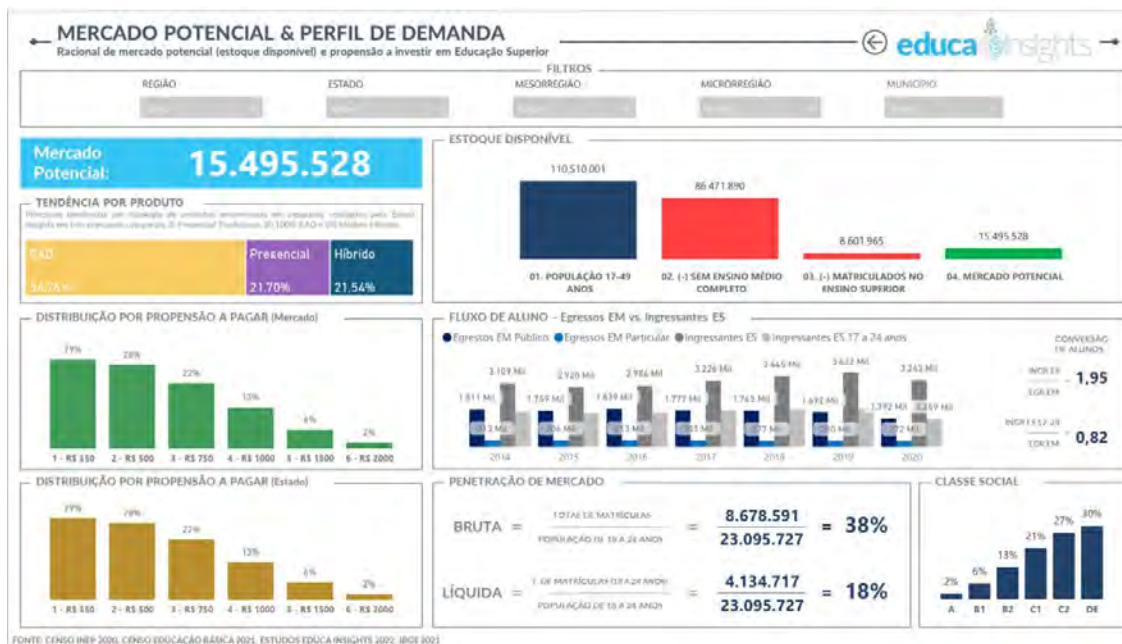
Outro evento que se deve mencionar é a crescente evolução dos grupos educacionais (grandes conglomerados, de capital aberto, que operam prioritariamente no ensino superior). Conforme a Figura 7, em cinco anos, os grupos educacionais alcançaram um aumento em sua presença de mercado, saltando de 37% para 46% das matrículas. Enquanto isso, no mesmo período, as instituições privadas diminuíram sua participação de 38% para 31% no número de matrículas. As instituições públicas não apresentam variações devido à oferta de vagas manter uma constante.



**Figura 7. Evolução de matrículas por grupos educacionais.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do CENSO Educacional (2024).

Mesmo com a tendência de queda das matrículas do ensino presencial, a figura 8 apresenta a percentagem do público potencial e “propenso a investir no ensino superior”, de acordo com o site Educametrics. Os dados coletados de 2020 a 2022 mostram o mercado brasileiro de educação com mais de 15 milhões de potenciais interessados na graduação superior. Deste total, 21,7% estariam dispostos a estudar na modalidade presencial, o que corresponde a pouco mais de três milhões de pessoas.



**Figura 8. Mercado potencial e perfil de demanda.**

Fonte: Educametrics (2022).

O Mackenzie, não diferentemente do cenário de mercado, também sofreu o impacto da diminuição de matrículas. Nos últimos 10 anos a UPM reduziu sua base de alunos em 29%, passando de 29.575 alunos, em 2013/1 para 22.627 alunos em 2023/1 (dados considerando graduação, modalidade presencial, em seus três *campi*).

### 2.3 Diagnóstico da situação

Para um melhor entendimento do cenário, devido aos diferentes canais de atendimento existentes, bem como a necessidade de mapeamento dos pontos de melhoria, optou-se por realizar uma pesquisa em fases.

Primeira fase: Pesquisa exploratória com 184 alunos, de todos os níveis de ensino da Universidade (graduação e pós-graduação) que receberam a pesquisa por meio de um *link* enviado pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, aos representantes de turma, bem como disponibilizado na plataforma *Alumni*. Nesta etapa, os resultados serviram para o entendimento da satisfação, pontos de atenção e aqueles que necessitam de melhoria.

Segunda fase: Pesquisa documental, com análise das pesquisas realizadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estes dados serviram de suporte para o mapeamento da situação.

Terceira fase: Realização de um grupo de foco, com alunos da graduação presencial do campus Higienópolis, da Universidade. Neste encontro, conduzido por um roteiro estruturado com perguntas e proposições de cenários, o objetivo central é avaliar a percepção e os sentimentos envolvidos no tema. Ainda, criou-se dois cenários de atendimentos, onde é possível avaliar qual possui mais aderência ao público.

Tabela 3

### Resumo dos procedimentos metodológicos

Nota: Elaborado pelo autor, com base nos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo.

Objetivo geral: Entender como implantar o relacionamento por redes sociais no Mackenzie.									
Objetivos Específicos	Bloco de conhecimento	Tipo de Dados	Abordagem de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Sujeitos de Pesquisa	Meio de Pesquisa	Tipo de amostra
Identificar os principais concorrentes da Instituição	concorrência	Secundários	Qualitativa	Levantamentos	Check list	Análise de conteúdo	N/A	Virtual	N/A
Mapear as redes sociais dos concorrentes	concorrência	Secundários	Qualitativa	Levantamentos	Check list	Análise de conteúdo	N/A	Virtual	N/A
Analisar o nível de relacionamento, por redes sociais realizado por concorrentes da Instituição	concorrência	Secundários	Qualitativa	Levantamentos	Check list	Análise de conteúdo	N/A	Virtual	N/A
Identificar a percepção dos alunos sobre o atendimento do Mackenzie 1870	interno	Primários	Quantitativa	Online	Questionário	estatística descritiva	Cliente B2C da empresa	Virtual	Por facilidade de acesso. Aleatória simples

#### 2.3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

##### Objetivo Geral

Entender como aprimorar o relacionamento por redes sociais e *WhatsApp* no Mackenzie.

##### Estratégia de Pesquisa

Este estudo trata de uma pesquisa exploratória, que para Malhotra (2019), visa explorar uma situação, visando a obter informações e maior compreensão sobre algo que o

pesquisador não conhece bem.

### **Sujeitos da Pesquisa**

Primeiramente realizou-se uma pesquisa com 184 alunos do campus Higienópolis, da graduação e pós-graduação, de modalidade presencial. O objetivo deste questionário composto por 13 perguntas com respostas descritivas era de mapear os principais pontos percebidos pelos alunos que necessitavam de ajustes, bem como aqueles quesitos que são percebidos como satisfatórios. A pesquisa foi realizada por um roteiro semiestruturado (Apêndice A). A partir destes dados foi possível criar uma pesquisa para mapear a satisfação do atendimento prestado na Universidade.

No grupo de foco, realizado com alunos da graduação presencial da Universidade, realizou duas sessões, com oito alunos em cada atividade, totalizando 16 participantes. As perguntas e cenários propostos aos participantes foram elaborados em um roteiro estruturado com perguntas abertas. Este roteiro consta do Apêndice B.

### **Abordagem de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada por meio da abordagem quantitativa, com a utilização de dados secundários, e na sequência uma pesquisa confirmatória com questionário para validação da proposta do modelo de implementação. Pesquisas quantitativas trabalham com variáveis previamente identificadas, visando a estabelecer inter-relações e agrupamentos, razão pela qual demandam definições antecipadas quanto à amostra e ao seu tamanho (Marcondes, Miguel e Franklin, 2023).

Para a coleta dos dados utilizou-se de um formulário eletrônico estruturado com 13 perguntas de respostas descritivas. Para responder a pesquisa optou-se pela escolha de alunos do Campus Higienópolis, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação presenciais.

### 2.3.2 Análise dos Resultados do Diagnóstico

#### Questionário de Avaliação

Os resultados da pesquisa aplicada estão organizados na mesma ordem em que os respondentes preencheram a pesquisa. Para facilitar o acompanhamento dos dados, estes estão exibidos nas Figuras 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16.



**Figura 9. Nível de ensino dos alunos participantes da pesquisa.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Aproximadamente 73% dos respondentes são alunos da graduação do campus Higienópolis. Completando a pesquisa, 17% são alunos dos programas de Mestrado e Doutorado e 10% estudantes de MBA e especialização da Universidade.



**Figura 10. Avaliação de satisfação com o atendimento presencial.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Ao se avaliar a satisfação dos alunos com o atendimento presencial, levando em consideração os aspectos de cortesia, eficiência e disponibilidade dos funcionários, percebe-se que metade dos entrevistados (91 respondentes) estão satisfeitos com esses aspectos de atendimento. Na sequência, com 22%, estão aqueles que avaliam com neutralidade este aspecto de avaliação.



**Figura 11. Avaliação de eficiência do atendimento.**

Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Ao estimular os participantes que fizessem uma avaliação com relação ao quanto a Instituição é centrada em resolver os problemas com eficiência, 37% concordam com a afirmação de que a instituição atende ao requisito de atendimento. Aproximadamente 43% dos avaliadores discordam ou discordam totalmente desta afirmação. Neste item percebe-se que a Universidade pode desenvolver ações de melhorias para a resolução de problemas.



**Figura 12. Avaliação dos profissionais de atendimento.**

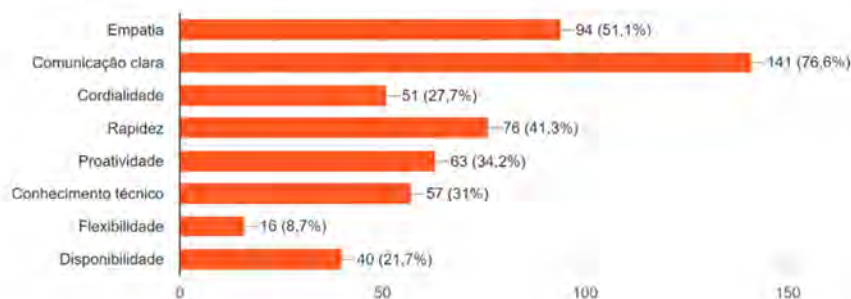
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Na avaliação sobre a educação, paciência e cordialidade presentes no atendimento presencial da Instituição, 45% das respostas indicam uma satisfação com estes atributos. 35%

das avaliações indicam uma concordância total. Neste quesito da pesquisa, percebe-se que há uma avaliação positiva e satisfatória.

e) Quais características você considera essenciais para um atendimento? Por favor, escolha até três opções:

184 respostas



**Figura 13. Indicação de características de atendimento.**

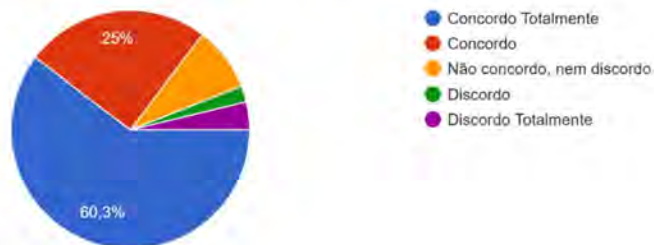
Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Neste item da pesquisa, deseja-se identificar quais os atributos são entendidos como essenciais no atendimento. Cada participante poderia indicar até três aspectos.

O item com maior indicação, com aproximadamente 77% das respostas, é a Comunicação Clara. Na sequência, a Empatia no atendimento, com 51% das indicações. Rapidez, com 41% das respostas, completa as três características mais importantes para o atendimento.

f) "A implementação de um canal de atendimento por redes sociais e WhatsApp para a comunicação com a Universidade é uma medida qu...nos." Quanto você concorda com esta afirmação?

184 respostas



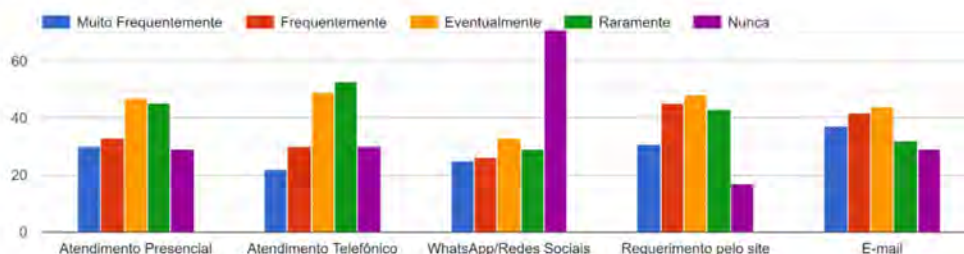
**Figura 14. Avaliação de implementação de um canal de atendimento digital.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).



Ao solicitar uma resposta de concordância com a implementação de um canal de atendimento por redes sociais e *WhatsApp*, 60% dos respondentes concordam totalmente com essa indicação. Na sequência, 25% das respostas concordam com a sentença. Nesta pergunta, revela-se que é alta a aderência dos alunos ao canal digital de atendimento.

g) Quais as formas de atendimento você mais utiliza no Mackenzie? Por favor, ordene do mais utilizado ao menos utilizado.



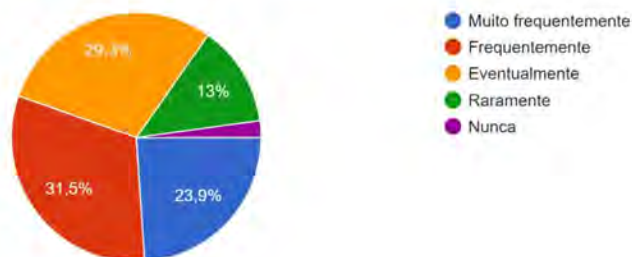
**Figura 15. Formas de atendimento mais utilizadas.**

Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Ao solicitar que os participantes indicassem quais são os canais de atendimento na Universidade Presbiteriana Mackenzie mais utilizados, percebe-se o *e-mail* é o canal mais utilizado, com muita frequência. Na sequência está o atendimento presencial. O uso de requerimentos pelo site e o atendimento telefônico estão na sequência. Nota-se que o considerável índice de respondentes que nunca utilizam as redes sociais como uma forma de buscar atendimento está de acordo ao cenário atual da Instituição, que não fornece esta modalidade de atendimento.

h) Com qual frequência você acessa os meios de comunicação digitais do Mackenzie, como por exemplo: site, redes sociais e WhatsApp...

184 respostas



**Figura 16. Frequência de acesso aos canais digitais.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo (2024).

Para finalizar a pesquisa, buscou-se entender com qual frequência os participantes acessam o site e as redes sociais da Instituição. Cerca de 24% indicam que, com muita frequência, fazem o uso dos canais citados. Aproximadamente 31% usam com frequência e, 29% eventualmente acessam o Mackenzie pelos meios digitais.

Neste item da pesquisa, evidencia-se que os alunos possuem acesso e disponibilidade para usar os meios digitais da Instituição.

### **Grupo de Foco**

A realização do grupo de foco permitiu avaliar a percepção dos alunos com alguns requisitos de atendimento e de relacionamento, e ainda permitiu entender qual o cenário mais próximo do ideal, no entendimento do grupo selecionado. A atividade proporcionou ainda um complemento e um refinamento das respostas obtidas no questionário aplicado na primeira fase desta pesquisa. Para Yasuda e Oliveira (2016, p. 86) este tipo de pesquisa “oferece ao pesquisador a oportunidade de ter uma visão mais aprofundada do tema que está sendo estudado, na medida em que contextualiza as reações individuais dos participantes em uma situação grupal”.

Ao questionar os entrevistados sobre qual o canal de atendimento é mais utilizado por estes para a resolução de demandas, os participantes indicaram os seguintes canais: o atendimento presencial no campus, como a CGA, setor de Estágios e as secretarias das unidades acadêmicas. Neste item, o respondente 1 destacou “utilizo o atendimento presencial, pois não existem opções confiáveis de atendimento digital”. Para o respondente 2, demonstrando concordância ao comentário do colega, destacou que “prefere o atendimento digital, mas que não abre mão de um atendimento humano”.

Os respondentes 3 e 4 mencionaram a utilização *de e-mail* como forma de buscar atendimento. Aqui, com base nas percepções e comentários dos presentes, evidencia-se que o atendimento presencial é bem aceito pelos participantes, mas existe um sentimento de dúvida quanto aos locais corretos para cada atendimento.

Na sequência, foi estimulado aos participantes que avaliassem a inclusão de um canal de atendimento por redes sociais (com opção pelas mensagens de Instagram e de Facebook, especialmente). Aqui, novamente o respondente 1 indicou que “a ideia de ter um canal digital é interessante e eu usaria, porém, as opções de atendimento devem ser claras e objetivas, com

uma opção de solicitar atendimento humano a qualquer momento da interação”. O respondente 5 observou que “prefiro um atendimento digital, desde que exista um *boot* com opções prontas de atendimento, com transbordo para um atendimento humano. Essa opção é melhor do que esperar a fila do atendimento presencial”. O respondente 3 novamente destacou que “é interessante a possibilidade de conseguir atendimento 24h, incluindo aos finais de semana”.

Novamente, o respondente 4 referenciou que “eu acho que prefiro (atendimento) humano, porque se eu conto a minha história, é muito mais fácil para uma pessoa real entender. Porque quando é algo mais automático, você tem, tipo, normalmente aquelas opções para você se enquadrar”. O respondente 3 observou que com a possibilidade do atendimento digital “ia até melhorar no presencial, porque ia ter menos filas, ia ser mais prático tudo”.

Os demais participantes, em sua maioria, concordaram com um atendimento de redes sociais. Neste item da entrevista, é possível perceber que há uma percepção geral sobre o quanto é satisfatório a opção de atendimento pelas redes sociais.

Após o entendimento dos canais utilizados, foi apresentado aos participantes dois cenários de modelos de atendimento que poderiam ser utilizados por estes. Primeiro cenário: Criação de um canal de atendimento digital unificado por *WhatsApp* e Redes Sociais. Segundo Cenário: Central de Relacionamento presencial unificada, com o atendimento centralizado para as demandas acadêmicas, financeiras e demais assuntos pertinentes à Universidade.

Neste tópico da entrevista houve uma ampla maioria (80% dos presentes), com indicação ao primeiro cenário. O respondente 5, destacou “acho pouco provável que o atendimento digital funcione, conhecendo o Mackenzie acho difícil resolver algo sem a necessidade de comparecer ao campus”. O respondente 2, com expressão de descrédito, afirmou que “modelo digital não é confiável no Mackenzie”. Para o respondente 3, a avaliação realizada:

Eu gostei dos dois cenários. Porque muitas vezes você vai presencial em um lugar e você é mandando para outro. Ai, depois que você vai, pedem para mandar um e-mail. Se eu tivesse essa opção centralizada, não andaria pelo campus. Ou poderia pedir atendimento pelo WhatsApp e na rede social (R3).

Em complemento, o respondente 6: “Então, eu acho que sendo unificado (o atendimento), de qualquer forma, já ajuda. Porque daí pelo menos o aluno sabe que ele vai

resolver de alguma forma”.

Neste item do grupo de foco percebe-se uma aceitação ao primeiro cenário, mas com ressalvas quanto a efetividade deste canal, já que a Instituição não é percebida como tecnológica. Ainda existe uma tendência de aceitação ao modelo de atendimento unificado presencial, demonstrado como uma facilidade de busca e resolução das demandas dos alunos.

Para finalizar, foi solicitado que os presentes indicassem sugestões de melhorias com base em suas próprias experiências e nas áreas identificadas, além de sugestionar pontos que não foram abordados no decorrer do evento.

De modo geral, os participantes indicaram pontos de melhoria no atendimento presencial, já que é a vivência que possuem atualmente. Um participante sugeriu que: “Nos horários de pico, são necessários mais atendentes na CGA, pois o número não é suficiente; também sugiro um painel com o tempo estimado de espera para atendimento”.

Outra aluna indicou que é interessante o aumento das opções de requerimento, no portal do aluno, facilitando assim o acesso e diminuindo a necessidade de presencialidade. Um aluno indicou a importância de ser disponibilizado, nos locais de atendimento, um *QR Code (Quick Response Code)*, para permitir uma avaliação constante do atendimento.

Em outro momento, o respondente 3 indicou pontos de melhoria nos seguintes aspectos:

Na semana de recepção dos calouros, disponibilizar um manual ou apresentação de todos os setores de atendimento e os canais de atendimento; criação de um manual de processos, para padronizar, o atendimento e orientar o colaborador sobre como proceder nas demandas dos alunos; aumentar a comunicação e sinergia entre os setores de atendimento (R3).

Ainda no quesito de sugestões de melhoria, a respondente 4, expressou “a jornada do cliente é desgastante, temos que nos locomover, enfrentar fila e retrabalho em vários pedidos de atendimento”. Após ela complementou “os colaboradores precisam de mais proatividade”. Após esses comentários um aluno complementou, em concordância com a colega, que:

Autonomia. Não tem autonomia para fazer nenhum tipo de mudança no sistema. Então, muitas vezes, preferem esconder o problema, fingir que não tem nada acontecendo, do que comunicar a algum superior para fazer alguma coisa a respeito, porque, teoricamente, são eles que têm que resolver os problemas.

Em suma, as sugestões indicam o quanto os alunos demandam mudanças no atendimento. Mudanças de processos, de canais de atendimentos e de resolução, bem como encaminhamento das demandas.

### **Análise de Mercado – PESTEL**

Visando a um melhor entendimento do cenário externo, optou-se por analisar alguns fatores que remetem ao mercado de forma ampla. Utilizou-se a fundamentação da análise PESTEL, que conforme Gupta (2013), fundamenta-se nos fatores Macro Ambientais e sustenta que o sucesso de uma empresa não pode ser adequadamente avaliado sem uma análise e compreensão prévias de todas as informações pertinentes que contribuam para um melhor entendimento do ambiente externo da organização. Ressalta-se que não serão utilizados todos os fatores analisados na PESTEL, somente seu conceito e algumas de suas análises:

#### **Cenário político**

O cenário político nacional apresenta desafios. Pode-se citar com um ponto de análise, a aprovação da emenda à constituição (EC132/2023) que instituiu um novo regime tributário, que será implementado gradualmente. A mudança mais significativa é a criação do IVA (Imposto sobre Valor Agregado) a alíquota do imposto que substituirá os atuais tributos federais e estaduais deve variar de 25,7% a 27,3%, com média de 26,5%. (Infomoney, 2024). O projeto de lei complementar (PLP) 68/24 que está em pauta, propõe nove tipos de serviço de educação que terão direito a alíquota reduzida (60%) na tributação. O texto prevê a redução em 30% das alíquotas sobre a prestação de serviços de 18 profissões regulamentadas de natureza científica, literária ou artística. (Agência Câmara de Notícias, 2024).

No que se refere à educação, pode-se destacar a mudança na legislação para cursos de licenciatura à distância (EAD). Com a nova homologação, os cursos desta modalidade serão obrigados a realizar 50% da carga horária do curso presencial (CNN Brasil, 2024). Os cursos terão até dois anos para os ajustes curriculares. Esta mudança não foi bem recebida pelas instituições de ensino, podendo gerar debates politizados em torno deste assunto.

#### **Cenário econômico**

Em 2023, o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro cresceu 2,9% frente a 2022

(totalizando um montante de R\$ 10,9 trilhões). No setor de serviços, onde encontra-se a prestação de serviços educacionais, o crescimento foi de 2,4% (IBGE, 2024). Para 2024, a previsão econômica é de um crescimento de 1,9% no PIB do país, sendo esperado um crescimento de 2% para o setor de serviços (Valor Econômico, 2024).

Outro fator que auxilia na análise econômica é a queda da taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia). Em um ano (março/2023 à março/2024) o indicador apresenta redução de 3%, retraindo de 13,75% para 10,75% (BACEN, 2024).

Um componente que influencia nas questões econômicas do país é a moeda norte-americana. O dólar encerrou 2023 com queda de 8,08%, na casa de R\$ 4,85. Já em 2024 a moeda apresenta um aumento de 3,34% e acima dos R\$ 5,00. Os motivos para esse aumento incluem a política fiscal americana e as guerras no Oriente Médio (SunO Consultoria, 2024).

Como ponto de atenção para o cenário econômico, destaca-se o tamanho da dívida pública brasileira, que ultrapassa a marca de R\$ 6,7 trilhões (Agência Brasil, 2024). Já a dívida bruta do governo alcança 76% do PIB (Produto Interno Brasileiro), correspondendo a R\$ 8,4 trilhões (Revista Exame, 2024).

### **Cenário social**

O cenário social é um indicador que permite um melhor entendimento da situação da população brasileira. Aqui, pode-se analisar a veiculação de programas sociais de auxílio a educação, como o PROUNI (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), ambos gerenciados pelo Ministério da Educação. No primeiro semestre de 2024, o PROUNI disponibilizou 406.428 bolsas, sendo 308.977 integrais (100%) e 97.451 parciais (50%) (Agência GOV, 2024). O PROUNI fornece bolsas de estudos integrais e parciais em instituições de ensino privadas.

Por sua vez, o FIES concede financiamento a estudantes de cursos de graduação em instituições de educação superior privadas, aderentes ao programa e com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Em 2024, o FIES oferece 112.168 vagas, sendo que, para o primeiro semestre, foram ofertadas 67.301 vagas.

Ainda, como um fator social, pode-se avaliar a taxa de desemprego no país. Em abril de 2024 a taxa desocupação ficou em 7,9%, sendo este o menor índice desde 2014. Estes dados fazem parte da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Destaca-se

ainda a taxa de informalidade, que é alta, alcançando 38,9% da população ocupada (aproximadamente 39 milhões de pessoas). (Agência Brasil, 2024).

Na edição de 2023, do mapa do ensino superior, organizado pelo SEMESP (entidade que representa mantenedoras de ensino superior do Brasil) apresenta que “as matrículas presenciais continuam caindo. Em 2021, o decréscimo de alunos na modalidade foi de 5,5% (contra 9,4% em 2020; mas ainda acima dos 3,8% de 2019). Esse índice segue preocupando o setor, já que implica na queda do número de jovens entre 18 e 24 anos ingressando em faculdades, centros universitários e universidades” (Mapa do Ensino Superior, 2023, p. 09).

### **Cenário Tecnológico**

O cenário tecnológico possui um movimento de mudanças rápidas, impulsionado pela Inteligência Artificial. Uma pesquisa do Google menciona que os brasileiros utilizam a Inteligência Artificial mais que a média mundial. 46% dos usuários no Brasil utilizaram algum recurso de IA nos últimos 12 meses – acima da média global, que foi de 38% em igual período (Infomoney, 2024). O Brasil ficou em 4ª entre os países que mais usam o *ChatGPT*, sendo responsável por 5,16% do tráfego total da plataforma da *OpenAI* (Olhar Digital, 2024).

No cenário da Educação, a UNESCO (Órgão das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura), alerta para o uso excessivo das tecnologias nos ambientes de ensino, que devem ser elaboradas de acordo com as questões pedagógicas das Instituições (Correio Braziliense, 2024).

Destaca-se ainda, como um ponto de atenção, com relação à tecnologia, a segurança dos dados e a integridade e segurança da informação em poder das empresas.

A consultoria Red Hat Insights identificou que 92% de seus clientes têm alguma vulnerabilidade conhecida ainda não aproveitada por *hackers* (Diário do Comércio, 2024). A segurança dos dados de clientes é pauta constante nas organizações, que são visadas por *hackers* em busca de dados de seus clientes.

A Live Nation, proprietária da Ticketmaster, confirmou que em 2024 houve uma "atividade não autorizada" em seu banco de dados, depois que um grupo de *hackers* disse ter roubado dados pessoais de 560 milhões de clientes (BBC News, 2024).

### **Cenário Legal**

O cenário da legislação nacional passa por um momento de discussão sobre a regulamentação das redes sociais e das ferramentas de inteligência artificial. O projeto da “Lei Brasileira de Liberdade, Responsabilidade e Transparência na Internet” foi apresentado em 2020, porém ainda não foi votado pelos Deputados. A lei busca consenso para as regras de combate à desinformação na internet, responsabilização de plataformas e garantia de fiscalização e aplicação de sanções (Agência Senado, 2024).

Atualmente existem mais de 40 projetos de lei no Senado e na Câmara dos Deputados, que buscam regulamentar a Inteligência Artificial no Brasil. Entre eles, o uso de reconhecimento facial, as sanções específicas para crimes cometidos com o uso de IA e a regulamentação dos veículos autômatos terrestres, além da regulamentação sobre o uso indevido da Inteligência Artificial durante as eleições, o que possibilita a disseminação de mentiras e difamação de candidaturas. (CNN Brasil, 2024).

### **Análise *SWOT***

Com base em todas as pesquisas realizadas neste esforço de diagnóstico, foi realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), em relação ao atendimento prestado aos alunos da Instituição.

Essa ferramenta proporciona um exercício de visualização que não apenas simplifica a organização das informações, mas também facilita o desenvolvimento de recomendações estratégicas mais assertivas, com relação às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao contexto organizacional, permitindo um planejamento mais eficaz e orientado aos desafios e potenciais do ambiente em questão (Yasuda, & Oliveira, 2016).



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demanda por personalização e tecnologia:</b> Percebe-se uma demanda do mercado por um atendimento mais personalizado e tecnologicamente avançado, representando uma chance de inovação.</li> <li>• <b>Inteligência artificial em canais de atendimento:</b> Com a tecnologia aplicada aos sistemas de atendimento, pode-se implementar canais automatizados, gerando eficiência no relacionamento com o público.</li> <li>• <b>Programas governamentais:</b> Aumento das bolsas de estudos do PROUNI e financiamento do FIES, podem gerar aumento da base de alunos da Universidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segurança de dados e tecnologias relacionadas as redes sociais:</b> Com o crescente volume de dados pessoais e corporativos que circulam nas plataformas, a vulnerabilidade a ataques cibernéticos, como vazamentos de informações e acessos não autorizados precisam ser evitados. Essa situação pode não apenas comprometer a privacidade e a segurança dos usuários, mas também acarretar danos à reputação da Instituição</li> </ul>
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cordialidade da equipe de atendimento:</b> Equipe com características de prontidão, educação, empatia e cordialidade, o que contribui para uma experiência positiva dos alunos.</li> <li>• <b>Atendimento satisfatório:</b> Satisfação com o atendimento presencial da Universidade.</li> <li>• <b>Comunicação Assertiva:</b> A Instituição mantém uma comunicação clara e eficaz com a comunidade acadêmica, facilitando o entendimento de processos e informações.</li> <li>• <b>Reputação no mercado:</b> Excelência acadêmica, alta empregabilidade, reconhecimento na comunidade internacional e tradição de 153 anos no mercado brasileiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atendimento telefônico e digital Insatisfatório:</b> Esses canais não atendem às expectativas dos usuários, necessitando de melhorias e aprimoramentos.</li> <li>• <b>Instabilidade Sistêmica:</b> Dificuldades de disponibilidade nos sistemas utilizados pela Universidade prejudicam a eficiência do atendimento.</li> <li>• <b>Ausência de CRM de relacionamento:</b> A falta de um sistema integrado para gerenciar o relacionamento com os alunos dificulta o acompanhamento e a personalização do atendimento.</li> <li>• <b>Atendimento presencial descentralizado:</b> A falta de centralização dificulta a logística e a localização do aluno aos pontos de atendimento.</li> </ul>

**Figura 17.** Análise *SWOT*

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao se avaliar o cenário de forças e oportunidades da Instituição, nota-se o potencial com relação ao capital humano de atendimento. Aspectos relacionados ao time de atendimento evidenciam que este é um diferencial observado pela comunidade acadêmica,

que busca atendimento nos mais diversos canais de atendimento.

Ainda, nota-se um aspecto de oportunidades, que ao ser explorado poderá aumentar o grau de satisfação percebido pelos alunos, especialmente nos aspectos relacionados a aplicação da tecnologia nos canais de atendimento. Assim, espera-se maior agilidade e assertividade nas informações prestadas.

Nos desafios encontrados, especialmente de ameaças e fraquezas da Instituição, conclui-se que internamente o desafio mais evidente é a segurança dos dados de sistemas internos. O grande volume de informações financeiras e acadêmicas precisa ser devidamente protegido das ameaças de crimes virtuais, já que pode expor negativamente a imagem da Instituição e as sanções previstas na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Com relação às fraquezas identificadas, estas possuem causas e consequências distintas, em diversos setores. Aspectos tecnológicos, tais como a falta de um CRM, para o registro das interações dos alunos com os canais de atendimento e as instabilidades sistêmicas podem prejudicar o relacionamento com a comunidade acadêmica.

Os aspectos do atendimento estão prejudicados em virtude do atendimento descentralizado, que gera longos deslocamentos pelo campus, e a ausência de um canal digital para o atendimento, dificulta ainda mais o aumento da satisfação do aluno com o relacionamento com a Instituição.

### **2.3.3 Conclusão do diagnóstico**

O diagnóstico indica que o relacionamento com seus alunos e demais membros da comunidade acadêmica atende parcialmente aos anseios dos que buscam atendimento da Instituição.

Existem necessidades de desenvolvimento e aprimoramento do atendimento presencial, especialmente nas questões de localização dos pontos de atendimento, da clareza das informações e do tempo de espera para atendimento. Mesmo com esses desafios, o atendimento presencial apresenta indicadores satisfatórios.

Com relação ao atendimento digital, especialmente pelas redes sociais e *WhatsApp*, fica evidenciada nas respostas, a expectativa dos alunos pelo uso desses canais como forma de acesso ao atendimento da Instituição.

## 2.4 Aporte teórico para apoio à solução do problema

Este projeto apresenta uma alternativa de novo modelo de relacionamento com os alunos do Mackenzie, utilizando as redes sociais como um local virtual de atendimento. Com foco em aumento da percepção da qualidade do atendimento, bem como o fortalecimento da marca no segmento educacional.

A importância de estudar o relacionamento com os clientes é expressa, inicialmente, por Kotler (2023), que atribui ao tema à área mais importante de estudos do marketing moderno, de modo que o cliente receba valor superior e satisfação. O primeiro envolve o grau de desempenho que o cliente percebe ao usufruir do produto, gerando satisfação (quando há atingimento da expectativa) ou encantamento (quando supera a expectativa) e quando há o atingimento da expectativa, gera-se a insatisfação. Já o valor percebido pelo cliente é a medição que o cliente faz entre os benefícios e custos de todas as ofertas de mercado disponíveis.

O relacionamento com o cliente, fundamentalmente ligado ao marketing, busca levar ao cliente uma percepção de valor para além da compra de um produto ou serviço, de modo que ele perceba os potenciais benefícios envolvidos. (Kotler, 2019). Ainda, cabe destacar que o relacionamento está vinculado ao marketing direto, cujo objetivo é construir a fidelização (Alves, 2023).

Ainda, é oportuno destacar que a relação transcende a mera realização de eventos isolados ou transações pontuais a cada venda. Ele abarca elementos relacionais, visando estabelecer relações de colaboração de longo prazo entre as partes envolvidas (Rocha, 2016).

Outro olhar possível sobre o marketing de relacionamento, segundo Rocha (2016), diz respeito a uma abordagem estratégica que visa criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave, como clientes, fornecedores e distribuidores. Essa estratégia busca ganhar e reter a preferência e os negócios dessas partes interessadas, destacando a importância de um compromisso contínuo com a satisfação e fidelidade do cliente (Rocha, 2016).

Para ser eficaz, o marketing de relacionamento requer um entendimento profundo das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes, permitindo que as empresas personalizem suas ofertas e comunicações para melhor atender a esses requisitos. Além disso,

essa abordagem enfatiza a importância de uma comunicação bidirecional, onde as empresas não apenas transmitam informações aos clientes, mas também os ouçam atentamente para entender suas necessidades e desejos (Rocha, 2016).

Bergamo, Giuliani e Galli (2011) apontam que o marketing focado no segmento educacional se desenvolve a partir da oferta das Instituições de Ensino Superior (IES) que se concentram na diversificação de suas estratégias, visando atender segmentos específicos. Com um público-alvo que possui desejos variados, as IES implementam ações direcionadas para superar as expectativas desses jovens.

Ainda, em referência à Bergamo, Giuliani e Galli (2011), isso pode incluir melhorias nas condições de localização, melhorias de relacionamento com o aluno, conforto das instituições ou facilidades de pagamento, sempre com o objetivo de atrair e reter um público específico considerado cliente. Os autores acima ainda afirmam que essa abordagem personalizada permite que as IES se diferenciem no mercado educacional, proporcionando uma experiência que atende às necessidades e preferências dos estudantes, o que, em última análise, contribui para o sucesso institucional, desta forma o marketing educacional surge como uma ferramenta importante para que IES alcancem a satisfação de seus alunos.

Os avanços no setor educacional têm desencadeado uma significativa mudança de atitude nas instituições em relação ao marketing. Anteriormente visto como algo mercenário e, muitas vezes, menosprezado pelas IES, o marketing passou a ser encarado nas últimas décadas como uma estratégia de garantia da sobrevivência da Instituição, mediante a adoção de seus princípios.

Para Gonçalves, Ribeiro, Teixeira & Costa (2021), essa mudança de perspectiva se deve, em grande parte, ao aumento da competição no setor educacional, impulsionado pelo crescimento econômico da população e pela expansão do acesso à educação, especialmente no nível superior.

Gonçalves, Ribeiro, Teixeira & Costa (2021) ainda discorrem que, nesse contexto, o marketing educacional emergiu como uma ferramenta estratégica essencial para as instituições de ensino, permitindo-lhes não apenas atrair e reter alunos, mas também posicionar-se de forma competitiva no mercado educacional, sendo que o foco no marketing não se limita apenas à captação de alunos, mas também à construção de uma imagem positiva da instituição, à melhoria da qualidade dos serviços educacionais oferecidos e à adaptação às

demandas e expectativas do mercado e dos alunos.

Um elemento importante a considerar é o acesso ao cliente, que com a crescente fragmentação dos canais de comunicação, os avanços tecnológicos possibilitam o desenvolvimento de estratégias de interação e promoção de forma assíncrona, adaptando-se aos padrões de comportamento dos consumidores, portanto deve-se utilizar os canais de relacionamento adequados são fundamentais. No contexto atual, a presença digital e a participação em redes sociais são cruciais para as empresas, visto que os consumidores tendem a buscar produtos e serviços online. (Rossi, 2022)

Las Casas (2019) indica que é fundamental que as organizações aproveitem a ampla disponibilidade de ferramentas disponíveis, como redes sociais, para estabelecer e manter uma comunicação eficaz com o público. O autor ressalta que muitas empresas falham em oferecer canais de comunicação adequados para o recebimento de reclamações e interações com clientes, ainda segundo o mesmo autor, a eficiência na gestão desses meios de comunicação pode representar um diferencial competitivo significativo para as empresas que, além disso, precisam dar importância ouvindo os clientes e proporcionar respostas rápidas, visto que a eficácia desses canais tem um impacto direto na percepção do consumidor sobre a marca.

Pode-se ainda afirmar que a experiência do cliente é essencialmente um processo de agregar valor por meio da interação e engajamento ativo, que envolve a gestão cuidadosa de todos os elementos do contato entre o cliente e a empresa (Las Casas, 2019).

Kotler (2019) destaca ainda que os pontos de contato podem ser estrategicamente criados ou modificados pelas empresas para melhor se adaptarem às necessidades e expectativas de seus consumidores e, que essa personalização dos pontos de contato não apenas melhora a experiência do cliente, mas também pode aumentar significativamente a lealdade e o reconhecimento da marca.

A experiência do cliente envolve todas as comunicações que um cliente tem com uma organização durante todo o ciclo de vida, seja pessoalmente, por plataformas *online* ou por telefone, sendo assim um projeto eficiente de experiência do cliente deve ter uma proposta de valor clara e atraente, que satisfaça as necessidades e desejos do cliente e esteja associado a um objetivo de curto ou longo prazo, de modo que para ser bem-sucedido, esse projeto precisa de coordenação entre diferentes departamentos da organização, como marketing, desenvolvimento de produtos, inovação, atendimento ao cliente, serviços (Silva & Minciotti,

2022).

A geração atual de jovens (conhecida como geração Z), que cresceu interagindo na Internet é notavelmente colaborativa, eles estão habituados a influenciar e a ser influenciados em ambientes *online*, frequentemente discutindo marcas, produtos e compartilhando experiências, sendo assim essa predisposição à colaboração é crucial para as empresas que buscam desenvolver estratégias de marketing com a ajuda desses jovens (Braga, 2014).

Hoeckesfeld, Cittadin, Hoffmann, Alves e Souza. (2021) indicam que para o auxílio e gestão dos multicanais, é necessário o uso de outra ferramenta de gestão, O CRM que atua como ferramenta do marketing de banco de dados, utiliza sistemas informatizados para fornecer informações, previsões e procedimentos, visando aprimorar o gerenciamento do relacionamento com os clientes, os autores afirmam ainda que o CRM é visto como um recurso que oferece uma nova perspectiva sobre os negócios e aumenta o foco nas necessidades dos clientes, sendo que ao longo do tempo, o CRM passou por mudanças, acompanhando a evolução do relacionamento com clientes. Essa análise ajuda a entender a necessidade de uso da ferramenta, como parte importante para o relacionamento com o cliente.

<b>Condicionante e período</b>	<b>Explicação</b>
Marketing de massa (Anos 1950 e 1960).	As atividades de produção e vendas estavam baseadas em produzir algo e vende-lo maciçamente.
Segmentação (Anos 1970).	As atividades de produção e vendas passam a focar grandes grupos de clientes (segmentos) cujo padrão de consumo é particularizado.
Nichos (Anos 1980).	Os segmentos são novamente subdivididos em agrupamentos de clientes com menor número de clientes e com características de consumo mais homogêneas.
Individualização (Anos 1990).	O nível de particularização do relacionamento chega a ser do indivíduo, ou seja, tudo é feito de maneira singular, logo, nada pode ser reproduzido para outro cliente. Geralmente envolve altíssimos custos de produto e de relacionamento.

Relacionamento com o cliente (Anos 2000).	Tornam-se comuns os sistemas gerenciais capazes de lidar com muitos clientes e suas particularidades ao mesmo tempo (O CRM ganha notoriedade).
Base: <a href="http://www">http://www</a>	As relações de gerenciamento passam a considerar a rede mundial de computadores (internet), ambiente no qual o crescimento de clientes é enorme
Relacionamento com o cliente em tempo real. Hoje.	Os clientes buscam soluções imediatas, não importando se o ambiente é físico ou virtual. Deixar o cliente esperando tornou-se um péssimo negócio. A exigência dos clientes aumentou bastante.

**Figura 18. Desenvolvimento das ferramentas de gestão do relacionamento com o cliente.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Silva e Zambon (2020).

Sabin (2020) apresenta a necessidade das empresas contemporâneas em realizar a integração das redes sociais com o CRM, apresentando o conceito de *social CRM*, sendo este uma extensão do CRM tradicional, porém com o investimento nas ações de redes sociais, coletando, armazenando e utilizando dados para o relacionamento, que nas redes sociais, diferente do relacionamento tradicional, ocorre de maneira bidirecional ou mesmo multidirecional, permitindo um diálogo entre empresa e consumidor ou consumidor e fornecedor. Ainda, como uma das principais vantagens está a coleta de informações e a disponibilidade em atendimento.

### 3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

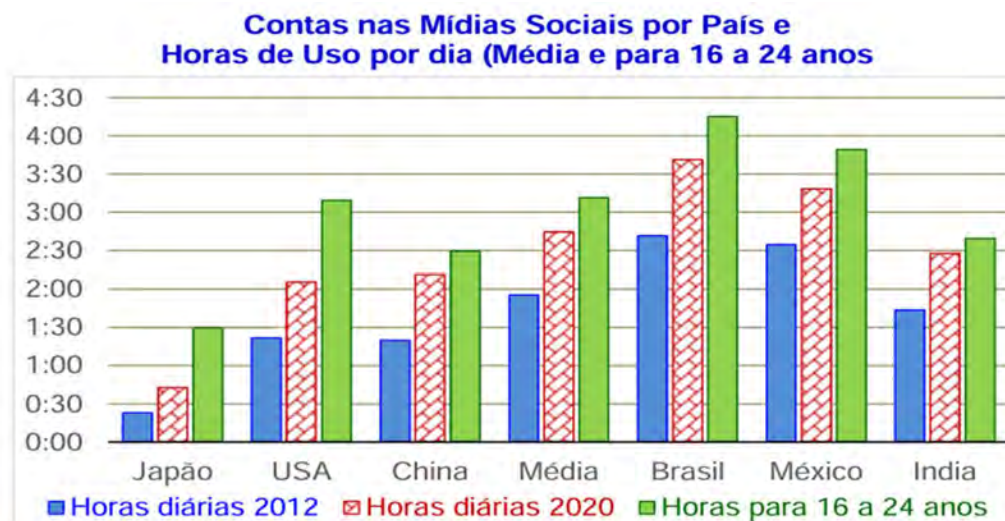
De acordo com a literatura acadêmica de metodologia da pesquisa a “proposta de solução do problema ou aproveitamento da oportunidade deve ser apresentada na forma prática, compreendendo novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias, enfim, algo novo ou inovador” (Marcondes, Miguel e Franklin, 2023, p. 36). Nesse cenário, a solução proposta para aumento da satisfação do atendimento é a implantação de um canal de atendimento pelas redes sociais do Mackenzie.

Atualmente, o Mackenzie está presente nas seguintes plataformas de redes sociais: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn e TikTok. Somadas, as redes possuem aproximadamente 800 mil seguidores. O *WhatsApp* também é contemplado nesse projeto, por ser uma ferramenta presente na rotina dos alunos.

Entende-se que a maneira de organizar e disponibilizar este modo de atendimento necessite de um esforço conjunto dos setores de tecnologia, de marketing e de atendimento da Instituição. Para permitir essa conexão e gestão do atendimento existem no mercado ferramentas que conectam diferentes canais de comunicação em uma única interface. Este tipo de estratégia é denominado *omnichannel*, permitindo assim uma multicanalidade de atendimento, com interação nas redes sociais, chat e *WhatsApp*, além de permitir automação de respostas frequentes, a distribuição dos assuntos para os departamentos adequados e o transbordo para o atendimento humano em qualquer momento da interação.

Na Figura 18, ilustra-se o tempo dedicado às mídias sociais por pessoas de 16 a 64 anos por dia em horas e por seis países selecionados. Primeiro as horas por dia em 2012, depois as horas diárias em 2020, e depois as horas para pessoas com 16 a 24 anos. Nota-se o quanto este tempo aumentou nos últimos anos. O Brasil lidera esta situação, com uma média de quatro horas diárias.





**Figura 19. Contas nas mídias sociais por país.**

Fonte: Meireles (2023).

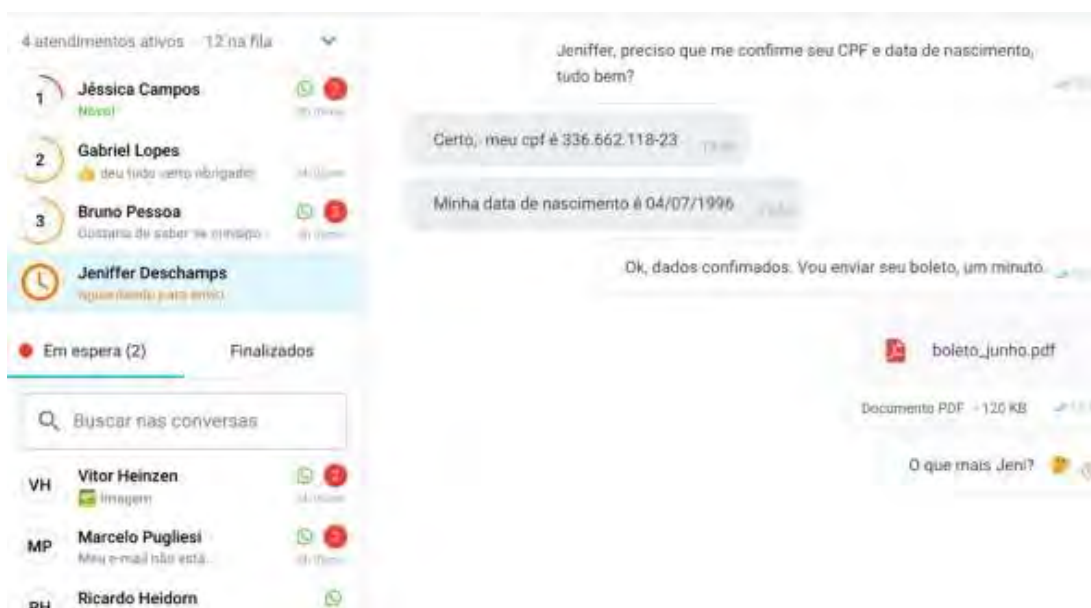
Para acompanhar essa crescente interação pela Internet, as empresas investem em multicanalidade. Atualmente, os consumidores estão constantemente conectados por meio de celulares, redes sociais e lojas físicas, muitas vezes ao mesmo tempo. O marketing *omnichannel* se aproveita dessa dinâmica ao levar ofertas e experiências diretamente aos consumidores, em vez de tentar direcioná-los para um único canal. Essa estratégia pressupõe uma integração perfeita de conteúdos, ofertas e experiências entre diferentes canais, permitindo que as jornadas de consumo sigam trajetórias diversas (Borges, 2022).

### 3.1 Proposta Definida

Aproveitando a estrutura já existente de atendimento ao aluno, a proposta inicial pretende conectar as contas do Mackenzie nas redes sociais em uma ferramenta de multicanalidade, que permite o gerenciamento de interações por um *software*. No mercado existem algumas opções como, por exemplo, as fornecidas pelas empresas: OmniChat, HiPlatform e Zendesk. Essas ferramentas oferecem conexão de telefonia, *WhatsApp*, e-mail, *chat* e redes sociais na mesma plataforma. Essa conexão permite que um atendimento iniciado em um canal (rede social, por exemplo) possa prosseguir por telefone ou *chat*, sem que o aluno precise enviar novos dados e repetir informações. Ainda, é possível por essa plataforma, criar um atendimento com disponibilidade 24x7, com automação de respostas e autosserviço.

No exemplo abaixo, pode-se verificar a entrada de mensagens provenientes de

diferentes canais de atendimento. Porém, todos estes ficam disponíveis na mesma tela, permitindo a interação com mais de um aluno por vez.



**Figura 20. Interface da solução de multicanalidade.**

Fonte: Captura de tela do sistema de multicanalidade da empresa Hi Platform (2024).

De maneira paralela a essa implementação, é necessário ainda conectar a ferramenta de CRM (atualmente, já implementada ao módulo de captação de alunos, mas em fase de projeto para o relacionamento com os alunos) que permite o registro e acompanhamento das informações de atendimento dos alunos. O CRM instalado é a plataforma Rubeus, que permite a conexão dos dados de atendimento presencial, remoto e chamados internos abertos para cada aluno

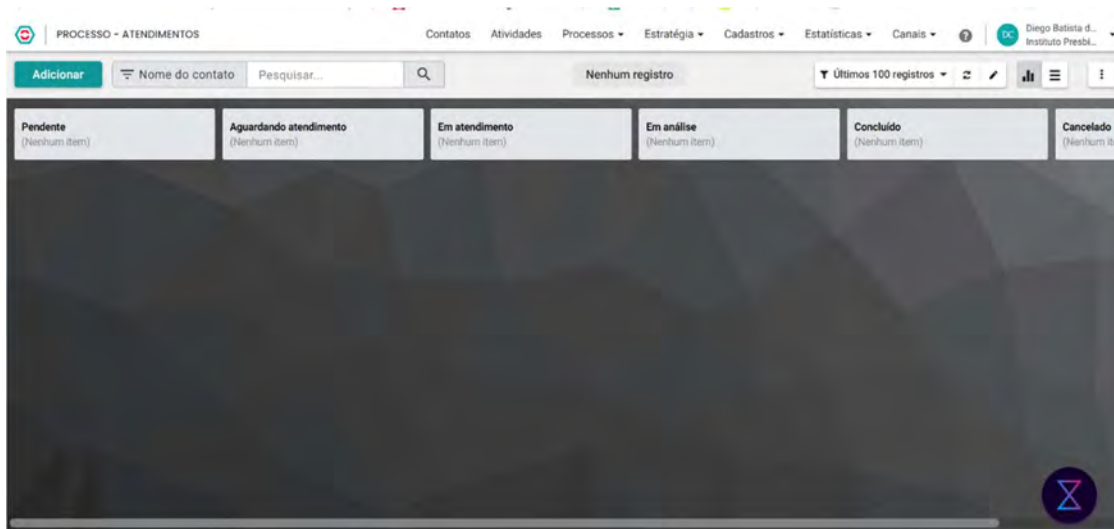
O CRM é a segunda ferramenta necessária para a implementação deste projeto. Assim, espera-se um aumento da assertividade na rotina de atendimento, bem como a criação de mais indicadores de satisfação de atendimento como, por exemplo, o TMA (Tempo Médio de Atendimento), que mede o tempo médio que cada aluno ficou em atendimento.

O TME (Tempo Médio de Espera), que mede o quanto tempo o aluno ficou aguardando o início do seu atendimento e do SLA (*Service Level Agreement*), que metrifica o quanto o suporte de atendimento realizado atende às expectativas dos alunos, gerenciando a qualidade da experiência do aluno. Esses indicadores podem ser medidos nos canais de atendimento presenciais como, por exemplo, secretarias acadêmicas, bem como nos canais

digitais.

Na Figura 21, apresentam-se as opções de gerenciamento de atendimento disponíveis no CRM instalado. É possível verificar um amplo espectro de opções como, por exemplo, os atendimentos pendentes, o que foram concluídos ou os cancelados. Estas opções são importantes para acompanhar o desempenho dos diferentes canais de atendimento disponíveis.

Cada interação gera um novo *ticket* de atendimento, de modo que todos são associados ao número de matrícula do aluno, permitindo assim o mapeamento da jornada de atendimento ao longo de todo seu curso, bem como o relacionamento após a conclusão do curso.



**Figura 21. Tela de interação do CRM Rubeus.**

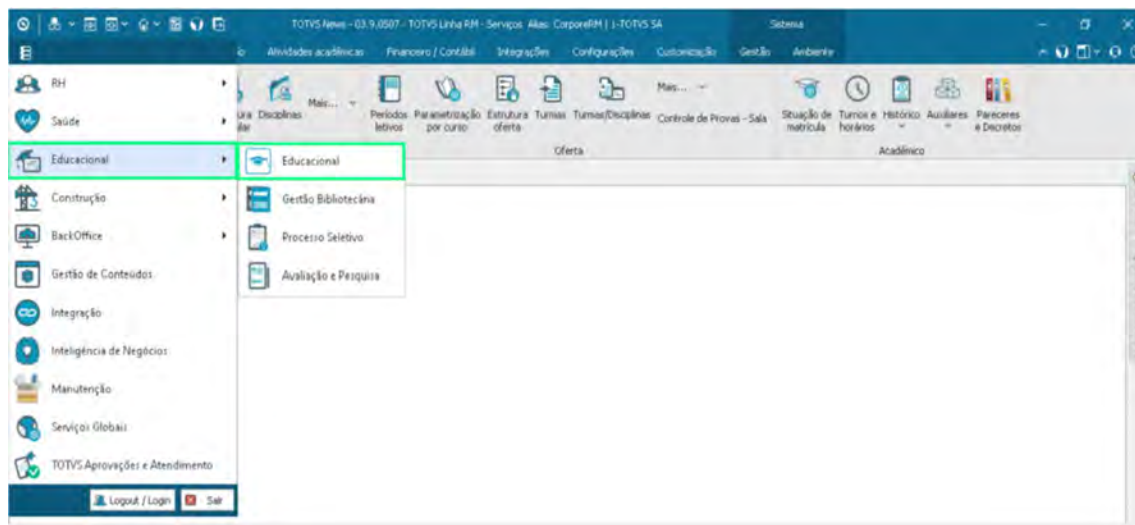
Fonte: Captura de tela do CRM Rubeus (2024).

Ainda como parte da solução, é necessário mencionar o sistema de gerenciamento das informações administrativas, acadêmicas e financeiras da Instituição. Trata-se do TOTVS EDUCACIONAL, um sistema de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*), em tradução livre é a ferramenta de planejamento de recursos da empresa. Neste sistema estão todos os dados que precisam ser acessados no atendimento, permitindo identificar as informações dos alunos, seu desempenho acadêmico e informações financeiras, por exemplo. Com essa solução que o atendimento é efetivamente realizado. Neste sistema é possível também extrair dados para a geração de relatórios personalizados.

A conexão das ferramentas de atendimento (*omnichannel* e CRM) com o sistema de gestão educacional (TOTVS) é realizada por intermédio de APIs (*Application Programming Interface*), ou Interface de Programação de Aplicação. Essa interface que permite a conexão

de um software a outro. Neste projeto, são necessárias as conexões das ferramentas de atendimento ao sistema educacional.

Na Figura 22, apresenta-se um exemplo da interface do sistema TOTVS, com seus módulos de gestão educacional, onde são acessadas as informações dos alunos.



**Figura 22. Sistema ERP TOTVS Educacional**

Fonte: Captura de telado ERP TOTVS Educacional (2024).

Com relação à operacionalização do atendimento digital, pretende-se que a equipe da Central de Informações (CI) que realiza o atendimento telefônico, seja também responsável pelo atendimento dos canais digitais. Para tanto, serão necessários ajustes de escopo de atuação, de disponibilização das ferramentas de CRM e do TOTVS.

Ao definir a proposta de solução, deve-se manter a ideia central de que a satisfação dos alunos é um dos pilares fundamentais para a Instituição. Neste contexto, a Universidade Presbiteriana Mackenzie, que já possui uma robusta presença digital com aproximadamente 800 mil seguidores somados nas redes sociais, propõe a implementação de um canal de atendimento *omnichannel* como uma estratégia inovadora para aprimorar a qualidade do atendimento prestado aos seus alunos.

A proposta de integração de canais digitais consiste em conectar as plataformas de redes sociais da Universidade a uma ferramenta de multicanalidade, que possibilitará a gestão centralizada das interações com os alunos, independentemente do canal utilizado.

Essa integração permitirá que o atendimento iniciado em um canal possa ser continuado em outro, como telefone ou chat, sem a necessidade de o aluno fornecer novamente seus dados, o que não apenas otimiza o tempo de atendimento, mas também enriquece a experiência do aluno com a instituição.

A implementação deste modelo ainda contribui em outros aspectos para a Instituição. Primeiramente, a centralização das interações em uma única plataforma facilita a automação de respostas para dúvidas frequentes e, a distribuição automática dos atendimentos para os departamentos correspondentes. Em situações em que uma interação requer uma análise mais detalhada, o sistema permitirá a transição para o atendimento humano, assegurando que os alunos recebam o suporte necessário em qualquer fase de sua jornada.

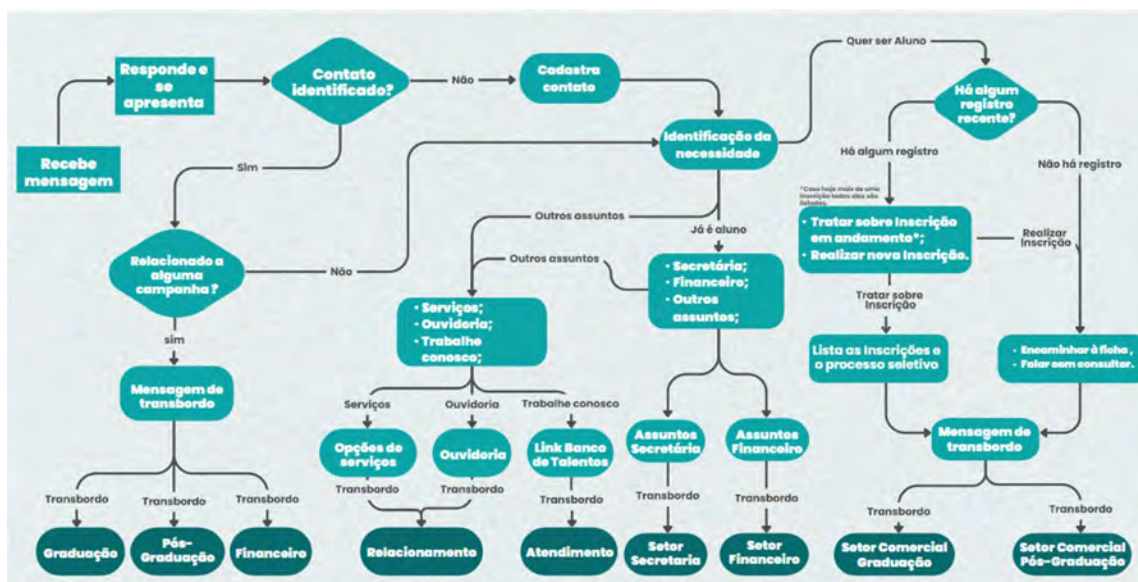
Ainda assim, a conexão da ferramenta *omnichannel* ao sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) já existente na instituição, a plataforma Rubeus, será essencial para aprimorar a personalização do atendimento. O CRM Rubeus, que já está integrado ao módulo de captação de alunos e em fase de expansão para o relacionamento contínuo com eles, permitirá o registro detalhado de cada interação, associando-as ao número de matrícula do aluno. Isso possibilitará o acompanhamento completo da jornada de cada estudante, desde o início de seu curso até o relacionamento pós-conclusão.

Outro aspecto relevante da proposta é a integração do sistema CRM com o sistema de gestão educacional TOTVS, que administra informações administrativas, acadêmicas e financeiras dos alunos. Através de APIs (*Application Programming Interface*), a conexão entre essas ferramentas garantirá que o atendimento seja realizado com acesso pleno às informações necessárias, promovendo um atendimento mais assertivo e ágil. Por exemplo, ao utilizar o sistema TOTVS, a equipe de atendimento terá a capacidade de verificar dados financeiros e acadêmicos do aluno em tempo real, permitindo uma resolução de problemas mais rápida e eficiente.

A implementação desse sistema também possibilitará a criação de indicadores de desempenho essenciais para o gerenciamento da qualidade do atendimento. Entre esses indicadores, destacam-se o Tempo Médio de Atendimento (TMA), que mensura o tempo necessário para concluir o atendimento; o Tempo Médio de Espera (TME), que mede o tempo que o aluno aguarda antes de ser atendido; *Service Level Agreement* (SLA), que avalia o cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos, gerenciando a satisfação dos alunos em

relação ao suporte oferecido e uma pesquisa de satisfação ao término do atendimento digital, que também é enviada ao CRM.

A equipe da Central de Informações (CI), atualmente responsável pelo atendimento telefônico, também será a responsável pelo atendimento dos canais digitais. Este atendimento é realizado quando há o transbordo do atendimento automatizado para o humano (conforme ilustrado na figura 23).



**Figura 23. Atendimento digital multisetores.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na ferramenta de multicanalidade da empresa Hi Platform (2024).

Para que essa transição ocorra de forma eficaz, será necessário readequar o escopo de atuação da equipe, bem como disponibilizar as ferramentas de CRM e TOTVS para suporte ao atendimento multicanal. Além disso, a equipe precisará ser capacitada para operar as novas ferramentas e gerenciar as interações de maneira integrada.

Operacionalmente, o atendimento pode ser dividido em cinco fases:

Início da conversa: O aluno envia uma mensagem para o *WhatsApp* ou rede social, com a intenção de consultar algum dado ou ter atendimento para alguma situação não resolvida nos demais canais de atendimento;

Consulta do CRM: O *bot* (automatização de atendimento) procura no CRM as informações sobre este contato, como por exemplo, se ele já realizou interações anteriores;

Resposta conforme consulta: Caso o *bot* encontre algum registro dentro da plataforma, ele terá uma tratativa com base nesse registro e no processo que está vinculado, caso não, ele criará um novo contato e armazenará os dados que forem descritos na conversa.

Transbordo: Se houver alguma necessidade, ou pedido do aluno, o atendimento é transferido para um atendente humano. Do contrário, todo o atendimento e registro são realizados pelo sistema, sem interação humana.

Encerramento do *bot*: Após todo o atendimento ter sido realizado, independentemente de ter havido um transbordo para algum atendente ou não, todo o registro e dados importantes capturados na conversa ficam salvos no histórico do contato.

### **3.2 Inovação da Proposta**

A inovação da proposta é visualizada sobre a ótica da agilidade e otimização que o aperfeiçoamento do atendimento pelas redes sociais poderá proporcionar. Estima-se que a melhoria dos processos de atendimento e da disponibilidade de canais digitais permitirá aos membros da comunidade acadêmica uma nova relação com a Instituição. Pode-se destacar, como principais pontos de inovação, os seguintes aspectos:

a) Centralização das informações fornecidas aos alunos, visto que as dúvidas que surgem, em geral, são relacionadas aos assuntos acadêmicos e financeiros. Espera-se que a centralização destas respostas possua maior assertividade e agilidade para o saneamento de questões que dependem de mais um setor responsável;

b) Criação de uma base centralizada de consulta as informações com orientações, fornecidos pelas próprias unidades acadêmicas, possibilitando uma maior assertividade nas informações prestadas;

c) Diminuição da dependência do atendimento presencial, evitando assim as filas e o tempo de espera elevado, especialmente em períodos de renovação de matrícula e matrícula de novos alunos.

Além de aprimorar as interações cotidianas, a inovação proposta tem o potencial de fortalecer a percepção de valor da Instituição entre os seus membros. A implementação de um atendimento que seja percebido como mais ágil e acessível pode otimizar a experiência do usuário, mas também contribui para o fortalecimento da imagem institucional, permitindo



uma aproximação com as práticas modernas e centradas nas necessidades da comunidade acadêmica.

Ainda, a integração das redes sociais como canais de atendimento reflete uma adaptação às novas demandas tecnológicas, demonstrando o compromisso da Instituição com a inovação. Em última análise, a inovação no atendimento não apenas facilita as interações, mas também consolida a Instituição como um agente relevante no cenário educacional e referência de relacionamento.

A inovação possui função nas organizações desde a década de 30, quando Shumpeter (1939), em sua obra “*Business Cycles*”, decide abordar o tema para os campos da economia e da gestão. Segundo o autor, a criação de uma nova função de produção envolve tanto o desenvolvimento de uma nova mercadoria quanto a implementação de novas formas de organização, como fusões ou a abertura de novos mercados. Ele destaca que a produção, em um contexto econômico, é a combinação de serviços produtivos e que a inovação se refere a combinar fatores de maneira nova ou à realização de novas combinações

Entre as formas de Inovação disponíveis na literatura, e aplicadas no mercado, entende-se que a inovação proposta neste trabalho é classificada em Inovação de processo, definida como: “A implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (Manual de Oslo, 2006, p. 58).

Entende-se que a proposta de solução apresenta uma inovação no formato como o atendimento é realizado aos membros da comunidade acadêmica. Ainda, de acordo com a literatura acadêmica, a inovação ocorre em diferentes graus. Neste contexto, observa-se no modelo de inovação de atendimento, uma inovação incremental, com pequenas inovações processuais na maneira como o atendimento é realizado. A definição de inovação incremental é dada como: “fazer o que sabemos, mas melhor” (Tidd *et al.* 2005, p. 65).

### **3.3 Criação de Valor da Proposta**

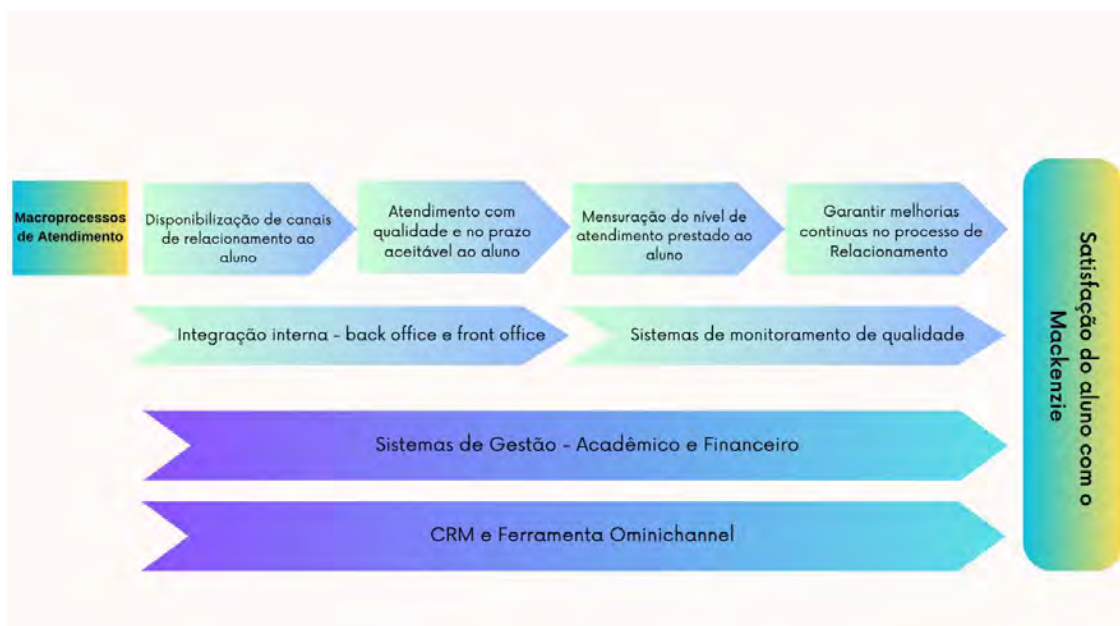
Este projeto, que busca entregar um novo modelo de atendimento aos membros da comunidade acadêmica, está balizado em criar valor para a Instituição por meio da nova estrutura tecnológica e de processos de atendimento. A figura 24 ilustra o fluxo de criação e valor gerados pelo relacionamento, suportada pelo ferramental tecnológico necessário para



este relacionamento, especialmente o CRM Rubeus e a ferramenta de *Omnichannel*. Estes, por sua vez, ainda prestam suporte para o sistema de gestão ERP. Assim, com todo este suporte tecnológico, podemos entender e gerenciar os macroprocessos de atendimento.

Ainda, como pilares de suporte para o relacionamento, é importante destacar a relevância da integração interna entre os times de atendimento (*front office*) e os times de operação (*back office*). A integração entre esses agentes é fundamental para assegurar a fluidez das informações e para o gerenciamento dos processos que impactam na jornada acadêmica dos alunos.

Com esses processos em sinergia, amparados pelos sistemas de relacionamento, acredita-se ser possível entregar a comunidade acadêmica um atendimento com qualidade, gerando satisfação com a marca.



**Figura 24. Fluxo de criação de valor ao cliente na área de atendimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De forma mais detalhada, pode-se atribuir o valor gerado com o aprimoramento do atendimento pelas redes sociais aos diferentes *Stakeholders* envolvidos neste relacionamento. É possível perceber o valor criado para os membros externos, tais como: pais, alunos e empresas e para o público interno, como os docentes, membros da gestão da Instituição e os demais setores internos.

Cada tipo de demanda apresenta uma série de possibilidade de percepção de valor. Churchill Jr. e Peter (2005) defendem que as empresas devem desenvolver estratégias de marketing orientadas para o valor, ou seja, buscar a criação e o fornecimento de valor para os clientes

Tabela 4

**Stakeholders impactos na criação de valor desta solução**

<b>Stakeholder</b>	<b>Demanda</b>	<b>Valor Criado</b>
<b>Alunos</b>	Atendimento e resolução das demandas referentes a jornada acadêmica.	Atendimento online, com personalização, otimização de tempo, agilidade e assertividade.
<b>Universidade Presbiteriana Mackenzie</b>	Disponibilização de informações importantes e com rapidez.	Atualização dos canais de atendimento, criando maior conectividade com seu público.
<b>Pais e responsáveis</b>	O atendimento aos pais e responsáveis envolve o deslocamento ao campus, o que gera dificuldade para resolução de demandas, especialmente financeiras.	Com o atendimento digital, os pais poderão acessar as informações sem a necessidade da presencialidade.
<b>Futuros alunos</b>	Interessados em estudar na Instituição, precisam contatar o <i>call center</i> para buscar informações e prazos de matrículas.	As informações sobre cursos, processos seletivos, valores e demais etapas dos processos serão enviadas pelo atendimento digital, gerando escala e agilidade para auxílio na captação de alunos.
<b>Antigos alunos (Alumni)</b>	O relacionamento com os antigos alunos é uma parte fundamental na imagem da Instituição. Os antigos alunos são responsáveis pela propagação da experiência acadêmica vivida na Instituição.	Contato com os atuais alunos para compartilhamento de experiências. As redes sociais podem servir como canal de comunicação entre os antigos e atuais alunos.
<b>Empresas parceiras</b>	A Universidade mantém contato com uma grande quantidade de empresas, organizações governamentais e Instituições religiosas, nacionais e estrangeiras.	Facilidade do envio de solicitações de parcerias, bem como agilidade no tratamento das demandas geradas. As redes sociais, neste caso, atuam como um canal de fomento a intercâmbios, convênios de estágios e desenvolvimento de pesquisas acadêmicas.
<b>Serviços de suporte a comunidade acadêmica</b>	A Instituição disponibiliza aos alunos e demais membros da comunidade acadêmica um sistema de suporte para a jornada acadêmica. Pode-se citar, como exemplo, o PROATO (Programa de Atenção e Orientação aos Discentes), com atuação no apoio psicológico e psicossocial dos alunos; o CEAT (Centro de Excelência em Ensino e Aprendizagem Transformadora) focado no desenvolvimento da carreira e profissional dos alunos; (MLC) Mackenzie Language Center, focado no ensino e aprimoramento de idiomas.	O canal de relacionamento por redes social permite o acesso aos serviços de apoio ao aluno e a divulgação dos seus projetos e ações em desenvolvimento.

**Nota.** Elaborado pelo autor (2024).

Da mesma forma é necessário destacar o quanto esta mudança pode gerar valor para o longo prazo da Instituição e seus membros. O relacionamento, quando bem avaliado e percebido pelo aluno, pode gerar um sentimento de lealdade duradoura, aumentando a retenção e a satisfação ao longo da sua jornada acadêmica, que geralmente dura entre quatro e cinco anos.

Essa lealdade não só contribui para a estabilidade financeira da Instituição, como também fortalece a reputação da marca, criando um ciclo positivo de recomendações e atração de novos alunos.

Pode-se avaliar o quanto este diferencial pode ser vantajoso frente aos concorrentes, que como analisando anteriormente, não possuem avanços significativos no cenário de atendimento digital. Enquanto outras Instituições podem concentrar esforços predominantemente na captação de novos estudantes, a estratégia de focar na manutenção e no aprofundamento do vínculo ao longo do tempo pode gerar um valor substancial.

Esse diferencial pode reforçar a reputação do Mackenzie, por meio de recomendações e uma comunidade estudantil mais engajada. Em um ambiente de alta competitividade, a criação de valor deste projeto pode solidificar a Instituição no mercado, como referência em relacionamento com seus alunos.

### **3.4 Viabilidade do projeto**

A viabilidade econômico-financeira deste projeto está organizada de maneira que os objetivos identificados na proposta sejam devidamente alcançados, respeitando o orçamento destinado ao projeto bem como, comportando-se de maneira eficaz e sustentável financeiramente.

Assim, é necessário que se avaliem os custos envolvidos na implementação dos processos e, das ferramentas necessárias para a implementação do atendimento pelas redes sociais.

Inicialmente, é necessário destacar os custos de aquisição com as ferramentas envolvidas neste projeto. O sistema ERP da TOTVS já está instalado e operante em todas as

unidades do Instituto Presbiteriano Mackenzie, portanto não há necessidade de aquisição ou de aumento do escopo da ferramenta, que já atua de forma plena.

Com relação à implementação da ferramenta *omnichannel*, é necessário adquirir no mercado uma das opções disponíveis, porém devido aos critérios técnicos esta ferramenta deve ser viável também sobre a ótica tecnológica, já que precisa ser conectada ao CRM RUBEUS (que já possui licenciamento de usuários previstos em seu contrato com a Instituição, não gerando novo custo de aquisição de novos usuários), já implementado na Instituição. Assim, foi realizado o orçamento com uma empresa indicada pelo grupo gestor do CRM, que garante total conexão entre as ferramentas.

Assim, a proposta comercial apresentada contempla os seguintes itens:

- a) Construção de *ChatBot* no canal *WhatsApp* com estratégia voltada para qualificação e vendas;
- b) Projeto integrado com sistemas legados Mackenzie (CRM Rubeus);
- c) Implantação de canal de *ChatBot* com transbordo para atendimento humano para equipe de atendimento;
- d) Jornada de migração do canal de voz para *WhatsApp* com sugestão de disparo ativo na URA de voz e continuidade do atendimento por meio do canal *WhatsApp*;
- e) Integração com CRM Rubeus para disparos de *WhatsApp* e SMS;
- f) Possibilidade de integrações via API.

Assim, após o balizamento dos itens necessários para a aquisição da ferramenta, foi apresentado o orçamento inicial: Setup Implantação: R\$ 20.000,00 (pagamento único), contemplando as seguintes etapas:

- Configuração da plataforma com as regras de negócio da operação Marketing Mackenzie;
- Estruturação da arquitetura do *ChatBot* no canal *WhatsApp* com a estratégia de vendas integrado com os sistemas legados (Via API);
- Treinamento e capacitação do time;

- Pacote inicial com até 5 fluxos de integrações e 15 fluxos conversacionais.

Os demais custos do projeto, após a implantação estão colocados da seguinte maneira:

Tabela 5

**Proposta comercial – ferramenta *Omnichannel*.**

SERVIÇOS MENSAIS	QUANTIDADE/VOLUME DE ATENDIMENTO	VALOR UNIDADE MENSAL ATUAL	TOTAL MENSAL ATUAL	Diferença contrato atual - Projeto MKT	DETALHAMENTO
Chatbot (Pacote de atendimentos)	20.000	R\$ 0,43	R\$ 8.500,00	-	Excedente 0,33
Chatbot (Pacote de atendimentos)	20.000	R\$ 0,35	-	R\$ 5.500,00	Excedente 0,33
Hi Chat	10	R\$ 190,00	R\$ 1.900,00	-	Licenças Chat Web + WhatsApp
Hi Chat	10	R\$ 190,00	R\$ 1.900,00	-	Licenças Chat Web + WhatsApp
HiChat - MKT - Vendas	50	R\$ 152,00	-	R\$ 7.600,00	Licenças de Chat - Atendimento WhastApp
Bot Experience Plus - 25hs Mensais	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	-	Serviço de Curadoria ChatBot's e Plataforma
Bot Experience Enterprise (+ChatGPT) - 60 hs Mensais - MKT Vendas	1	R\$ 12.000,00	-	R\$ 12.000,00	
Número WhatsApp	1	R\$ 446,88	R\$ 446,88	-	Número WhatsApp
Número WhatsApp - MKT Vendas	1	R\$ 446,88	-	R\$ 446,88	Número WhatsApp
Conversa Receptiva - Service - Pacote 6.500	6.500	R\$ 0,21	R\$ 1.365,00	-	
Conversa Receptiva - Service - Pacote 20.000	20.000	R\$ 0,19	-	R\$ 3.800,00	
Hi Flows - Conversa Ativa - Utility	10.000	R\$ 0,26	-	R\$ 2.600,00	Excedente 0,28
Hi Flows - Conversa Ativa - Authentication	-	R\$ 0,10	-	-	
Hi Flows - Conversa Ativa - Marketing	30.000	R\$ 0,41	-	R\$ 12.300,00	Excedente 0,45
Hi Flows - SMS	20.000	R\$ 0,058	-	R\$ 1.160,00	Excedente 0,0675
Serviço de Integração Rubeus (disparos ativos) Opicional	1	R\$ 1.500,000	-	R\$ 1.500,00	R\$ 450,00 - jornada adicional
<b>Total</b>			<b>R\$ 17.111,88</b>	<b>R\$ 46.906,88</b>	

**Fonte.** Elaborado pelo autor, com base na proposta comercial da empresa Hi Platform (2024).

Conforme consta na proposta, alguns dos serviços mensais já estão contratados pela Instituição, sendo assim o custo de implementação é uma diferença entre o custo atual e o custo proposto, que totalizam R\$ 29.795,00 ao mês.

Como custo mensal, pode-se ainda mencionar o time da Central de Informações, que será responsável pelos atendimentos transbordados pelo *ChatBot*. Esta equipe já atua no atendimento telefônico, o que não gera um novo custo fixo mensal. A folha salarial dos 13 colaboradores do setor é de R\$ 36.991,00 mensais, atualmente.

As fontes de financiamento para este projeto são internas, com recursos destinados pelo Mackenzie, que gerencia os projetos de tecnologia realizados pela Instituição. Como os recursos já estão em aprovação, não há necessidade de financiamentos externos, com bancos ou fomentadoras de crédito.

### Análise de risco

Os riscos envolvidos no projeto estão relacionados à aprovação, em nível estratégico, e aos riscos técnicos com a operacionalização das ferramentas de atendimento.

PROBABILIDADE	Alta	Falta de aderência inicial do atendimento digital, pelos membros da comunidade acadêmica	Não aquisição da ferramenta omnichannel	Falta de implementação do CRM de Relacionamento
	Média	Aumento dos custos operacionais	Descontinuação da equipe de atendimento para as redes sociais	Falta de aprovação pelo conselho superior do Projeto de Aprimoramento do atendimento pelas redes sociais
	Baixa	Mudanças na estrutura organizacional da Instituição	Falta de liberação orçamentária para o projeto de modernização do atendimento	Descontinuação da ferramenta de ERP na Instituição
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
IMPACTO				

**Figura 25. Matriz de riscos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Como plano de mitigação dos riscos identificados, sugere-se as seguintes ações, em caso de ocorrência de alguma das situações:

Falta de aderência inicial do atendimento digital, pelos membros da comunidade acadêmica: Para esta situação, indica-se implementar uma campanha de comunicação para destacar os benefícios do atendimento digital e compartilhar histórias de sucesso, incentivando a participação. Paralelamente, estabelecer um canal de suporte técnico para resolver problemas rapidamente e coletar *feedback* contínuo dos usuários, ajustando a abordagem conforme necessário. Acompanhar, por meio de relatórios de uso e métricas de adesão, gerando assim os ajustes necessários, assegurando uma situação mais suave e uma

maior aceitação do atendimento digital.

Aumento dos custos operacionais: Para esta situação, indica-se implementar um plano de gestão de custos, incluindo a negociação de melhores condições com fornecedores e a avaliação de alternativas mais econômicas. Além disso, estabelecer um orçamento detalhado e acompanhar os gastos do projeto. Pode-se ainda, realizar uma análise periódica dos resultados financeiros e ajustar as estratégias conforme necessário assegurará que o impacto dos custos adicionais seja minimizado e permaneça dentro do orçamento destinado.

Mudanças na estrutura organizacional da Instituição: Embora, após implementado, o projeto possua pouca probabilidade de descontinuação, em virtude de mudanças organizacionais, entende-se ser importante elaborar um histórico que possua os dados, evidências e métricas de desempenho, este material pode ser usado como uma ferramenta para demonstrar a relevância do projeto em termos de resultados tangíveis e alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. É necessário destacar a importância da continuidade do projeto para garantir a estabilidade e o relacionamento da Instituição com a comunidade acadêmica, apoiando os argumentos com dados e evidências.

Descontinuação da equipe de atendimento para as redes sociais: Para este risco, entende-se a necessidade de contratação de uma empresa terceirizada que possa prosseguir com o atendimento. Deve-se usar um manual de operações que contemple o passo a passo dos atendimentos e, como estes devem ser realizados. Outra possibilidade, é a indicação de outra equipe interna, que possa absorver este tipo de atendimento em sua estrutura.

Falta de liberação orçamentária para o projeto de modernização do atendimento: Visto que o projeto já possui autorização do conselho da Instituição, entende-se que o risco de ocorrência desta possibilidade é baixo, porém se ocorrer é necessário identificar quais os custos financeiros que foram rejeitados e, após isso, propor alternativas para contornar a situação e assim prosseguir com o projeto com as novas diretrizes indicadas pelo conselho. Pode-se ainda reduzir o escopo de atuação do atendimento digital, permitindo assim uma redução no custo indicados.

Descontinuação da ferramenta de ERP na Instituição: Uma vez que a ferramenta de ERP (TOTVS) já está implementada, entende-se que o risco de descontinuação é baixo porém, caso ocorra o impacto no projeto é alto, já que inviabiliza o uso do CRM e da ferramenta de *omnichannel*, que são conectadas e abastecidas com dados gerenciados pelo

ERP.

Não aquisição da ferramenta *omnichannel*: Por questões técnicas de integração tecnológica, pode-se indicar que sem a ferramenta esta situação pode inviabilizar o projeto, já que o gerenciamento de um grande volume de atendimentos simultâneos exige uma ferramenta que organize e classifique estes atendimentos. Caso esta situação ocorra, o impacto no projeto é de impacto considerável para a continuação do projeto.

Falta de implementação do CRM de Relacionamento: A primeira fase de implementação do CRM na Instituição já foi concluída. Esta fase permitiu a que o CRM atue nos processos de captação dos alunos, desde o ingresso no funil de vendas até a efetivação da matrícula acadêmica. Agora, a segunda fase consiste na implementação do CRM para o relacionamento com o aluno, até a conclusão do curso. Para os registros dos atendimentos realizados, é fundamental que o CRM esteja operante, pois assim é possível o registro dos atendimentos nos mais diversos pontos de contato, como por exemplo: Atendimento presencial e atendimento digital. O CRM é a ferramenta que permite o registro destes atendimentos, sendo, portanto, parte fundamental para o sucesso deste projeto.

Falta de aprovação pelo conselho superior do Projeto de Aprimoramento do atendimento pelas redes sociais: Este risco está classificado com impacto catastrófico, devido ao poder que o conselho exerce sobre as decisões estratégicas da Instituição. Sem a aprovação do conselho, o projeto é descontinuado. Entende-se que este risco possui uma probabilidade média de acontecer, uma vez que a demanda para criação deste projeto foi realizada pelo próprio conselho, sendo este aprovado na comissão de Educação e no pleno do conselho.

### **3.5 Plano de Implantação**

A implantação deste canal de atendimento, pelas redes sociais, passa por etapas que envolvem setores e tomadores de decisões diferentes. Complementarmente, é necessário estipular as métricas de acompanhamento do sucesso do projeto, que garantam o acompanhamento e a qualidade do atendimento ao aluno. Idealmente, organizou-se a implantação nas seguintes etapas.

Como resultado, espera-se que os membros da comunidade acadêmica percebam uma melhoria na qualidade do atendimento, visto que o canal ficará disponível integralmente. Estima-se, também, uma melhoria nas avaliações de satisfação de atendimento da Instituição,



de modo geral.

Aos alunos e pais, haverá uma nova maneira de contato para resolução das questões acadêmicas e financeiras. Aos docentes e colaboradores administrativos, este canal também suportará demandas específicas destes públicos, que terão acesso facilitado aos suportes para o melhor andamento de suas atividades diárias.

Tabela 6  
Etapas de Implantação

Etapa	Atividades	Responsáveis	Prazo
<b>Preparação do Ambiente e treinamento da equipe de atendimento</b>	Realizar a escolha dos fornecedores das ferramentas, a configuração dos espaços físicos necessários e as aprovações finais do escopo de atendimento, além das avaliações de capacidades de servidores, redes e sistemas de suporte. Após, realizar o treinamento, em ambiente de testes, dos usuários que atuarão no atendimento, instruindo quanto ao uso da ferramenta e do modelo de atuação.	GERTI/SUCOM/ COMPRAS	45 dias
<b>Instalação</b>	Realizar a conexão dos sistemas envolvidos (ERP TOTVS, CRM RUBEUS e <i>software</i> de gerenciamento do atendimento) para o ambiente de produção, garantindo que todas as dependências estejam atendidas. Nesta etapa também são realizadas a documentação e registro das configurações utilizadas. E, finalmente, os testes das funcionalidades.	GERTI/SUCOM	30 dias
<b>Configuração</b>	Definir a atuação das ferramentas e suas funcionalidades às necessidades específicas do ambiente operacional e dos usuários. Aqui estão as etapas de modificação de parâmetros como variáveis de ambiente, configurações de segurança, e definições de desempenho, além da personalização de interfaces e funcionalidades que atendem aos requisitos de usabilidade. A falha em adaptar as configurações pode resultar em subutilização do sistema, problemas de desempenho e, conseqüentemente, insatisfação dos pais/alunos.	GERTI/SUCOM	45 dias
<b>Testes</b>	Testar o processo de implementação de sistemas, com o objetivo de validar a funcionalidade e a performance antes do lançamento completo. Este processo envolve a execução de metodologias de testes, incluindo testes de unidade, integração e sistema, que permitem a identificação e correção de falhas e inconsistências. É necessário realizar testes rigorosos das conexões de APIs entre o CRM e a ferramenta <i>omnichannel</i> , assegurando a fluidez e a integridade na troca de dados entre os sistemas. A implementação de um protocolo de testes sistemático não apenas garante que todas as funcionalidades operem de acordo com as especificações, mas também fortalece a segurança da solução. Ainda, essa abordagem minimiza riscos operacionais e potenciais disfunções, promovendo a confiança dos <i>stakeholders</i> na eficácia da solução.	GERTI/SUCOM	15 dias

<b>Lançamento</b>	Implementar é o momento em que a solução fica oficialmente disponível para os membros da comunidade acadêmica. Este processo requer uma cuidadosa conexão de atividades, que incluem: a comunicação com os <i>stakeholders</i> sobre o novo canal de atendimento, a disponibilização de materiais de suporte, como manuais e treinamentos, e a configuração de canais de <i>feedback</i> para monitorar a experiência dos alunos/pais e professores. Também é necessário garantir que a infraestrutura técnica esteja totalmente preparada para suportar a carga de usuários, minimizando riscos de indisponibilidade ou desempenho insatisfatório. O sucesso do lançamento não depende apenas da entrega técnica do sistema, mas também da capacidade de engajar e capacitar a equipe de atendimento e os membros da comunidade acadêmica.	GERTI/SUCOM	15 dias
<b>Monitoramento e Suporte</b>	Monitorar e fornecer suporte pós-lançamento constituem componentes essenciais para o resultado do projeto de atendimento pelas redes sociais, uma vez que garantem sua operação contínua e a satisfação dos membros da comunidade acadêmica. Essa fase envolve a utilização de ferramentas analíticas para acompanhar o desempenho do sistema, identificar possíveis falhas e coletar métricas de uso que informem decisões futuras. Além disso, é importante estabelecer um canal de suporte, já existente na Instituição onde os usuários possam relatar problemas e receber assistência. Por meio de um monitoramento e de um suporte, pode-se não apenas garantir a estabilidade da solução, mas também promover melhorias contínuas, ajustando funcionalidades conforme as necessidades que surjam.	GERTI/SUCOM	-

**Fonte.** Elaborado pelo autor (2024).

## 4 INTERVENÇÃO

A intervenção é detalhada em termos de estratégia de mudanças, análise da evolução do trabalho e avaliação dos aspectos relevantes para a implementação. Este capítulo fornece uma visão abrangente das ações necessárias para garantir o sucesso da implementação e, a melhoria contínua do atendimento na instituição.

### **Estratégia das Mudanças**

A estratégia de mudanças para a implementação do atendimento pelas redes sociais na Universidade Presbiteriana Mackenzie foi desenvolvida com foco na integração tecnológica e na melhoria dos processos de atendimento. A abordagem adotada inclui a centralização do atendimento, a automação e personalização, a capacitação da equipe e o monitoramento e avaliação contínua dos indicadores.

A melhoria do atendimento pelas redes sociais pretende unificar os diversos canais de atendimento (presencial, telefônico, e-mail, redes sociais) em uma plataforma *omnichannel*, permitindo uma gestão centralizada e eficiente das interações com os alunos.

Em seguida, a automação e personalização serão implementadas com a conexão do CRM com a ferramenta *omnichannel*, automatizando respostas a perguntas frequentes e personalizando o atendimento com base no histórico de interações dos alunos.

A capacitação da equipe da Central de Informações é essencial para operar as novas ferramentas e gerenciar as interações de maneira integrada, garantindo um atendimento de qualidade e eficiente.

Por fim, o monitoramento e avaliação contínua serão realizados através de indicadores de desempenho (TMA, TME, NPS, SLA) para monitorar a eficácia do atendimento e realizar ajustes contínuos conforme necessário.

Espera-se que a centralização do atendimento deve promover uma maior colaboração e comunicação entre os colaboradores da Instituição, facilitando a troca de informações e a resolução de problemas de forma mais organizada. A automação e personalização do atendimento podem exigir que a equipe se adapte a novas tecnologias, desenvolvendo habilidades técnicas e uma maior proatividade. Além disso, a capacitação contínua incentivará uma cultura de aprendizado e melhoria constante, onde os colaboradores estarão sempre

atualizados e preparados para oferecer um atendimento de qualidade.

Para superar os obstáculos políticos internos que podem surgir ao longo da implementação, pode-se adotar uma abordagem estratégica e diplomática. Ressalta-se que em caso de possíveis intransigências e resistências internas, especialmente dos setores envolvidos na implementação, é importante lembrar que este projeto é uma demanda realizada pelo conselho superior da Instituição, órgão consultivo com poder total de decisão nas questões estratégicas, não havendo espaços para distorções ou readequações sem a devida chancela do conselho.

Os possíveis focos de resistência para este projeto estão situados na Gerência de Tecnologia da Informação (GERTI), que podem apresentar dificuldades de implementar as mudanças de processos, especialmente pelo conforto com o uso dos sistemas atuais já em utilização. Ainda os desafios de integração dos novos sistemas com os que já estão em uso, gerando frustração ou resistência.

Outros fatores possíveis dizem respeito à falta de recursos, como tempo e orçamento, que podem atrasar o sucesso do projeto. Para sanar estes desafios entende-se que o uso de reuniões semanais de alinhamento, a criação de fluxos de trabalho bem definidos e estabelecidos, de modo que fique visível as responsabilidades e entregas de cada ator envolvido na implementação.

A transparência na comunicação também deve ser reforçada, destacando os pontos positivos e de aumento da percepção de qualidade com a marca que este projeto apresenta. Ganhos de eficiência operacional, diminuição das filas no atendimento presencial, centralização do atendimento em um único local de referência, digitalização de processos que atualmente são manuais e sem acompanhamento de resolução, que como consequência podem gerar indicadores de satisfação acima dos atuais, como NPS por exemplo.

Para o público externo, especialmente para os conselheiros e os *stakeholders*, a comunicação interna também é um ponto importante de atuação, com apresentação de relatórios com as fases de implementação e seus resultados prévios, próximas etapas de implementação e seus avanços previstos e, os ganhos de eficiência que poderão ser geradas. Espera-se ainda a apresentação de *reports* com a diretoria de negócios, que é parte importante neste processo. Estas reuniões serão necessárias para que a evolução do projeto ocorra dentro dos prazos estabelecidos.

No intuito de buscar apoio e reforçar a necessidade de implementação junto às lideranças, ainda é necessário mencionar a importância da participação da Superintendência de Marketing e Comunicação (SUCOM), realizando e promovendo a publicidade deste projeto. Para o público externo, formado pela comunidade acadêmica, é necessário um plano de comunicação valorizando os ganhos que esta mudança vai proporcionar, utilizando o relato de alunos e de professores apresentando suas experiências com o novo canal de atendimento, e assim motivando os demais colegas a usar o canal de atendimento digital. Este material deve ser veiculado nas redes sociais oficiais da Instituição.

Ainda, é necessário a criação e vídeos curtos para as telas de mídia *indoor* do campus, que geram visibilidade. Para aumento na velocidade de divulgação, pode-se utilizar ainda o uso dos Diretórios Acadêmicos e o Diretório Central dos Estudantes, gerido pelos alunos. Estes grupos possuem acesso e podem influenciar os alunos com a aderência ao projeto.

Para o público interno pode-se lançar mão do uso dos embaixadores da marca, projeto que busca aumentar a fluidez da comunicação interna com representantes em todos os setores. Estes embaixadores serão responsáveis por replicar internamente as mudanças de atendimento. Outro local de comunicação disponível é a plataforma *Yammer*, rede social interna do Mackenzie, focada em compartilhar as informações da Instituição. Neste canal pode-se realizar a veiculação de conteúdos de apresentação das etapas e da evolução da mudança de atendimento.

### **Análise da Evolução do Trabalho**

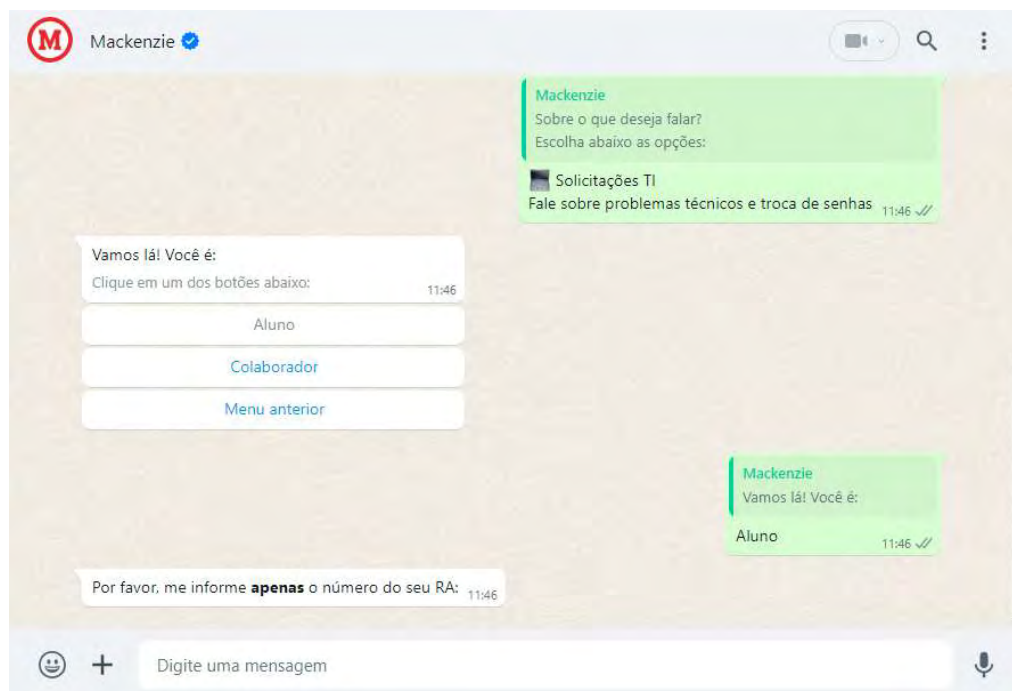
A aprovação do projeto pelo Conselho Superior do Instituto Presbiteriano Mackenzie facilitou a alocação de recursos e a obtenção de apoio dos setores envolvidos. A existência de uma equipe de atendimento já capacitada para o atendimento telefônico também foi um ponto positivo, visto que não houve necessidade de aumento de folha salarial e de custos operacionais de pessoal e existe, por parte do time de atendimento, um conhecimento significativo das informações acadêmicas e financeiras.

A integração dos sistemas TOTVS ERP com o CRM Rubeus, realizada no início de 2024, apresentou desafios técnicos significativos, especialmente nas integrações de informações e na operacionalização das matrículas e rematrículas. Atrasos de emissão de boletos, ensalamento acadêmico insuficiente e uma onda de reclamações nas redes sociais, são alguns exemplos desta primeira fase de integração. Estas dificuldades, agora parcialmente

superadas, podem gerar resistências internas em alguns setores em adotar a nova tecnologia, que pretende conectar a ferramenta *omnichannel* aos sistemas já operantes, ERP e CRM.

O relacionamento interpessoal foi importante para o sucesso do projeto, até esta etapa. O apoio da alta administração foi essencial. A colaboração entre os setores de Tecnologia da Informação (GERTI), Marketing (SUCOM) e a Central de Informações (CI) foi fundamental, com reuniões regulares para análise das ofertas de fornecedores, bem como o alinhamento entre os demais fornecedores envolvidos. A realização de grupos de foco e pesquisas com os alunos ajudou a identificar suas necessidades e expectativas, facilitando a adaptação do projeto às suas demandas. A escolha de fornecedor indicado para a instalação da ferramenta *omnichannel* também foi importante, especialmente na negociação de contratos e a definição de SLAs claros.

Atualmente, a implementação do atendimento por redes sociais e *WhatsApp* é parcialmente completa. Já está em funcionamento o atendimento pelo *ChatBot*, que direciona respostas prontas dos setores Financeiro, Bolsas de Estudos, Tecnologia da Informação, Portal do Professor e Informações aos Alunos.



**Figura 26. Tela de atendimento por *WhatsApp***

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na ferramenta de atendimento Hi Platform (2024).

## **Avaliação dos Aspectos Relevantes para a Intervenção**

Os alunos e a comunidade acadêmica esperam um atendimento mais rápido, eficiente e acessível, conforme demonstrado na pesquisa realizada; a implementação do atendimento digital busca atender essas expectativas, proporcionando uma experiência de usuário melhorada.

Pais e responsáveis buscam facilidade de acesso às informações financeiras e acadêmicas dos filhos, e a centralização do atendimento digital facilita esse acesso. Os professores e colaboradores esperam ferramentas que facilitem seu trabalho e melhorem a eficiência do atendimento, sendo a capacitação contínua e o suporte técnico essenciais para atender essas expectativas.

A integração das ferramentas de CRM e *omnichannel* com o sistema ERP TOTVS é parte necessária do projeto, com a escolha de critérios confiáveis e a realização de testes rigorosos garantindo a viabilidade técnica do projeto.

O projeto conta com recursos internos do Mackenzie, eliminando a necessidade de financiamentos externos, e a gestão eficiente do orçamento é importante para a sustentabilidade financeira do projeto. A equipe da Central de Informações, já existente, será responsável pelo atendimento digital, com capacitação contínua e suporte técnico essenciais para garantir a eficiência do atendimento.

A sustentação das mudanças ao longo do tempo será garantida por meio de monitoramento contínuo, utilizando indicadores de desempenho (TMA, TME, NPS, SLA) para monitorar a eficácia do atendimento e realizar ajustes conforme necessário. A coleta contínua de *feedback* dos alunos e outros *stakeholders* é essencial para identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias de atendimento. O comprometimento contínuo da alta administração é necessário para garantir a sustentabilidade das mudanças e a alocação de recursos necessários.



## 5 AVALIAÇÃO

A avaliação dos resultados obtidos após a implementação da solução proposta tem por objetivo corroborar a efetividade das intervenções planejadas e apresentar os resultados alcançados, bem como apresentar os benefícios esperados.

Para avaliar a efetividade da solução, é necessário seguir uma estrutura bem definida, começando pelos resultados esperados. A coleta de dados primários será realizada tanto no âmbito interno quanto externo, aplicados aos alunos, pais, professores e colaboradores administrativos.

A coleta de dados será dividida em duas fases: a primeira, imediatamente após a implementação da solução e a segunda, seis meses após a intervenção, para avaliar a evolução dos indicadores de satisfação e eficiência.

Os dados coletados serão tratados utilizando métodos estatísticos para análise quantitativa e técnicas de análise de conteúdo para os dados qualitativos. As entrevistas serão transcritas e codificadas, permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes. Os questionários, por sua vez, serão analisados utilizando software de análise estatística, gerando gráficos e tabelas que ilustrarão os resultados obtidos.

A análise dos resultados da avaliação deve-se focar nos ganhos em termos de eficácia e eficiência. Em relação à satisfação dos alunos, espera-se um aumento na satisfação geral com o atendimento, conforme medido pelo *Net Promoter Score* (NPS). Os alunos deverão destacar a agilidade e a facilidade de acesso às informações como os principais benefícios do novo modelo de atendimento. Além disso, a taxa de resolução de problemas no primeiro contato deverá aumentar, indicando uma melhoria na eficácia do atendimento.

No que diz respeito à eficiência, os ganhos esperados incluem a redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA) e do Tempo Médio de Espera (TME). A centralização das informações e a automação de respostas frequentes deverão contribuir para uma maior eficiência nos processos de atendimento. A integração das ferramentas de CRM e *omnichannel* com o sistema ERP TOTVS será essencial para permitir uma gestão centralizada e eficiente dos atendimentos.

Um aspecto relevante a ser destacado é a percepção dos pais e responsáveis, que deverão relatar uma maior facilidade em acessar informações financeiras e acadêmicas dos

filhos. Esse *feedback* será importante para ajustar e aprimorar continuamente o atendimento digital.

A análise dos dados também deverá destacar a eficácia da integração das ferramentas de CRM e *omnichannel* com o sistema ERP TOTVS. A capacidade de registrar e acompanhar todas as interações em um único sistema facilitará a resolução de problemas e, melhorará a experiência do usuário. Essa integração permitirá ainda uma visão holística do histórico de cada aluno e de cada atendimento, desde o primeiro contato até a conclusão do curso, garantindo que todas as informações relevantes estejam disponíveis para os atendentes em tempo real.

Além disso, a centralização dos dados reduzirá a redundância e os erros de comunicação, uma vez que todas as interações serão registradas de forma consistente e acessível. A automação de processos repetitivos, como o envio de lembretes de pagamento ou atualizações sobre o *status* de solicitações, também contribuirá para a eficiência do atendimento, liberando os atendentes para focar em questões mais complexas e personalizadas.

Com a integração, será possível ainda gerar relatórios detalhados sobre o desempenho do atendimento, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, o que permitirá uma gestão mais proativa e estratégica. A capacidade de monitorar e analisar dados em tempo real também ajudará a identificar tendências e padrões de comportamento dos alunos, possibilitando a implementação de ações preventivas e a personalização do atendimento de acordo com as necessidades específicas de cada grupo de alunos.

Em última análise, essa integração não apenas melhorará a eficiência operacional, mas também aumentará a satisfação dos alunos, criando uma experiência de atendimento mais fluida, rápida e eficaz.

Pode-se indicar como resultados futuros que, no curto prazo (um ano), tenha-se uma consolidação dos ganhos de eficiência e satisfação observados. Durante este período, espera-se que a comunidade acadêmica comece a se familiarizar com o novo sistema de atendimento digital, resultando em uma aceitação gradual e crescente.

A implementação de treinamentos e campanhas de comunicação será importante para garantir que todos os membros da comunidade acadêmica estejam cientes das novas

ferramentas disponíveis e saibam como utilizá-las de forma eficaz.

A curto prazo, os indicadores de desempenho, como o Tempo Médio de Atendimento (TMA) e o Tempo Médio de Espera (TME), deverão mostrar melhorias significativas, refletindo a eficiência dos processos automatizados e a redução de tarefas repetitivas para os atendentes. Além disso, a satisfação dos alunos, medida pelo *Net Promoter Score* (NPS), deverá aumentar, em até 25%, indicando uma resposta positiva ao novo modelo de atendimento.

A médio prazo (três anos), a expectativa é de que a adoção do atendimento digital se torne ainda mais importante, com um aumento substancial na utilização dos canais digitais por parte dos alunos. Neste período, poderá ser observada uma redução adicional no tempo de atendimento e de espera, à medida que os processos se tornam mais refinados e os atendentes ganhem mais experiência com o sistema.

A diminuição do volume de atendimentos presenciais será um indicador claro do sucesso da transição para o digital, resultando em filas menores e menos congestionamento nos pontos de atendimento físico. A médio prazo, a análise de dados coletados permitirá identificar padrões e tendências, possibilitando ajustes e melhorias contínuas no sistema. A integração de *feedback* constante dos usuários ajudará a adaptar e personalizar ainda mais o atendimento, garantindo que ele continue a atender às necessidades específicas dos alunos.

A longo prazo (cinco anos), projeta-se que a Universidade se estabeleça como uma referência em atendimento digital no setor educacional. Neste estágio, a instituição poderá ter consolidada sua reputação como uma líder em inovação e eficiência no atendimento ao aluno.

A adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise preditiva, poderá ser explorada para antecipar necessidades e oferecer um atendimento ainda mais personalizado e proativo. A longo prazo, espera-se que a Universidade atraia novos alunos, não apenas pela qualidade de seus cursos, mas também pela excelência no atendimento, que poderá ser um diferencial competitivo significativo.

Para garantir a sustentabilidade dos benefícios alcançados, será essencial realizar um monitoramento contínuo e ajustes periódicos. A coleta contínua de *feedback* dos alunos e outros *stakeholders* permitirá identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias de atendimento conforme necessário.

O comprometimento contínuo da alta administração será essencial para garantir a alocação de recursos necessários e o suporte às mudanças implementadas, bem como para a expansão dos serviços de atendimento digital para outras unidades de negócios do Instituto Presbiteriano Mackenzie, como escolas, faculdades e hospitais.

Os indicadores utilizados para avaliar o sucesso da implementação do projeto, como forma de mensurar as entregas do projeto, são:

Tabela 7

### Indicadores da implementação

Indicador	Mensuração	Periodicidade
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	Indica o tempo médio em que o atendimento é realizado, a partir do início da interação com o atendente	Avaliado após cada atendimento finalizando, gerando uma média que deve estar dentro os padrões de mercado.
Tempo Médio de Espera (TME)	Informa o tempo médio que o cliente esperou para ter seu atendimento iniciado. Este tempo é contabilizado do ingresso na fila de espera até o início da interação com o atendente	Mensurado com todos os atendimentos que são iniciados, este tempo não deve ser superior a cinco minutos.
NPS de atendimento ( <i>Net Promoter Score</i> )	Metrifica a satisfação e lealdade da comunidade acadêmica, com relação ao atendimento recebido.	Pesquisa enviada, pela ferramenta de <i>omnichannel</i> ao término de cada atendimento.
SLA ( <i>Service Level Agreement</i> )	Mede o tempo de resposta da resolução de solicitações no atendimento.	Mensurado com base em todos os chamados internos aberto e o tempo em que a solução foi apresentada ao cliente.
Taxa de adoção de clientes	Mede a proporção de clientes que estão utilizando o serviço em relação ao total de clientes que poderiam utilizá-la.	Identificando quantos membros da comunidade acadêmica usam o atendimento digital e qual a sua representatividade dentro da base total de alunos, docentes e colaboradores.

**Nota.** Elaborado pelo autor (2024).

Mesmo que ainda não formalmente medido, a ordem de transferência de um canal para outro (do presencial para o digital), estima-se que esta mudança será da ordem de 25% do atendimento presencial para o digital.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este projeto possui **aderência** ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, na linha de pesquisa em desenvolvimento de mercados, do curso de Mestrado. A proposta de aprimoramento do atendimento pelas redes sociais na Universidade Presbiteriana Mackenzie envolve a aplicação de tecnologias de CRM e *omnichannel*, que são essenciais para a modernização dos processos de atendimento e para a criação de valor para os *stakeholders*.

A integração dessas tecnologias com o sistema ERP TOTVS demonstra uma abordagem inovadora e estratégica, que visa não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também aumentar a satisfação dos alunos e fortalecer a reputação da Instituição no mercado educacional. Este projeto contribui diretamente para o desenvolvimento de mercados ao melhorar a experiência do cliente, aumentar a retenção de alunos e atrair novos estudantes, consolidando a posição da Universidade no setor educacional.

A **aplicação** da solução focou a implementação de um canal de atendimento *omnichannel*, integrando redes sociais e *WhatsApp* com o CRM e o sistema ERP da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Essa solução foi proposta para centralizar e automatizar o atendimento, proporcionando uma experiência mais ágil e eficiente para os alunos. A integração dessas tecnologias visa melhorar a eficiência operacional e aumentar a satisfação dos alunos, além de fortalecer a reputação da instituição no mercado educacional.

Com relação à **aplicabilidade**, embora sua implementação ainda não tenha sido realizada completamente, a análise preliminar indica que a aplicabilidade da solução pode ser considerada de alto grau. A implementação exigirá ajustes nos processos internos e a adaptação das ferramentas tecnológicas para garantir uma integração eficaz dos sistemas de CRM e ERP. A preparação inicial demandará um esforço significativo para capacitar a equipe de atendimento e configurar as novas tecnologias. Já a aplicabilidade potencial da solução é alta, podendo ser expandida para outras unidades de negócios do Instituto Presbiteriano Mackenzie e outras instituições educacionais. A solução pode ser empregada para atingir seus objetivos específicos, desde que sejam realizados os investimentos necessários em tecnologia e capacitação.

A **replicabilidade** desta solução em outros contextos é alta. Instituições educacionais e empresas de diversos setores podem adotar a mesma abordagem para melhorar seus

processos de atendimento ao cliente. A replicabilidade da solução é considerada irrestrita e escalável, permitindo sua adoção em diferentes contextos e setores.

A **complexidade** de implantação da solução proposta possui um grau de dificuldade médio para ser empregada, devido à necessidade de integração tecnológica e capacitação da equipe de atendimento. No entanto, com o suporte adequado e a implementação de treinamentos, a solução pode ser adotada. A complexidade envolvida na elaboração e implementação da proposta de atendimento *omnichannel* na Universidade Presbiteriana Mackenzie foi significativa, até o momento. Inicialmente, as pesquisas realizadas foram fundamentais para entender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

As **inovações** incorporadas ao processo de atendimento da Universidade Presbiteriana Mackenzie com o desenvolvimento deste trabalho são significativas, especialmente no que diz respeito à modernização dos processos de atendimento. A implementação do atendimento *omnichannel*, integrando redes sociais e *WhatsApp* com o CRM e o sistema ERP, representa uma inovação incremental, ou seja, uma modificação de conhecimentos pré-estabelecidos.

Essa abordagem não apenas melhora a eficiência operacional, mas também aumenta a qualidade percebida na experiência da comunidade acadêmica, proporcionando um atendimento mais ágil e personalizado.

A centralização das informações e a automação de processos repetitivos são exemplos de como a tecnologia pode ser utilizada para aperfeiçoar serviços e criar valor para os *stakeholders*. Embora a inovação não seja radical, ela apresenta mudanças substanciais que podem posicionar a instituição como uma referência em atendimento digital no setor educacional.

A **criação de valor** para os *stakeholders* envolvidos na proposta será multifacetada, atendendo a diversas demandas específicas. Para os alunos, a principal necessidade é um atendimento mais ágil, eficiente e acessível. A proposta contempla essa demanda ao centralizar as informações e automatizar processos repetitivos, permitindo que os alunos resolvam suas questões acadêmicas e financeiras de maneira mais rápida e eficaz.

A integração das redes sociais e do *WhatsApp* com o CRM e o sistema ERP facilitará o acesso às informações e reduzirá o tempo de espera, melhorando a experiência do aluno. Além disso, a possibilidade de atendimento 24/7 por meio de canais digitais proporcionará

uma conveniência adicional, especialmente para aqueles que têm horários restritos.

Para a Universidade Presbiteriana Mackenzie, a disponibilização de informações importantes com rapidez será beneficiadora. A atualização dos canais de atendimento criará maior conectividade com seu público, fortalecendo a relação entre a instituição e seus membros da comunidade acadêmica.

A centralização das informações permitirá uma gestão mais eficiente e proativa, resultando em uma experiência de atendimento mais fluida e personalizada. Isso não apenas melhorará a eficiência operacional, mas também poderá aumentar a satisfação dos alunos e fortalecerá a reputação da instituição no mercado educacional.

Pais e responsáveis, que muitas vezes enfrentam dificuldades para resolver demandas financeiras e acadêmicas devido à necessidade de deslocamento ao campus, se beneficiarão do atendimento digital. Com a nova solução, eles poderão acessar as informações necessárias sem a necessidade de presença física, tornando o processo mais conveniente e menos oneroso.

Para futuros alunos, a proposta facilitará o acesso a informações sobre cursos, processos seletivos, valores e demais etapas dos processos de matrícula. Isso será feito de maneira digital, gerando escala e agilidade no auxílio à captação de novos alunos, o que é fundamental para a expansão e sustentabilidade da instituição.

O relacionamento com antigos alunos (Alumni) também será fortalecido. Os antigos alunos são fundamentais para a imagem da instituição, pois propagam a experiência acadêmica vivida. A proposta permitirá um contato mais estreito entre antigos e atuais alunos, que terão uma melhor comunicação para o compartilhamento de experiências e *networking*.

Empresas parceiras, que mantêm contato constante com a universidade, se beneficiarão da facilidade no envio de solicitações de parcerias e da agilidade no tratamento das demandas geradas. As redes sociais poderão atuar como um canal de fomento a intercâmbios, convênios de estágios e desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, promovendo uma colaboração mais eficiente e produtiva.

Com relação aos serviços de suporte à comunidade acadêmica, como o PROATO (Programa de Atenção e Orientação aos Discentes), o CEAT (Centro de Excelência em Ensino e Aprendizagem Transformadora) e o MLC (Mackenzie Language Center), terão um canal de relacionamento mais eficaz por meio das redes sociais. Isso permitirá um acesso mais

fácil aos serviços de apoio ao aluno e a divulgação de seus projetos e ações em desenvolvimento.

A proposta de atendimento *omnichannel*, portanto, não apenas atende às necessidades específicas de cada grupo de *stakeholders*, mas também cria um ecossistema de valor que fortalece a instituição como um todo.

A flexibilidade das ferramentas tecnológicas utilizadas permite adaptações conforme as necessidades específicas de cada organização, tornando a solução escalável e aplicável em diferentes ambientes.

A solução é escalável e pode ser replicada em diferentes contextos, desde que as condições financeiras, culturais e estratégicas sejam favoráveis. A abordagem *omnichannel* e a integração com sistemas de CRM e ERP são práticas que podem ser adaptadas para atender às necessidades de diversas organizações, proporcionando melhorias significativas na eficiência do atendimento e na satisfação dos clientes.

Além disso, a cultura organizacional deve ser aberta à inovação e disposta a adotar novas tecnologias, o que facilita a aceitação e a implementação da solução. O alinhamento estratégico da proposta com os objetivos da instituição é importante para garantir o suporte da alta administração e a integração dos novos processos com as operações existentes.

A capacitação contínua da equipe de atendimento também é fundamental para assegurar que todos os envolvidos estejam preparados para utilizar as novas ferramentas de forma correta.

A elaboração da proposta também envolveu a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos e a integração de novas tecnologias. A escolha das ferramentas tecnológicas foi baseada em critérios de funcionalidade e compatibilidade com as necessidades da instituição. A disponibilização de recursos financeiros e tecnológicos foi um desafio relevante, exigindo negociações com fornecedores e a obtenção de aprovações internas. A negociação com fornecedores de tecnologia foi particularmente complexa, pois envolveu a definição de SLAs (*Service Level Agreements*) e a garantia de que as ferramentas escolhidas poderiam ser integradas de maneira eficaz.

A aprovação da proposta pelo Conselho Superior do Instituto Presbiteriano Mackenzie foi um marco importante, facilitando a alocação de recursos e o apoio dos setores envolvidos.



No entanto, a implementação da proposta ainda não foi realizada integralmente, o que significa que muitos dos desafios previstos ainda precisam ser enfrentados. A capacitação da equipe de atendimento, por exemplo, será fundamental para garantir que todos os envolvidos estejam preparados para utilizar as novas ferramentas de forma eficaz. Além disso, a integração dos sistemas de CRM e da ferramenta *omnichannel* exigirá testes rigorosos para assegurar a fluidez e a integridade na troca de dados entre os sistemas.

O grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento do produto pode ser avaliado como médio. A proposta exigiu a adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por diferentes grupos, incluindo setores internos da universidade e fornecedores externos de tecnologia. A colaboração entre esses diferentes grupos foi essencial para a formulação de uma solução viável e eficaz. Embora a proposta não tenha exigido a associação de novos conhecimentos em um nível radical, a integração de tecnologias existentes e a adaptação de processos internos representaram um desafio significativo.

Embora a solução proposta para o aprimoramento do atendimento pelas redes sociais na Universidade Presbiteriana Mackenzie ainda não tenha sido totalmente implementada, já se pode observar uma transformação inicial no ambiente organizacional. Internamente, a preparação para a implementação envolveu a reestruturação dos processos de atendimento e a capacitação da equipe, o que começou a criar uma cultura mais orientada para a inovação e a eficiência. Externamente, a expectativa é que a comunidade acadêmica, composta por alunos, pais, professores e colaboradores, experimente uma melhoria significativa na qualidade do atendimento, com respostas mais rápidas e eficientes, uma vez que a solução esteja plenamente operacional.

A **relevância da solução** gerada nesse trabalho é alta, pois aborda diretamente as necessidades de modernização e eficiência no atendimento ao aluno, um importante aspecto para a satisfação e retenção dos estudantes. A implementação de um canal de atendimento *omnichannel* não só melhora a experiência do usuário, mas também posiciona a Universidade Presbiteriana Mackenzie como uma instituição inovadora e adaptada às demandas tecnológicas atuais. Essa relevância se estende ao mercado educacional, onde a competição é acirrada e a qualidade do atendimento pode ser um diferencial significativo na captação de novos alunos.

O impacto realizado até o momento pode ser considerado de média transformação do ambiente ao qual o resultado se destina. As mudanças iniciais nos processos internos e a preparação da equipe para lidar com as novas tecnologias já começaram a criar um ambiente mais eficiente e preparado para a inovação. No entanto, o impacto total só será plenamente percebido após a implementação completa da solução, quando os alunos poderão usufruir de um atendimento mais ágil e personalizado, e a instituição poderá medir os ganhos em termos de eficiência e satisfação.

**O impacto potencial** da solução gerada nesse trabalho é alto, com capacidade de transformação significativa do ambiente ao qual o resultado se destina. A longo prazo, espera-se que a Universidade Presbiteriana Mackenzie se consolide como uma referência em atendimento digital no setor educacional, atraindo novos alunos e fortalecendo sua reputação. A implementação contínua de melhorias tecnológicas e a adaptação às novas demandas do mercado podem levar a uma expansão dos serviços de atendimento digital para outras unidades de negócios do Instituto Presbiteriano Mackenzie, como escolas, faculdades e hospitais. Internacionalmente, a adoção de práticas inovadoras de atendimento pode posicionar a instituição como um modelo a ser seguido por outras universidades, contribuindo para a elevação dos padrões de qualidade no atendimento educacional globalmente.

A continuidade da solução proposta trará **impactos econômicos e sociais** significativas. Economicamente, a redução de custos operacionais e a melhoria na eficiência dos processos internos contribuirão para uma gestão financeira mais sustentável. Socialmente, a melhoria na qualidade do atendimento fortalecerá o relacionamento entre a instituição e a comunidade acadêmica, promovendo um ambiente mais colaborativo e satisfatório para todos os envolvidos. A nível nacional, a Universidade Presbiteriana Mackenzie poderá influenciar outras instituições a adotarem práticas semelhantes, elevando o padrão de atendimento no setor educacional brasileiro.

A realização deste trabalho proporcionou **aprendizados** valiosos, especialmente no que diz respeito à integração de tecnologias e à gestão de mudanças organizacionais. Primeiramente, a importância de uma análise detalhada do ambiente interno e externo antes de implementar qualquer solução tecnológica. Compreender as necessidades dos alunos e as capacidades da instituição permitiu a criação de uma proposta mais alinhada com as expectativas e limitações existentes. Além disso, a experiência destacou a relevância da capacitação contínua da equipe, garantindo que todos os envolvidos estejam preparados para

utilizar as novas ferramentas de forma eficaz.

Outro aprendizado significativo refere-se à necessidade de uma comunicação clara e constante entre todos os envolvidos. A implementação de um projeto dessa magnitude requer o envolvimento e o comprometimento de diferentes setores da organização. Reuniões regulares e a criação de canais de *feedback* foram essenciais para alinhar expectativas e resolver problemas. A experiência também mostrou que a resistência à mudança pode ser um desafio, mas pode ser mitigada com uma abordagem inclusiva e transparente, onde todos se sintam parte do processo.

A gestão de riscos foi outro aspecto aprendido durante o desenvolvimento do projeto. Identificar possíveis obstáculos e criar planos de mitigação antecipadamente ajudou a evitar atrasos e problemas maiores. A integração de sistemas complexos, como o CRM e o ERP, exigiu uma atenção especial para garantir que todas as funcionalidades operassem de acordo com as especificações. Testes e a adaptação de configurações foram fundamentais para o sucesso da implementação.

Para leitores que se encontram diante de situações semelhantes ou, que pretendem criar um negócio, algumas recomendações podem ser úteis. Primeiramente, realizar uma análise detalhada do ambiente antes de iniciar qualquer projeto. Entender as necessidades dos seus clientes e as capacidades da sua organização é essencial para criar soluções eficazes. Invista na capacitação contínua da equipe, garantindo que todos estejam preparados para utilizar as novas ferramentas e processos.

Ser resiliente e adaptável. A resistência à mudança é comum, mas pode ser superada com uma abordagem inclusiva e transparente. Estar preparado para ajustar suas estratégias conforme necessário e aprenda com cada etapa do processo. A implementação de novas tecnologias e processos pode ser desafiadora, mas com planejamento cuidadoso e uma abordagem colaborativa, é possível alcançar resultados significativos e duradouros.

## REFERÊNCIAS E FONTES

- Agência Brasil. *Dívida Pública sobe 0,99% em abril e ultrapassa R\$ 6,7 trilhões*. (2024, 29 maio). Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-05/divida-publica-sobe-099-em-abril-e-ultrapassa-r-67-trilhoes>
- Agência GOV. (2024, 09 fevereiro). *Prouni teve mais de 213 mil candidatos pré-selecionados*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202402/prouni-teve-mais-de-213-mil-candidatos-pre-selecionados>.
- Agência IBGE Notícias. (2024, 01 março). *PIB cresce 2,9 em 2023 e fecha o ano em 10,9 trilhões*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39303-pib-cresce-2-9-em-2023-e-fecha-o-ano-em-r-10-9-trilhoes>.
- Alves, E.B., Ferreira Junior, A.B., V. E. K. Rolon (2005). *Marketing de relacionamento: nós vemos marketing em tudo e você?* São Paulo: Intersaberes.
- Amorozo, Marcos. (2024, 18 fevereiro). *Congresso tem pelo menos 46 projetos de lei para regulamentar do uso de inteligência artificial*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/congresso-tem-pelo-menos-46-projetos-de-lei-para-regulamentar-do-uso-de-inteligencia-artificial/>
- Araújo, Janaína. (2024, 12 janeiro). *Regulação das redes sociais ainda não tem aprovação garantida no Congresso*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2024/01/regulacao-das-redes-sociais-ainda-nao-tem-aprovacao-garantida-no-congresso>.
- Banco Central do Brasil. *Taxas de juros básicas – Histórico*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>.
- BBC News. (2024, 1 junho). *Ticketmaster: o que se sabe sobre ataque hacker que pode ter exposto dados de 560 milhões de pessoas*. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c4anne6yj909o>.

- Bergamo, F. V. M., Giuliani, A. C., Galli, L. C. L. A. (2011). Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. *Brazilian Business Review*, 8(2), pp. 42-67.
- Borges, G. (2022). Os desafios do marketing omnichannel: a “omnicanalidade” é simples na teoria e difícil na implementação. Os Chief Marketing Officers (CMOs) precisam considerar caminhos para ultrapassarem os principais obstáculos. *GV-Executivo*, 21(1), pp. 42–47. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85516>.
- Braga, Afonso Carlos *et al.* (2014). *Cocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. Ministério da Educação. (2024). *Convocação do Fies é prorrogada até 17 de maio*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/abril/convocacao-do-fies-e-prorrogada-ate-17-de-maio>.
- Casas, A.L.L. (2019). *Marketing de Serviços - Como criar valores e experiências positivas aos clientes*. Porto Alegre: Grupo GEN. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597022087>.
- Churchill Jr., G. A., Peter, J. P. (2005). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Correio Braziliense. (2023, 05 julho). *UNESCO aponta problemas no uso de tecnologia em escolas como falsa boa ideia*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://www.correio braziliense.com.br/euestudante/educacao-basica/2023/07/5111948-unesco-aponta-problemas-no-uso-de-tecnologia-em-escolas-falsa-boa-ideia.html>.
- Exame. (2024, 29 maio). *Dívida bruta do país sobe a 76% do PIB em abril, maior nível em dois anos*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://exame.com/economia/divida-bruta-do-pais-sobe-a-76-do-pib-em-abril-maior-nivel-em-dois-anos/>
- Exame. (2024, 28 maio). *MEC homologa novas regras para EAD; cursos para professores terão de ser 50% presencial*. Recuperada em 31 de maio, 2024,

- de <https://www.cnnbrasil.com.br/blogs/larissa-rodriques/nacional/mec-homologa-novas-regras-para-ead-cursos-para-professores-terao-de-ser-50-presencial/>
- Goncalves, G. S., Ribeiro, T. L. S., Teixeira, J. E. V., Costa, B. K. (2022). The deployment of chatbot to improve customer service in higher education institutions during covid-19. *International Journal of Innovation*, 10(1), pp. 178-203.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2, pp. 34-43.
- Hoeckesfeld, L., Cittadin, J., Hoffmann, E. M., Alves, C. S. R., Souza, M. J. B. (2021). Por onde anda o marketing de relacionamento? *Revista de Negócios*, 26(4), pp. 46-61.
- Infomoney. (2024, 30 abril). *Reforma tributária: estados pressionam para ter autonomia sobre “cashback”*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://www.infomoney.com.br/politica/reforma-tributaria-estados-pressionam-para-ter-autonomia-sobre-cashback/>.
- Instituto Semesp. (2023). *Mapa do Ensino Superior no Brasil*. 13ª. Ed. São Paulo: Semesp.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª Ed. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2019). *Administração de marketing*. 15ª. Ed. São Paulo: Pearson.
- Laporta, Taís. (2024, 16 abril). Google: uso de IA no Brasil foi maior que média global no último ano. *Infomoney*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://www.infomoney.com.br/business/google-uso-de-ia-no-brasil-foi-maior-que-no->

- resto-do-mundo-no-ultimo-ano/
- Mackenzie. (2021). *Mapa do Campus Higienópolis*. Recuperado em 05 de março, 2023, de <https://www.mackenzie.br/universidade/sao-paulo-higienopolis/mapa-do-campus>.
- Mackenzie. (2021). *Relatório anual 2021: institucional & sustentabilidade*. Brasil. Recuperado em 05 de março, 2023, de <https://www.mackenzie.br/s/relatorio/anual/2022/>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 7ª. Ed. Porto Alegre, Grupo A.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A.P., Franklin, M.A. (2023). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf).
- Meireles, F. (2023). *Pesquisa do Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas*. 34ª Ed. FGV EAESP. Recuperada em 24 de maio, 2024, de <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>.
- Moraes, Geórgia. (2024, 26 abril). *Proposta de regulamentação prevê tributos menores para profissões regulamentadas e educação*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://www.camara.leg.br/noticias/1056875-proposta-de-regulamentacao-preve-tributos-menores-para-profissoes-regulamentadas-e-educacao/>
- Moura, Bruno de Freitas. (2024, 30 abril). *Desemprego cai para 7,9%, menor índice para o trimestre desde 2014*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-04/desemprego-cai-para-79-menor-indice-para-o-trimestre-desde-2014>
- OCDE. Organisation for Economic Co-operation and Development - Manual de Oslo.(2004). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: FINEP.

- Rocha, M. (2016). *Marketing B2B*. São Paulo: Saraiva.
- Rossi, J. C., Strassacapa, R. M., Saccol, T. et al. (2022). *Marketing de relacionamento*. Porto Alegre: Grupo A.
- Sabin, S. (2020). *Customer relationship management: CRM*. São Paulo: Contentus. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de <https://plataforma.bvirtual.com.br>.
- Schumpeter, Joseph Alois. (1939). *Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill Book.
- Silva, E. C., Minciotti, S. A. (2022). Experiência do cliente: um framework para gestão e entrega de valor aos clientes. *Revista Alcance*, 29(2), pp. 192-207.
- Silva, F.G. D., Zambon, M. S. (2015). *Gestão de relacionamento com o cliente*. 3ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil.
- Silva, R. L., Casas, A. L. L. (2018). A Reputação do Departamento de Marketing nas Instituições Comunitárias de Ensino Superior Brasileiras e sua Influência na Orientação para o Mercado. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), pp. 305-343.
- Silva, R.G., Lanini, T.R.E. (2023). *Marketing e comunicação no universo digital*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Spadoni, Pedro. (2024, 11 abril). *Brasil é o 4º país que mais usa Chat GPT no mundo, diz levantamento*. Recuperada em 30 de maio, 2024, de <https://olhardigital.com.br/2024/03/11/internet-e-redes-sociais/brasil-eh-quarto-pais-que-mais-usa-chatgpt-no-mundo-diz-levantamento/>.
- Suno Notícias. (2024, 01 abril). *Dólar nas alturas: tendência é moeda ficar acima dos R\$ 5?* Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://www.suno.com.br/noticias/dolar-voar-desvalorizacao-moeda-eua/>
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.



TEIXEIRA, Pedro S. (2024, 28 fevereiro). *Invasão a empresas a partir de conta de funcionário é maioria no mundo*. Recuperado em 20 de outubro, 2024, de <https://diariodocomercio.com.br/negocios/invasao-empresas-conta-funcionario-hackers/#gref>.

Valor Econômico. (2024, 28 março). *BC eleva previsão de alta do PIB para 19%*. Recuperado em 30 de maio, 2024, de <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/03/28/bc-eleva-previsao-de-alta-do-pib-para-19percent-em-2024.ghtml>.

Yasuda, A., Oliveira, D.M.T. D. (2016). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning Brasil.

Zenone, L. C. (2017). *Fundamentos de Marketing de Relacionamento*, 2ª Ed. Porto Alegre: Grupo GEN. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013764>.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

### **1. Experiência geral com o atendimento**

Quais os canais de atendimento que você mais utiliza? (Exemplo: Secretaria Geral, Secretaria da sua unidade acadêmica, setor financeiro, atendimento telefônico, etc.)

Como você descreveria sua experiência geral com o atendimento oferecido pela universidade?

Quais são os pontos positivos que você identifica no atendimento oferecido pelo Mackenzie?

Existem áreas específicas do atendimento que você sente que precisam de melhoria? Se sim, quais?

### **2. Interações individuais**

Você poderia compartilhar uma experiência específica em que você interagiu com algum representante do atendimento da universidade?

Como você avaliaria essa interação em termos de eficácia, cortesia e capacidade de resolver seu problema ou fornecer informações?

Houve alguma interação em particular que se destacou para você, positiva ou negativamente? Por quê?

### **3. Comunicação e acesso às informações**

Como você avalia a comunicação da universidade, em relação aos serviços oferecidos e aos processos administrativos?

Você sente que as informações são facilmente acessíveis quando necessário?

Há algum canal de comunicação que você considera mais eficaz para obter respostas ou assistência? (Exemplo: Atendimento presencial, atendimento telefônico, redes sociais, etc.)

#### **4. Sugestões de melhoria**

Com base em sua experiência, que sugestões você teria para melhorar o atendimento oferecido pela universidade?

Existem aspectos específicos do atendimento que você gostaria de ver mudanças ou aprimoramentos?

Como você acha que a universidade poderia melhorar a experiência do aluno em termos de atendimento?

Utilize este espaço para suas considerações, sugestões e comentários em geral, quem envolvam o atendimento/relacionamento com o aluno.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DO GRUPO DE FOCO**

### **Introdução**

Explicar os objetivos do grupo de foco, apresentar os condutores da atividade e como funciona a dinâmica do grupo de foco:

### **Discussão sobre canais de atendimento**

Levantar quais canais de atendimento são mais utilizados e quais são os preferidos pelos participantes.

Explorar como um canal de redes sociais poderia ser integrado aos canais existentes.

### **Proposição de cenários de atendimento**

Cenário 1: Canal de atendimento por *WhatsApp* e Redes Sociais: Propor como esse canal poderia ser implementado para melhorar a comunicação e quais atributos julgam necessários.

Cenário 2: Central de Relacionamento Unificada: Apresentar o conceito da Central de Relacionamento, com atendimento centralizado para as demandas acadêmicas, financeiras e demais assuntos pertinentes a Universidade

### **Coleta de sugestões e *feedback***

Encorajar os participantes a sugerirem melhorias com base em suas próprias experiências e nas áreas identificadas como problemáticas, além de sugerir pontos que não foram abordados na pesquisa.

### **Encerramento**

Concluir as discussões e agradecer aos participantes pelo seu tempo e contribuições.