

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Márcia Cristina Pastore Adam

**O RELACIONAMENTO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR E SEUS EX-ALUNOS:
REFLEXOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Estudo de Caso da Escola de Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getulio Vargas e do Instituto
Presbiteriano Mackenzie

Dissertação apresentada à Banca
Examinadora da Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo, como exigência
parcial para a obtenção do título de
MESTRE em Administração, sob a
orientação do Professor Doutor Arnoldo J.
de Hoyos

**SÃO PAULO
2007**

Márcia Cristina Pastore Adam

**O RELACIONAMENTO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR E SEUS EX-ALUNOS:
REFLEXOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Estudo de Caso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getulio Vargas e do Instituto Presbiteriano Mackenzie

Dissertação apresentada à Banca
Examinadora da Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo, como exigência
parcial para a obtenção do título de
MESTRE em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Arnaldo J. de Hoyos (orientador)

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

Prof. Dr. Luiz Carlos Merege

SÃO PAULO
2007

*Dedico este trabalho a uma pessoa que
conheci no mestrado cujo sorriso me cativou
e continua cativando até hoje...*

*A você, Pedro Adam, que é o grande amor
da minha vida, meu parceiro constante, meu
amigo, meu marido.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus que me concede tantas oportunidades na vida.

Aos meus queridos pais que sempre investiram na minha educação.

Aos familiares e amigos que entenderam minha ausência tantas vezes.

Ao Yves, por ser tão compreensivo.

A Célia Cruz, amiga e incentivadora, minha eterna “mestra” em captação.

Ao meu orientador, Prof. Hoyos, pela confiança e sabedoria.

Aos Professores da Banca: Prof. Serralvo e Prof. Merege que tanto enriqueceram meu trabalho.

Aos meus relacionamentos na FGV-EAESP e no Mackenzie que me permitiram desenvolver este trabalho: Prof. Michael, Prof^a Zilla, Rubens, Deize, Marta, Scarpi, Marli, Maura, Claudete, Custódio, Arnaldo e Solange.

À PUC/SP que me proporcionou realizar esse mestrado.

De coração,

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

A proposta do presente trabalho é a apresentação de um estudo de caso de captação de recursos com ex-alunos de duas Instituições de Ensino Superior brasileiras, a FGV-EAESP e o Mackenzie; analisado sob a ótica do marketing de relacionamento. Esta pesquisa é resultado da experiência prática dessas duas instituições, e possibilita comprovar a importância do relacionamento dessas instituições com os seus ex-alunos, que representa, além de uma fonte de sustentabilidade, a continuidade das instituições, visto que a principal finalidade do relacionamento é manter aquecidos os vínculos dos ex-alunos com sua *alma mater*. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os líderes e captadores de recursos das duas instituições, com o intuito de elucidar como se iniciou o processo de captação de recursos com os ex-alunos, as técnicas de solicitação e os resultados obtidos. O problema da referida pesquisa parte da seguinte questão: como o marketing de relacionamento pode contribuir para a captação de recursos com ex-alunos dessas instituições? Partindo da análise da captação de recursos desenvolvida pelas duas instituições com seus ex-alunos, chega-se ao ponto central do trabalho, que é a análise da influência e da interposição do relacionamento em relação aos resultados obtidos pela captação de recursos. O enfoque do Marketing de Relacionamento é apropriado para a captação de recursos em Instituições sem Fins Lucrativos e a sua relevância é fundamental nesta pesquisa para se compreender os casos relatados e explicar os sucessos obtidos. Como conclusão, pode-se afirmar que as ferramentas de marketing de relacionamento foram aplicadas parcialmente nas duas instituições e obtiveram sucesso na captação de recursos, conforme se pode constatar nos respectivos resultados financeiros. O aspecto mais importante é o compromisso em manter o relacionamento, por meio da comunicação, da tecnologia da informação e de ações de envolvimento. Contudo, a alternância de poder no corpo diretivo de ambas as instituições interrompe a liderança da captação de recursos, fator primordial para o sucesso deste tipo de ação com ex-alunos. Sem a manutenção e a continuidade do relacionamento com o ex-aluno, o setor de captação de recursos perde posição no planejamento estratégico tornando-se enfraquecido ou mesmo levado ao completo abandono.

Palavras-chave: relacionamento, marketing de relacionamento, captação de recursos, ex-alunos, liderança na captação de recursos, comunicação e tecnologia.

ABSTRACT

The proposal of the present work is the presentation of a case study of fund raising with alumni from two Brazilian Higher Education Institutions, the FGV-EAESP and the Mackenzie; analyzed through the lens of relationship marketing. The referenced presentation resulted from the practical experience of these two institutions, making it possible to prove the importance of the relationship of these institutions to their alumni, representing much more than a source of sustainability. It signifies the continuity of the institutions, since the main purpose of the relationship is to keep strong the bonds of the alumni with their alma mater. For that, interviews with the leaders and fundraisers of the two institutions have been performed, with the intention to elucidate how the fundraising process with the alumni started, the techniques of making solicitations, and the results. The problem of the research follows from the question: how can relationship marketing contribute to fundraising with alumni of these institutions? Starting from the analysis of the fund raising developed by the two institutions with their alumni, it arrives at the central point of work, which is the analysis of the influence and the interposition of the relationship in relation to the results obtained from the fund raising. The approach of Relationship Marketing is appropriated to fund raising in non profit institutions and its relevance is essential in this research to understand the cases described and explain the successes realized. It is concluded that the tools of relationship marketing have been partially applied in the two institutions and resulted in success in fund raising, as can be confirmed in the respective financial results. The most important aspect is the commitment to keeping the relationship, by means of communication, information technology, and involvement. However, the alternation of power in the governing body of both institutions interrupts the leadership of fund raising, a fundamental factor for the success of this type of action with alumni. Without the maintenance and the continuity of the relationship with the alumni, the fund raising sector loses position in strategic planning, becoming weakened or completely abandoned.

Word-keys: relationship, relationship marketing, fund raising, alumni, leadership in the fund raising, communication and technology.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
 CAPÍTULO I – CAPTAÇÃO DE RECURSOS	
1.1. Filantropia e Terceiro Setor	30
1.2. Captação de Recursos (<i>Fund Raising</i>)	33
1.2.1. Captação de Recursos na Atualidade	38
1.2.2. O Ciclo da Captação de Recursos	41
1.3. Motivação para Doar	44
1.4. <i>Lifelong Learning</i>	53
1.5. O Início da Captação de Recursos	56
1.6. Campanha Capital e Campanha Anual	65
 CAPÍTULO II - CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM EX-ALUNOS NA FGV-EAESP E NO MACKENZIE	
2.1. Planejamento Estratégico	72
2.2. Ambiente Organizacional	76
2.3. Liderança na Captação de Recursos	83
2.4. Efeitos da Alternância de Poder	91
2.5. Associação dos Ex-Alunos	96
2.6. Técnicas de Solicitação	102
2.7. Resultados da Captação de Recursos	111
2.7.1. Resultados Financeiros da FGV-EAESP com Ex-alunos	112
2.7.2. Resultados Financeiros da FGV-EAESP com Empresas	117
2.7.3. Resultados Financeiros do Mackenzie com Empresas e Ex-alunos	122
2.7.4. Ganhos Institucionais	128

CAPÍTULO III – MARKETING DE RELACIONAMENTO

3.1. O Marketing Aplicado nas IES	131
3.2. Benefícios da <i>ComunidadeGV</i> e do Programa <i>Para Sempre Mackenzista</i>	137
3.3. Marca	146
3.4. Marketing de Relacionamento	152
3.5. O Relacionamento Não Comercial	161
3.6. Confiança	163
3.7. Fidelização	165
3.8. Ações de Marketing de Relacionamento Desenvolvidas na FGV-EAESP e no Mackenzie	176
3.9. Tecnologia	180
3.10. Comunicação	188
3.11. Condições para Implantação do Marketing de Relacionamento	198
3.12. Relacionamento X Captação de Recursos	204
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 210
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 220

APÊNDICE

Apêndice I	Entrevista Exploratória com Prof. Dr. Michael Paul Zeitlin — FGV-EAESP	231
Apêndice II	Entrevista Exploratória com Prof. Dr. Custódio Pereira — Mackenzie	251
Apêndice III	Entrevista Exploratória com Célia Cruz — FGV-EAESP	279
Apêndice IV	Entrevista Exploratória com Prof ^a Dr ^a Zilla Patrícia Bendit — FGV-EAESP	292
Apêndice V	Entrevista Exploratória com Fernando Thomaz Scarpi — FGV-EAESP	303
Apêndice VI	Entrevista Exploratória com Arnaldo Cersossimo — Mackenzie	309

ANEXOS

Anexo I	Programação de Eventos – FGV-EAESP	327
Anexo II	Álbum de Fotos – Almoço com a <i>ComunidadeGV</i>	329
Anexo III	Agradecimento – Fundo de Bolsas – FGV-EAESP	331
Anexo IV	Resultados das Parcerias – FGV-EAESP	333
Anexo V	Folder do Roteiro da Nova FGV-EAESP	336
Anexo VI	Carta do Diretor – FGV-EAESP	338
Anexo VII	Pesquisa Programa GV Ex-Aluno Doador	340
Anexo VIII	Planejamento Estratégico 1992-1995 da FGV-EAESP	348
Anexo IX	Mensagem do Presidente – Mackenzie	366
Anexo X	Página Principal do Programa <i>Para Sempre Mackenzista</i>	368
Anexo XI	Galeria de Fotos – Inauguração do Centro Histórico Mackenzie	370
Anexo XII	Galeria de Fotos – Café da Manhã – Mackenzie	373
Anexo XIII	Galeria de Fotos – Coquetel de inauguração da iluminação externa do Centro Histórico Mackenzie	375
Anexo XIV	Campanha do Tijolinho e da Árvore – Mackenzie	377
Anexo XV	Revista Mackenzie	382
Anexo XVI	Noticias e Artigos - Mackenzista é matéria	384
Anexo XVII	Ofertas de emprego aos Ex-Alunos – Mackenzie	386
Anexo XVIII	E-mail marketing Centro Histórico Mackenzie	388

Anexo XIX	Mackenzistas pelo Brasil	390
Anexo XX	Dia Mackenzie Voluntário	392
Anexo XXI	Folder, Banner e Outdoor do Centro Histórico Mackenzie	395
Anexo XXII	Balanço Social 2003 – Mackenzistas Eméritos	397
Anexo XXIII	Balanço Social 2004 – Centro Histórico Mackenzie	399
Anexo XXIV	Balanço Social 2004 - <i>Para Sempre Mackenzista</i>	403
Anexo XXV	Política Institucional do Mackenzie	406

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo da Captação de Recursos	41
Figura 2	Diagrama - A Hierarquia das Necessidades	45
Figura 3	A Hierarquia das Necessidades por Grau de Importância	48
Figura 4	A Universidade e seus Públicos	62
Figura 5	Foto da Sala de Aula da FGV-EAESP Antes do Patrocínio	67
Figura 6	Foto da Sala de Aula Patrocinada na FGV-EAESP	67
Figura 7	Campanha do Tijolinho e da Árvore	69
Figura 8	Fotos do Centro Histórico Mackenzie	70
Figura 9	Custódio Pereira com Ex-Alunos Mackenzistas Portugueses	85
Figura 10	Festa de Confraternização da Graduação da FGV-EAESP em 25/11/2004 – Alunos Formados há 15 e 20 Anos	86
Figura 11	Modelo de E-Mail Marketing da FGV-EAESP	107
Figura 12	Sobrevivência Institucional por meio da Troca	134
Figura 13	Modelo da Carteira do Filiado a <i>ComunidadeGV</i>	145
Figura 14	Pirâmide da Captação de Recursos	207

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do Número de Ex-Alunos Doadores FGV-EAESP de 1995 a 2004	112
Gráfico 2	Montante Captado em Espécie (Valores brutos) com Ex-alunos Doadores da FGV-EAESP	114
Gráfico 3	Colaborações Médias de Ex-alunos Doadores da FGV-EAESP	117
Gráfico 4	Evolução das Doações Recebidas de Empresas pela FGV-EAESP	118
Gráfico 5	Captações Efetuadas pelo Mackenzie de 1999 a 2004 (Ex-alunos e Empresas)	122
Gráfico 6	Resumo dos Valores Captados em 2003 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)	123
Gráfico 7	Resumo dos Valores Captados em 2004 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)	124
Gráfico 8	Doações para o Centro Histórico do Mackenzie	125
Gráfico 9	Valores Captados para Salas Patrocinadas no Mackenzie	126
Gráfico 10	Valores Captados pela Revista Mackenzie	127
Gráfico 11	Valores Captados na Cessão do <i>Campus</i> do Mackenzie	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios Oferecidos no Programa <i>Para Sempre Mackenzista</i>	141
Quadro 2: Benefícios Concedidos à <i>ComunidadeGV</i> (Ex-alunos)	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Doações Relevantes a Instituições de Ensino Superior nos EUA	05
Tabela 2	Destinação da Doação, no Ano de 2003, da FGV-EAESP	115
Tabela 3	Destinação da Doação, no Ano de 2004, da FGV-EAESP	115
Tabela 4	Destinação da Doação, no Ano de 2005, da FGV-EAESP	116
Tabela 5	Comparação entre os Anos 2003 e 2005 das Doações para Fundo de Bolsas e Atualização da Biblioteca (FGV-EAESP)	116
Tabela 6	Captações Efetuadas pelo Mackenzie de 1999 até 2004	122
Tabela 7	Resumo dos Valores Captados em 2003 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)	123
Tabela 8	Resumo dos Valores Captados em 2004 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)	124
Tabela 9	Doações para o Centro Histórico do Mackenzie	125
Tabela 10	Valores Captados para Salas Patrocinadas no Mackenzie	126
Tabela 11	Valores Captados pela Revista Mackenzie	127
Tabela 12	Valores Captados na Cessão do <i>Campus</i> do Mackenzie	128
Tabela 13	Evolução do Programa <i>Para Sempre Mackenzista</i> (Antigos Alunos Cadastrados)	142

INTRODUÇÃO

No ano de 2003, os americanos doaram US\$ 240,72 bilhões para instituições sem fins lucrativos, conforme dados fornecidos pelo Giving USA 2004, da AAFRC - American Association of Fund Raising Counsel, e essas contribuições vêm crescendo ano a ano. Nesse valor está incluída a significativa soma de US\$ 31,59 bilhões doados a instituições de ensino, especialmente universidades. (PEREIRA, 2004, p. 11).

O ponto de partida deste trabalho começou em 1996, quando a autora passou a atuar com captação de recursos voltada para a área educacional.

Até esse período, trabalhava na área de marketing da RAE - Revista de Administração de Empresas, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) e, ao buscar novos desafios, aceitou o convite para integrar uma área recém-criada na FGV-EAESP, cuja principal atividade era captar recursos junto às empresas e aos ex-alunos. A área mencionada era, nessa oportunidade, coordenada por uma jovem captadora chamada Célia Cruz, que se tornou referência na área de captação de recursos no Brasil.

Ao longo do tempo, trabalhando como captadora de recursos em instituições de ensino superior, doravante denominadas IES, a autora constatou que os relacionamentos são fundamentais para o estabelecimento de vínculos fortes e para a construção de relações duradouras com os públicos de interesse de uma instituição.

Segundo Sonnenberg (2005), por meio do relacionamento, alianças são construídas, parcerias e grandes oportunidades são concretizadas numa base composta por confiança, fidelidade e comprometimento. Entretanto, relacionamentos bem sucedidos levam tempo e necessitam de um cuidadoso trabalho na sua estruturação. O relacionamento bem sucedido deve visar o bem-comum, e compreender e satisfazer as necessidades e os desejos do outro.

É possível encontrar esse mesmo anseio por valores transcendentais nas palavras de Hoyos (1998 p. 63):

Estamos no meio de transições aceleradas: da era da informação para a do conhecimento e finalmente para a da consciência. Para facilitar e/ou amenizar esse processo de parto para o Homo universalis, certas medidas podem ser tomadas na área educacional de forma a criar a sinergia necessária para promover processos de transformação coletiva de consciência. Elas estão diretamente relacionadas com a recuperação de valores éticos, estéticos e espirituais na sociedade como um todo {...}.

De acordo com Gummesson (2005), os relacionamentos encontram-se no íntimo do comportamento humano e são fundamentais para as pessoas de negócios. Na prática, há muito tempo os relacionamentos, as redes e as interações fazem parte do centro de negócios. Os relacionamentos entre consumidores e fornecedores são a base para todo o marketing, visto tratar-se de uma relação entre quem vende e quem compra. No presente trabalho, consumidores e clientes são tratados como sinônimos, assim como fornecedores e organizações.

Ainda, segundo Gummesson (2005), o marketing, por ser um campo muito extenso, pode ser desdobrado em vários ângulos. O ângulo que mais interessa neste trabalho é o dos relacionamentos, redes e interações, que estão presentes, tanto no indivíduo, quanto em grupos de pessoas com pensamentos semelhantes. E esses grupos de afinidade é que acabam por gerar suas próprias comunidades.

Justamente por meio do relacionamento com as comunidades de ex-alunos, que as instituições de ensino norte-americanas garantem um volume constante de doações e de novos alunos. Os ex-alunos se transformam em membros vitalícios de influentes redes de contato, que garantem empregos bem remunerados, lucrativas associações comerciais e acesso preferencial à crescente e influente elite do mundo dos negócios (McCLUSKEY citado por PEREIRA 2001).

Esse relacionamento é conhecido como *networking* ou rede de contatos, praticado, na maior parte das vezes, não só pelas instituições de ensino, mas principalmente pelas associações de ex-alunos. Por meio do *networking*, essas instituições promovem eventos periódicos, formação de núcleos de aperfeiçoamento em gestão de negócios, convênios, publicações de livros, descontos em cursos realizados na própria instituição de ensino, além de ótimas oportunidades profissionais.

Ser aceito por uma grande instituição de ensino, significa ter acesso a uma rede de contatos espalhada pelo mundo, obviamente não limitada às pessoas que se formaram na mesma turma. Por exemplo, os ex-alunos (*alumni*) da Wharton no Brasil anualmente promovem encontros para conhecer os recém aprovados e integrá-los na comunidade.

As redes de ex-alunos parecem seguir a Lei de Metcalfe (o fundador da 3Com e criador do protocolo *Ethernet* para redes de computadores). Essa Lei, segundo Shapiro e Varian (1999), propõe que o valor de uma rede aumenta exponencialmente com o número de membros, ou seja, o valor da rede é maior do que a da soma de seus membros.

Dessa forma, o valor de um produto é calculado de acordo com o número de pessoas que o utilizam, como por exemplo, o valor de um *site* pelo número de acessos obtidos.

Isso explica a importância da rede de ex-alunos e a força destas redes em instituições de ensino como Harvard University e Wharton School consideradas referências na área de captação de recursos.

Segundo dados do relatório da AAFRC¹ (*apud Giving USA* 2004), os valores doados por pessoas físicas totalizaram US\$ 179, 36 bilhões do total de US\$ 240, 72 bilhões no ano de 2003, representando 74,5% do montante total arrecadado. Os valores doados por pessoas físicas representam mais do que $\frac{3}{4}$ (75%), dos valores doados totais em todo o território norte-americano. O montante doado para instituições de ensino foi de US\$ 31, 59 bilhões, representando 13,1% do total, o que significa que depois de valores doados a causas religiosas, o setor de educação é o setor que mais recebe doações.

Segundo Pereira (2005), um exemplo recente é o da Harvard University, cuja campanha durou pouco mais de cinco anos. O lançamento foi feito em maio de 1994 e a conclusão ocorreu em dezembro de 1999, com o objetivo de captar a impressionante cifra de US\$ 2,1 bilhões.

O principal suporte financeiro da campanha foi garantido pelos ex-alunos, pelos pais dos alunos que se formaram, pelos amigos da Harvard, por fundações e empresas.

¹ AAFRC – American Association of Fund Raising Counsel.

No plano estabelecido, previu-se que 80% do total arrecadado viriam de contribuições de indivíduos, o que comprova a importância dessas doações e confirma as estatísticas, segundo as quais as doações de pessoas físicas, nos Estados Unidos² giram em torno de 83% do total de contribuições.

Os americanos acreditam que somente por meio da educação pode-se atingir o desenvolvimento. De modo que as doações e os legados que fazem parte da tradição americana possibilitaram a expansão do ensino superior americano.

Conforme Pereira (2005, p. 16):

Muitas universidades norte-americanas adotaram os nomes dos doadores, em reconhecimento; como exemplos podem ser citados: Vanderbilt University, nome dado em 1873 em reconhecimento a Cornelius Vanderbilt; Harvard University, em 1639 em reconhecimento a John Harvard; Yale University, em reconhecimento a Elihu Yale; Wharton em reconhecimento a Joseph Wharton; John Hopkins em reconhecimento a John Hopkins; Duke University em reconhecimento a James Buchanan (Buck) Duke.

Na tabela 1, as maiores doações para instituições de ensino americanas:

Tabela 1 Doações Relevantes a Instituições de Ensino Superior nos EUA

Quem doou?	Quanto (US\$)?	Para quem?
Gordon Moore - Intel	600.000.000,00	Instituto de Tecnologia da Califórnia
William Hewlett - Hewlett Packard	400.000.000,00	Universidade Stanford
Larry Ellison - Oracle	100.000.000,00	Associação das Escolas Americanas
Jim Barksdale - Netscape	100.000.000,00	Universidade do Mississippi

Fonte: A lei de Moore. In: *Revista Veja*, São Paulo, Editora Abril, n. 1725, p. 44, nov. 2001. (citado por PEREIRA, 2005, p. 22).

² FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising – Complete Handbook for Volunteers and Professionals*. Chicago, Contemporary Books, 1993, p. 17 (citado por PEREIRA, 2005, p. 111).

Aparentemente, o tripé - riqueza, incentivos fiscais e cultura de doação - garantem aos Estados Unidos a condição de mestre na área de captação de recursos e pioneiro em pesquisa e publicações em captação de recursos para instituições de ensino.

Conforme se observa ao longo do trabalho e nas entrevistas analisadas, o modelo americano de captação de recursos com ex-alunos influencia fortemente as IES analisadas neste estudo.

A captação de recursos, na opinião de Cruz e Estraviz (2000), é composta por recursos financeiros, materiais e humanos. Nesta direção, os ex-alunos americanos não colaboram somente com doações em dinheiro, bens e serviços, mas trabalham ativamente na captação de recursos humanos, na figura de novos alunos que desta forma alimentam o ciclo vital de uma instituição de ensino. Como exemplo, o Boston College adotou um programa relativamente simples composto por uma rede em forma de pirâmide organizada em torno de 3.000 ex-alunos que contatam virtualmente todos os candidatos à admissão. A estratégia provou ser responsável em grande parte por duplicar o número atual de candidatos aos cursos da Boston College nos últimos dez anos (KOTLER e FOX, 1994).

Os ex-alunos se preocupam, primordialmente, com a imagem da instituição e com a credibilidade e a seriedade que ela transmite à sociedade. Quanto mais a instituição de ensino for bem vista no mercado, maior será a satisfação e a probabilidade de ascensão profissional destes ex-alunos.

A captação de recursos nas IES está ligada aos seus valores mais profundos, ser um "espaço da razão, do mérito pessoal e das idéias" (WORTH, 2002, p.393).

Uma IES sólida, com valores profundos e com credibilidade no mercado, representa uma marca com valor próprio. Ela deve passar a mesma imagem para todos os *stakeholders*³ da instituição, inclusive para seus ex-alunos.

Kotler (1999, p. 177) afirma que:

Se os clientes apenas comprassem produtos e não se importassem com serviços e benefícios adicionais e se todos os produtos de todas as categorias fossem iguais, todos os mercados dependeriam apenas de preço e todas as empresas teriam que aceitar o preço estabelecido pelo mercado. A única vencedora seria a empresa com custos menores.

É sabido que as pessoas desenvolvem preferências por marcas, que se tornam conhecidas e criam expectativas, representando mais que um serviço ou um produto, visto que essas marcas simbolizam um conjunto de serviços e promessas oferecidas pela empresa ao seu cliente. É esse o papel das IES perante os ex-alunos. Uma marca é muito mais do que comunicação, é uma identidade, um sentido de pertencimento, de continuidade com sua *alma mater*⁴

De acordo com Tavares (1998), a marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. A marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos.

³ “[...] indivíduos ou grupos de indivíduos de quem a organização depende para atingir os seus objetivos, tal como eles próprios dependem da organização” (JOHNSON *et al*, 1999, p.213). Ex: governo, ex-alunos, empresas, alunos, professores, fornecedores, concorrentes etc.

⁴ Expressão latina que significa “aquela que nutre”. Normalmente os alunos, especialmente americanos, se referem dessa forma às instituições de ensino nas quais estudaram.

O valor especial no caso das IES é ser um espaço da razão, do mérito pessoal e das idéias. As IES devem construir esse valor perante seus ex-alunos, de modo que eles possam ter orgulho e que possam obter outras satisfações de seu relacionamento com a instituição, tornando-se assim doadores quando chamados a contribuir. Desta maneira, a marca, ou mais precisamente, o valor percebido por parte dos ex-alunos das IES, irá influenciar na forma como eles se relacionam com sua *alma mater*.

Para Kotler e Fox (1994), o marketing tem atraído cada vez mais, a atenção de Reitores, Presidentes, Diretores e Conselheiros de Escolas. Muitos estão interessados em saber como o marketing pode ser relevante para responder a problemas do tipo: como atrair apoio financeiro e entusiasmo da parte de seus ex-alunos.

Situação muito diversa ocorre no Brasil, onde normalmente as instituições de ensino consideram os ex-alunos como algo do passado, uma espécie de “arquivo morto” sem utilidade e com dados completamente desatualizados.

O que comumente percebe-se nas IES brasileiras são encontros isolados de ex-alunos, encontros pontuais, desprovidos de uma estratégia de marketing e sem qualquer vínculo institucional. São encontros realizados pelos próprios ex-alunos com o único objetivo de relembrar os velhos tempos de faculdade.

O presente trabalho analisa a maneira como duas IES brasileiras: a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e o Instituto Presbiteriano Mackenzie, mantenedor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, doravante denominados respectivamente de FGV-EAESP e Mackenzie,

implantaram a captação de recursos com seus ex-alunos no período dos anos 90 até 2006.

O aspecto inovador da pesquisa é apresentar casos nacionais de captação de recursos envolvendo ex-alunos analisados sob a ótica do marketing de relacionamento.

O objetivo geral consiste em analisar a captação de recursos por um enfoque de marketing de relacionamento.

Para que o objetivo geral proposto seja atendido, este estudo terá os seguintes objetivos específicos:

- a identificação das técnicas de solicitação usadas na captação de recursos com os ex-alunos da FGV-EAESP e do Mackenzie;
- a análise das ações de relacionamento entre as duas IES com seus ex-alunos e os conseqüentes reflexos desses relacionamentos na captação de recursos.

O trabalho pretende contribuir para a divulgação de experiências na área de captação de recursos entre IES e seus ex-alunos que poderão servir de modelo para outras instituições de ensino.

Quanto ao problema central deste estudo a questão é: como o marketing de relacionamento pode contribuir para a captação de recursos com ex-alunos dessas IES?

O envolvimento profissional direto da autora na implantação da captação de recursos na FGV-EAESP a habilitou como fonte primária de dados e informações.

No caso do Mackenzie, a aproximação da mesma ocorreu em face da constante troca de informações e de conhecimentos entre as áreas da captação de recursos das duas IES, além dos inúmeros seminários, reuniões e encontros que a autora participou conjuntamente com membros da equipe do Mackenzie.

O tema justifica-se na medida em que a sustentabilidade das IES é uma realidade preocupante nos dias atuais.

Pereira (2005, p. 5-6) afirma que:

A questão da sustentabilidade das instituições de ensino superior no Brasil se impõe com crescente sentido de atualidade e relevância, na medida em que o modelo vigente desde o século XIX, de convivência compartilhada entre agentes públicos e agentes privados, vem apresentando sinais de exaustão simetricamente distribuídos entre as duas esferas. Esse fenômeno, de nítido conteúdo socioeconômico, está a exigir reflexão crítica, iluminada por subsídios históricos, filosóficos e políticos.

As IES particulares são entidades que têm por objetivo o fornecimento de serviços na área da educação. As IES apresentadas neste trabalho, não visam o lucro e são mantidas por mensalidades que, normalmente, são destinadas à folha de pagamento do corpo docente e dos funcionários administrativos. Raramente as IES possuem valores excedentes para modernizar sua infra-estrutura, seus equipamentos de informática e audiovisual, implementar projetos acadêmicos de grande porte entre outros.

Em face desta escassez de recursos excedentes, Kotler (1994) afirma que uma IES deve certificar-se de que nenhuma fonte potencial de recursos (empresas, ex-alunos, governo, fundações etc.) está sendo desprezada e que todas as fontes estejam se relacionando ao máximo com a instituição. Neste trabalho, foi aprofundada a fonte representada pelos ex-alunos.

Outro motivo que justifica o tema é a reduzida literatura voltada para casos brasileiros de captação de recursos de IES com seus ex-alunos⁵. Embasando tal afirmação, foram realizadas pesquisas na base de dados da ANPAD, RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV-EAESP e Revista de Administração da USP. Também foram realizadas consultas a teses e dissertações nas bibliotecas da USP, PUC, Mackenzie, FGV-EAESP, entre outras, além das consultas efetuadas junto às melhores livrarias de São Paulo.

A mesma afirmação encontra respaldo no encontro⁶ realizado em dezembro de 2002, onde renomados pesquisadores brasileiros do terceiro setor; como, por exemplo, Ladislau Dowbor (PUC/SP), Luiz Carlos Merege (FGV-EAESP) e Leilah Landin (Instituto de Estudos da Religião – ISER); apontaram à necessidade de compilação de dados por meio de pesquisas acadêmicas. Landin admitiu que o termo “Terceiro Setor” ganhou reconhecimento social, mas que ainda necessita obter reconhecimento teórico, ou seja, que as universidades brasileiras precisam investir mais em pesquisas neste campo e produzir informações sobre o terceiro setor.

Notadamente, o campo da captação de recursos está em franca expansão, legitimado por meio de várias instituições de ensino que introduziram a disciplina de captação de recursos em seus cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*.

⁵ Esta informação é válida até o mês de dezembro de 2006.

⁶ Evento com Lester Salomon (coordenador do Center for Civil Society Studies da Johns Hopkins University – EUA) documentado em artigo da Carta de Educação Comunitária do Senac - São Paulo, novembro e dezembro. 2002.

Existe também uma demanda por profissionais de captação de recursos. Isto pode ser constatado em classificadores, empresas especializadas em seleção de pessoal e *sites* de organizações sem fins lucrativos.

Pode-se acrescentar a todos estes fatores, desde a demanda por profissionais até a carência de pesquisas, o aspecto da diversidade cultural, tendo em vista que o Brasil possui notadamente uma cultura diversa da norte-americana. Este elemento é relevante, porque as fontes principais de metodologias e estudos sobre captação, enfim, a bibliografia é majoritariamente norte-americana.

Contudo, a questão da diferença cultural parece ter uma importância relativa para a captação de recursos nas IES. Nessa direção, tem-se a Tese de Doutorado de Custódio Pereira (2005), da Universidade de São Paulo, Departamento de História, onde o referido autor analisou a captação de recursos feita pelo Mackenzie nos anos 50. A dimensão do sucesso obtido foi a seguinte:

A grande campanha financeira “Para um Mackenzie Maior e Melhor”, realizada em 1953, em São Paulo, alcançou dimensões de mobilização de resultados em proporções significativas. O valor obtido na campanha equivale hoje ao valor aproximado de US\$ 14 milhões. (PEREIRA, 2005, p. 181).

A conclusão do autor demonstra que as diferenças culturais não foram empecilhos para a captação de recursos realizada na ocasião. O autor também abordou casos de IES em outros países com culturas distintas da norte-americana, que como o caso do Brasil, não apresentam uma cultura doadora, e mesmo assim obtiveram sucesso em suas campanhas de *fund raising*⁷.

⁷ *Fund raising* significa captação de recursos e será abordado no Capítulo I.

Assim foi o caso da Universidade de Monterey, no México, com uma meta de US\$ 25 milhões a captar no período entre 1996 e 2000, cujo resultado final no período foi de US\$ 27,2 milhões (PEREIRA 2005, p. 182).

Finalmente conclui Pereira (2005, p. 182) que “[...] os fatores que contribuem para doar não são essencialmente de ordem cultural”.

A fim de se delimitar o campo de estudo desta pesquisa, não foram abordados os aspectos relacionados aos incentivos fiscais, enquanto fomento para a captação de recursos. Os incentivos fiscais são comumente apresentados na bibliografia sobre o tema de captação de recursos. Porém, de forma antagônica, ora favorece, ora não é relevante.

De acordo com Pereira (2005), apesar das isenções fiscais nos Estados Unidos serem muito mais atraentes que as brasileiras, este não é o fator decisivo para doação. A prática comprova que as razões são mais pessoais do que financeiras.

A legislação brasileira não prevê dedução do Imposto de Renda para pessoas físicas que fazem doações, como ocorre em outros países; apenas contribuições para fundos em prol de crianças, adolescentes, o apoio à cultura e ao audiovisual proporcionam algum tipo de benefício (PEREIRA, 2005, p. 108).

Continua o autor a sua explanação a respeito da influência da isenção fiscal na doação de recursos:

Isenção de impostos - normalmente não passa de 10% de doadores que doam por esse motivo. Os beneficiários ou favorecidos das doações entendem que os incentivos fiscais são relevantes para motivar o doador a efetivar sua doação, sendo que há consenso entre os profissionais de captação de recursos da Europa, Estados Unidos e Austrália de que a influência existe, mas não é relevante. (40º Congresso da AFP em Toronto, Canadá – Summit, citado por PEREIRA, 2005, p. 108).

Pode-se inferir que autores como Pereira (2005) não apontam a isenção fiscal como fator decisivo na captação de recursos, entretanto indicam a sua importância para os projetos relacionados com a arte e cultura.

O referencial teórico aborda a captação de recursos que no contexto do presente trabalho proporciona resultados financeiros imediatos, além de outros ganhos para as IES. O papel da liderança ganha também destaque pela sua importância no sucesso dos casos apresentados.

No suporte teórico geral, pode-se citar autores como: Philip Kotler e Karen Fox, Michael Worth, Stephen Paul Robbins, Garreth Morgan, Célia Cruz e Marcelo Estraviz, Luiz Carlos Merege e Custódio Pereira.

Os autores Célia Cruz (referida anteriormente como Cruz), Custódio Pereira (Pereira) e Luiz Carlos Merege (Merege) são também citados no presente trabalho como alguns dos principais responsáveis pelo processo de captação de recursos nos casos estudados.

A segunda inferência teórica é o marketing de relacionamento visto como uma ferramenta potencialmente agregadora de todo o processo de envolvimento e conquista do ex-aluno pela IES.

O marketing de relacionamento é composto por várias ações que juntas se traduzem em eficácia, comprometimento e cuidado constante em relação às necessidades dos ex-alunos, a fim de mantê-los fidelizados.

Para fundamentar os conceitos de marketing de relacionamento foram pesquisadas obras dos autores: Kotler e Fox, Tavares, Knapp, Aaker e Joachimsthaler, Sabatino, Ferreira e Sganzerlla, Grönroos, Berry, Gummesson entre outros.

No que se refere à metodologia do trabalho, a estratégia de pesquisa utilizada foi o método do estudo de caso com entrevistas exploratórias de pessoas-chave em ambas as IES. Segundo Tull (1976), o método do estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular e é o mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses.

A metodologia adotada foi a do estudo de caso. Segundo Yin (2004, p. 23):

Um estudo de caso é uma investigação empírica, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes, nos quais múltiplos recursos e evidências são utilizados.

As investigações realizadas formam um conjunto de observação da realidade dos setores de captação da FGV-EAESP e do Mackenzie. As evidências usadas são, além das entrevistas, materiais colhidos nos *sites* das IES, relatórios e balanços institucionais de ambas as instituições, documentos da época (planejamento estratégico da FGV-EAESP), o resultado da pesquisa realizada com ex-alunos da FGV-EAESP, modelos de mala direta da FGV-EAESP entre outros.

Yin (2004, p. 19) indica o método de estudo de caso como estratégia quando: “[...] se colocam questões dos tipos ‘como’ e ‘por que’ quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos na vida real”.

Ainda, justificando o método escolhido, trata-se de uma situação nova em sua especificidade, nunca antes trabalhada. Existem alguns trabalhos sobre captação de recursos de forma geral, entretanto, não se encontrou literatura de marketing de relacionamento aplicado ao tema de captação de recursos com ex-alunos.

De acordo com Yin (2004), o método de estudo de caso obtém evidências a partir das seguintes fontes de dados: documentos fornecidos pelos entrevistados, entrevistas, observação direta e observação participante.

Nos casos estudados, os entrevistados forneceram farto material para pesquisa e ilustração do trabalho. Houve a observação direta no caso do Mackenzie, pois a autora procurou acompanhar de perto a implantação da área de desenvolvimento institucional e, nos últimos anos, a autora sempre participou, juntamente com a equipe do Mackenzie, em seminários, cursos e congressos relacionados à área de captação de recursos, além da fundação da ABCR (Associação Brasileira dos Captadores de Recursos).

No caso da FGV-EAESP, houve observação participante, uma vez que a autora trabalhou na implantação e operacionalização da área de captação de recursos entre os anos de 1996 e 2000.

Para o levantamento dos dados, foi utilizada a entrevista exploratória, visto que, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), normalmente os métodos muito formais e estruturados não são tão adequados ao trabalho exploratório como aqueles que apresentam maleabilidade na sua execução.

As entrevistas face-a-face apresentam riqueza de informações que não seriam facilmente relatadas em outro tipo de aplicação, além de proporcionarem a abordagem de outras referências como documentos, *sites* e materiais para melhor ilustrar o trabalho.

O fundamento metodológico da entrevista exploratória é baseado na obra de Rogers citado por Quivy e Campenhoudt (1998) sobre psicoterapia. Para esse autor, a análise só pode dar todos os seus frutos, se for inteiramente dirigida pelo próprio "cliente". Este autor concebeu e experimentou um método terapêutico centrado na não diretividade, sendo posteriormente aplicado ao ensino.

Entretanto, não se é possível afirmar que as entrevistas exploratórias em investigação social são rigorosamente não diretivas. A entrevista é sempre pedida pelo investigador e não pelo interlocutor. Refere-se mais ou menos diretamente ao tema imposto pelo investigador, e não aquele de que o interlocutor deseja falar.

O investigador está ligado aos objetivos da investigação e não aos da pessoa entrevistada. É o que se pode chamar de entrevista semi-direta ou semi-estruturada. Esse é o modelo de entrevista adotado, exploratório e semi-estruturado.

Segundo Yin (2004), ao se decidir pela execução de um estudo de caso, deve-se ter em mente que a preparação demanda atenção para as habilidades do investigador, a preparação do estudo de caso e o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa.

O protocolo de pesquisa é necessário para um completo entendimento da metodologia do trabalho e conseqüente elaboração da pesquisa.

O objetivo das entrevistas foi o levantamento de dados para a análise do problema: como o marketing de relacionamento pode contribuir para a captação de recursos com ex-alunos nas duas IES estudadas?

Para tanto, foram realizadas seis entrevistas com pessoas-chave das duas IES. O assunto pertinente nas perguntas foi direcionado ao processo de implantação e operacionalização da captação de recursos com seus ex-alunos. O marketing de relacionamento também foi abordado de forma direta nas entrevistas.

De forma geral, as entrevistas são fontes essenciais em evidências para o estudo de caso. Os entrevistados podem fornecer importantes *insights* durante a entrevista que poderão contribuir para o desenvolvimento do trabalho.

Antes de cada entrevista, foi realizada uma breve exposição introdutória acerca do objetivo da entrevista e do que dela se esperava, sendo esse o aspecto semi-estruturado da entrevista.

Foram elaborados dois tipos de entrevistas, uma mais operacional destinada aos profissionais contratados para a função de captação de recursos detalhando a implantação e a operacionalização da captação de recursos na instituição.

A outra entrevista foi direcionada aos líderes das duas IES, aqueles que implantaram a política de captação de recursos e que possuíam uma visão global da captação de recursos.

A entrevista exploratória operacional constava de quinze perguntas. Procurou-se elencar nesta entrevista todos os itens relevantes à captação de recursos e ao marketing de relacionamento.

Os profissionais que responderam à entrevista nº. 1 foram:

- Arnaldo Cersóssimo – Gerente de Desenvolvimento Institucional do Mackenzie no período de 1999 até 2005;
- Célia Cruz – Assessora de Desenvolvimento Institucional da FGV-EAESP no período de 1994 a 2000;
- Prof^a. Dr.^a Zilla Patricia Bendit – Atual Assessora de Desenvolvimento Institucional da FGV-EAESP desde julho de 2000. De 2000 até 2003 cuidou da captação de recursos com empresas e ex-alunos. A partir de 2004 cuida somente da captação de recursos com empresas; e
- Fernando Thomaz Scarpi – estagiário da Divisão de Comunicação e Marketing da FGV-EAESP, último responsável direto pela captação de recursos com os ex-alunos (junho de 2006).

As perguntas:

- 1) Em qual data se iniciou a captação de recursos com ex-alunos e por qual motivo?
- 2) Foi realizado algum planejamento antes da captação de recursos com ex-alunos?
- 3) A cultura da instituição foi levada em conta?
- 4) Foi testado o banco de dados de ex-alunos?
- 5) Foram realizadas entrevistas com ex-alunos para conhecer o que estes pensavam sobre a campanha?

6) Quais movimentos operacionais e estratégicos foram postos em prática para a campanha de captação de recursos?

7) Existiu um líder por parte da Direção da IES para comandar a campanha de captação de recursos com ex-alunos? Se sim, como essa liderança aconteceu?

8) Existe uma meta, um resultado esperado nas campanhas de captação de recursos com ex-alunos?

9) O marketing (mais precisamente o de relacionamento) foi utilizado para a campanha de captação de recursos com ex-alunos? De que forma isto aconteceu?

10) Quais as formas de captação de recursos utilizadas com os ex-alunos? (mala direta, pedido pessoal, café da manhã, *site* etc.)?

11) Qual o resultado das campanhas de captação de recursos com ex-alunos até o momento? (por ano e tipo de captação)?

12) O que esses resultados viabilizaram para a instituição? Bolsas para alunos carentes, acervo técnico para a biblioteca etc.

13) Qual sua avaliação sobre as campanhas de captação de recursos com ex-alunos? O que precisaria ser mudado em sua opinião?

14) Existe uma associação de ex-alunos? Se sim, isto interfere na campanha de captação de recursos com ex-alunos?

15) Tem conhecimento de iniciativas nessa mesma área por parte de outras instituições de ensino superior? (*benchmarking*)?

A escolha dos entrevistados deveu-se em função das atividades que eles exercem ou exerceram nas instituições. Na FGV-EAESP, buscou-se seguir a linha cronológica dos captadores. No caso do Mackenzie, o setor de captação de recursos sofreu e ainda está sofrendo grandes reestruturações. No momento do presente trabalho, todos os captadores haviam sido demitidos ou pedido demissão. A autora entrevistou o último captador da área até o momento da conclusão do trabalho (junho de 2006). O novo gerente da área negou-se a ser entrevistado ou fornecer qualquer tipo de informação ou material sobre os novos rumos da captação de recursos no Mackenzie.

A 2ª entrevista exploratória direcionada aos líderes possui catorze questões e envolve, além do tema de captação de recursos e relacionamento com os ex-alunos, impressões sobre o planejamento estratégico e um diagnóstico da compatibilidade organização-ambiente, conforme descrito no capítulo II.

Quanto à seleção dos entrevistados, foram convidados os líderes que implantaram a captação de recursos no Mackenzie e na FGV-EAESP. Ambos não estão mais nas IES analisadas. Os profissionais que responderam a 2ª entrevista foram:

- Prof. Dr. Michael Paul Zeitlin - Diretor da FGV-EAESP no período de 1991 a 1995; e
- Custódio Pereira – Diretor Presidente do Instituto Presbiteriano Mackenzie de março de 2003 a julho de 2005 e Diretor Financeiro no período de março de 1997 a março de 2003.

As perguntas:

1) Início da Captação de Recursos na IES (empresas e ex-alunos):

- Data
- Justificativa
- Modelos ou formas de captação
- De que forma aconteceu?

2) Quais foram os critérios utilizados para compor a equipe?

Perfil/formação acadêmica/experiência anterior

3) Qual a estrutura administrativa do setor de captação de recursos e sua posição no organograma da instituição?

4) Houve um planejamento estratégico para a captação de recursos?

Quem participou?

5) Qual a estratégia de marketing utilizada?

6) Como era avaliado o sucesso e o fracasso da captação de recursos?

7) Como se deu especificamente a captação de recursos com ex-alunos?

8) O que considera importante na construção do relacionamento com os ex-alunos (do ponto de vista institucional e do ponto de vista pessoal)?

9) Na sua visão, como está hoje o relacionamento do ex-aluno com o Mackenzie (FGV-EAESP) e como isto reflete na captação de recursos?

10) Na sua visão, como está a liderança na captação de recursos empresas e ex-alunos hoje no Mackenzie (FGV-EAESP)?

11) Na sua visão, qual o relacionamento ideal de uma instituição com seu ex-aluno? Quando ele se inicia realmente? Na graduação ou após a formatura?

12) O que o Mackenzie (FGV-EAESP) faz para tornar esse relacionamento mais próximo?

13) Conhece outras referências de captação de recursos bem sucedidas com ex-alunos em São Paulo?

14) O que faria diferente hoje com a sua experiência?

Diagnóstico da compatibilidade organização-ambiente⁸

- Qual era a natureza do ambiente da organização?
 - o Simples e estável ou complexo e turbulento?
 - o Como eram as interconexões entre os vários elementos do ambiente?
 - o Quais mudanças ocorreram nas dimensões econômica, tecnológica, de mercado, de relações trabalhistas e sociopolítica?
 - o Alguma transformação total do ambiente criou nova oportunidade ou colocou em cheque a viabilidade da operação existente?

⁸ Conforme questionário elaborado por Morgan (2000, p. 72-3).

- Que tipo de estratégia foi empregada?
 - o A instituição reagia a toda e qualquer mudança?
 - o A instituição defendeu um nicho particular que ela criou no ambiente?
 - o A instituição analisou sistematicamente o ambiente para identificar ameaças e oportunidades?
 - o A instituição adotou uma postura inovadora, pró-ativa procurando novas oportunidades?
 - o A postura em relação ao ambiente é competitiva ou de colaboração?
- Que tipo de tecnologia foi utilizada (mecânica e não mecânica)
 - o Os processos usados foram padronizados ou rotineiros?
 - o A tecnologia criou cargos com alto ou baixo nível de responsabilidade e autonomia?
 - o A tecnologia enrijeceu as operações ou foi flexível e aberta?
 - o Que escolhas tecnológicas a instituição teve?
 - o A tecnologia pôde substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis?

- Qual era a cultura ou *ethos* dominante da instituição?
 - o As pessoas trabalhavam pelo dinheiro ou havia desafio e envolvimento?
 - o Quais eram os valores e crenças centrais que determinavam os padrões de cultura corporativa?
- Como era estruturada a organização e quais as filosofias de administração dominante?
 - o A instituição é burocrática ou as formas organizacionais matricial/orgânica foram a norma?
 - o A filosofia administrativa dominante era autoritária - prestação de contas e controle estrito? Ou era democrática encorajando a iniciativa e o empreendimento?
 - o A filosofia enfatizava abordagens seguras ou era inovadora e assumia riscos?

Todas as entrevistas foram realizadas face-a-face e duraram, em média, de 1 hora e meia a 2 horas, com exceção de uma que foi realizada por telefone e durou apenas 20 minutos. Interessante notar que esta última foi dada pelo então estagiário Fernando Scarpi, que, como já mencionado anteriormente, foi o último responsável pela captação de recursos com ex-alunos da FGV-EAESP.

O envolvimento dos demais entrevistados era visível não só pela disponibilidade de tempo para a entrevista quanto na quantidade e qualidade das informações e materiais apresentados.

As entrevistas foram caracterizadas pela sua flexibilidade quanto à estrutura e a abertura nas considerações dos entrevistados com a intenção de aumentar a riqueza de conteúdo.

Os locais e horários para a entrevista variaram de acordo com a preferência do entrevistado. A autora teve o cuidado de deixá-los muito a vontade para que a entrevista transcorresse com calma, em lugar tranqüilo sem interrupções.

Por já conhecer anteriormente todos os entrevistados, com exceção de Fernando Scarpi da FGV-EAESP, as entrevistas transcorreram de forma muito natural e tranqüila, num clima de confiança e cooperação.

Os dois líderes, Custódio Pereira e Prof. Michael Paul Zeitlin, inclusive, comentaram sobre outros assuntos relacionados às IES após o término das entrevistas. Os comentários adicionais também estão presentes no corpo das entrevistas.

As diretrizes éticas tiveram por objetivos: informar os entrevistados sobre o presente trabalho e submeter à transcrição das entrevistas para aprovação. Todas as entrevistas foram gravadas, sendo que quatro entrevistados pediram algumas alterações após a leitura final, e foram anexadas as últimas versões integrais das entrevistas autorizadas para o presente trabalho.

O resultado das entrevistas foi utilizado no desenvolvimento do trabalho contrapondo a teoria explicitada pelo trabalho com a prática vivida por estes profissionais.

O período de levantamento da pesquisa foi de 16 de setembro de 2005 a 03 de janeiro de 2006 e se deveu, principalmente, a disponibilidade de agenda dos entrevistados.

É importante ressaltar que todas as informações recebidas por parte dos entrevistados foram usadas na íntegra, ou seja, os gráficos de resultados das captações, informações sobre os benefícios oferecidos aos ex-alunos e outros materiais como pesquisas e relatórios internos e externos (balanço social). A autora deste trabalho não fez qualquer tipo de alteração, nem de disposição nem esteticamente, pois a mesma se comprometeu com os entrevistados de apresentar as informações do modo como foram recebidas para não haver possibilidade de distorção ou manipulação de dados.

A apresentação da pesquisa foi feita em três capítulos, além da presente introdução, considerações finais, referências bibliográficas, apêndices e anexos. A ordem e o conteúdo dos capítulos são os seguintes:

No primeiro capítulo, é apresentado o contexto onde se insere o presente trabalho. Temas como Filantropia, Terceiro Setor e Captação de Recursos são abordados, assim como a motivação para doar. Também são abordados: o início da captação de recursos com ex-alunos na FGV-EAESP e no Mackenzie e os tipos de campanha empreendidos pelas duas IES.

No segundo capítulo, são analisados planejamento estratégico e ambiente organizacional. São também examinadas as lideranças de ambas as instituições de ensino pesquisadas, os efeitos da alternância de poder e as associações de ex-alunos. Finalmente, são exploradas as técnicas de solicitação e os resultados da captação de recursos.

No terceiro capítulo, são referenciados o marketing de relacionamento e seus fundamentos, seus conceitos mais importantes como fidelidade e confiança. Também é analisada de que forma esse referencial embasa o que ocorreu em ambas as IES na captação de recursos com seus ex-alunos.

Nas considerações finais do presente trabalho, retoma-se o caminho de construção das idéias centrais a respeito de captação de recursos com ex-alunos e como a aplicação do marketing de relacionamento pode contribuir para a captação de recursos com ex-alunos do Mackenzie e da FGV-EAESP.

CAPÍTULO I

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Neste capítulo, estão conceituados a base deste trabalho: a filantropia, o terceiro setor e a captação de recursos nas IES desde os primórdios até os dias de hoje, envolvendo o ciclo da captação e a motivação para doar. Também são demonstrados: o início da captação de recursos com ex-alunos na FGV-EAESP e no Mackenzie e os tipos de campanha desenvolvidos pelas duas instituições.

Primeiramente, faz-se necessário esclarecer que ao longo do trabalho os termos instituição e organização são usados como sinônimos. A instituição é um termo composto de aspectos relacionais, tanto internos quanto externos à sua estrutura. De acordo com Ackerman (2004 p. 171):

Instituição é uma palavra que, em seu sentido original, reconhece o relacionamento que uma organização tem com a sociedade, ou cultura, da qual ela necessariamente faz parte. Se a organização é grande ou pequena, haverá um papel para ela cumprir, e um valor para ela criar, que vão além do consumidor imediato.

O termo instituição aqui referido é tomado na acepção de organização que apresenta atitude suficientemente recorrente (ABBAGNANO, 2000, p. 570-71), previsível que é o trabalho coletivo de pessoas e, portanto, envolvem valores e emoções (SOLOMON, 2000, p. 121-23).

1.1. Filantropia e Terceiro Setor

No sentido etimológico, filantropia é amor ao homem, em termos de solidariedade e da prática do bem (LEITE, 1998) e o seu sentido amplo compreende os aspectos de amizade, hospitalidade e de ajuda. A filantropia e a caridade são tão antigas quanto à criação do mundo, entretanto, atualmente, o termo se restringe principalmente ao sentido de ajuda.

Segundo Franco de Camargo (2001) na história europeia, a filantropia e a caridade eram predominantemente virtudes privadas. Eram noções perpétuas, imutáveis, rígidas. Já que era mais virtuoso dar do que receber, o valor da caridade provinha mais dos motivos do próprio doador do que dos efeitos da sua ação. O sentido era mais religioso e pessoal.

Nos Estados Unidos, o espírito filantrópico se desenvolveu, mudou e se institucionalizou de uma maneira peculiar. A nota dominante estava na preocupação com a comunidade. O propósito da filantropia era o enriquecimento da qualidade de vida das comunidades. O foco mudou do doador para o receptor, da salvação das almas para a resolução de problemas, da consciência individual para as questões comunitárias.

O Brasil não apresenta uma tradição filantrópica ou mesmo comunitária nos modelos europeu ou americano. Mesmo assim, as doações apresentam uma motivação religiosa, humanista ou de satisfação pessoal.

As ações filantrópicas formaram as bases para o terceiro setor no Brasil.

Segundo Merege (1999, p. 25-6):

O terceiro setor abarca todas as organizações privadas que têm uma finalidade pública.É isso que dá característica especial às empresas do terceiro setor, na medida em que elas podem se originar da iniciativa de qualquer pessoa mas, diferentemente das empresas do setor privado, visam a prestar serviços para a coletividade. Apesar de as organizações voltadas para a comunidade existirem há muito tempo, essa classificação só foi surgir no início da década de 90 [...] Hoje, no terceiro setor não se trata mais daquele assistencialismo marginal, caritativo. Ele está inserido dentro do processo de mudanças econômicas e sociais, que, repito, exigem um alto grau de profissionalização.

A ONU, por meio do seu programa de voluntariado no Brasil, realizou um levantamento estatístico tendo como referência o ano de 2003. O autor afirma, acerca deste levantamento⁹, que há um crescimento do terceiro setor de 1995 até 2003 de 1,5% para 5%, de participação no PIB, superando a média dos países desenvolvidos que é de 4,7%. Na sequência do levantamento, o número de organizações saltou de 190 mil para 326 mil e o número de trabalhadores duplicou, passou de 1,5 para 3 milhões, sendo que a metade com carteira assinada, 750 mil remunerados, mas sem vínculo empregatício e 350 mil voluntários.

O terceiro setor sempre existiu no Brasil, principalmente no âmbito da Igreja Católica (ex: as Santas Casas), contudo, foi nos anos noventa que o termo “terceiro setor” tornou-se conhecido, em face do aumento crescente das demandas sociais, conforme atesta Merege (1999). Os movimentos sociais e suas organizações passam a abrir o diálogo e estabelecer parcerias com o governo, empresários, indivíduos, agências e fundações nacionais e internacionais.

⁹ *Terceiro Setor Cresce Além das Expectativas.* Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/editorial.htm>. Acessado em: 03 de maio de 2006.

O desafio da sustentabilidade organizacional passa a ser uma constante, principalmente pela dependência das organizações em relação às suas fontes de recursos.

Ampliar as fontes de recursos torna-se então crucial para que as organizações possam, além de sobreviver, desempenhar um papel relevante junto aos seus públicos e à sociedade em geral.

A captação de recursos que, até então era realizada de uma forma muito amadora e de forma voluntária, começa a ganhar destaque e a ser praticada de forma mais profissional. Captar recursos para as organizações passa a ser uma necessidade.

Em 1994, surge o CETS - Centro de Estudos do Terceiro Setor da FGV-EAESP, coordenado pelo Prof. Luiz Carlos Merege, referência na América Latina, disseminando conhecimentos fundamentais para o entendimento do terceiro setor no Brasil. Desde o seu início, o tema da sustentabilidade das organizações do terceiro setor já era uma preocupação, tema constante de estudos do CETS.

O curso de administração para organizações não lucrativas na FGV-EAESP surge em 1995, coordenado também pelo Prof. Luiz Carlos Merege, com disciplinas na área de captação de recursos, marketing, planejamento estratégico, direito para o terceiro setor, elaboração e avaliação de projetos sociais, trabalho voluntário, entre outras.

No evento ocorrido no Brasil, em dezembro de 2002, Lester Salomon¹⁰ (citado por MEREGE¹¹), afirma que a sustentabilidade não é apenas conseguir dinheiro, mas ter domínio sobre o conhecimento e, neste ponto, as instituições de ensino, como: FGV-EAESP, Mackenzie, USP, PUC/SP, SENAC, etc., com seus centros de estudos e cursos voltados a essa área têm contribuído, no sentido de dar uma formação técnica profissional de gestão das organizações.

As IES estudadas no presente trabalho estão situadas no universo das Organizações do Terceiro Setor, são filantrópicas e não têm finalidade lucrativa.

1.2. Captação de Recursos (*Fund Raising*)

A expressão “captação de recursos” vem de *fund raising* ou *fundraising*, assim como captador de recursos surge de *fund raiser* ou *fundraiser*.

Segundo Broce (1988), *fund raising* é o ato de solicitar uma doação em dinheiro e é a mais sofisticada de todas as formas de relações públicas.

Tromble citado por PEREIRA (2005) considera o termo *fund raising* como a ação de solicitar ofertas de várias fontes ou o esforço sistemático para atrair apoio financeiro ou ainda o ato de convencer outros para dar suporte financeiro a uma causa.

¹⁰ Coordenador do Center for Civil Society Studies da Johns Hopkins University – EUA.

¹¹ Carta de Educação Comunitária, Centro de Tecnologia e Gestão do terceiro Setor do SENAC- São Paulo, novembro e dezembro 2002.

Para os norte-americanos, o *fund raiser*¹² é a pessoa remunerada ou voluntária que planeja ou participa da captação de recursos para uma organização ou causa.

De acordo com Henry A. Rosso¹³, no início, o processo de captar recursos nos Estados Unidos possuía uma estrutura bastante simples. Uma pessoa que abraçava uma causa convidava uma outra, também interessada em participar, em satisfazer uma necessidade humana ou social.

A captação de recursos era essencialmente uma ação entre as pessoas, uma experiência “um a um”. Não existiam empresas para as quais fazer solicitações, nem fundações que deveriam ser pesquisadas. Menos, ainda, o recurso da mala-direta para ter acesso aos doadores, nem era necessário entender de computadores, sistemas de banco de dados; não havia uma estrutura complexa de controle de doações planejadas, nem de investimentos, ou tampouco existiam regras.

Os primeiros *fund raisers* nos Estados Unidos, além da igreja, foram os representantes das novas universidades, tais como Harvard e Yale, uma vez que os reitores americanos sempre arrecadaram fundos. Sendo que Harvard foi a primeira a fazê-lo em 1643.

No caso das IES analisadas, ambos os Diretores sabiam desta função que os Reitores americanos exerciam e se prepararam para o desafio nas suas respectivas instituições conforme atestam os trechos das entrevistas:

¹² *The NSFRE Fund Raising Dictionary*. (citado por PEREIRA, 2005).

¹³ Diretor Emérito da The Fund Raising School, um programa do *Center on Philantropy* da *Indiana University*.

Segundo Prof. Dr. Michael Paul Zeitlin¹⁴ da FGV-EAESP, doravante denominado Michael Zeitlin, em entrevista concedida para a elaboração deste trabalho:

Eu sei que nos Estados Unidos quando eles escolhem Diretores de faculdade por aquelas comissões de procura e escolha, uma das características que eles olham no futuro Diretor é se ele tem o perfil de sair na rua, simpatia, capacidade de falar, se ele vai entender a comunidade onde a Escola dele está situada, quais são os problemas daquela comunidade e como ele vai posicionar a Escola dele junto à comunidade, ou seja, trazer a comunidade para dentro da Escola. Isso é uma habilidade que um executivo chefe precisa ter para poder angariar fundos seja em uma Escola, numa ONG ou num hospital. [...] Para isso, logo que eu pude, fui fazer um curso que é dado periodicamente nos Estados Unidos pela AACSB - Associação Americana das Escolas de Administração (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Periodicamente eles oferecem este curso, para novos Diretores, pois nos Estados Unidos existem mais de 400 escolas de Administração, mas sempre existem alguns novos Diretores. No curso eram vistos modelos de arrecadação. Aprendi os rudimentos, coisas que eu aproveitei para discutir, problemas que eu teria de adaptação de métodos americanos à realidade brasileira por causa da mudança cultural.....

E Custódio Pereira¹⁵, do Mackenzie:

Na verdade, tudo começou numa visita que eu fiz para a Célia Cruz na Fundação Getúlio Vargas.... Eu sempre gostei muito de relacionamentos. Quando eu fui visitar a Célia para conhecer como era o trabalho de captação de recursos na GV, eu tinha pouca experiência nessa área. Visitando as salas patrocinadas na GV, eu fiquei louco, pois pensava comigo mesmo como que a minha turma, os meus fornecedores não patrocinavam as minhas salas? E foi a partir daí que eu comecei a me interessar por esse assunto e eu comecei a perceber de que não era só eu querer e não era só uma relação de constranger o fornecedor a participar de um determinado projeto. Comecei participando de congressos. A própria Célia me sugeriu um congresso internacional e aí eu fui entrando nessa área. O início foi muito tênue, talvez só eu soubesse o que eu queria porque naquele tempo eu não tinha o poder e não tinha a força. Porque eu sabia de que como acontece nos modelos americanos bem sucedidos, que o presidente é o homem do *shakehands*, quer dizer, é o homem do relacionamento. O presidente tem que ter a visão.

¹⁴ Diretor da FGV-EAESP de 1991 a 1995.

¹⁵ Diretor Financeiro de 1997 a 2003 e, posteriormente, Diretor-Presidente do Instituto Presbiteriano Mackenzie de 2003 a 2005. É também autor de livro e tese de doutorado a respeito da captação de recursos (ver PEREIRA, 2001 e 2005).

No caso do Mackenzie, o meu Presidente, o Dr. Ciro, eu sabia que não era uma área que ele se interessava, então ele me delegou esses contatos [...] Quer dizer, este plano começou muito forte, com muita convicção, delineamento muito claro na minha mente, mas eu não podia estar criando a área naquele momento..... o pessoal ia “detonar” o sonho no início.

No caso de Custódio Pereira, apesar de ter a visão e a vontade de implantar a área de captação de recursos, ele na época não tinha esse poder, pois não era o Diretor-Presidente (só o seria em 2003). Mesmo assim, ele buscou por conta própria informações que pudessem ajudá-lo nesse objetivo.

Tanto Michael Zeitlin, como Custódio Pereira, sabiam que essa função de captação de recursos só podia ser exercida pelo líder da instituição, conforme atestam os depoimentos:

Michael Zeitlin afirma em sua entrevista:

Eu sou da opinião que captação de recursos quem faz é o principal executivo... As pessoas que vão dar dinheiro querem falar com quem manda... Não consigo entender arrecadação de fundos que não seja feita pelo principal executivo. [...] Eu diria que uma das coisas que eu fiz claramente na GV foi que eu pedi o dinheiro e dei a idéia e saí atrás e tal. Eu ouvi algumas pessoas do mercado, que eu respeitava, e o Presidente da Fundação Getulio Vargas deu apoio quando viu que eu estava disposto a fazer. [...] Por isso que o executivo chefe tem que ir, por isso que não pode ser a assessora de desenvolvimento sozinha. Porque ela vai lá e vai falar: " nós temos um Diretor fantástico, que está fazendo isso e aquilo" e o cara vai falar: "tudo bem, mas se ele não tem um tempo para vir aqui falar comigo porque eu vou ajudar"?

Para Custódio Pereira:

A maneira correta é o Presidente estar diretamente ligado, participando desse tipo de atividade porque as pessoas gostam de falar com o Presidente, isso em todo o mundo é assim. Eu acho que a pessoa precisa ter uma força institucional para fazer esses contatos [...].

Apesar da atuação das Escolas americanas de Yale e Harvard, os escritórios de consultoria e profissionais de *fund raising* são produtos do século XX.

Segundo Pereira (2005), as primeiras solicitações de recursos, realizadas sistemática e organizadamente, iniciaram por volta de 1900. Em 1960, começaram as campanhas milionárias inspiradas em Harvard.

Nas décadas de 70 e 80, o *fund raiser* tornou-se necessário em quase todas as instituições de ensino e em outras organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos. Os recursos captados passaram a ser dirigidos para programas promissores e não mais para instituições de ensino necessitadas. A palavra necessidade cedeu lugar à palavra oportunidade.

No Brasil, o termo captação de recursos começou há aproximadamente 11 ou 12 anos atrás e, de acordo com Brunetti (2003), autora de uma pesquisa sobre o perfil do captador de recursos, a profissão de *fund raiser* é muito recente no Brasil tendo se iniciado há aproximadamente 13 anos atrás.

Percebe-se que a FGV-EAESP acompanhou esse movimento, visto que na mesma época lançou seu programa de captação de recursos com empresas e ex-alunos, seu Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) e iniciou o curso de administração para organizações não lucrativas.

1.2.1. Captação de Recursos na Atualidade

Segundo Kotler e Fox (1994, p. 401):

As instituições educacionais contam com diversas classes de doadores leais que contribuem com consistência e recebem benefícios do processo de doação. Uma perspectiva de desenvolvimento tem início a partir da posição de que a escola ou faculdade é merecedora de apoio e que os doadores potenciais que valorizam sua oferta contribuirão se uma oportunidade for apresentada.

A captação de recursos é uma atividade que evoluiu por meio de diversos estágios. Inicialmente, enfatizavam-se ações de curto prazo e, recentemente, a ênfase está na tarefa de desenvolvimento, como parte dos esforços de antecipação dos recursos da instituição.

Segundo Speak; McBride e Shipley (2002), a captação de recursos é um meio de expor o trabalho desenvolvido pela instituição. O que permite:

- Ampliação da base social – captar recursos não gera apenas recursos, também promove a instituição e aumenta o apoio da comunidade; e
- Credibilidade – receber uma doação indica que a instituição é séria, comprometida com a causa e missão, estimulando outros indivíduos e empresas a participarem.

Como exemplo da ampliação da base social, pode-se citar o evento especial de homenagem aos parceiros do Fundo de Bolsas da FGV-EAESP. Realizado periodicamente, o evento é uma homenagem às empresas e ex-alunos doadores do Fundo de Bolsas.

Durante o evento, o Fundo de Bolsas da FGV-EAESP é apresentado aos funcionários da empresa homenageada, bem como, às outras empresas convidadas presentes no evento. No caso do parceiro, ser um ex-aluno doador a apresentação é voltada para seus familiares e convidados.

Como exemplo de credibilidade, pode-se mencionar as salas patrocinadas da FGV-EAESP. Uma instituição financeira patrocina uma sala e seu concorrente imediatamente patrocina outra sala para não perder visibilidade perante os alunos.

Ainda no tocante a credibilidade, Michael Zeitlin comenta na entrevista concedida à autora deste trabalho que “Depois da venda da primeira sala, as coisas ficaram um pouco mais fáceis, apareceram outros doadores, e nós ‘vendemos’ todas as salas, os patrocínios e com isso nós começamos a reforma dos andares.”.

O termo patrocínio, neste contexto, refere-se à possibilidade de a empresa ou do ex-aluno poder usar o nome ou a logomarca no espaço patrocinado e em materiais institucionais (no caso da empresa). No patrocínio, a contribuição é utilizada como estratégia de marketing para proporcionar visibilidade, entre outros fins.

Tudo que a instituição faz tem efeito sobre sua habilidade para atrair e manter o apoio de seus mercados¹⁶ - não somente doadores, mas estudantes, professores, funcionários, empresas, etc. Nesta visão, o desenvolvimento é parte de um programa de avanço institucional global que inclui relações públicas, comunicação e programas de relacionamento com empresas e ex-alunos.

¹⁶ "Um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo" (KOTLER, 1998, p. 38).

Pode-se perceber esta tendência, quando se analisa os nomes dos próprios departamentos que cuidam da captação de recursos das IES estudadas. No Mackenzie, o departamento chama-se DI – Desenvolvimento Institucional e na FGV-EAESP, denomina-se ASDI – Assessoria de Desenvolvimento Institucional.

Custódio Pereira, em sua entrevista, lembrou que no Mackenzie o primeiro nome do departamento não era DI:

[...] o primeiro nome que ele teve foi departamento de captação de recursos, aí um dia eu liguei para o departamento de captação de recursos e alguém atendeu aqui e falou: “departamento de captação de recursos”. Eu achei aquilo horrível, eu já coloquei a mão no meu bolso e falei: “vão querer tirar meu dinheiro.” Percebi que o nome não estava correto, aí nós fomos vendo o que tinha e achamos que o melhor era desenvolvimento institucional e demos o nome de desenvolvimento institucional.

Para Worth (2002), *fund raising* é considerado algo episódico, enquanto que o desenvolvimento institucional é contínuo. *Fund Raising* é focado em metas e o desenvolvimento institucional é genérico e requer um comprometimento de longo prazo com o crescimento da instituição.

Captação de recursos ou *fund raising* requer técnicas específicas, enquanto que desenvolvimento institucional requer conhecimento profundo da instituição como um todo. O desenvolvimento institucional permite que a instituição atualize seus valores e sua missão, analise as parcerias que deseja implementar e influencie nas decisões tomadas no momento presente, levando-se em conta o que se quer alcançar no futuro previsto. Na verdade, a captação de recursos é um dos itens que compõem o desenvolvimento institucional.

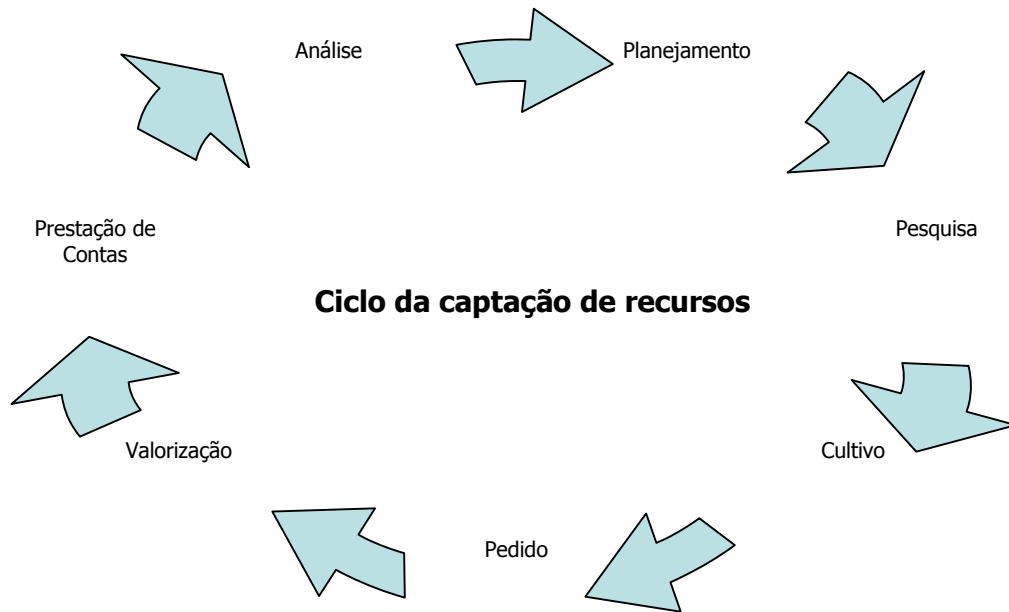
Como este trabalho é focado na captação de recursos, denominar-se-á o setor de desenvolvimento institucional das IES analisadas como setor de captação de recursos.

No contexto atual, a captação de recursos é uma atividade complexa. As grandes IES americanas possuem departamentos de desenvolvimento que consistem em centenas de funcionários e voluntários. Os participantes desta área assumem responsabilidades pelos diferentes tipos de doadores, pelos serviços oferecidos, pela criação e operacionalização das ferramentas de marketing, pelos bancos de dados, pelas áreas geográficas específicas, por tipo de campanha etc.

1.2.2. O Ciclo da Captação de Recursos

Segundo Speak; McBride e Shipley (2002), a captação de recursos deve envolver atividades que vão, desde análise e planejamento, até a pesquisa, a construção de relacionamentos, a valorização de doadores e a prestação de contas.

Figura 1: Ciclo da Captação de Recursos



Fonte: Speak, McBride e Shipley (2002, p. 29-30).

É o chamado ciclo de captação de recursos composto por:

- Análise – a captação de recursos bem sucedida começa com a análise da instituição e de suas reais necessidades. Mencionada análise conduz ao planejamento estratégico, tema que será explorado no próximo capítulo;

- Planejamento – compreende o planejamento a fim de se atingir a meta da campanha de captação de recursos: quem, quando, onde e como cada iniciativa será realizada juntamente com prazos, orçamentos, pessoas envolvidas etc.;
- Pesquisa – diz respeito à localização dos doadores potenciais, à definição da melhor forma de abordagem, à descoberta dos interesses e das necessidades desses doadores descobrirem seus interesses, entre outros fatores. Conforme atesta Michael Zeitlin em sua entrevista:

“Quando nós começamos, além de eu usar as pessoas que eu via e conhecia, eu procurava o pessoal que mais recrutava gente na Escola. Se ele recruta muitos alunos é porque ele gosta do serviço que a gente faz [...]”;

- Cultivo – não basta somente solicitar recursos, é necessário motivar os potenciais doadores e esta é a finalidade do cultivo. Informativos, *folders*, malas diretas, eventos, homenagens são algumas oportunidades que a instituição pode criar para desenvolver essa relação. Esse tópico será aprofundado no capítulo III;



- Pedido – são os pedidos de doação ou de renovação de doação. Se não houver um pedido, a captação de recursos não acontece. É preciso sempre encontrar doadores novos e motivar aqueles que deixaram de doar;

- Valorização e agradecimentos - a partir do momento que acontece a doação, é muito importante que os agradecimentos sejam feitos. Dependendo do valor da doação, o agradecimento¹⁷ deve ser feito de uma forma especial, por exemplo, um evento de homenagem, ou um almoço com a Diretoria da instituição. A FGV-EAESP realiza com seus doadores catalogados na categoria “diamante” (classe de doação superior a R\$ 5 mil) almoços anuais¹⁸. Segundo Arnaldo Cersóssimo¹⁹ do Mackenzie, em entrevista fornecida para fins de execução deste trabalho: “Quando o antigo aluno faz uma doação e é reconhecido por este ato, ele passa a ser um propagador dessas ações”; e
- Prestação de contas - forma de justificar ao doador como o dinheiro por ele doado foi investido e, com isso, agregar valor à sua atitude.

1.3. Motivação para Doar

Para que uma campanha seja eficiente e alcance seus objetivos de captação

¹⁷ Agradecimentos – Fundo de Bolsas – FGV-EAESP constante no anexo III página 331.

¹⁸ Álbum de Fotos – Almoço com a ComunidadeGV constante no anexo II página 329.

¹⁹ Gerente de Desenvolvimento Institucional do Mackenzie no período de 1999 até 2005.

de recursos, é necessário que os doadores sejam sensibilizados e motivados a doar.

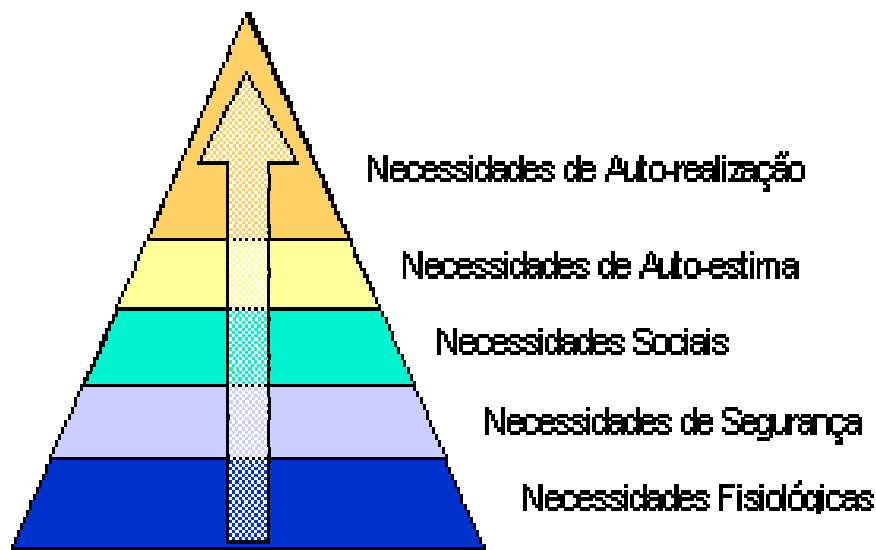
Conforme Bergamini (citada por PEREIRA 2005, p. 40),

[...] a motivação é considerada como algo que é tipicamente interno a cada um, é tida como uma força propulsora cujas verdadeiras origens acham-se, na maioria das vezes, escondidas no interior do indivíduo e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante dos sentimentos experimentados por ele mesmo. Não se consegue motivar quem quer que seja; as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um. A única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

O conhecimento das necessidades dos indivíduos pode ser explicado pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975), fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento, impulsionando o indivíduo a agir. A mencionada teoria possibilita a compreensão do reconhecimento da necessidade. Para o autor, o comportamento humano é motivado por necessidades que ele denominou de necessidades fundamentais. O autor vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica, na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária.

Tais necessidades apresentam-se numa hierarquia de importância e premência, conforme observado na figura 2.

Figura 2: Diagrama - A Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975)

As necessidades fisiológicas se referem às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. São as mais prementes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas:

Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome [...] (MASLOW, citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975, p. 342).

Assim, uma pessoa dominada pela necessidade fisiológica tende a perceber apenas estímulos que possam satisfazer estas necessidades e seus desejos, e sua visão de presente e de futuro fica limitada e determinada a esse fim. Maslow (citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975, p. 343) ressalta que é impossível a uma pessoa faminta pensar em liberdade, amor, sentimentos humanitários e respeito, visto que tais conceitos e sentimentos “não encham o estômago”.

As necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas.

Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. Semenik e Bamossy (1995) enfatizam que todo ser humano necessita de abrigo e proteção para o corpo e de uma vida confortável. Assim, como na necessidade fisiológica, o organismo pode ser fortemente dominado por tal necessidade, que passa a dirigir e a determinar a direção do comportamento.

Tendo satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem às necessidades de amor, afeição e participação ou as chamadas necessidades sociais.

Segundo Maslow (citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975), as necessidades sociais se referem à necessidade de afeto das pessoas mais íntimas (namorado, filhos, amigos). Estão presentes em todo ser humano: “[...] a pessoa passa a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou de filhos [...] seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer coisa no mundo” (MASLOW, citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975, p. 350). Para o autor, a frustração dessas necessidades leva à falta de adaptação social, a solidão e a psicopatologias graves.

No caso das necessidades de auto-estima existem duas vertentes: o reconhecimento das capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros. A satisfação desta necessidade gera sentimentos de autoconfiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade. Sua frustração desencadeia sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo (MASLOW citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975, p. 351).

No topo da pirâmide estão as necessidades de auto-realização ou auto-atualização que se referem à imprescindibilidade de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano de realizar plenamente o seu potencial. “Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (MASLOW citado por BALCÃO e CORDEIRO 1975, p. 352). Neste último patamar, o autor considera que a pessoa precisa ser coerente com aquilo que ela é na realidade, ou seja, o indivíduo necessita buscar tudo aquilo de que é capaz, a fim de possibilitar o desenvolvimento de seus potenciais. O aparecimento desta necessidade supõe que as anteriores estejam satisfeitas.

Diferentemente das outras necessidades, a necessidade de auto-realização nunca termina. Quanto maior for a satisfação experimentada, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade (HAMPTON, 1992).

Segundo Pisandelli (2006), somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge como determinante do comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a ser fator predominante no comportamento enquanto continuar a gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante ou a mais premente monopoliza o indivíduo automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo para atendê-lo, conforme observado a seguir na figura 3.

Figura 3: A Hierarquia das Necessidades por Grau de Importância



Fonte: <http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm>. Acessado em 02 de maio de 2006

Observa-se que em todas as faixas da figura 3 encontramos uma necessidade predominante entre as demais. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas dominam as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades e seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca isolado.

Churchill e Peter (2000) consideram que as necessidades de auto-estima e de auto-realização são as mais elevadas, relacionadas aos fatores psicológicos e não biológicos ou instintivos.

Tais necessidades são buscadas pelos consumidores por meio da compra de marcas que oferecem prestígio, da busca de cursos universitários, da participação em organizações beneficentes, entre outros.

As doações de ex-alunos normalmente acontecem nestes patamares (auto-estima e de auto-realização). O desejo de participar de algo maior, o sentido de pertencimento a sua *alma mater*, o *status* e o prestígio de ser reconhecido como doador são alguns dos fatores motivacionais importantes para esses doadores.

De acordo com Robbins (2001, p. 344):

[...] se desejarmos motivar alguém precisamos entender em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior.

No caso das IES estudadas, elas oferecem aos doadores a oportunidade de participar e investir em suas causas ou projetos e, dessa forma, ampliar seus interesses e seus valores.

Os doadores desejam e necessitam sentir que compartilham das metas e valores da organização. Desejam participar, sentir que pertencem a esse meio, sentir-se satisfeitos, responsáveis e ter a convicção de que sua doação é importante.

A doação não precisa, somente, ser em espécie, pode ser também em tempo doado, como é o caso do trabalho voluntário. Neste tipo de atividade voluntária, as pessoas encontram espaço para seu crescimento pessoal, para a auto-realização ou auto-atualização. O processo de se informar, de aprimorar o espírito crítico, leva os indivíduos à conscientização dos problemas. Para muitos, a ação voluntária permite a utilização de talentos, habilidades e potenciais não aproveitados no seu dia-a-dia profissional.

No caso do Mackenzie, percebe-se claramente essa ação no chamado “Dia Mackenzie Voluntário”²⁰, onde ex-alunos, alunos, professores e funcionários trabalham juntos em projetos sociais escolhidos pela instituição.

²⁰ Anexo XX Dia Mackenzie Voluntário página 392.

São, desde trabalhos manuais (pinturas, consertos, limpeza, reformas), até trabalhos de transferência de conhecimento (contabilidade, relações trabalhistas etc.). É uma maneira que a instituição criou para se aproximar dos ex-alunos, trazê-los novamente ao convívio da *alma mater* e assim estreitar o relacionamento entre eles.

A seguir alguns trechos da entrevista de Custódio Pereira, comentando sobre o “Dia Mackenzie Voluntário”:

Eu pensei, o social pode agregar valor para a instituição, um exemplo de cidadania. Criamos então o dia Mackenzie Voluntário [...] Tanto é que o 1º dia Mackenzie Voluntário reuniu 4 mil e poucos voluntários, e já foi resultado disto porque nós queríamos usar os antigos alunos num evento em que eles se sentissem felizes, motivados, participantes [...] o objetivo principal começou com os antigos alunos, mas depois ele se consolidou no sentido de que alunos pudessem aprender se voltar para a área social e usar o conhecimento dele, retribuir para a sociedade [...] Eles agora fizeram de novo esse dia Mackenzie Voluntário e parece que participaram 12 ou 15 mil pessoas. Isso é gigante. A nossa idéia não era só a captação de recursos, mas o relacionamento e o envolvimento porque eu achava que isso viria com o tempo [...] Foi um dia em que eu posso te dizer que se eu tivesse que registrar uma coisa que me deixou mais feliz e a instituição mais feliz foi esse dia. Eu percorri muitos trabalhos e quando você vê o resultado é fantástico. Primeiro que nós tínhamos pensado no aniversário de São Paulo em dar 135 presentes à cidade de São Paulo, que seriam 135 ONGS ou projetos que seriam ajudados por alunos e antigos alunos. A nossa idéia era integrar os professores, as famílias, os funcionários, os alunos, os fornecedores e os antigos alunos e tudo foi fundamentado no dia de trabalho voluntário nos Estados Unidos, *make a different day*. As pessoas usam um dia de trabalho voluntário e aí eu pensei assim vamos fazer isso numa Universidade, numa Escola, porque isso vai servir de exemplo para a cidadania dos nossos alunos, nós estaremos construindo um processo de aprendizado e de cidadania de muito valor, eles estarão ajudando a sociedade, as ONGS [...] Quem ganhou mais dessa experiência foram os alunos e os professores, pois eu tenho um vídeo desse evento, tanto é que no final dos 135 projetos 42 projetos continuaram. Ou seja, 135 eram para serem resolvidos em um dia e 42 eles decidiram continuar e não foi um pedido nosso. Foi uma coisa gigante na vida de aluno, ele aprende na prática. Foi gigante na vida dos alunos e dos professores”

Compreender como se processa a motivação dos indivíduos no momento da doação é fundamental no método de captação de recursos de qualquer instituição.

A motivação é o que leva alguém a investir numa causa.

O que o Mackenzie faz com o “Dia Mackenzie Voluntário” é justamente apresentar a causa da instituição à sua comunidade e mostrar que captação pode ser muito mais do que captação de recursos monetários, pode ser, principalmente, captação de recursos humanos.

Neste sentido, as pessoas, sendo sensibilizadas pela causa, motivadas pelo trabalho voluntário e pela satisfação que este proporciona, estarão receptivas quando houver um apelo de doação para a instituição.

A pesquisa realizada por Custódio Pereira (2001), buscou conhecer melhor porque as pessoas contribuem e possibilitou constatar que os fatores que mais influenciam a decisão de doar são aqueles relacionados à instituição: o tipo de instituição, sua atuação, seus dirigentes, como são aplicados seus recursos e as informações que fornece aos doadores. Também o contato direto com a causa social e vivenciar de perto o problema ao qual a instituição se dedica exerce significativa influência.

A FGV-EAESP realizou no ano de 2000 uma pesquisa com ex-alunos no intuito de conhecê-los melhor, saber a motivação daqueles que doavam e da sua satisfação, e também saber dos outros que não doavam o que poderia motivá-los a doar.

Esta pesquisa norteou todo o trabalho da Prof^a Dra. Zilla Patrícia Bendit, doravante denominada Zilla Bendit, assessora de desenvolvimento institucional da FGV-EAESP desde o ano de 2000.

A pesquisa denominada *Programa GV Ex-Aluno Doador*²¹, detectou que os ex-alunos doavam pelo apego afetivo com a instituição, como forma de resgatar o vínculo com a FGV-EAESP, além dos sentimentos de gratidão (a instituição tê-lo ajudado a “melhorar de vida”) e noção de compromisso (continuidade do papel de liderança que a FGV-EAESP exerce no mercado).

Isto garante a importância da instituição e do diploma do ex-aluno no mercado. A pesquisa nomeia essa relação de pacto de sucesso.

A seguir trechos de alguns depoimentos de ex-alunos contidos na pesquisa:

Sou uma pessoa que defendo a Escola, então eu fiz a doação.

A doação para a GV está muito ligada à minha satisfação com a Escola. Está ligada a querer a manter a Escola com um bom nível. E além de ser positivo para a sociedade, é positivo para mim, ajuda a valer o meu diploma por mais tempo. Você ter o diploma de uma instituição que continua boa, é muito bom.

A Escola é um centro de capacitação de gente, e o Brasil é um país que precisa desesperadamente de qualificação profissional. O que é mais importante, ajudar um cara a comer ou ajudar a Fundação? Ambas são necessidades que existem e devem ser cobertas. Essa pessoa que se formou na GV vai poder abrir uma empresa e assim gerar empregos.

A pesquisa também apontou que o ato de doar para a FGV-EAESP sinalizava o sucesso pessoal do doador.

A palavra doação para o ex-aluno doador da FGV-EAESP não é a palavra correta, pois lembra assistencialismo, o que não combina com uma instituição de elite como esta. Na pesquisa justificou-se assim a preferência pela palavra contribuição no lugar de doação, sugerindo uma relação mais igualitária entre as partes.

²¹ Referida pesquisa encontra-se no anexo VII página 340.

Neste sentido, mencionada pesquisa apontou que a contribuição se justifica como um investimento para a educação no Brasil, considerado um setor primordial, formando as classes dirigentes das empresas brasileiras, e contribuindo para a modernização do país.

O ex-aluno doador da FGV-EAESP busca na doação a renovação dos laços de aproximação, contato e atualização. E é justamente por meio da atualização que a IES pode converter o ex-aluno novamente à condição de aluno através de cursos de extensão e aperfeiçoamento, o chamado *Lifelong Learning* ou simplesmente LLL.

1.4. *Lifelong Learning*

O *lifelong learning* pode ser definido como aprendizado ao longo da vida, ou seja, adquirir conhecimento de forma contínua. O propósito da educação é melhorar a vida, isto é, contribuir como um todo na qualidade de vida. Em um aspecto mais amplo, os propósitos da educação superior são: o desenvolvimento do povo, da sociedade e da economia. O *lifelong learning* é, basicamente, o aprendizado ao longo de toda vida, é a educação para adultos.

As exigências para enfrentar a competição global pedem um novo conceito de aprendizado capaz de melhorar as habilidades individuais e encarar a competição global.

As habilidades básicas para o conceito de aprendizado, segundo Reicher (1992) são: abstração (a descoberta de novos padrões e significados); pensamento sistêmico (reconhecimento da importância do surgimento de certos problemas e como estão conectados com outros); experimentação (o desenvolvimento pessoal como parte de um grupo social); e *networking* (o conhecimento do processo de rede e a identificação da sua posição nesse processo).

Estes são os requisitos para um novo processo de educação que, pela dinâmica da competição global, requer uma constante reorganização das habilidades individuais. O *lifelong learning* já foi adotado como política pública na gestão Clinton nos Estados Unidos como estratégia para requalificação profissional e para manter a nação competitiva. A União Européia, a partir de 2001, planejou o *lifelong learning* para manter-se competitiva no mercado global. Para os profissionais, o *lifelong learning* tende a ser uma constante para permanecerem no mercado de serviços (ROWLAND e RUBBERT, 2001).

Neste contexto, questiona-se o que direciona um adulto, muitas vezes já detentor de um título universitário, a continuar na busca por mais conhecimento?

O *lifelong learning* pode ser analisado de duas formas e ambas explicadas pela teoria da motivação de Maslow (1970). Ele pode ser um meio ou um fim. No caso de ser um fim em si mesmo, o *lifelong learning* estaria atendendo apenas as pessoas que encontram enorme necessidade e satisfação em aprender, sem necessariamente aplicar o conhecimento adquirido, pura erudição.

São as necessidades de auto-atualização, o desejo de tornar-se mais e mais aquilo que já é, ou, em outras palavras, é o aperfeiçoamento e aprofundamento daquilo que a pessoa nasceu para fazer (*what a man can he must be*).

Para as pessoas que consideram o *lifelong learning* como um meio para alcançar finalidades, as necessidades de auto-estima seriam as mais prementes: ser reconhecido e aceito principalmente em seu ambiente profissional e também no círculo de amigos e família.

As IES analisadas, por saberem serem estas necessidades importantes para os ex-alunos, oferecem aos doadores descontos especiais nos cursos de especialização, extensão e aperfeiçoamento.

O *lifelong learning* é um relacionamento contínuo que as IES podem proporcionar aos seus ex-alunos.

Segundo Michael Zeitlin da FGV-EAESP:

Eu acho que o relacionamento ideal entre uma instituição e seus ex-alunos é de proximidade, de fidelidade, de prestação de serviços da instituição para o aluno via educação continuada, quer dizer, a instituição tem todo o interesse em ter o ex-aluno mantido sob contato, em volta freqüente etc.

A captação de recursos cria oportunidades para o relacionamento contínuo do ex-aluno com a sua IES, promove a instituição e aumenta o apoio da comunidade. A efetivação da doação tem o efeito de aumentar a credibilidade e serve para estimular outras doações.

1.5. O Início da Captação de Recursos

Neste tópico, é apresentada a forma como a captação de recursos efetivamente começou nas duas IES analisadas pela visão dos líderes e dos captadores de recursos, bem como a estruturação do departamento e a contratação dos profissionais de captação de recursos.

Tanto na FGV-EAESP, quanto no Mackenzie, o departamento de captação de recursos começou com uma estrutura enxuta e a maior parte das pessoas envolvidas na captação de recursos não tinha experiência anterior. Isto decorre principalmente da recente profissionalização da área e da profissão de captador de recursos. Nos dois casos, a captação de recursos estava diretamente subordinada ao líder.

No caso do Mackenzie, inicialmente a área de captação de recursos ficou subordinada a Diretoria Financeira sob o comando de Custódio Pereira. Posteriormente em 2003, ele passou a ocupar o cargo de Diretor-Presidente. Desta forma, a área de captação migrou para o lugar considerado correto no organograma de uma instituição, ou seja, diretamente vinculada a Presidência.

Tanto Michael Zeitlin, quanto Custódio Pereira, já haviam visitado instituições de ensino norte-americanas, a fim de conhecerem suas técnicas de captação de recursos com ex-alunos e empresas. Ambos já haviam realizado vários cursos e conheciam bibliografia sobre o assunto quando decidiram estruturar a área de captação de recursos.

Michael Zeitlin da FGV-EAESP escolheu a captadora ou assessora de desenvolvimento institucional baseado no critério da oportunidade, conforme trechos de sua entrevista:

No começo, eu não tinha nenhuma estrutura para isso. Eu comecei a sair na rua e a pedir. No começo eu testei a idéia com alguns amigos, alguns Diretores de grandes Bancos que me disseram que isso não ia funcionar no Brasil porque brasileiro quer acumular fortuna para deixar para os filhos e não fazer doações. Diziam também que a cultura aqui era diferente do anglo-saxão. Mas eu não deixei me desanimar e até respondi a um deles: olha, se as empresas brasileiras não toparem eu vou procurar as estrangeiras.

[...] Quando eu estava nessa atividade de captação, um professor colega nosso da Escola²² que orientava a tese de uma mestranda me disse: olha, eu tenho uma mestranda que voltou do Canadá, eu acho que ela precisa falar com você, ela teve uma experiência no Canadá que você vai gostar muito. Apareceu a Célia Cruz, ela veio conversar comigo e contou que no Canadá obrigada pelos costumes da Universidade (ela foi fazer lá o mestrado sanduíche), teve que fazer horários voluntários. Ela trabalhou então na ópera de Toronto na arrecadação de fundos e depois que ela cumpriu as horas de voluntária, eles gostaram tanto dela que a contrataram. E ela estava de volta ao Brasil e contou isso para o orientador, dessa forma ela me foi apresentada. A Célia tem um sorriso encantador e eu perguntei se ela não queria trabalhar com a Escola porque eu não era eterno, eu tinha um mandato de 4 anos e eu ia sair um dia e eu gostaria muito de que a arrecadação de fundos fosse uma coisa institucionalizada. E ela topou, no começo era tempo parcial, porque eu também não gosto de gastar muito dinheiro com atividades meio, mas aos poucos com ela nós criamos a Assessoria de Desenvolvimento. Ela estruturou aquilo junto comigo [...] A estrutura administrativa na GV, no meu tempo pelo menos, é como eu disse, eu sou muito de coisas enxutas, então a assessoria era pequena, a gente usava alunos, estagiários, era difícil eu deixar contratar. Depois de um algum tempo com o desenvolvimento das atividades eu diria que ela se dividiu em dois lados, quem falava com pessoa física e quem falava com pessoa jurídica. E, isso perdurou durante algum tempo.

No início, a assessora de desenvolvimento institucional da FGV-EAESP, Célia Cruz²³, trabalhava quatro horas por dia e somente com os estagiários da instituição.

²² A FGV-EAESP é comumente referida por Escola por seus professores, alunos, ex-alunos e funcionários.

²³ Assessora de Desenvolvimento Institucional da FGV-EAESP de 1994 a 2000.

O departamento realizava captação de recursos com ex-alunos e com empresas. Com o crescimento da área, novos funcionários foram contratados ou realocados para o departamento referenciado.

Até o ano de 2000, o projeto de captação de recursos com ex-alunos chamava-se Projeto Ex-Aluno Doador, e em julho de 2000, com a admissão da nova assessora de desenvolvimento institucional, Zilla Bendit, o projeto passou a ser denominado *ComunidadeGV*.

Até 2004, a ASDI tinha por função captar recursos junto à empresas e aos ex-alunos e chegou a ter cerca de 10 funcionários, sem contar os estagiários e voluntários. Nessa época, conforme relata Zilla Bendit, a configuração da equipe que trabalhava somente com ex-alunos era a seguinte:

- 1 pessoa responsável pela responsável pela elaboração de estratégias;
- 1 pessoa para *telemarketing* receptivo e ativo;
- 1 pessoa para o banco de dados de ex-alunos, responsável pela alimentação dos dados, emissão das fichas de compensação, pagamentos via cartões de crédito, depósito em conta corrente etc.; e
- 1 estagiário.

A partir de 2004, a captação junto aos ex-alunos foi transferida para uma divisão da instituição chamada DCM – Divisão de Comunicação e Marketing, composta por uma coordenadora e um estagiário, Fernando Scarpi²⁴, responsáveis por atividades de estratégia e banco de dados, gestão e operacionalização das campanhas com os ex-alunos.

Esta separação ocorreu, segundo informações contidas na entrevista de Fernando Scarpi, pelo fato da ASDI estar vinculada somente a FGV-EAESP (curso de Administração). Com a criação de mais duas Escolas: Direito e Economia, não foi possível manter a antiga estrutura.

Conforme depoimento de Fernando Scarpi:

Com a saída da Fanny (que trabalhava com a *ComunidadeGV* na ASDI) eu estou operacionalizando a *ComunidadeGV*, pois ficou sem um gestor. É uma gestão intermediária, pois a DCM é o setor responsável pela comunicação com a Escola (campanha dos cursos, o núcleo de inteligência de mercado, banco de dados de ex-alunos e alunos prospects²⁵).

No Mackenzie, o projeto de captação de recursos junto aos ex-alunos foi denominado: *Para Sempre Mackenzista*. Segundo Custódio Pereira, a estruturação da área ocorreu da seguinte forma:

Eu me lembro de que quando contratei o Arnaldo, eu disse: “nós não temos verba nem departamento, vamos construir isso gradativamente, mas você vai trabalhar no relacionamento com os antigos alunos e usar todo esse potencial para o desenvolvimento da nossa instituição”. Pode demorar um, dois, três, quatro anos, mas nós vamos fazer. Dessa forma o Arnaldo entrou, ajudando em várias áreas, mas eu sempre tive o Arnaldo como um homem com o perfil para poder me ajudar nessa questão.

²⁴ Estagiário da DCM, responsável pela captação de recursos com ex-alunos na FGV-EAESP de 2004 até junho de 2006.

²⁵ Prováveis Alunos

[...] Eu procurei gente que eu percebia que tinha uma motivação pela criatividade e inovação na área de tecnologia de informação (*business intelligence*), e também na área de relacionamento com a comunidade de alguma maneira. Que tivesse o jeito, a disponibilidade, a propensão e a facilidade. Dessa forma descobrimos uma moça do Banco Real (Roberta). [...] Então, eu convidei a Roberta que hoje trabalha lá²⁶ para poder trabalhar nessa questão e a Roberta é uma moça muito relacional e que tinha participado desde o início desse processo. Quando ela foi contratada, a área já estava mais ou menos estruturada. Então o perfil foi mais de relacionamento, no caso da Roberta. Tinha um estagiário que era o Vladimir que eu queria muito que ele aprendesse a trabalhar com a Internet. Eu não queria ficar dependendo da Divisão de Sistemas, então ele foi aprendendo e como o pessoal de sistemas foi muito aberto nisso, ele ficou um grande especialista nessa área. [...]. Todos eles sem experiência anterior, nenhum deles tinha experiência anterior, nós fomos aprendendo juntos. [...] nós pegamos uma pessoa para empresas, para cadastramento e relacionamento com antigos alunos, uma pessoa para cuidar da página da internet, atualização e tudo mais e com isso chegamos a ter muitas pessoas, quase todas estagiárias.

Observa-se que no Mackenzie a formação da equipe de captação foi estruturada com pessoas sem experiência na área. Contudo, a competência para as atividades de captação foi determinante na composição da equipe, sendo: um especialista na Internet: Vladimir, uma funcionária com habilidades relacionais: Roberta, e um gestor com visão empresarial comprovada: Arnaldo.

Arnaldo Cersóssimo²⁷, do Mackenzie, afirma que:

Com relação à equipe, a estrutura da idéia da área em 99 só tinha eu mesmo. Depois foi contratada uma captadora de recursos, depois uma terceira pessoa com viés em filantropia dentro da área [...] A equipe básica era: Duas captadoras, 1 secretária e 3 funcionários para o Programa *Para Sempre Mackenzista*. Com o tempo quando as coisas começaram a se ajeitar por conta própria, andarem sozinhas mesmo, diminui-se a estrutura, pois as coisas aconteciam de forma espontânea, logo não se tinha mais necessidade da mesma estrutura. A área de Desenvolvimento Institucional não precisa de grande estrutura. Precisa de pessoas com muita iniciativa, muita criatividade e apaixonadas pelo que fazem e com facilidade de relacionamento com as pessoas.

²⁶ Roberta pediu demissão em abril de 2006.

²⁷ Gerente de Desenvolvimento Institucional no Mackenzie no período de 1999 a 2005.

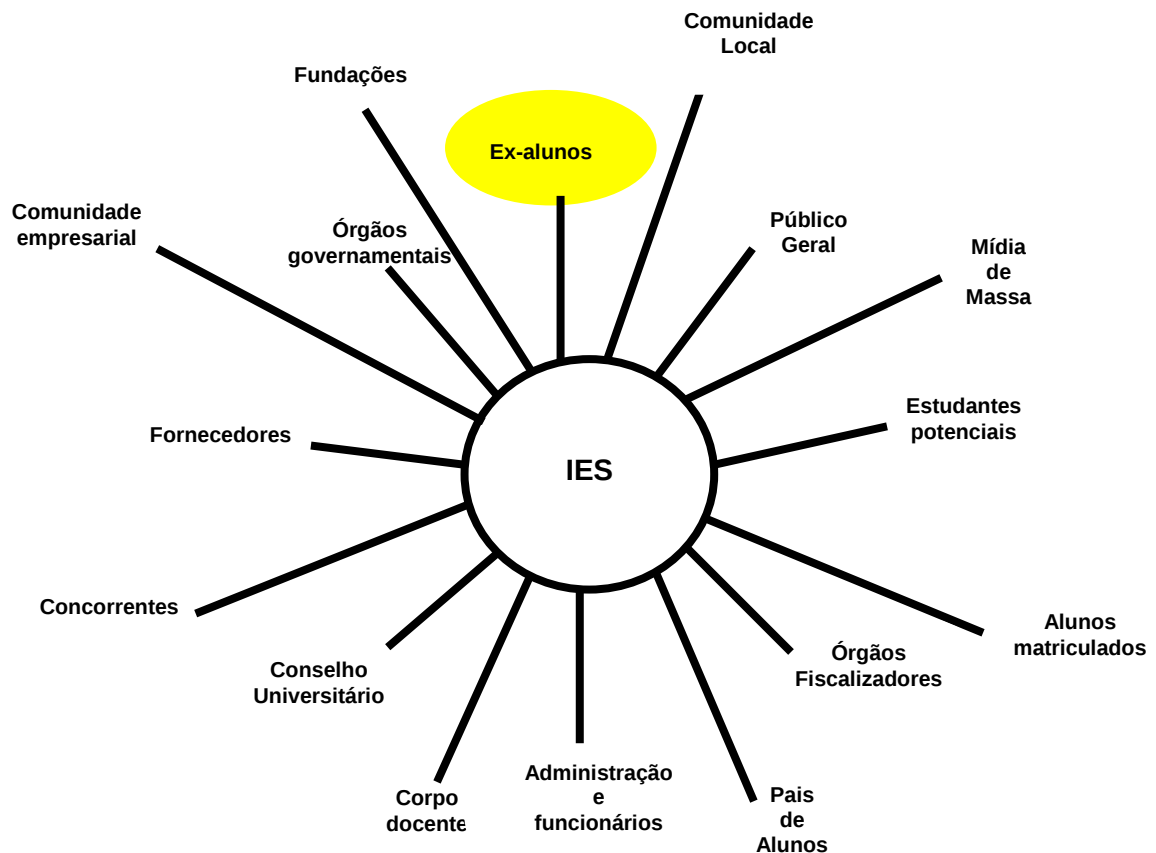
No aspecto pessoal não precisa de grande estrutura, o que precisa é ter a disposição equipamentos, internet, telefone, meios de comunicação em geral além de um local para receber potenciais doadores. O Desenvolvimento Institucional é a área que faz a interface do mundo externo com o interno. É o cartão de visitas da instituição. (grifo da autora).

A atividade de captação de recursos abrange um processo de relacionamento com um ou mais públicos de uma instituição, e que tem por objetivos o envolvimento e o comprometimento desse(s) público(s) para que participe(m) de uma causa que corresponde a necessidades humanas e que vale a pena apoiar com doações. Com a participação desse(s) público(s), a organização cria uma base de apoio que constitui o núcleo de sua força e garante seu desenvolvimento futuro.

Segundo Kotler e Fox (1994, p. 43) "[...] um público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial e/ou efeito sobre a instituição".

A figura 4, apresentada a seguir, relaciona os diversos públicos de uma universidade, com destaque para os ex-alunos.

Figura 4: A Universidade e seus Públicos



Fonte: Baseado em Kotler e Fox (1994, p.43) – figura 2.3 – A Universidade e seus públicos.

Segundo Arnaldo Cersóssimo, para o Mackenzie, o termo “ex-aluno” não se aplica:

[...] pode parecer que o termo antigo aluno mostre que ele é velho, mas eu entendo que antigo aluno não é ex-aluno, porque o ex já foi não é mais. O antigo aluno continua sendo. De acordo com nossa filosofia, uma vez Mackenzista, para sempre Mackenzista. Não havia como chamá-lo de ex, ex Mackenzista não existe. [...] Antigos alunos vamos entender que eram os que fizeram pré, ensino médio, fundamental, graduação e pós-graduação. Uma vez que tinha ingressado em um dos cursos do Mackenzie, mesmo não concluído, nós entendemos que é antigo aluno.

Este conceito mais abrangente utilizado pelo Mackenzie foi estratégico para ampliar o número de pessoas que podem ser consideradas como seus ex-alunos. Entretanto, será utilizado durante este estudo o termo “ex-aluno” para se referenciar os membros das duas IES estudadas.

Na FGV-EAESP segundo Fernando Scarpi:

Os alunos dos cursos de extensão e de educação continuada (GVpec) são considerados ex-alunos da FGV-EAESP, porém quando falamos em abordagem para captação de recursos com orçamentos limitados, eles são menos priorizados. Detectamos que os ex-alunos da graduação se sentem "mais ex-alunos" da FGV-EAESP do que os do GVpec.

No caso da FGV-EAESP, foi identificado um sentido *stricto sensu* para o vocábulo “ex-aluno”, revelando que o sentido de pertencimento a esse grupo estaria vinculado aos alunos de graduação. E o mesmo sentido se refletiu na estratégia de captação de recursos dessa IES. Talvez essa acepção seja pelo fato de que os alunos de graduação formam um pequeno e seletivo grupo, criando assim um sentido mais estreito de pertencimento.

Ambas as instituições foram pioneiras na captação de recursos institucionalizada junto aos ex-alunos no Brasil ou, pelo menos, foram as primeiras a registrarem e tornarem públicas suas experiências nessa atividade: a FGV-EAESP a partir de 1991 e o Mackenzie a partir de 1999. Ambas começaram do “zero”, sem recursos financeiros, montando a estrutura aos poucos e aprimorando as técnicas de captação.

Segundo Arnaldo Cersóssimo:

Naquele momento, a intenção não era priorizar a captação de recursos embora soubéssemos que seria uma consequência. O grande objetivo de ter a área era para o relacionamento, trazer ao convívio da Universidade aqueles antigos alunos que por aqui passaram. [...] A captação foi planejada. Houve estudo, pesquisa, com experiências fora do Brasil, com os alunos e evidentemente que ela foi estruturada respeitando a cultura da instituição e até do próprio país, para se obter esse relacionamento com os antigos alunos. [...] Tivemos algumas ações (no passado), mas não ações de forma estruturada e continuas. [...] Mais de 100 mil nomes que estavam desatualizados. Só o nome continuava intacto com exceção das mulheres que tinham se casado e consequentemente mudado de nome. Os dados estavam todos desatualizados.

É importante lembrar que na década de 50, o Mackenzie teve uma experiência muito marcante em captação de recursos, segundo nos conta Arnaldo Cersóssimo:

Na verdade, o Mackenzie teve na década de 50 uma campanha chamada de 3M - Mackenzie, Maior e Melhor. Foram levantados recursos suficientes para construir um prédio, o prédio de número 19 onde está instalado o auditório Rui Barbosa com capacidade para 1.500 lugares, um dos maiores espaços da cidade de São Paulo. Totalmente construído com recursos de antigos alunos, isso já na década de 50. O Mackenzie já tem essa história. Outras histórias também, o Prédio de número 1 não foi construído por antigos alunos, mas foi uma doação de um americano que nunca esteve no Brasil, ele doou dinheiro para construir o prédio e deram o nome dele para a instituição (John Theron Mackenzie).

A Diretoria na época de Michael Zeitlin na FGV-EAESP priorizou a captação de recursos com empresas, pois havia uma demanda muito grande por mostrar resultados, como, por exemplo: a reforma do prédio e a internacionalização da instituição. Na visão de Michael Zeitlin, a captação com empresas era a forma mais rápida de se viabilizar as necessidades da instituição. O relacionamento com ex-alunos era importante, mas os resultados seriam em longo prazo.

No Mackenzie, a prioridade não era captação de recursos, e sim iniciar um programa de relacionamento com os ex-alunos, priorizando a atualização do banco de dados, principal ferramenta utilizada pela instituição que será analisada no capítulo III. A captação de recursos seria uma decorrência natural do processo de relacionamento.

Do início da captação de recursos nessas IES até hoje, grandes campanhas de captação de recursos foram elaboradas e colocadas em prática.

1.6. Campanha Capital e Campanha Anual

Segundo Cruz e Estraviz (2000), as campanhas utilizadas para captação de recursos das organizações do terceiro setor são chamadas de campanha capital e campanha anual.

A campanha capital é organizada sempre que se tem um projeto especial como: a construção, a reforma ou a ampliação de um edifício, projetos ambiciosos de pesquisa, ou outras necessidades de grandes investimentos de capital.

A campanha capital é pontual, ou seja, tem começo, meio e fim. Resultam em bens de capital, daí serem dessa forma denominadas. Por apresentarem maior visibilidade, possuem um maior apelo junto aos doadores.

A campanha anual, como o próprio nome já diz, acontece anualmente e é organizada com a finalidade de captar os recursos necessários para o funcionamento da instituição pelo período de um ano.

A campanha anual compreende o custo operacional da instituição ou as necessidades orçamentárias comuns como salários, aluguel, telefone, etc. São campanhas que, normalmente, não oferecem muita visibilidade ao doador, sendo, portanto, mais difíceis de serem captadas.

Tanto a FGV-EAESP, como o Mackenzie, trabalham com campanhas do tipo capital. Os setores de captação cuidam da organização e da operacionalização deste tipo de campanha, além de projetos eventuais como, por exemplo, captação de recursos para eventos acadêmicos.

A FGV-EAESP até hoje é tida como exemplo em seminários de captação de recursos por sua campanha capital de reforma do prédio. Essa campanha possibilitou o patrocínio de salas de aula, laboratórios de informática, auditórios, um centro de educação a distância entre outros espaços patrocinados.

A campanha foi conduzida por Michael Zeitlin, conforme depoimento:

O prédio estava caindo aos pedaços, as salas de aula eram péssimas, o mobiliário era horrível etc. Essa necessidade de investimento em coisa física somava com a maior facilidade de iniciar uma campanha de arrecadação. E aí eu tive a idéia de vender o patrocínio para as salas de aula colocando o nome como a gente vê no exterior. [...] aprendi [...] que é mais fácil você arrecadar para realizar obras físicas do que para vender projetos intelectuais, Idéias são muito abstratas.

Na época, Michael Zeitlin conseguiu que a Fundação Getulio Vargas, mantenedora da EAESP, fizesse a reforma de um andar (6º andar). Com o andar totalmente reformado, Michael Zeitlin começou a procurar seus contatos pessoais e ex-alunos em posição de destaque para oferecer as salas patrocinadas.

A idéia era usar o dinheiro arrecadado com esses patrocínios para a reforma de outro andar e assim sucessivamente, conforme atesta sua entrevista:

[] O presidente da ocasião, Prof. Melo Flores, acabou por apoiar a idéia, nos deu os recursos necessários para reformar o sexto andar do prédio e eu saí vendendo salas de aula para os interessados e lembro que a 1ª sala foi vendida para a Dow Chemical onde um dos Diretores era meu amigo de infância. Ele se interessou pela idéia e achou que o importante era ser o primeiro.

Figura 5: Foto da Sala de Aula da FGV-EAESP Antes do Patrocínio



Figura 6: Foto da Sala de Aula Patrocinada na FGV-EAESP



Fonte: ambas as fotos cedidas por Luiz Carlos Merege

Os espaços patrocinados na FGV-EAESP, normalmente, são patrocinados por empresas, contudo, é importante ressaltar que o acesso à empresa, é muitas vezes facilitado pelo ex-aluno que realiza toda a intermediação do processo, ou mesmo toma a decisão pela empresa (no caso de cargos de Diretoria).

Conforme atesta a entrevista de Célia Cruz da FGV-EAESP:

[...] o perfil do ex-aluno da GV é o de quem trabalha em empresas, ou seja, era uma maneira também do ex-aluno informar o trabalho que estava realizando na GV. O ex-aluno gerava uma abertura de portas com as empresas que acabavam sendo a principal fonte de receita.

No tocante ao Mackenzie, um dos mais recentes exemplos de campanha capital é a reforma do seu Centro Histórico²⁸, cujo projeto visava reformar o prédio, mantendo formas e estrutura originais. De acordo com Custódio Pereira (2005), a campanha de levantamento de fundos para a construção foi trabalhada com a venda de pequenos tijolos ao valor de R\$ 80,00, réplicas dos tijolos originais usados no prédio que estava sendo reformado.

Nesta modalidade, foram adquiridos mais de 1000 tijolos por alunos, funcionários e ex-alunos. Foi ainda utilizada uma árvore com folhas de metal: ouro no valor de R\$ 1.000,00, prata no valor de R\$ 500,00 e bronze no valor de R\$ 300,00, valores esses revertidos para o Centro Histórico, e cada folha patrocinada recebia o nome do doador ou de quem o doador solicitasse.

Essa modalidade recebeu centenas de doações, somadas à campanha do Tijolinho e às parcerias com fornecedores de produtos. Os resultados desta campanha estão presentes no capítulo II.

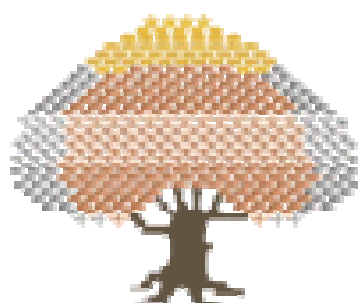
²⁸ Galeria de Fotos – Inauguração do Centro Histórico Mackenzie no anexo XI página 370 e informações sobre o projeto contidas no balanço social 2004 da instituição no anexo XXIII página 399.

Tanto o Mackenzie, como a FGV-EAESP, conhecem a importância de identificar o ex-aluno nos quadros de uma empresa patrocinadora em potencial, conforme atesta o depoimento de Custódio Pereira e Arnaldo Cersóssimo respectivamente, a respeito do banco de dados de ex-alunos:

Por exemplo, eu vou reformar o Centro Histórico, então preciso de vigas de aço. Eu via quem trabalhava em indústrias de material de construção ou em usinas, digitava lá COSIPA e verificava quem eram os antigos alunos que estavam na COSIPA e em que cargos para me ajudar a fazer um contato com alguém da alta administração. No metrô foi assim e sucessivamente. À medida que eu crescia no meu cadastramento, eu crescia no meu banco de dados de relacionamento, porque na hora que eu tivesse uma situação prática eu poderia acessá-los. Ou melhor, o ideal era que nós fizéssemos isso antes, então fizemos uma lista Vip de Presidentes para nós fazermos alguns contatos, mandar cartões, convites para cerimônias etc. Começamos a fazer um trabalho de aproximação com alguns antigos alunos que nós selecionamos e achamos que eram importantes. Então se tinha uma palestra nós os convidávamos de maneira especial e a todos nós informávamos o que estava acontecendo no Mackenzie, tudo isso por internet (CUSTÓDIO PEREIRA).

A questão do tijolinho foi muito pessoal. Foi percebido que no final do ano, muitos compraram o tijolinho para presentear amigos Mackenzistas por causa do "M" do Mackenzie impresso no tijolinho. Há uma ligação afetiva e pessoal. Mas se essa pessoa ocupa um cargo de decisão e tem condição de fazer algo pelo Mackenzie, como empresa, isto facilita muito e continua facilitando. (ARNALDO CERSÓSSIMO).

Figura 7: Campanha do Tijolinho e da Árvore



ÁRVORE

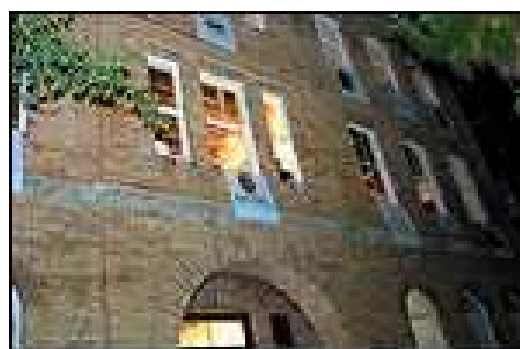
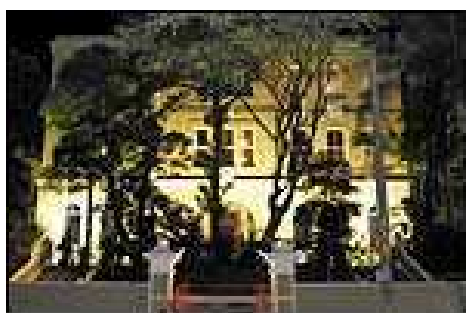


TIJOLINHO

Na captação de recursos para o centro histórico do Mackenzie, Arnaldo Cersóssimo comenta:

A captação do Centro Histórico ocupou um bom período do setor. Foi um esforço de 9 meses [...] No começo o Desenvolvimento Institucional ia atrás dos recursos até que chegamos ao ponto em que eles nos procuravam. Mas a grande maioria dessas ações foi provocada pelo Desenvolvimento Institucional, contatos e tudo mais. Mostrávamos a importância do Centro Histórico, mostrávamos inclusive a importância do Centro Histórico para a cidade de São Paulo e isso atraía o interesse da empresa, da mídia televisiva, escrita e falada [...] O valor da obra de restauro do Centro Histórico foi de R\$ 2 milhões e 200 mil. Conseguiu-se com os antigos alunos uma parte e o resto foi com empresas sem vínculo com antigos alunos. As empresas perceberam a importância daquele prédio N.º 1 do Mackenzie, inaugurado em 1896, a primeira escola de engenharia do país. Tudo a ver com a história da cidade de São Paulo. Fazia parte do roteiro cultural de São Paulo. Prédio belíssimo. Conseguimos mostrar isso, demonstrar isso às empresas, às potenciais patrocinadoras. Uma jogada interessante foi que eu percebi que o ano seguinte seria o aniversário de 450 anos da cidade de São Paulo. Lançou-se então uma campanha com apoio da empresa Neotass,²⁹ onde ganhamos 30 outdoors que foram espalhados pela cidade dizendo mais ou menos assim: "O Mackenzie está dando um presente à cidade de São Paulo pelos seus 450 anos". Isso foi ótimo, pois conseguimos agregar um outro valor à obra, não só a comunidade Mackenzista, mas também a cidade de São Paulo estaria ganhando um presente, porque a intenção era e continua sendo de abrir aquele espaço para a cidade de São Paulo e não só para a comunidade Mackenzista.

Figura 8: Fotos do Centro Histórico Mackenzie



Fonte: http://www.mackenzista.com.br/mackenzista_galeria_iluminacao.html. Acessado em 7 de abril de 2006.

²⁹ Modelo do outdoor doado pela Neotass para a Restauração do Centro Histórico no anexo XXI página 395.

As campanhas de captação de recursos em ambas as IES não teriam acontecido, se não estivessem inseridas em um amplo planejamento por parte da instituição: o chamado planejamento estratégico apresentado a seguir.

CAPÍTULO II

CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM EX-ALUNOS NA FGV-EAESP E NO MACKENZIE

No presente capítulo, são analisados o planejamento estratégico e o ambiente organizacional na FGV-EAESP e no Mackenzie. Também são comentados, por exercerem influência na captação de recursos com os ex-alunos, outros temas como liderança, alternância de poder e a associação de ex-alunos. Por último, são apresentadas as técnicas de solicitação utilizadas pelas duas IES com os ex-alunos e os resultados da captação de recursos.

2.1. Planejamento Estratégico

A captação de recursos, para ser eficiente, necessita estar respaldada nos objetivos do planejamento estratégico.

Consoante Robbins (2001, p. 33), planejamento é a função gerencial que: “[...] abrange a definição de metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades”.

A ação de planejar, conforme descreve Kwasnicka (1995), significa analisar informações relevantes do presente e do passado e avaliar prováveis desenvolvimentos futuros, possibilitando traçar um curso de ação para alcance dos objetivos.

Segundo Kotler e Fox (1994), a IES que adota o planejamento estratégico possui as seguintes vantagens:

- 1) Está consciente de suas ameaças, oportunidades, forças e fraquezas ambientais e tem planos de contingência para lidar com as mesmas;
- 2) Tem identificado seus públicos e mercados;
- 3) Tem clareza de sua missão bem como suas metas, objetivos e recursos para atingí-los;
- 4) Tem analisado os serviços e programas que oferecem;
- 5) Tem comprovado junto a potenciais doadores que seu trabalho é institucional e de máxima importância, definido e aprovado pelo órgão máximo da instituição.

Como ordem natural das coisas, a área de captação de recursos nas duas IES, surgiu somente após a preparação do planejamento estratégico, a identificação das necessidades e a aprovação da Diretoria e demais órgãos da instituição (Conselho Diretor e Conselho de Administração).

De acordo com Meregé (2000), o planejamento estratégico é importante para a sobrevivência da instituição, visto que: garante o processo contínuo de auto-avaliação; permite a adaptação a novas realidades; contribui para a profissionalização da organização; facilita parcerias; aumenta a credibilidade; racionaliza a captação e uso de recursos; reduz desperdício de tempo e talento; contribui para aumentar a transparência e a visibilidade; e contribui para a união de todos na construção do futuro.

Dessa forma, a área de captação de recursos pode programar planos de ação para a captação das necessidades apontadas no planejamento estratégico.

Tanto a FGV-EAESP, quanto o Mackenzie, tiveram o cuidado de ao introduzir o tema “captação de recursos” na gestão universitária, o fazerem de maneira formal e institucionalizada. Os próprios Diretores, que também eram os mentores da área de captação de recursos, tomaram a iniciativa de apresentar a nova atividade aos órgãos máximos das IES e conquistarem, assim, o apoio da instituição.

Segundo Michael Zeitlin:

[...] nós fizemos na Escola um plano estratégico que está impresso, ele existe para gestão de 1991 a 1995³⁰. Na elaboração do plano estratégico, nós ouvimos a "casa", quer dizer nós ouvimos alunos, professores, a nossa comunidade e ficou absolutamente evidente que o que era a maior necessidade era a reestruturação física, a recuperação física do prédio. [...] O planejamento estratégico para captação de recursos foi feito individualmente. Eu tomei a decisão como Diretor, porque eu ia fazer isso de qualquer forma e saí e fui fazendo. Depois que estava tendo sucesso é que a estruturação foi crescendo. [...] É importante frisar que a captação entrava no planejamento estratégico da Escola, estava inserida, não ficou solta no espaço. [...] a gente podia levar o plano estratégico e dizer olha: isso é o que nós vamos fazer nesses 4 anos e se o Senhor quiser fazer parte disto, sobe no trem.

³⁰ Planejamento estratégico 1992-1995 da FGV-EAESP encontra-se no anexo VIII página 348.

As pessoas necessitam sentir-se convidadas para algo positivo e precisam ter confiança que a instituição vai ser capaz de realizar tudo aquilo. [...] as necessidades foram claramente identificadas na hora de fazer o plano estratégico e vamos dizer assim havia uma vontade coletiva de que aquilo precisava ser feito, estava identificado e precisava fazer e aí então eu acho que eu tinha a personalidade, o perfil, de alguém que vai e faz. Talvez num outro conjunto de circunstâncias eu não teria a mesma sorte. [...] A instituição defendeu um nicho no sentido que ela era uma Escola por excelência, a melhor da América Latina ou pelo menos uma das três melhores da América Latina. Sabia quais eram as suas fraquezas, atacou as suas fraquezas e ao mesmo tempo procurou se internacionalizar mais.

Na FGV-EAESP, Luiz Carlos Merege, na época Diretor Administrativo, coordenou o planejamento estratégico e identificou a necessidade da captação de recursos, conforme trechos extraídos na banca de qualificação deste trabalho.

Os participantes do plano eram formados por uma comissão mista formada por representantes de alunos, professores e funcionários. Foi uma loucura, a dinâmica era muito grande, muito complicada, deu muito trabalho... Mas foi super importante. Nós demoramos seis meses para fazer o planejamento estratégico. Foi o documento base que norteou toda a mudança da Escola, foi uma mudança importantíssima, eu fiquei impressionado, pois como eu que coordenava a elaboração do plano, eu fui estudar a história da GV e casa de ferreiro espeto de pau, a Escola nunca tinha feito um plano estratégico, 40 anos de existência naquela época e nunca tinha feito um plano estratégico, então é aqui que parece a necessidade de captar recursos, então a gente sabia que a Escola tinha recursos para a parte operacional, mas toda aquela parte de diagnóstico que a gente fez sobre as necessidades, os desafios, surge aqui a necessidade de captar recursos. A partir dessas necessidades é que nós começamos a pensar numa área de captação de recursos. Michael gostou da idéia, então a gente fez um orçamento das necessidades de captação de recursos e nós saímos em campo. [...] nós fomos atrás de ex-alunos, a gente começou a mapear ex-alunos que tinham cargo de direção, a gente ia atrás, conversava, mostrava o plano, ia com o plano na mão, para ganhar confiança, então a gente conseguia cativar o ex-aluno para fazer a doação.

Custódio Pereira conta sobre o plano de ação no Mackenzie:

[...] já estávamos com um plano de ação com prazos, ações etc. De posse disso, eu coloquei no “colo” do conselho deliberativo, coloquei na nossa reunião de administração, um plano muito bem elaborado que foi aprovado. Então passou a ser alguma coisa institucional. Mas o plano de ação também era muito modesto, porque ele previa usar recursos nossos já existentes sem gastar nenhum dinheiro adicional a não ser pessoal que já existia na instituição. [...] eu também não queria assumir muitos compromissos de valores, porque podia não captar.

No planejamento estratégico do Mackenzie que eu participei foi colocado um item lá que era específico³¹ sobre esse assunto. Aí já não era o que eu queria, não era o que eu achava, eu tinha conseguido convencer transformar isso numa coisa institucional. Hoje isto é institucional, se não for feito está em desobediência. [...] O Mackenzie é uma instituição de 135 anos com a sua marca já forte no mercado, portanto, não muito afeita a mudanças ou inovações. Como eu conhecia muito bem a cultura da organização, pude conduzir a introdução de toda a área de Desenvolvimento Institucional sem grandes dificuldades políticas ou institucionais. Acredito que outro tipo de postura poderia ter trazido tantos problemas que poderiam inviabilizar a implementação/desenvolvimento da área. [...] Foi feita uma análise do ambiente interno para identificar as ameaças e oportunidades. Também fizemos um planejamento estratégico e um plano de ação para potencializar as oportunidades avistadas e vencer as ameaças em potencial. O Mackenzie procurou antes conhecer o que havia e o que estava sendo feito. Por meio de workshops realizados aqui no Brasil e com preletores americanos e canadenses, especialmente convidados pelo Mackenzie, foi possível conhecer as estratégias que estavam sendo desenvolvidas. A partir daí, o Mackenzie adotou uma postura inovadora e pró-ativa, procurando novas oportunidades, levando em consideração, inclusive, a cultura organizacional.

A criação dos setores de captação de recursos nas IES estudadas revelou que a sua implantação foi articulada por meio do planejamento estratégico das instituições. Um fator diferencial entre as IES estudadas é o seu ambiente organizacional, que possibilita e condiciona o trabalho de captação de recursos com os ex-alunos.

2.2. Ambiente Organizacional

Conforme já mencionado, a primeira etapa do planejamento estratégico é analisar o ambiente. As instituições estão abertas para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente complexo e altamente mutante para poderem sobreviver.

³¹ Política Institucional do Mackenzie – Objetivo Estratégico 8 encontra-se no anexo XXV página 406.

Ambiente organizacional é o ambiente no qual a organização opera. A organização está inserida em um ambiente externo que sofre as influências dos *stakeholders* externos: clientes, fornecedores, governo, comunidade local e público em geral e, internamente, a organização sofre influências dos *stakeholders* internos: os gerentes e os trabalhadores.

Os ambientes organizacionais com as suas freqüentes modificações podem ser considerados como as principais fontes de incertezas para a gestão das organizações. Neste contexto, as instituições devem monitorar continuamente seu ambiente e adaptar-se a ele se desejarem sobreviver e prosperar.

Para Kotler e Fox (1994), uma IES possui os seguintes ambientes:

- Ambiente universitário composto por públicos internos como o conselho universitário, administração, corpo docente, funcionários, voluntários etc.;
- Ambiente de mercado composto por estudantes, doadores (entre eles os ex-alunos) e fornecedores;
- Ambiente competitivo que são os concorrentes; e
- Macroambiente que são forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a instituição e seu trabalho. O macroambiente está em mutação constante e fora de controle e da influência da IES ou de qualquer outra organização.

Morgan (2000) apresenta a teoria da contingência como propícia ao diagnóstico da compatibilidade instituição-ambiente. As variáveis do ambiente irão determinar quais as decisões que serão tomadas pelas organizações.

Não se trata de causa e efeito, pois a instituição não irá apenas reagir às mudanças ambientais, mas, sim, interagir com elas, procurando conhecer e se adaptar da melhor maneira possível a cada nova situação que o ambiente lhe apresentar.

Administrar essas mudanças propiciadas pelas interações com o ambiente não é uma tarefa fácil, segundo o autor, tendo em vista que os administradores não podem concentrar-se somente na mudança. Os objetivos de curto prazo continuam a existir. Em vez de concentrar-se na mudança, a organização precisa administrá-la de modo que também atenda às exigências financeiras e sociais de desempenho (BROWN e EISENHARDT, 2005).

Da teoria da contingência (MORGAN 2000, p. 72-3), extraiu-se as seguintes questões que foram abordadas nas entrevistas com os idealizadores das campanhas de captação de recursos das IES:

- Qual era a natureza do ambiente da organização?
- Que tipo de estratégia foi empregada?
- Que tipo de tecnologia foi utilizada?
- Qual era a cultura ou *ethos* dominante da organização?
- Como era estruturada a organização e quais as filosofias de administração dominante?

De acordo com Custódio Pereira, quanto a:

- Natureza do ambiente do Mackenzie:

A natureza era estável e as interconexões entre os vários elementos do ambiente eram complexas. Áreas novas foram criadas como a área social e a área de desenvolvimento institucional.

- Estratégia empregada:

A instituição defendeu um nicho particular que ela criou no ambiente sim, mas sempre interagindo com muita habilidade e com toda a organização, permitindo que a área fosse vista positiva e auxiliadoramente. A postura em relação ao ambiente ora era competitiva ora era de colaboração. À medida que a área se consolida, a tendência é de maior colaboração. As pessoas começam a constatar a importância da área para as atividades delas e para a organização como um todo.

- Tecnologia:

Neste aspecto, considerando as limitações orçamentárias, desde o início usamos fortemente todas as tecnologias disponíveis, principalmente a internet, o que permitiu agilidade, controle e eficiência. Todos os processos usados, depois de desenvolvidos e implementados com sucesso, foram padronizados, passando a ser aplicados na rotina. A tecnologia permitiu o desenvolvimento de níveis de responsabilidade, alçadas e a definição de autonomia e sua abrangência. O sistema por nós estarmos em uma equipe e ter a sinalização por minha parte possuía muita liberdade de criação e muito apoio, o que favoreceu muito. A tecnologia foi flexível e aberta se não fosse isso o projeto não teria tido sucesso. O Mackenzie sempre teve um bom nível tecnológico na área de informática então nós usamos o que tinha de mais moderno na construção, na operação, no desenvolvimento em tudo enfim. [...] A tecnologia pode sim substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis, eu acredito nisso sem dúvida.

- Cultura:

O Mackenzie é uma instituição grande, muito corporativa. Quando eu assumi a presidência eu procurei fazer um treinamento de pessoal para duas áreas: empreendedorismo e motivação, porque eu queria despertar aquele *Rolls Royce*, dar uma mexida para ele se transformar, porque as pessoas, não digo que trabalhavam pelo dinheiro, mas trabalham porque estão acostumadas com a rotina e eu acho que dei uma contribuição boa porque esse negócio de antigos alunos e área social mexeu muito com a instituição, ganhamos vários prêmios também com isso, inclusive.

A instituição sempre foi muito voltada para uma educação séria, de qualidade, de muito respeito, o padrão de cultura é uma instituição que tem a vantagem e a desvantagem de ser uma instituição de 135 anos, ao mesmo tempo em que dá uma estrutura e uma visibilidade sólida, também tem muita coisa que para você mudar é muito difícil. Eu quando comecei com captação de recursos eu tive dificuldades para ver se isso seria aceito pelo Mackenzie. Porque os alunos, os antigos alunos, ou a igreja podia dizer: mas o que está acontecendo com o Mackenzie? O Custódio que é o Diretor Financeiro será que estão precisando de dinheiro? Estão com problemas financeiros? Podia haver um choque e ter uma destruição completa. Eu precisava trabalhar e por isso eu fugi tanto tempo da idéia de explicitar a captação de recursos, mas depois eu descobri que o Mackenzie foi pioneiro nisso em 1953, aí acabou.

- Tipo de instituição:

[...] e essa forma organizacional em muitas áreas ela é matricial. No marketing, no desenvolvimento institucional, no social e eu sempre procurei dar essa visão matricial de organização para não ficar centralizado e todos poderem utilizar dos recursos existentes. A mantenedora era dominante e autoritária, sempre foi e a Universidade sempre aprendeu a estar desta maneira (prestação de contas, controles etc.). [...] A filosofia enfatizava abordagens seguras, não era inovadora e era muito temerosa com isso.

De acordo com Michael Zeitlin, quanto a:

- Natureza do ambiente da FGV-EAESP

[...] Para isso, logo que eu pude, fui fazer um curso que é dado periodicamente nos Estados Unidos pela AACSB - Associação Americana das Escolas de Administração (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Periodicamente eles oferecem para novos Diretores, pois nos Estados Unidos existem mais de 400 escolas de Administração, mas sempre existem alguns novos. No curso eram vistos modelos de arrecadação. Aprendi os rudimentos, coisas que eu aproveitei para discutir, problemas que eu teria de adaptação de métodos americanos à realidade brasileira por causa da mudança cultural [...] O ambiente era estável, a Escola estava vamos dizer normal, havia claramente um desejo por um Diretor do tipo mais executivo empresarial.. [...] Acabei me candidatando, fui eleito pela congregação com uma margem bastante folgada [...] Pois as pessoas sabiam que eu também exercia função empresarial [...], as necessidades foram claramente identificadas na hora de fazer o plano estratégico e vamos dizer assim havia uma vontade coletiva de que aquilo precisava ser feito, e aí então eu acho que eu tinha a personalidade, o perfil, de alguém que vai e faz. Talvez num outro conjunto de circunstâncias eu não teria a mesma sorte.

- Estratégia empregada:

A instituição defendeu um nicho no sentido que ela era uma Escola por excelência, a melhor da América Latina ou pelo menos uma das três melhores da América Latina. Sabia quais eram as suas fraquezas, atacou as suas fraquezas e ao mesmo tempo procurou se internacionalizar mais. [...] Nós não adotamos posturas, elas eram inovadoras em caráter brasileiro, mas não tive nenhuma idéia original, era uma cópia descarada do que se fazia no exterior.

- Tecnologia:

Nós claramente investimos em tecnologia de informação por considerar que esse era um ponto fraco nosso.

- Cultura:

Nós levávamos orçamentos ao pé da letra, nós fizemos cortes de funcionários e de professores, foi um número que não foi pequeno. Acho que num caso foi 13% e no outro 16%. [...]. nós tínhamos uma política de muita franqueza, muita abertura. [...] eu também introduzi.... que a instituição tem que ser austera, ela tem que zelar pelo dinheiro que não é nosso, da coletividade [...] A instituição quer o bem, quer a coisa correta, quer a coisa austera e admira quem se comporta assim. Nós fizemos na época e está registrado no plano estratégico e em outros lugares uma declaração de missão, de valores, no que a gente acredita, por exemplo, o processo democrático. Na Escola, nós acreditamos muito, acreditávamos, na cultura da casa, no debate livre, das pessoas poderem ter suas opiniões, divergirem, o contraditório era o nosso hábito de vida e ali na instituição na troca das pessoas que ocupam os cargos dirigentes permanentemente. Então umas das coisas boas que eu até brinco é que quando eu saí da direção e voltei a dar aulas eu comparava com a revolução cultural chinesa, você é primeiro ministro um tempo e depois vai colher arroz. ...Eu fiz um plano estratégico para a Escola junto com um grupo de pessoas, foi feito pela "casa" e disse: "olha isso é o que nós vamos fazer, estou comunicando, quem quiser colaborar, o ônibus tá aberto você sobe". Mas eu nunca cheguei para alguém e disse: "olha, você vai abandonar suas idéias porque você tem que pensar igual a nós". Pelo contrário, você pensa contra o que nós queremos fazer, mas você em alguns setores está disposto a ajudar, eu não tenho nada a ver se você não gosta de mim, mas se você quer trabalhar, trabalhe.

Em face ao exposto, pode-se perceber que, em ambos os casos, houve um estudo com o que havia de mais avançado em captação de recursos nos Estados Unidos e Europa. Ambos os Diretores viajaram para aprender e aprimorar as técnicas que poderiam ser utilizadas no Brasil.

No tocante à FGV-EAESP, havia uma liberdade muito grande de ousar. O Diretor, na figura de Michael Zeitlin, tinha plenos poderes, visto que era apoiado pela Congregação da instituição a colocar em prática os objetivos do plano estratégico. Foi um Diretor e líder arrojado e com uma visão de futuro muito superior à das instituições concorrentes. Soube analisar o ambiente e prever que se a instituição continuasse na situação em que se encontrava, ela fatalmente estaria destinada ao fracasso. O movimento iniciado por Michael Zeitlin é referência até hoje entre as IES e no terceiro setor em geral. Foi sem dúvida, pioneiro na área de captação de recursos em IES.

A cultura na FGV-EAESP, na época de Michael Zeitlin, diferentemente do Mackenzie, era muito mais democrática. No Mackenzie, percebe-se certo receio por parte de Custódio Pereira, principalmente no período em que ele era Diretor Financeiro e não tinha ainda plenos poderes para introduzir a captação de recursos. Havia uma preocupação também com a Igreja (mantenedora) e com os próprios ex-alunos de acharem que o Mackenzie estivesse em má situação financeira. Outra precaução plenamente justificada foi a de introduzir a captação de recursos de uma forma gradual e positiva, de forma a impedir retaliações e até um retrocesso de todo o processo, afinal a instituição não era inovadora.

Percebe-se também que ambas as IES tiveram uma preocupação muito grande com a área tecnológica, justamente por saberem que sem isso seria impossível iniciar e principalmente manter um relacionamento com os ex-alunos e empresas parceiras. A área tecnológica será explorada no capítulo III.

2.3. Liderança na Captação de Recursos

Este é o grande diferencial existente em ambas as IES. A força da captação de recursos está na imagem de seus líderes. Tanto o Mackenzie, quanto a FGV-EAESP, possuíam, na figura de líderes de captação de recursos, seus próprios Diretores, autoridades máximas, em ambos os casos.

Tanto Michael Zeitlin, na época Diretor Geral da FGV-EAESP, quanto Custódio Pereira³², na época Diretor-Presidente do Mackenzie, eram captadores de recursos natos, totalmente comprometidos com a missão de iniciar uma nova era em suas respectivas IES.

Todo Diretor de uma IES deseja criar uma imagem positiva para sua instituição, atrair estudantes qualificados, fornecer boa educação, contratar professores e administradores bem preparados e obter apoio de fundações, ex-alunos, empresas, entre outros.

³² Custódio PEREIRA foi inclusive o 1º Presidente da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), tamanho o seu envolvimento com a área.

Segundo Noriega e Murray (1997), a maioria das pessoas segue os dirigentes que gozam de sua confiança, já que esta é a chave da liderança. O líder deve ser uma pessoa com grande habilidade para dirigir, motivar, planejar e, com seu exemplo e dedicação, atrair outros para participar da instituição.

Michael Zeitlin, desde o início foi doador para o Fundo de Bolsas da FGV-EAESP na categoria diamante (cujo valor de doação é a partir de R\$ 5 mil). O Fundo de Bolsas da FGV-EAESP é apoiado por empresas e ex-alunos e financia o estudo de alunos sem condições econômicas.

A Diretoria precisa dar o exemplo e ser a primeira a doar. Se ela própria não acreditar no trabalho de sua instituição, quem acreditará?

Segundo Zilla Bendit da FGV-EAESP:

Uma questão de honra é que a Diretoria fosse doadora e de uma alta categoria. É o mínimo. Não se pode pedir para outro aquilo que você não é. Eles até que meio que se esquivavam dizendo: Eu doei uma vez, está doado. Só que a doação é anual. Tem que doar o tempo todo.

O líder deve ser alguém que: goze de alta reputação e estima dentro do mundo dos negócios; tenha uma imagem forte dentro da comunidade; desfrute do conceito de pessoa séria e entusiasta; tenha o dom de tomar decisões acertadas e ajustadas; possua o desejo e o tempo para se dedicar ao trabalho que a organização de uma campanha de captação de recursos exige.

Ambos os líderes são pessoas muito bem relacionadas no mundo empresarial e acadêmico, são carismáticos, envolventes e persistentes. Michael Zeitlin teve resistência por parte de vários professores no início da implantação da captação de recursos que não acreditavam que, no Brasil, isso poderia dar certo. Custódio Pereira, por sua vez, teve que adiar seu sonho da captação por alguns anos, mas sempre estava participando de eventos da área, trocando informações, trazendo profissionais norte-americanos para relatarem suas experiências e, dessa forma, aos poucos conseguiu introduzir a captação de recursos no Mackenzie.

Os profissionais da alta administração de uma IES devem assumir o papel de criar e manter relações positivas com seus públicos. Administrar relações não é uma tarefa fácil, mas a instituição que faz isso colhe benefícios. É tarefa do líder não só acompanhar o captador nas reuniões de negociação, mas receber potenciais doadores na instituição, guiá-los por um *tour* no *campus* da IES, comparecer nos eventos dos ex-alunos e nas homenagens a doadores.

Neste sentido, Custódio Pereira afirma:

Quando eu ia sair de férias para Portugal,... nós entramos lá (no *site*) e vimos que tinha 8 ou 12 alunos cadastrados em Portugal. Nós entramos em contato etc. e tal. Eu levei terno e eu estava em Setúbal na praia. Saí de lá, fui até Lisboa, encontramos com a turma, mas foi muito bom, muito divertido e tinha uma menina que era arquiteta e estava desempregada, ela saiu de lá empregada porque os antigos alunos a empregaram, acho que está até hoje no *site*.

Figura 9: Custódio Pereira com Ex-Alunos Mackenzistas Portugueses³³



³³ 1º Encontro Internacional. Foi realizado no dia 19/08/2003, na cidade de Lisboa, no Hotel Dom Pedro em Portugal Disponível em http://www.mackenzista.com.br/mackenzista_galeria_encontrointernacionalpt2003.html. Acessado em 17 de maio de 2006.

Estes públicos, no caso, ex-alunos, tornam-se os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e comunicação atingem outros, tornando fácil atrair e atender maior número de pessoas. O ex-aluno tem orgulho da instituição e fica feliz e satisfeito ao contribuir para o sucesso da instituição que irá refletir no seu próprio sucesso pessoal e profissional. A IES recebe atenção favorável da mídia que, por sua vez, fica interessada em divulgar suas realizações.

Nos eventos da *ComunidadeGV* realizados por Zilla Bendit, os ex-alunos doadores eram identificados, conforme relato da entrevista:

Quando eles entravam na Escola no dia do jantar, eles recebiam um crachá bem grande (conforme a idade da turma, a letra do crachá aumentava) para que todos pudessem ser identificar. Quando o ex-aluno já era doador, ele recebia um selo diferenciando-o por isso - eu sou doador! Para despertar a atenção dos amigos. O que é isto? Também quero!

Figura 10: Festa de Confraternização da Graduação da FGV-EAESP, em 25/11/2004 – Alunos Formados há 15 e 20 Anos.



Foto cedida pela FGV-EAESP em fevereiro de 2006

Ainda no tocante ao público ser o maior divulgador da instituição, segue a descrição de dois depoimentos de Custódio Pereira:

1º depoimento:

“No caso do Ministro Eros Grau, eu soube que ele era antigo aluno. Quando ele foi nomeado Ministro, eu estive fazendo uma visita, eu como Diretor Presidente, mais o chefe do Jurídico e convidei o Diretor da Faculdade de Direito para fazermos uma visita. Na ocasião entregamos material do Mackenzie e ele me convidou para estar na posse e para um jantar. Nós preparamos uma reportagem na revista do Mackenzie, nós fomos lá e aí levamos a ficha de matrícula e estávamos preparando um book para ele com as memórias dele do Mackenzie que eu iria entregar junto com o Presidente do Conselho Deliberativo. Isso é muito forte, quando vale isso? Isso não tem dinheiro que pague, porque eu não sei, mas uma pessoa que conhece a instituição como ele conhece, amanhã sai uma denúncia, um processo e ele vai dizer não, como ele disse: a instituição é seriíssima! Em resumo, ele terminou a entrevista dizendo: Cuidem bem do meu Mackenzie! Isso é uma força institucional, isso não tem valor.

2º depoimento:

Quando o governo nos tirou a filantropia o que esses antigos alunos e alunos se mobilizaram no Estadão, na internet, foi demais! Porque os contatos estavam iniciados. Eu sempre imaginei que se tivesse um bom relacionamento com 100 mil antigos alunos, dos mais variados setores, amanhã se eu tiver um problema qualquer, essa turma vai falar: não, eu conheço o Mackenzie, é uma instituição séria, isso não pode acontecer! Eu tenho uma blindagem social institucional de bem querência impagável, quanto vale isso?

Tanto o Mackenzie, quanto a FGV-EAESP, montaram seus “times”, ou seja, escolheram líderes, a fim de administrar a instituição como um todo e operar em conjunto com os gerentes da área de captação de recursos. A sintonia entre o time é fundamental para o sucesso do trabalho de relacionamento.

De acordo com Sveiby (1998), um líder deve ser motivado por um verdadeiro desejo de liderar, inspirado por uma visão da direção seguida pela instituição, capaz de unir pessoas no esforço de realizar a visão, ter total compromisso com a tarefa e estar orientado para a ação.

O desejo de liderar de um bom líder emana do desejo de melhorar a situação de seus liderados.

Ambos os líderes das IES analisadas foram grandes criadores e facilitadores do processo, compartilhando seus contatos profissionais e pessoais e criando uma nova forma de relacionamento entre as IES e seus públicos doadores, e em especial com os ex-alunos.

O líder Custódio Pereira, na visão de Arnaldo Cersóssimo:

O Presidente era um caso a parte, porque na verdade a área de Desenvolvimento Institucional cresce de uma visão dele. Era um apaixonado pela área. Isso ajudava bastante. Mas uma coisa que se trabalhou muito e que nós vínhamos trabalhando e que é importantíssimo em qualquer instituição para a área de captação de recursos é uma grande frase que o Custódio freqüentemente repetia: “A área de captação de recursos é simplesmente um meio facilitador, quem cria a oportunidade são todos aqueles que participam da instituição”.

O líder Michael Zeitlin, na visão de Célia Cruz:

Eu tenho certeza que o grande líder foi o Michael Zeitlin, sem dúvida. Existiu uma frase famosa na FGV-EAESP que dizia que a Escola era uma antes do Michael, e outra depois do Michael. Não é que ele era o grande líder da campanha de ex-alunos, mas o grande líder da Escola e da captação como um todo. Era a cara dele, ele, Presidente da GV, que sabia utilizar esse poder institucional para captar recursos de interesse público.

A liderança aconteceu da seguinte forma, ele assumiu um cargo que no Brasil tem poder de qualquer forma. Ele é ex-aluno da Stanford, conhece um modelo que dá certo, tem uma trajetória própria de empresário bem-sucedido e ótimo consultor, digamos, uma série de contatos que faz com que não só valide a posição dele como Diretor, mas valide também a posição dele de solicitador. Todo Diretor da FGV-EAESP, depois de 1993, teve que também assumir a captação de recursos, com melhor ou pior resultado. Além do poder que estes Diretores têm na sociedade, quase todos são bem relacionados com o mercado. Eu acho que é fundamental que o Diretor se envolva junto com a área de captação e que tenha o perfil, o poder de uma bela trajetória, a visão e que a pessoa se sinta bem pedindo. Tanto o Prof. Michael, quanto o Prof. Mazzucca, possuem este perfil.

A visão de Michael Zeitlin sobre a liderança na captação de recursos hoje na FGV-EAESP:

Eu acho que a direção da Escola não participa da função e eu digo que começando na gestão do Prof. Mazzuca³⁴, ele nunca foi um forte interessado em pessoalmente sair na busca de arrecadação de fundos. Na gestão atual, acho que é um pouco a mesma coisa. A Zilla foi para a Diretoria de Operações, mudou de chefia, eu acho que a área tumultuou e o que acontece é que não há liderança na captação de recursos. O que é feito hoje é feito pela Professora Zilla com enorme esforço pessoal, muita dedicação, pelos funcionários da área, que estão sofrendo a crise entre a Fundação e a EAESP e isso não é condizente ao espírito das pessoas que querem doar. E também ela não tem um chefe que saía com ela. [...] A funcionária, a assessora de desenvolvimento trabalha sozinha e meio que mantém certa velocidade que existia e com o tempo e com a estratégia que a Fundação tem adotado de franquear outras unidades a usarem a marca GV, eu acho, minha previsão, é que as pessoas vão perder o interesse em fazer o patrocínio. Posso estar errado. [...] Então na Escola, o Diretor é quem tem que ir pedir, por isso que é uma Assessoria de Desenvolvimento. A assessoria faz todo o trabalho de planejamento, os apontamentos, marca reunião, mas o Diretor é o líder, é o chefe da torcida uniformizada, é quem faz os contatos. Não consigo entender arrecadação de fundos que não seja feito pelo principal executivo.

Custódio Pereira preferiu não comentar sobre a liderança na captação de recursos praticada atualmente no Mackenzie.

Na FGV-EAESP, após a gestão de Michael Zeitlin, houve quatro outros Diretores e, no período por eles administrado, é possível se encontrar uma diminuição do apoio da Diretoria às ações de captação de recursos, principalmente no que se refere a ex-alunos.

O número de ex-alunos doadores vem, sucessivamente, diminuindo desde 2004. Neste período, a *ComunidadeGV* (ex-alunos) migrou da ASDI (Assessoria de Desenvolvimento Institucional) para a DCM (Divisão de Comunicação e Marketing). Paralelamente, iniciou-se um processo de negociação para transferir todo o banco de dados da *ComunidadeGV* para a Associação dos Ex-Alunos (ExGV).

Isto indica um retrocesso, pois Michael Zeitlin se envolvia pessoalmente na captação de recursos da FGV-EAESP. No modelo atual, evidencia-se uma transferência, especialmente da captação com ex-alunos, para uma associação fora dos quadros funcionais da Instituição (ExGV), perdendo, em grande parte, o patrimônio relacional construído ao longo de vários anos (de 1991 a 2006).

No caso do Mackenzie, com a saída de Custódio Pereira, a nova gestão não considerou o desenvolvimento institucional como uma área estratégica, diminuindo o seu quadro funcional para apenas um gerente, que parece ser responsável por diversas outras atividades, e sem pessoal de apoio. Da equipe anterior, somente um funcionário (Vladimir) restou, mas foi remanejado para outro setor, e os demais, foram demitidos ou se demitiram. Desta forma, perdeu-se uma equipe ganhadora de diversos prêmios na área social e produtora de resultados financeiros.

A autora deste estudo não conseguiu nenhum tipo de aproximação com o novo gerente da área, apesar dos insistentes telefonemas e *e-mails*. Não foi autorizada reunião, nem o empréstimo de outros materiais. Nota-se que várias páginas do site *Para Sempre Mackenzista*, inclusive presentes nesta pesquisa, foram retiradas das páginas principais da Instituição.

A autora concluiu por meio dessas experiências que as mudanças de gestão nas IES afetam a captação de recursos de modo geral, mas tem um impacto maior com a captação com ex-alunos. A atividade que não envolve o líder máximo da Instituição perde prestígio e isso se reflete na captação com os ex-alunos.

³⁴ Diretor Geral da FGV-EAESP no período de 1999 a 2002.

2.4. Efeitos da Alternância de Poder

As IES analisadas sofrem de alternância de poder, normalmente de 4 em 4 anos. Evidentemente, trata-se da renovação dos mais altos quadros de Diretoria institucional.

Têm-se, então, alguns cenários possíveis. A melhor situação seria aquela em que a captação de recursos continuaria no planejamento estratégico da IES, em uma visão de longo prazo, com objetivos e metas de longo e médio prazo.

Isto é importante, tomando-se o exemplo da FGV-EAESP, que pode ao longo de alguns anos esgotar a sua necessidade de salas patrocinadas e reformas do espaço físico.

O planejamento estratégico de longo prazo indicará outras necessidades a serem tratadas, tais como: projetos de pesquisa ou o intercâmbio de professores convidados como o da Cadeira Patrocinada Philips. Neste sentido, pode-se citar a entrevista de Michael Zeitlin:

[...] nós vendemos um projeto intelectual – que foi o primeiro, que foi a cadeira Philips patrocinada. [...] Nós escolhemos a Universidade do Texas em Austin como parceira e durante muito tempo, nós trocamos vários professores, tanto que vários dos nossos colegas conhecem os professores de lá e até hoje existem alguns seminários com o Texas em Austin além do que nós temos um mestrado comum. É possível aos alunos fazerem um MBA na GV e na Universidade do Texas, passando um semestre lá, fazendo certo número de créditos além de ganhar o diploma das duas escolas. Alunos deles podem ter um duplo diploma passando um tempo conosco.

Os efeitos que mais se destacam na alternância de poder são: a descontinuidade de ações bem sucedidas de gestões anteriores e/ou a diminuição destas mesmas ações.

Estes dois efeitos podem ser creditados às divergências políticas dentro da própria organização, ou às necessidades de readequação estratégica. Outra fonte de descontinuidade das ações são os conflitos organizacionais.

Segundo Montana e Charnov (2005), o primeiro e mais freqüente tipo de conflito organizacional são as diferenças de metas, considerado o tipo mais freqüente.

No caso estudado, este conflito é especialmente intenso nos setores de captação de recursos, pois é possível se observar a existência de diferentes métodos de avaliar o cumprimento das metas e, em algumas dificuldades, de compreender a própria atividade do setor. Certamente, isto implica em duas outras possibilidades, a desativação do setor pela descrença na atividade de captação ou a diminuição do setor.

No caso das IES estudadas, o Mackenzie praticamente desativou o seu setor de captação, e a FGV-EAESP diminuiu ou transferiu as atividades de captação com ex-alunos.

Um exemplo da mudança de metas foi a descontinuidade da Cadeira Patrocinada Philips nas palavras de Michael Zeitlin: “Depois por razões de abandono, cansaço, não sei qual é o motivo, a cadeira Philips acabou, não tem mais”.

Outro cenário possível é o estreitamento da visão a respeito da área de captação e a sua capacidade de gerar recursos.

Neste caso, nota-se o afastamento do setor de captação de recursos da Diretoria, muitas vezes com a mudança de posição no próprio organograma da Instituição, subordinando-o a outros departamentos. Esta parece ser a situação atual da área de captação na FGV-EAESP, tendo em vista as palavras de Michael Zeitlin:

Eu acho que a direção da Escola não participa da função (captação de recursos) e eu digo que começando na gestão do Prof. Mazzuca, ele nunca foi um forte interessado em pessoalmente sair na busca de arrecadação de fundos. Na gestão atual, acho que é um pouco a mesma coisa. A Zilla foi para a Diretoria de Operações, mudou de chefia, eu acho que a área tumultuou e o que acontece é que não há liderança (presença da Diretoria) na captação de recursos.

O segundo tipo de conflito, na visão de Montana e Charnov (2005), é a competição pelos recursos, o que pode ser observado na dominância de alguns outros departamentos nas IES que terminam por receber mais recursos que o setor de captação. Isso contribui para novamente restringir as atividades de captação e, de certa forma, desestimular os profissionais da captação.

Custódio Pereira aponta como consequência da alternância de poder no Mackenzie:

Infelizmente o Mackenzie com essa reestruturação perdeu profissionais maravilhosos, que custaram em tempo e treinamento, mas que na verdade custavam muito pouco em relação ao conhecimento que eles detinham uma pena! Todos eles sem experiência anterior, nenhum deles tinha experiência anterior, nós fomos aprendendo juntos.

O terceiro tipo de conflito são as falhas de comunicação e a má interpretação das informações (MONTANA E CHARNOV, 2005). Zilla Bendit comenta a seguir como o trabalho pode ser afetado numa transição rompendo com a comunicação estabelecida com outras IES:

Eu fui dar uma palestra no México e tive contato com Daniel Yoffe³⁵ que mostrou a experiência dele com ex-alunos. Tentei implantar algumas ações aqui, mas já estava no final da transição e não deu tempo. Estava no final da gestão. Vi coisas bárbaras que o pessoal de captação de recursos da Universidade deles faz.

O quarto fator de conflito é o desacordo, no tocante aos padrões de desempenho (MONTANA E CHARNOV, 2005) e isto afeta especificamente a continuidade do setor de captação de recursos. Neste contexto, Custódio Pereira comenta:

Alternância de Poder – não deveria mudar o departamento de captação de recursos com a alternância de poder e ali foi talvez quando eles (nova Direção) pensaram, eles pensaram só em termos econômicos, a pessoa tal toca tudo. Falta de conhecer talvez (a importância estratégica do setor), o Arnaldo (Cersóssimo) tentou mostrar e tal, mas eu acho que o Presidente precisava reduzir custos de qualquer maneira porque ele dizia que dava e eu dizia que não convinha. Reduzir sempre dá, mas eu cheguei a fazer uma análise de funções vitais e funções institucionais. Por exemplo, o Centro Histórico pode fechar. Muda alguma coisa para o Mackenzie? Não. A área de desenvolvimento institucional eu acho que ela pode agregar valor, ela não custa, ela agrega valor, mas a área da revista, pode cortar? Pode cortar! Põe na internet? Põe na internet! Mas há uma perda. Até onde você está disposto a perder? Eu achava que certas coisas não deveriam... e eu não sei de lá por causa disso, eu lutei e até quando eu estive lá ninguém demitiu porque achava que devia demitir.

Para Montana e Charnov (2005), o quinto e último tipo de conflito são as incongruências da estrutura organizacional. A fim de evitar a incongruência de estrutura, a visão da Diretoria sobre os rumos da IES deve incluir a área de captação de recursos. O exemplo da FGV-EAESP demonstra que as incongruências da estrutura podem ser agravadas na alternância de poder, conforme demonstra o depoimento de Michael Zeitlin:

Agora eu tenho a impressão de que a alta direção da Fundação tem planos que não incluem uma Escola com esse tipo de cultura, quer dizer, todas as Escolas novas que foram criadas (Economia e Direito) nenhuma delas tem congregação, nenhuma delas escolhe seus dirigentes, nenhuma delas tem eleição para os cargos executivos e a

³⁵ Vice Reitor de Desenvolvimento Institucional *Universidad de las Américas, Puebla*. México.

Fundação no Rio não promove eleições para a escolha de gente que é escolhida pela base e tal. Então eu tenho a impressão de que hoje a Escola é um patinho feio no meio de uma família onde todo mundo se comporta de uma maneira e a Escola tem outra cultura e isso vai para alguma confrontação inevitavelmente.

No caso da ausência de um planejamento estratégico que seja claro e com atribuições determinadas, o setor de captação de recursos fica a mercê de situações emergenciais que, na sua imensa maioria, não agregam valor à instituição.

Outra possibilidade da diminuição da visão a respeito do setor de captação é a incompreensão por parte da alta direção das suas atividades, o que pode transformar o setor de captação em um departamento de “contas a receber”, cuidando de contratos trabalhosos de baixo valor financeiro, como os de locação de espaços físicos para empresas interessadas nos públicos internos da IES.

O cenário mais desfavorável ao setor de captação é aquele em que a Diretoria da IES, termina com as atividades de relacionamento que o setor cuida, tais como: *sites*, benefícios e eventos.

Isto pode ocorrer por falta de conhecimento das atividades do setor, ou por questões políticas que levam a descontinuidade das ações das gestões anteriores.

Em face ao exposto, a autora deve se manifestar a favor da alternância de poder, com o intuito de renovar os rumos da Instituição para assegurar a sua perenidade, porém é preciso assegurar a continuidade das ações de captação de recursos já desenvolvidas nas gestões anteriores. A autora acredita que a alternância de poder nas IES mereça ser desenvolvido em trabalhos posteriores, pelos seus efeitos nas Instituições.

Assim como a alternância de poder, a associação de ex-alunos pode gerar conflitos de interesse com a captação de recursos.

2.5. Associação dos Ex-Alunos

Inicialmente, será apresentado o modelo americano em que as Associações de Ex-Alunos trabalham em conjunto com o setor de captação de recursos, normalmente na condição de voluntários, proposto por Worth (2002). E, posteriormente, serão exibidos os modelos encontrados na presente pesquisa.

Os objetivos de cada um são distintos e têm como referencial o benefício da própria IES.

Pode-se citar, como exemplo, um depoimento de uma ex-aluna brasileira de Wharton que participou da criação do Wharton Clube do Brasil³⁶:

Quando voltei para o Brasil, três anos após o término do MBA, fiquei surpresa em ver que eram poucos os ex-alunos que se conheciam; quando muito, o pessoal da mesma turma ou um grupo que ajudava no processo de admissão de novos alunos. A reunião de ex-alunos da América Latina realizada no Rio em 2001 foi o primeiro passo para uma aproximação. A partir de então, começamos a realizar encontros mensais informais. A frequência cada vez maior demonstrava que havia uma vontade comum entre os ex-alunos. E logo foi surgindo um grupo mais comprometido em regularizar os encontros. Foi tudo fluindo muito naturalmente, não havia pressão alguma, e o objetivo era apenas o de unir pessoas interessantes e com algo em comum. Escolhemos um representante de cada turma/ano para ajudar na divulgação dos encontros. Foram vários eventos e happy-hours até formalizarmos o clube em setembro de 2003 com estatuto registrado, Diretorias para assuntos específicos e abertura de conta bancária.

³⁶ ROSSI, Luciana. Disponível em <http://www.whartonbrasil.com.br/club/conteudo/clube/default.asp>. Acessado em 02 de julho de 2005.

Organizamos um calendário de eventos anual com palestras, encontros informais tipo happy-hour em São Paulo e Rio, festa latina e jantar de final de ano. Cada evento que organizamos tem sido um sucesso enorme, não só pelo evento ou palestra em si, mas pela alegria e atmosfera de amigos de tantos anos se reencontrando. O clima é muito bom e acaba propiciando contatos novos e até negócios em comum. Com certeza tudo isso foi alcançado por termos sempre em mente que o objetivo principal era algo maior do que nossos próprios interesses. A participação e feedback de todos continua sendo a base de tudo. Continuamos crescendo e melhorando. No primeiro trimestre de operações, o Wharton Clube do Brasil (WCB) já contava com 26% do total de ex-alunos no Brasil como associados.” *Luciana Rossi, WG97.*

É interessante observar como não há conflitos de interesse entre a área de *fund raising* da Wharton e a Associação dos Ex-Alunos conforme os objetivos descritos abaixo da própria associação:

- Promover a integração de ex-alunos da Wharton e University of Pennsylvania – UPENN, oferecendo os melhores recursos disponíveis para intercâmbio, contatos, crescimento profissional e eventos sociais, esportivos e culturais;
- Desenvolver atividades para ex-alunos da Wharton e UPENN que trabalhem ou residam no Brasil;
- Prover um vínculo de comunicação entre ex-alunos e a Wharton para obter o máximo fluxo de idéias, informações e serviços;
- Aumentar a presença e reconhecimento da Wharton no Brasil;
- Incentivar ex-alunos a participarem das campanhas de suporte financeiro para Wharton e das atividades direcionadas aos mesmos, e a se envolverem nas atividades voluntárias promovidas pela Wharton;

- Cooperar com a Wharton recrutando estudantes e promovendo sua reputação; e
- Buscar integração e cooperação com outras Associações similares.

Nessa direção, Charles Webb (in WORTH 2002, p. 333) descreve um relato de William Stone, ex-presidente da Associação de Ex-Alunos de Stanford:

[a equipe da associação de ex-alunos]... tem a responsabilidade de moldar o futuro das nossas instituições porque deles depende grandemente o negócio que nós fazemos melhor: cimentar um relacionamento para toda vida entre os graduados e a sua *alma mater*, o que os captadores não podem subestimar. Apesar de existirem algumas tensões entre captadores [do desenvolvimento institucional da instituição] e relações públicas [da associação de ex-alunos], para as relações e o desenvolvimento dos alunos é imperativo ter e agir conforme uma visão compartilhada que apóie a missão institucional [da universidade]. Os alunos esperam essa cooperação, eles estão interessados no bem-estar da instituição, não em guerras de vizinhos entre os relações públicas [dos ex-alunos] e a equipe de desenvolvimento institucional.

Este é o relacionamento ideal, a associação de ex-alunos incentivando o trabalho de fund raising da instituição. Infelizmente, não é essa a situação da maior parte das associações de ex-alunos no Brasil. O que acontece normalmente é uma disputa pelo banco de dados e pelas doações dos ex-alunos.

A respeito dessa situação, Célia Cruz comenta a associação dos ex-alunos da FGV-EAESP:

No caso da GV e de outras organizações que eu conheço, a tendência é ter uma relação conflituosa porque, por mais que a associação não capte, estão de olho no *mailing* (banco de dados), as duas têm que gerenciar o *mailing*, cobrar um *fee* (taxa) anual no caso da associação dos ex-alunos e doação no caso da área de captação. Então, se não é centralizado é muito difícil manter uma relação sem conflito, ou você tem uma centralização do *mailing* e de decisões do que cada um pode fazer ou terá dificuldades. Por exemplo, captação é com a Escola e a associação fica com o *fee* anual e eventos. Mas quando as duas começam a captar, aconteceu uma época na GV, o Mackenzie também teve, a PUC idem, é difícil.

Todos tiveram problemas e a própria FEA estava discutindo isso, como fazer essa união, porque tinha o mesmo problema. O melhor *mailing*, às vezes, é da associação dos ex-alunos, então fica bem complicado. Isso interfere na captação com certeza, deve-se pensar em planejamento conjunto e definir regras do que cada um pode fazer antes de sair captando. Isso é vital para as escolas. Depende dos ex-alunos que estão na gestão da associação.

A associação também pode servir de “trampolim social” para seus Diretores atuando de forma apenas política e, sobretudo, movida por interesses pessoais, podendo até mesmo interferir nas decisões das IES.

As IES analisadas possuem restrições ao trabalho das associações e optaram por trabalhar inicialmente sem vínculos com suas respectivas associações de ex-alunos.

Até informações de maio de 2007, a FGV-EAESP está revendo essa posição e acenando com a possibilidade de passar a *ComunidadeGV* para a associação dos ex-alunos, conforme observado nas entrevistas de Zilla Bendit (ASDI) e Fernando Scarpi (DCM). Convém lembrar que as associações passam por alternância de poder com todas as complicações decorrentes.

Para Zilla Bendit a associação dos ex-alunos da FGV-EAESP:

Hoje nem mesmo a DCM sabe se vai continuar administrando a captação de recursos com ex-alunos, pois a atual direção já comunicou que a associação dos ex-alunos incorporará essa área. [...] A associação de ex-alunos interfere muito na captação de recursos com ex-alunos, pois ela não tem como foco captar recursos. O foco é fazer festas, subsistir, fazer eventos, divulgar os negócios dos associados. É uma coisa muito sem link com a Escola. O dinheiro não vem para a ASDI, na nossa campanha, ele está direcionado (fundo de bolsas, compra de livros, etc.). Quando a associação dos ex-alunos faz uma campanha não se tem a transparência que a Escola possui.

Para Fernando Scarpi, último a intermediar a relação dos ex-alunos da instituição com a associação dos ex-alunos da FGV-EAESP:

Desde 2004 está sendo estudada uma fusão entre a Associação de Ex-Alunos (EX-GV) e a *ComunidadeGV*. Estamos num processo de transição para uma nova entidade. Cada um tem o seu banco de dados. A Associação dos Ex-Alunos tem um banco de associados só dela. A anuidade deles é só para custeio da própria associação.

Coincidentemente, como ex-aluna da FGV-EAESP, a autora deste estudo recebeu no dia 12 de maio de 2006 um *e-mail* da Associação dos Ex-Alunos (ExGV) comunicando nova eleição e as ações para a nova Diretoria. A chapa “Novos Rumos para a ExGV” comunicava suas ações:

- Melhorar o vínculo da Associação com a Escola através de uma total integração entre *ComunidadeGV* e ExGV, fortalecendo assim a FGV-EAESP;
- Trabalhar em benefício da empregabilidade e desenvolvimento empresarial de todos; e
- Trabalhar ações de responsabilidade social levando a vocação e experiência de seus ex-alunos em benefício do Brasil.

Ao que tudo indica, a captação com ex-alunos na FGV-EAESP passará realmente à Associação dos Ex-Alunos (ExGV).

É importante ressaltar também que o trabalho em conjunto com as associações de ex-alunos é uma decisão que depende muito da liderança da IES e da vontade de estabelecer alianças definindo “as regras do jogo” para cada uma das partes envolvidas.

Conforme depoimento de Custódio Pereira:

Mas posso te dizer que esse relacionamento com o antigo aluno é um patrimônio que a instituição tem que cuidar e para evitar ter problemas ela precisa tomar muito cuidado com o assunto da associação dos antigos alunos, o que eu aprendi muito cedo. No Mackenzie nós não impedíamos a criação da associação dos antigos alunos, mas nós procuramos ficar muito fortes, com o cadastro, com as informações, com a operação, com o planejamento estratégico, com o plano de ação e procuramos ter um projeto altamente confidencial em termos de acesso a isso.

No Mackenzie, a relação entre as associações de ex-alunos e a Instituição é bem mais fluída e menos centralizada.

Na FGV-EAESP, o posicionamento quanto à associação dos ex-alunos é bastante diversa. Para Michael Zeitlin, a associação dos ex-alunos da FGV-EAESP:

Quando eu fui eleito Diretor, a Associação de Ex-Alunos era muito distante, ela até concorria conosco. Quando houve uma mudança na presidência da associação dos ex-alunos e o Goro Hama foi eleito Presidente ele tomou a decisão de que a Associação de Ex-Alunos não daria mais cursos porque isso era atividade da Escola. E ele aproximou muito a Associação da Escola e aí possibilitou o cadastro dos ex-alunos e em cima desse cadastro nós começamos a trabalhar muito e foi esse trabalho que a Célia Cruz e depois a Zilla melhorou muito [...] antes de 1991 [...] a Associação levava uma vida independente, não tinham um dono, tinham a vida deles lá, não era uma situação agradável.

A situação da associação dos ex-alunos na FGV-EAESP é distinta, pois, enquanto no Mackenzie existe uma diversidade de faculdades, facilitando a criação de vários grupos de ex-alunos, isto não ocorre na FGV-EAESP. São poucos cursos, Administração, Economia e o recém-criado curso de Direito. Este fator certamente diminui o número de associações e grupos de ex-alunos.

Conforme se observa nas duas IES, a integração e articulação da área de captação de recursos institucional e a associação dos ex-alunos é uma decisão estratégica, portanto de liderança. Novamente tudo depende da visão do líder.

Serão abordadas a seguir as técnicas de solicitação utilizadas com os ex-alunos bem como seus resultados nas duas IES.

2.6. Técnicas de Solicitação

As técnicas de solicitação recebem muita influência norte americana. De acordo com Noriega e Murray (1997), as técnicas frequentemente utilizadas na captação de recursos são as seguintes:

- Pessoal: face a face (direcionada para ex-alunos e empresários em posição de destaque);
- Mala Direta (banco de dados de ex-alunos);
- Telemarketing (usado mais para atualização de dados do banco de dados de ex-alunos);
- Eventos (datas comemorativas da IES, confraternizações de ex-alunos, homenagens a empresas e ex-alunos); e
- Mídia (jornais, revistas, TV, rádio, internet, outdoor. Direcionada para ex-alunos).

Estas técnicas de solicitação são utilizadas na captação de recursos dos principais projetos³⁷ na FGV-EAESP, a saber:

- Espaço físico patrocinado – salas de aula, laboratórios, auditórios etc. (normalmente patrocinados por empresas);
- Cadeiras Patrocinadas – ex: Cadeira Philips (normalmente patrocinado por empresas);
- Eventos Acadêmicos – normalmente patrocinados por empresas;
- Fundo de Bolsas (ex-alunos e empresas);
- Atualização da biblioteca – equipamentos e mobiliário (ex-alunos e empresas) e
- Outros fins como: pesquisas acadêmicas, contribuir com um centro de estudos, renovação do acervo da biblioteca etc. (ex-alunos).

Inicialmente, foram identificadas as formas de captação na FGV-EAESP, no período de 1995 a 2000. Conforme perguntado a Célia Cruz sobre as técnicas:

Eu lembro que o nosso primeiro passo foi a mala-direta, não teve *site* no meu tempo. Hoje tem captação pela Internet na GV, mala-direta e pedido pessoal. Tinha café da manhã, tinham as festas que você, Márcia, organizava [...].

A 1ª campanha com ex-alunos da FGV-EAESP que fez uso da mala direta ocorreu em 1995, composto por um cadastro de, aproximadamente, cinco mil nomes.

³⁷ Ver alguns desses projetos no anexo IV página 333.

Foi uma parceria com a agência DPZ conforme afirma Célia Cruz:

“O Roberto Dualibi da DPZ, então conselheiro da EAESP, fez a 1ª mala-direta, ele acreditou na proposta e fez como parceria, de graça mesmo, ele adorava essa coisa de captação, tinha mil modelos de mala-direta de captação e tal”.

A agência DPZ realizou o primeiro folder que foi usado durante dois anos, em intervalos regulares de 4 a seis meses. Posteriormente, o folder deu lugar a cartas assinadas pelo Diretor Geral da FGV-EAESP. O material era totalmente elaborado e impresso na própria instituição.

Não foi realizado nenhum teste anterior para checar a atualização dos dados do banco de dados. O teste foi a própria mala direta, que originou um retorno de aproximadamente 3%, conforme entrevista de Célia Cruz. Não existia um *site* específico para a captação com os ex-alunos.

A mala direta foi uma das principais técnicas de solicitação. Contudo, outras técnicas que se destacaram foram:

- OS PEDIDOS PESSOAIS feitos na figura do líder da FGV-EAESP aos ex-alunos em posição de destaque nas empresas;
- FESTAS reunindo as turmas de ex-alunos dentro da FGV-EAESP; e
- GRANDES EVENTOS EM DATAS COMEMORATIVAS, por exemplo, no aniversário da FGV-EAESP (evento no bar e restaurante Dado Bier e concerto na Sala São Paulo).

Conforme Zilla Bendit:

As formas de captação utilizadas com os ex-alunos foram malas direta. Normalmente para o ex-aluno doador diamante (acima de R\$ 5.000,00) na época da renovação, eu ia pessoalmente agradecer, era um tratamento personalizado. [...] Fiz várias reuniões de turmas de ex-alunos que se formavam de 5 em 5 anos, pois essa é uma data especial. Reunião de turma com 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 anos de formado. Todo ano tinha muita gente que fazia 5 anos de formado.

Na coordenação de Zilla Bendit, os pedidos pessoais são realizados diretamente por ela, e não mais pelo Diretor Geral da IES, o que demonstra uma falta de interesse na captação de recursos por parte da alta direção da instituição.

O ponto forte na coordenação de Zilla Bendit são as malas diretas, de uma forma muito mais profissional e elaborada. Conforme seu depoimento:

[...] fiz um planejamento. Por exemplo: a campanha do final do ano não pode ser em dezembro. Elaborava junto com a agência de publicidade. Todas as campanhas têm uma seqüência, uma evolução e um aprendizado. O que se ia fazer, como fazer, qual o banco de dados, porque o valor x ou y.

A formação acadêmica e profissional de Zilla Bendit na área de marketing e a sua habilidade relacional fizeram toda a diferença nesta nova fase de captação com os ex-alunos conforme será visto no capítulo III.

Zilla Bendit também disponibilizou um *site* para atualização de dados e filiação à *ComunidadeGV*, bem como, o envio de *e-mails* marketing anunciando, principalmente, cafés da manhã³⁸, seminários e outros assuntos de interesses da comunidade dos ex-alunos.

Após a passagem da *ComunidadeGV* para a DCM, as técnicas de solicitação ficaram restritas a alguns *e-mails* para adesão ou renovação a *ComunidadeGV*.

³⁸ Anexo I Programação de Eventos – FGV-EAESP página 327.

Devido à transição do *mailing* dos ex-alunos para a Associação dos Ex-Alunos não ocorreu nenhuma festa em 2005, em 2006 e em 2007.

As técnicas de solicitação na FGV-EAESP, segundo Fernando Scarpi:

Tem campanhas pontuais, renovação do painel de colaboradores, uma campanha grande (prevista para 2006), jantar de confraternização da turma (esse ano não teve nenhum devido ao problema da transição) e jantar no final do ano com os ex-alunos diamantes.

A seguir, são apresentados dois modelos de *e-mail* marketing recebidos pela autora, ex-aluna doadora da *ComunidadeGV*:

1º Modelo de *E-Mail* Marketing da FGV-EAESP:

Prezado(a),

Faltam apenas 2 dias para a renovação do Painel da *ComunidadeGV*!

Não fique de fora deste honroso quadro de pessoas que ajudam a democratizar o ensino deste país! Colabore e patrocine um aluno bolsista! Aguardamos ansiosamente sua colaboração*. Os alunos bolsistas, antecipadamente, agradecem!

Um forte abraço,

Fernando Thomaz Scarpi

ComunidadeGV

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)

ftscarpi@fgvsp.br

<http://www.fgvsp.br/ComunidadeGV>

(11) 3281.3203 / 7997 / 7928

"You can judge whether a society is great if the older men and women plant trees under the shade they know they'll never sit. And giving to the university as an adult is really that process. You're giving something back to the place that gave you something. Alumni give of themselves, which is even more fun if you come back as an alumni and get involved. It's really exciting to meet these kids. It's almost not a question what you can give the university, you get so much back by being involved with this place."

Dale Hemmerdinger, Ex-Aluno da NYU

() Para os membros que renovaram sua colaboração nos últimos dias, favor desconsiderar este e-mail e considerar nosso profundo agradecimento!*

Fonte: e-mail recebido pela autora deste trabalho em 2 de junho de 2005.

Tradução livre do texto:

“Você pode julgar a grandeza da sociedade quando homens e mulheres mais vividos plantam árvores, sabendo que nunca se sentarão debaixo de suas sombras. E doando à universidade como adulto é exatamente o mesmo processo. Você está dando alguma coisa de volta para o lugar que tanto lhe deu. Ex-alunos doam de si mesmos, e isto é ainda mais divertido quando você volta como ex-aluno e se envolve. É realmente excitante se encontrar com estes jovens. Não é tanto uma questão do que você pode dar à universidade, você recebe muito de volta fazendo parte novamente deste lugar”.

2º Modelo de *E-Mail* Marketing da FGV-EAESP:

Figura 11: Modelo de *E-mail* Marketing da FGV-EAESP



Fonte: e-mail recebido pela autora deste trabalho em 24 de fevereiro de 2006.

No Mackenzie, no que se refere às técnicas de solicitação, pode-se citar o depoimento de Arnaldo Cersóssimo:

A mala direta era muito usada com resposta comercial, a chamada carta resposta. Era usada para captação de recursos e para divulgação de ações. Apontávamos o valor a ser doado, qual a maneira. Abriamos todas as possibilidades como cartão de crédito, dinheiro, boleto, depósito em conta corrente, cheque e através do *site* também. Com relação ao pedido pessoal, muitas vezes houve entrevistas com antigos alunos. No momento em que você está convencido tanto em valor como na destinação da captação, aí não existe nada melhor do que falar olhando frente a frente, porque você traz toda a emoção a tona. Quando era necessário, o Presidente ia sim, estava sempre disposto. Se a presença dele fosse estratégica, ele ia sim. Sempre que eu recebia visita, eu levava ao Presidente. Fazia isso até para valorizar a visita do antigo aluno. É uma forma de respeito com aquele que estava com a intenção de apoiar. [...] Entendemos que o *site* poderia ser um captador de recursos [...] Com o cadastro atualizado, o potencial de parcerias de captação de recursos é muito grande. Nós criamos o *e-mail marketing*³⁹ que seria uma campanha interna de captação. Uma campanha clássica foi a restauração do Prédio Histórico - Prédio N.º1 do Mackenzie. Os antigos alunos participaram ativamente. A Lei Rouanet permitia dedução do Imposto de Renda. Os antigos alunos participaram de duas formas: uma foi a campanha da árvore e outra a campanha do tijolinho. O *site* e o cadastro foram instrumentos de propagação e captação de recursos dessas campanhas.

O Mackenzie, conforme mencionado, não prioriza a captação de recursos com seus alunos, ela é uma consequência do relacionamento, a prioridade está em manter aquecido o relacionamento entre os ex-alunos.

As principais técnicas de solicitações com ex-alunos no Mackenzie foram: mala direta, pedidos face a face, eventos, *site*, cafés da manhã⁴⁰ (para apresentação de projetos) e encontros de turmas de ex-alunos.

³⁹ Anexo XVIII E-mail marketing Centro Histórico Mackenzie página 388.

⁴⁰ Anexo XII Galeria de Fotos – Café da Manhã – Mackenzie página 373.

A mais recente grande campanha de captação de recursos do Mackenzie ocorreu visando a revitalização do Centro Histórico, dirigida às empresas e aos ex-alunos. Além do Centro Histórico, o Mackenzie tem outros projetos como:

- Salas patrocinadas,
- Cessão de espaço físico no *campus* (locação do espaço às empresas demonstrarem seus produtos e/ou serviços à comunidade de alunos, professores e funcionários);
- Bolsas de estudos;
- Espaço para venda de produtos de empresas no *site* do Programa *Para Sempre Mackenzista*; e
- Espaço de publicidade da Revista Mackenzie.

Arnaldo Cersóssimo explica alguns desses projetos:

Evoluímos então para a cessão de espaço físico do campus. Foi criada uma área dentro da praça de alimentação de stands. É uma oportunidade para a empresa divulgar seus produtos e serviços. A Universidade tem um público de 30 a 35 mil pessoas/dia. Essas empresas podem estar falando diretamente com professores, alunos e funcionários do Mackenzie. Com isso, criou-se a oportunidade da captação de recursos através da cessão de espaço físico. Tem também a sala patrocinada, você acessa o antigo aluno pelo *site*, pelo cadastro, para uma coisa que está interna, uma coisa que fica dentro da instituição. Possibilita a instituição uma melhoria da qualidade de ensino e ainda por cima dá visibilidade à marca e ao produto da empresa. Foi muito interessante e deu muito certo. Acontecia muito de acessar o antigo aluno e chegar até a empresa. [...] Tivemos também bolsas de estudo, mas nós abrimos mais a visão e fizemos bolsa para alunos competentes. Não só carente, mas por mérito. [...] Foi criada uma bolsa prêmio empresarial. Em todos os cursos, todos os semestres, os dez melhores alunos estariam habilitados a ter essa bolsa. Não que eles teriam direito a bolsa, eles estariam habilitados à bolsa. Aí a área de Desenvolvimento Institucional estaria procurando em especial seus antigos alunos e pondo essa oportunidade para o mercado.

[...] E aí o *site* dos antigos alunos entra muito forte nisso junto a empresas. Por exemplo, o *site* da empresa Banana.com ofertava produtos cujos preços não se encontravam no mercado. Era um preço especial com condições mais especiais ainda. Não tinha nada igual, mas o antigo aluno sabia que da compra que ele fizesse, 8% do valor reverteria para o Fundo de Crédito Educativo Mackenzie. Dessa forma estaríamos cada vez mais atendendo alunos com dificuldades financeiras.

As festas de ex-alunos eram organizadas pela própria turma de ex-alunos, entretanto, a Diretoria e o gerente da área compareciam levando materiais e apresentando o Programa *Para Sempre Mackenzista*. Conforme atesta Custódio Pereira:

Veja bem eu sempre entendi que a captação de recursos era uma consequência desse networking, desse relacionamento e desse banco de dados. Nós trabalhávamos a relação das parcerias com pessoas jurídicas e com pessoas físicas procurando aproximar as pessoas físicas muito fortemente da instituição, participando de encontros de antigos alunos. [...] Quantas vezes à noite, sexta-feira, de sábado, domingo, eu fui a esses eventos? Mas eu gostava muito de fazer isso e a gente ia nesses eventos. Eu como Diretor Financeiro, Diretor Presidente, eu ia aos eventos, levava revistas, e nós apresentávamos um vídeo institucional do que está acontecendo no Mackenzie. Procurávamos trazer algumas imagens, fotos, o que era possível da época deles e também falar dos nossos projetos futuros e também falávamos desse programa, quer era um projeto e virou programa dos antigos alunos, uma vez Mackenzista para Sempre Mackenzista, então os ex-alunos aplaudiam e adoravam.

A seguir são visualizados, na prática, os resultados das ações de captação de recursos da FGV-EAESP e do Mackenzie.

2.7. Resultados da Captação de Recursos

A captação de recursos apresenta dois tipos de resultados: os resultados financeiros e os ganhos institucionais, que são frutos das ações de relacionamento das instituições com seus ex-alunos. Nota-se aqui uma importante diferença entre as IES estudadas. No Mackenzie as metas eram mais flexíveis, o principal trabalho era desenvolver o relacionamento com o ex-aluno. Já para a FGV-EAESP as metas financeiras eram prioritárias.

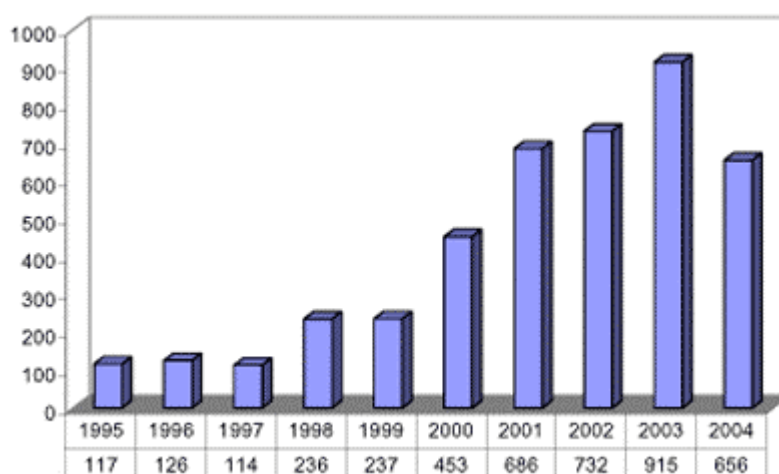
A FGV-EAESP divide seus resultados entre empresas e ex-alunos. Contudo, os entrevistados de ambas as IES afirmam que a doação via empresa, muitas vezes, é concretizada devido ao relacionamento com um ex-aluno que intermedia ou mesmo decide pela doação. Desta forma, os resultados da captação de recursos com empresas fizeram também parte deste estudo.

É importante ressaltar que devido as mudanças de gestão em ambas as IES, nenhum dos gráficos apresentados a seguir encontram-se mais nos sites oficiais das IES pesquisadas.

2.7.1. Resultados Financeiros da FGV-EAESP com Ex-Alunos

O primeiro gráfico aponta a quantidade de ex-alunos doadores desde 1995, início da captação de recursos na FGV-EAESP:

Gráfico 1: Evolução do Número de Ex-Alunos Doadores FGV-EAESP de 1995 a 2004



Fonte: www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCPRQQ. Acessado em 15 de maio de 2006.

Percebe-se que, com a entrada de Zilla Bendit em julho de 2000, os números são ascendentes: foram incrementados em 91,14%, em relação ao ano anterior. E com a migração da *ComunidadeGV* para a DCM, no início de 2004, ocorreu uma diminuição de 28,3%.

Conforme entrevista de Célia Cruz:

Durante muitos anos o percentual foi muito baixo o que fazia com que muitas pessoas não acreditassem, hoje, eu sei que o percentual é de mais de 10%. [...] ... tínhamos que em 5 anos teríamos 500 ex-alunos doadores, mas não sabíamos que valor geraria. Não atingimos esse número, entretanto, na gestão da Zilla, esse número foi superado.

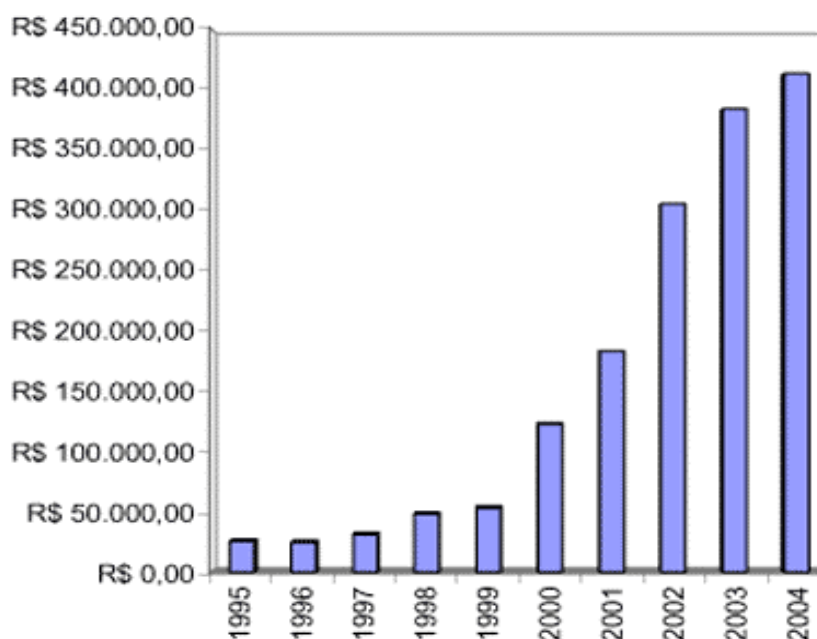
Durante a coordenação de Zilla Bendit, as festas dos ex-alunos, que até então eram cortesia da FGV-EAESP, passaram a ser cobradas, em média R\$ 150,00 a R\$ 200,00 por pessoa, e jantares passaram a ser oferecidos no lugar de *cocktails*..

Até junho de 2000, as festas eram cortesias e sempre estavam lotadas, sendo um evento especial e sempre muito esperado pelos ex-alunos. Quando a participação começou a ser cobrada, não houve resistência, visto que já se tratava de um evento consagrado.

Conforme entrevista de Zilla Bendit:

A meta de captação de recursos era no mínimo sempre 2 vezes o que se tinha gasto com a mala direta para cobrir os custos e se ter algum lucro. Muitas vezes a captação era bem maior. Chegavam muitos cheques pelo correio devido à confiança dos ex-alunos na Instituição. O primeiro ano foi mais pobre, o segundo ano foi de 3 vezes mais e o terceiro ano 4 vezes mais. O resultado sempre foi muito maior que a média. [...] No final de 2003, tínhamos 915 doadores o que foi uma coisa maravilhosa. O objetivo era aumentar. Se você aumenta a base, eles acabam doando mais. O problema todo não é a captação de recursos, é a fidelização para que eles continuem doando mais vezes e cada vez mais. Mas infelizmente isso saiu da ASDI e as campanhas estão sendo feitas sem o devido planejamento, campanhas em cima da hora, sem material adequado. Infelizmente, isso acabou se perdendo então hoje se voltou ao número de 600 doadores de novamente.

Gráfico 2: Montante Captado em Espécie (Valores Brutos) com Ex-alunos Doadores da FGV-EAESP



Fonte: www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCPRQQ. Acessado em 15 de maio de 2006.

O crescente número de ex-alunos doadores fez com que a captação anual também subisse, nominalmente, desde 1995, alcançando em 2004 um montante de R\$ 413.491,00. No primeiro semestre de 2005 já havia sido captado um total de R\$ 240.000,00. A meta era R\$ 500.000,00 até o final de 2005 sendo que o valor conseguido foi de R\$ 456.000 com 430 doadores.

Em 2006 com 440 doadores o valor total de doações de ex-alunos foi de R\$ 450.243 sem praticamente nenhuma ação de marketing.

Nas tabelas abaixo a comparação de doações no período de 2003, 2004 e 2005:

Tabela 2: Destinação da Doação, no Ano de 2003, da FGV-EAESP

Destinação da doação	Nº de Doadores	Doação em R\$
Fundo de Bolsas	696	335.780
Atualização da Biblioteca	152	23.893
Cene ⁴¹	1	6.000
Internacionalização FGV-EAESP	62	14.625
Desenvolvimento Acadêmico	2	450
Desconhecido	1	200
TOTAL	914	380.948

Fonte: material interno da FGV-EAESP recebido em setembro de 2005.

Tabela 3: Destinação da Doação, no Ano de 2004, da FGV-EAESP

Destinação da doação	Nº de Doadores	Doação em R\$
Fundo de Bolsas	567	358.346
Atualização da Biblioteca	65	14.840
Cene	1	20.500
Desenvolvimento Acadêmico	23	9.805
TOTAL	656	403.491

Fonte: Material interno da FGV-EAESP recebido em setembro de 2005.

Segundo Fernando Scarpi⁴²:

Em 2004 temos que 24% do montante captado foram de professores e os outros 76% foram de ex-alunos sendo que desses 76% aproximadamente:

- 30% foi renovação de membros
- 27% recuperação de inativos
- 1% de ex-alunos bolsistas
- 15% de novos colaboradores.

⁴¹ Cene – Centro de Estudos de Ética nas Organizações da FGV-EAESP

⁴² Existe uma imprecisão de 3% nos valores passados por Fernando Scarpi.

Tabela 4: Destinação da Doação, no Ano de 2005, da FGV-EAESP

Destinação da doação	Nº de Doadores	Doação em R\$
Fundo de Bolsas	373	267.137
Atualização da Biblioteca	13	5.850
Cene	1	5.300
Desenvolvimento Acadêmico	2	1.200
Desconhecido	1	500
TOTAL	390	279.987

Fonte: Material interno da FGV-EAESP recebido em setembro de 2005.

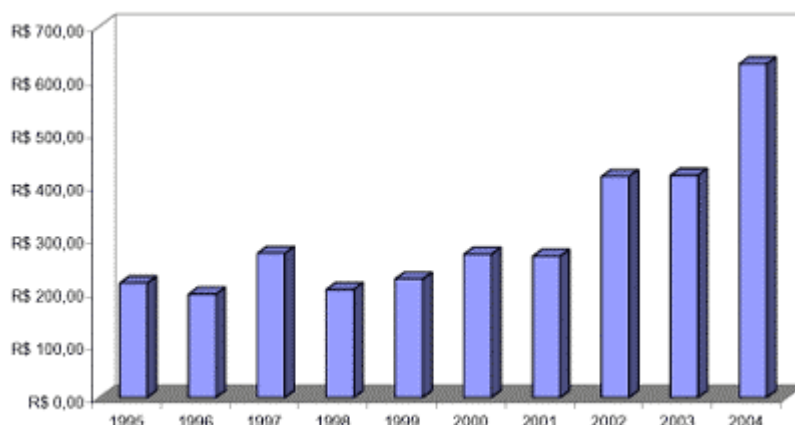
Segundo Zilla Bendit, “[...] as doações viabilizaram mais fundo de bolsas para alunos em situação financeira desfavorável. Já os professores doam mais para a biblioteca”.

Tabela 5: Comparação entre os Anos 2003 e 2005 das Doações para Fundo de Bolsas e Atualização da Biblioteca (FGV-EAESP)

Destinação da doação	Variação % doadores	Variação% valores doados
Fundo de Bolsas	-46,41%	-20,44%
Atualização da Biblioteca	-91,45%	- 75,52%

Fonte: Material interno da FGV-EAESP recebido em setembro de 2005.

Em análise as tabelas supra apresentadas, pode-se notar que as destinações mais freqüentes das doações de ex-alunos vêm apresentando variação negativa. Estes índices refletem as mudanças no relacionamento da IES com os seus ex-alunos.

Gráfico 3: Colaborações Médias de Ex-alunos Doadores da FGV-EAESP

“Apesar do momento econômico difícil, o valor médio das contribuições tem crescido, pois o programa passou a ser percebido como de valor para os seus colaboradores, incentivando assim o desenvolvimento da Escola e de seus atuais alunos.”

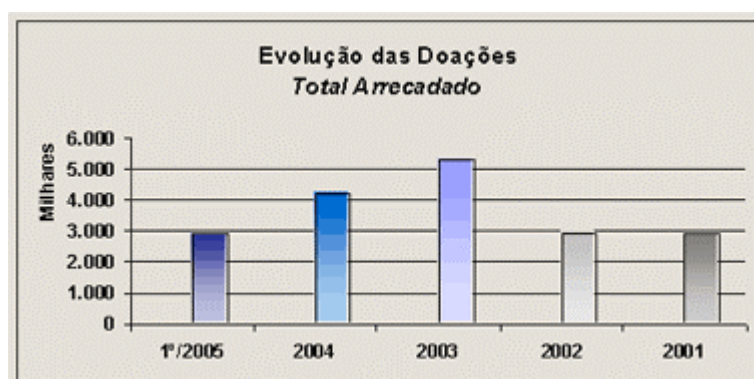
Fonte referente ao gráfico e a citação acima:
www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCPRQQ. Acessado em 15 de maio de 2006.

2.7.2. Resultados Financeiros da FGV-EAESP com Empresas

Assim como o grupo de ex-alunos doadores recebe o nome de *ComunidadeGV*, o grupo de empresas doadoras é chamado de Clube dos Parceiros. Este último grupo não é foco deste trabalho, contudo, como muitas doações foram viabilizadas por ex-alunos, a autora acredita ser interessante trazer ao conhecimento esses números.

A ASDI captou, até o 1º semestre de 2005, recursos junto a 103 empresas, sendo que 29 delas participaram pela primeira vez do Clube de Parceiros GV.

Gráfico 4: Evolução das Doações Recebidas de Empresas pela FGV-EAESP



Fonte: Disponível em www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=GRECSLVQ. Acessado em 18 de maio de 2006.

De acordo com Zilla Bendit em sua entrevista: “[...] na pessoa jurídica fechamos R\$ 5 milhões e 200 mil em setembro de 2005. No ano passado fechamos R\$ 5 milhões [...]”.

- **Destinação dos Recursos captados em 2005:**

- **ATIVIDADES ACADÊMICAS:**

- **Congressos:**

- 2º Congresso Internacional de Comunicação de Marketing – “Branding”
- 2º CATI – “Desafios da Tecnologia da Informação Aplicados ao Negócio”

- **Eventos:**

- VIAB's – Viabilizando a Administração Pública Brasileira
- Boação
- Projeto de Responsabilidade Social SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network*
- Semestre da Gestão Pública em Saúde “Os Modelos de Gestão”
- Sociedade & Setores

- **Fórum:**

- 2º Fórum CENPRO de CRM – Fidelização

- **Simpósio:**

- VIII Simpoi – “Operações – Inovações e Tendências”

- **Seminários:**

- Seminário GV-executivo “Gestão Empresarial: tempo, trabalho e família”
- PGL – Partnership in Global Learning

- **Entidade estudantil:**

- Curso 3S

- **Concurso internacional:**

- Latin American Moot Corp

- **Publicação:**

- RAE GVexecutivo
- RAE Acadêmica

➤ **ATIVOS FIXOS:**

- **Renovação Visual**

- Banco Bradesco – Laboratório 501
- Banco Unibanco – sala 604
- Banco Safra – sala 707

- **Novas Salas Denominadas⁴³**

- Gol Linhas Aéreas Inteligentes – sala 607
- Grupo Pão de Açúcar – sala 3000
- Programa Santos Dumont – sala 3001 (Sodexo Pass, Banco Votorantim e STB – Student Travel Bureau)
- Banco Votorantim – 5º andar (hall, salas 5000 e 5001)
- TIM – sala 4000

- **Softwares**

- AOM
- B2
- Microsoft
- Sphinx Brasil
- SPSS
- Tec Train
- Software AG Brasil
- Unicom
- CMA

⁴³ Uma sala de aula patrocinada ou denominada para 60 alunos por um período de 5 anos está em torno de R\$ 200 mil, para 40 alunos R\$ 140 mil e para 30 alunos R\$ 100 mil.

- **FUNDO DE BOLSAS:** 60 bolsas doadas. Cerca de 400 alunos têm a possibilidade de estudar na Escola de Administração de Empresas de São Paulo e na Escola de Economia de São Paulo. Os doadores são: Banco Bradesco, Banco Itaú, Banco Itaú BBA, Banco Real ABN AMRO, Souza Cruz, GWI, Gazeta Mercantil, Banco Santander de Negócios, Klabin, HSBC, Natura (EESP), Gradiente (EESP) e Salomão Iochpe (EESP).

Segundo Luiz Carlos Merege, em depoimento na qualificação da autora, o ex-aluno muito contribuiu para o sucesso da captação da reforma do prédio da FGV-EAESP. Como exemplo, citou Eugênio Staulb, presidente da Gradiente, ex-aluno ainda novo na época, que foi convidado a participar do Conselho da FGV-EAESP, na época da implantação da captação de recursos para as salas patrocinadas. Luiz Carlos Merege comentou que ele aceitou o desafio e ajudou muito na captação de recursos.

Outro ponto muito importante comentado pelo próprio Luiz Carlos Merege quando da qualificação da autora ressalta que além dos resultados em si da captação de recursos, houve um resultado, uma consequência do plano de captação que foi o aumento do faturamento da FGV-EAESP com as melhorias que foram realizadas, em especial as de estrutura física além da qualificação dos professores e criação de novas áreas. Quando a captação teve início, o orçamento conforme informação do próprio Luiz Carlos Merege era de R\$ 15 milhões e ao término da gestão Michael Zeitlin e Luiz Carlos Merege era de R\$ 50 milhões.

2.7.3. Resultados Financeiros do Mackenzie com Empresas e Ex-alunos

No Mackenzie, não se tem todos os números diferenciados por ex-alunos e empresas como na FGV-EAESP. As metas, como já mencionado anteriormente possuíam propósitos diferenciados.

A respeito dos valores captados Custódio Pereira relata:

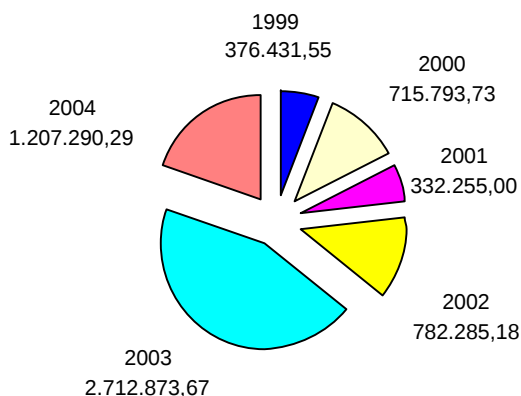
Nós captamos dois milhões e meio de dólares, que não é muito isso sem contar, outras coisas que a gente não considerava como captação da área. Mas não era o objetivo primeiro, o objetivo primeiro não era a captação de recursos, e sim a solidez, o embasamento, a titulação, num relacionamento para nós amplo que pudesse ser político e explorado comercialmente, que servisse para vender cursos, que servisse para fazer parcerias, que servisse para eles abrirem vagas aos nossos estagiários, que servia para eles irem, participarem com palestras dando a experiência deles para a instituição.

Tabela 6: Captações Efetuadas pelo Mackenzie de 1999 até 2004

Ano	Valores em R\$
1999	376.431,55
2000	715.793,73
2001	332.255,00
2002	782.285,18
2003	2.712.873,67
2004	1.207.290,29
Total	6.126.929,42

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Gráfico 5: Captações Efetuadas pelo Mackenzie de 1999 a 2004 (Ex-alunos e Empresas)



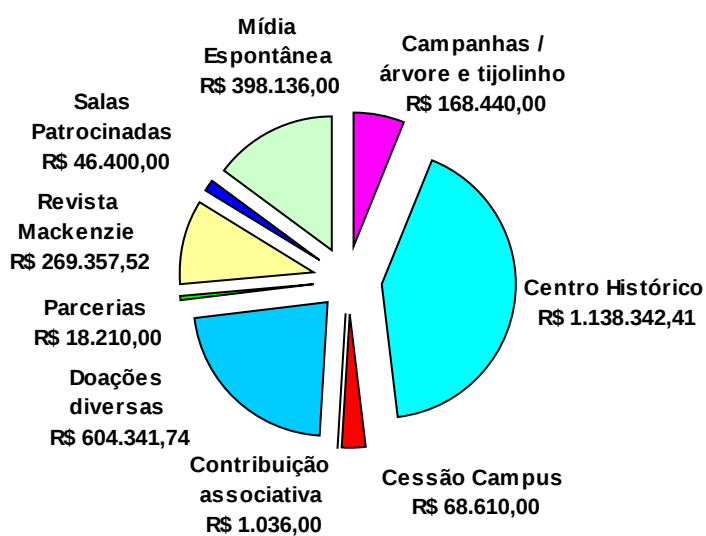
Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Tabela 7: Resumo dos Valores Captados em 2003 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)

TIPO	VALOR em R\$
Campanhas / árvore e tijolinho	168.440,00
Cessão Campus	68.610,00
Centro Histórico	1.138.342,41
Parcerias	18.210,00
Doações diversas	604.341,74
Mídia Espontânea	398.136,00
Contribuição associativa	1.036,00
Revista Mackenzie	269.357,52
Salas Patrocinadas	46.400,00

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Gráfico 6: Resumo dos Valores Captados em 2003 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)



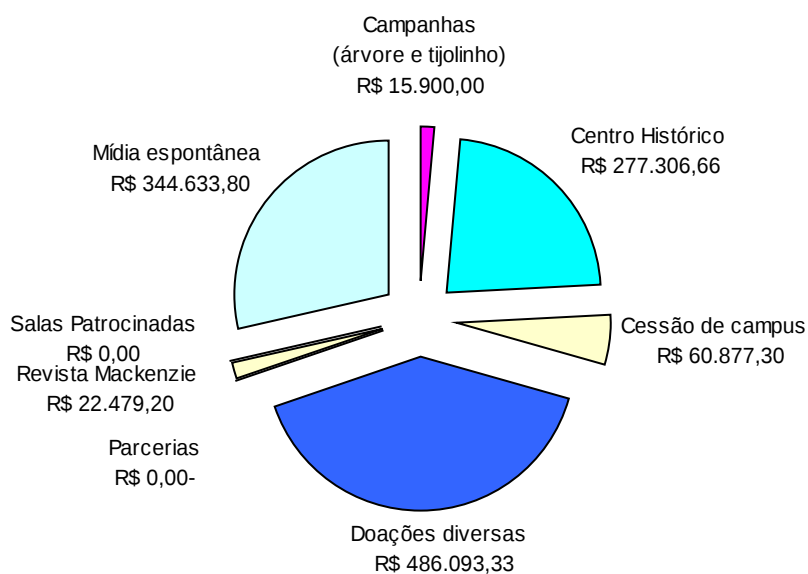
Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Tabela 8: Resumo dos Valores Captados em 2004 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)

TIPO	VALOR EM R\$
Campanhas (árvore e tijolinho)	15.900,00
Centro Histórico	277.306,66
Cessão de campus	60.877,30
Doações diversas	486.093,33
Mídia espontânea	344.633,80
Parcerias	-
Revista Mackenzie	22.479,20
Salas Patrocinadas	-

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Gráfico 7: Resumo dos Valores Captados em 2004 pelo Mackenzie (Ex-alunos e Empresas)



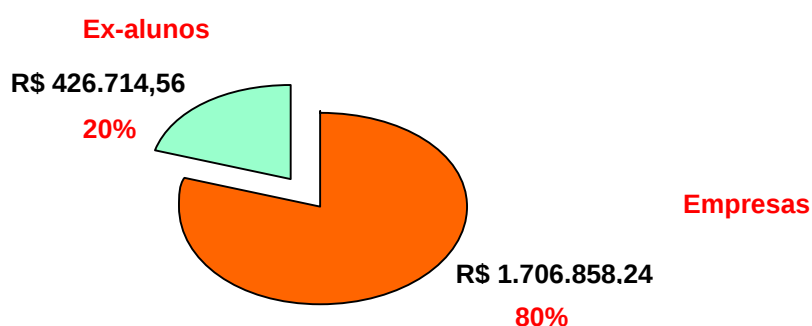
Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Tabela 9: Doações para o Centro Histórico do Mackenzie

Em R\$

Ano	2000	2002	2003	2004	Total
Empresa	320.000,00	106.898,98	1.045.393,93	234.565,33	1.706.858,24
Ex-Aluno	80.000,00	26.724,75	261.388,48	58.641,33	426.714,56
Total	400.000,00	133.623,73	1.306.782,41	293.206,66	2.133.572,80

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Gráfico 8: Doações para o Centro Histórico do Mackenzie

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em Janeiro de 2006.

Segundo Arnaldo Cersóssimo, os valores doados por ex-alunos estão estimados em cerca de 20% do total arrecadado pelo Mackenzie para revitalização do Centro Histórico. A ausência de dados relativos ao ano de 2001 corresponde ao período em que Arnaldo Cersóssimo assumiu a Área Administrativa do Mackenzie retornando em 2002 para dar continuidade ao Programa *Para Sempre Mackenzista*.

A respeito dos valores captados para o Centro Histórico, Arnaldo Cersóssimo relata:

A captação do Centro Histórico ocupou um bom período do setor. Foi um esforço de 9 meses. Entende-se como captação de recursos o trabalho de 3 anos e meio (2002 a 2005) num valor arrecadado de R\$ 6 milhões e 500 mil, nisso está embutido a mídia espontânea (emissoras de TV, jornais diversos, revistas). A grande maioria dessas ações foi provocada pelo Desenvolvimento Institucional. Isso tudo devido a grande visibilidade que foi dada ao Centro Histórico.

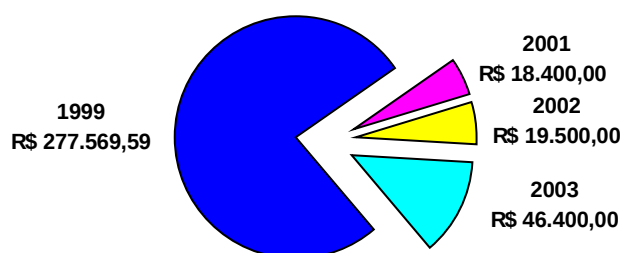
E isso tudo põe em evidência o Mackenzie de uma maneira natural. No começo o Desenvolvimento Institucional ia atrás dos recursos até que chegamos ao ponto em que eles nos procuravam. Mas a grande maioria dessas ações foi provocada pelo Desenvolvimento Institucional, contatos e tudo mais. Mostrávamos a importância do Centro Histórico, mostrávamos inclusive a importância do Centro Histórico para a cidade de São Paulo e isso atraía o interesse da empresa, da mídia televisiva, escrita e falada. Isso tinha um valor institucional, não intencional. Tudo isso era contabilizado: mídia espontânea, marketing. Tudo fruto da área de Desenvolvimento Institucional.

A seguir, serão discriminados os valores captados especificamente para as salas patrocinadas, a publicidade para a Revista Mackenzie e a cessão do *campus*.

Tabela 10: Valores Captados para Salas Patrocinadas no Mackenzie

ANO	VALORES EM R\$
1999	277.569,59
2001	18.400,00
2002	19.500,00
2003	46.400,00
TOTAL	361.869,59

Gráfico 9: Valores Captados para Salas Patrocinadas no Mackenzie



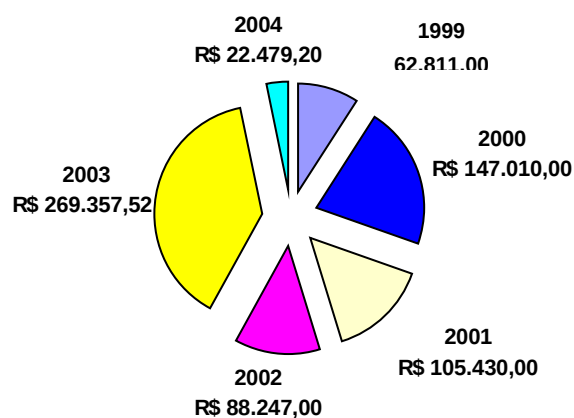
Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

Os valores captados inicialmente em 1999 foram destinados para a reforma do andar inteiro de um dos prédios. O valor de cada sala patrocinada era de R\$ 25.000,00 por ano, concedendo a nominação da sala no período. O ano de 2004 não apresentou nenhum projeto de sala patrocinada e por isso não captou recursos.

Tabela 11: Valores Captados pela Revista Mackenzie

ANO	VALORES EM R\$
1999	62.811,00
2000	147.010,00
2001	105.430,00
2002	88.247,00
2003	269.357,52
2004	22.479,20
Total	695.334,72

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

Gráfico 10: Valores Captados pela Revista Mackenzie

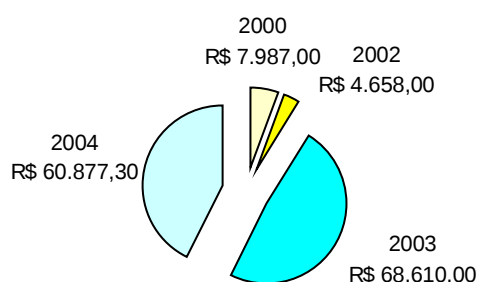
Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

A Revista Mackenzie, no ano de 2003, apresentou um aumento de 205,23% em relação ao ano anterior, em face da data comemorativa de aniversário do Mackenzie. Detalhes sobre os valores dos anúncios estão no anexo XV.

Tabela 12: Valores Captados na Cessão do *Campus* do Mackenzie

ANO	VALORES EM R\$
2000	7.987,00
2002	4.658,00
2003	68.610,00
2004	60.877,30
Total	142.132,30

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

Gráfico 11: Valores Captados na Cessão do *Campus* do Mackenzie

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

2.7.4. Ganhos Institucionais

No que se refere à contabilização das captações e ao custo que o departamento de captação de recursos representava, Custódio Pereira comenta:

Algumas coisas nós não considerávamos como captação. Por exemplo: relacionamento com os bancos, o retorno dos bancos em função de reciprocidade de posto, nós não considerávamos porque isso de certa maneira já havia, se foi aprimorado não havia como quantificar o que era parte da área ou não, então nós não consideramos isso. Então até onde nós somamos na ocasião, o departamento pagou tudo o que fez, todas as publicações, todas as remessas, todos os funcionários com encargos, pagou tudo e ainda sobrou talvez aí 80% de tudo isso. O Mackenzie ganhou talvez de 4 a 5 vezes mais do que gastou isso financeiramente sem considerar todo o envolvimento institucional.

No que se refere aos ganhos institucionais, Custódio Pereira

afirma:

Então eu considero que foi um grande sucesso, eu diria que considerando todas as dificuldades e mesmo sem considerar foi um grande sucesso, um sucesso institucional e foi um sucesso de experiência, de desenvolvimento de know-how, desenvolvimento de habilidades e também de captação de recursos como eu te disse onde nós pagamos tudo que nós gastamos desde o primeiro instante, então foi um sucesso absoluto. [...] Eu acho que o grande potencial de captação de recursos não foi sequer resvalado. Nós captamos dois milhões e meio de dólares, que não é muito isso sem contar, outras coisas que a gente não considerava como captação da área. Mas não era o objetivo primeiro, o objetivo primeiro não era a captação de recursos, e sim a solidez, o embasamento, a titulação, num relacionamento para nós amplo que pudesse ser político e explorado comercialmente, que servisse para vender cursos, que servisse para fazer parcerias, que servisse para eles abrirem vagas aos nossos estagiários, que servia para eles irem, participarem com palestras dando a experiência deles para a instituição.

Custódio Pereira afirma várias vezes em sua entrevista, que mais importante que a captação é a visibilidade, a força institucional que o relacionamento com o ex-aluno carrega. Tem-se o exemplo já citado da suspensão da filantropia do Mackenzie e o apoio que os ex-alunos deram a instituição nesse momento delicado. O apoio e a credibilidade na seriedade da IES foram fundamentais para o Mackenzie recuperar sua condição de instituição filantrópica. O mesmo se deu com o então Ministro Eros Grau que não hesitou em afirmar numa entrevista que a instituição era muito séria conforme depoimento de Custódio Pereira.

Nas palavras de Custódio Pereira, “[...] eu tenho uma blindagem social institucional de bem querência impagável, quanto vale isso?”

Neste ponto, Michael Zeitlin concorda quando afirma: “[...] Eu sou um fã, da arrecadação com ex-alunos, pela importância estratégica, não é tanto pelo dinheiro, volume, mas é a ligação com os ex-alunos”.

Entretanto no momento atual, nenhuma das duas IES parece priorizar o relacionamento com os ex-alunos.

Fernando Scarpi da FGV-EAESP informa que “menos de 1% dos ex-alunos colabora com a *ComunidadeGV*” e “os ex-alunos doadores que doam valores mais altos são motivados pelas causas”. Essa situação pode ser decorrente da falta de envolvimento dos ex-alunos com a *ComunidadeGV*, pois, conforme foi apresentado, houve uma descontinuidade nos processos de envolvimento com esses ex-alunos. Fernando Scarpi também afirma que o banco de dados conta com aproximadamente 100 mil ex-alunos, de modo que existem potencialmente menos de 1000 doadores. Em 2003, a FGV-EAESP contou com 915 doadores e em 2005, a quantidade de doadores foi de apenas 390.

Conforme se observou, os ganhos institucionais repercutem positivamente na IES, trazendo recursos de todo tipo e, sobretudo, recursos financeiros.

Neste capítulo, a autora procurou apresentar as técnicas de solicitação e os principais projetos de captação de recursos do Mackenzie e da FGV-EAESP. O relacionamento que permeia essas ações e que é o grande catalisador dos ganhos institucionais será discutido no próximo capítulo.

CAPÍTULO III

MARKETING DE RELACIONAMENTO

O referencial teórico, marketing de relacionamento, é apresentado nesse capítulo, destacando-se as ações de captação de recursos realizadas nas duas IES. Neste capítulo, são aprofundados os fundamentos de marca, confiança e fidelização e as ações de marketing de relacionamento nas duas IES estudadas.

Ressalta-se ainda a importância da tecnologia e da comunicação na eficácia dessas ações.

3.1. O Marketing Aplicado nas IES

Marketing é uma atividade central das instituições modernas, que busca atender, de forma eficaz, algum fator presente na necessidade humana. A instituição moderna está disposta a oferecer e a trocar valores com diferentes participantes para obter sua cooperação e, assim, atingir as metas organizacionais. (KOTLER e FOX, 1994).

As IES tornaram-se realmente conscientes da importância do marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudanças. O aumento da competitividade no mercado em que atuam cria a necessidade de diferenciação a fim de conquistar e reter alunos. Com o crescimento do número de vagas pela abertura de novos cursos, faculdades e universidades, o nível de exigência dos alunos se eleva, pois procuram a melhor instituição entre tantas para satisfazer suas necessidades.

Segundo Colombo (2004), as instituições de ensino começam a atentar para essa realidade, passando a pensar e agir vislumbrando o mercado, o seu negócio, o cliente e a gestão de seus serviços, a fim de minimizar as perdas de alunos e, conseqüentemente, a diminuição de seus resultados.

Para Kotler e Fox (1994), nos Estados Unidos, isto começou a ocorrer nos anos 70, em face da rebelião dos jovens universitários americanos contra os professores e os administradores das faculdades. Este movimento gerou desordens custosas que se prolongaram por vários anos nos *campi* universitários. Devido a essas turbulências nas universidades, os filantropos particulares repensaram suas doações e começaram a reduzir suas contribuições com medo de subsidiar uma geração de radicais. Foi nessa época que algumas das principais universidades americanas como Columbia Yale e a Universidade de Chicago defrontaram-se, pela primeira vez, com déficits crescentes e substanciais.

Ambas as IES estudadas neste trabalho manifestaram, a partir dos anos 90, uma preocupação com seu futuro no mercado da educação. No caso da FGV-EAESP, a instituição estava perdendo posição no *ranking* mundial, composto pelas melhores escolas de administração de empresas, principalmente no que se referia a questão tecnológica, além da estrutura física que se encontrava muito deteriorada.

A ação escolhida, na FGV-EAESP, para proporcionar os investimentos necessários foi implantar um programa de captação de recursos, segundo nos conta Michael Zeitlin:

O início da captação de recursos na FGV-EAESP começou em 1991 quando eu fui eleito Diretor da Escola pela Congregação. Quando eu me candidatei eu propus à Congregação que eu seria um Diretor diferente dos Diretores anteriores, nem melhor nem pior, simplesmente diferente e que eu estaria muito voltado para fora. Uma das coisas que eu queria fazer era implementar a captação de recursos. [...] e até o final do meu mandato nós passamos de uma das últimas Escolas (umas das três últimas) na avaliação de 100 Escolas do mundo inteiro para uma das vinte primeiras entre as Escolas do mundo inteiro. Isto devido aos investimentos feitos em informática.

Na entrevista à Revista Ensino Superior⁴⁴, Custódio Pereira descreve como o Mackenzie, em sua gestão como Diretor-Presidente, passou da posição 828ª no *ranking* das mil maiores empresas brasileiras para posição 729ª. Também em sua administração, o Mackenzie foi considerado a maior instituição privada de ensino de São Paulo e a melhor do Brasil. Custódio Pereira relata também nesta entrevista que um dos caminhos essenciais para chegar a essa meta era o de investir significativamente em modernização de laboratórios e bibliotecas. Da mesma forma que a FGV-EAESP, o Mackenzie implantou um programa de relacionamento com seus ex-alunos e empresas para viabilizar suas metas, principalmente no que se referiu a estrutura física.

As instituições educacionais são dependentes de recursos. A maioria das escolas e faculdades depende de doações, anuidades e subsídios financeiros. Estudantes e outros clientes são recebedores dos serviços da instituição, e administradores, professores e funcionários são fornecedores de serviços educacionais e outros para os quais a mesma foi fundada.

⁴⁴ Revista Ensino Superior, São Paulo, Editora segmento, ano 8, n. 87, p. 19, dez./2005.

Sem habilidade para atrair alunos, dinheiro, funcionários, professores, obter instalações e equipamentos apropriados, a instituição de ensino deixaria de existir (KOTLER e FOX, 1994).

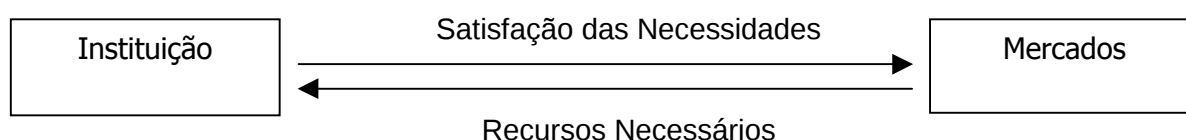
A maioria das IES obtém recursos de que necessitam através de troca, ou seja, do ato de obter um produto ou benefício desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida.

A instituição oferece satisfações — bens, serviços ou benefícios a seus mercados. Em contrapartida, recebe os recursos necessários — bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, tempo e energia. Geralmente, cada parte espera estar em melhor situação após uma troca.

Os alunos são considerados um tipo de recurso muito especial tendo em vista que são normalmente acompanhados de outros recursos, tais como o dinheiro (das mensalidades), o tempo e o trabalho voluntário. De modo que o aluno, em todas as suas formas, até mesmo quando ex-aluno, é um recurso dos mais importantes para a IES.

Sob a ótica do mercado, pode-se afirmar que o ex-aluno é melhor produto da IES, nele é encontrado o potencial de realização e transformação dos conhecimentos estruturados pela academia.

Figura 12: Sobrevivência Institucional por meio da Troca



Fonte: Kotler e Fox (1994, p. 40) - figura 2.1 Sobrevivência institucional através da troca.

Do ponto de vista das instituições de ensino, é fundamental estabelecer relações com os mercados que possam gerar, principalmente, alunos e recursos.

O mercado específico de ex-alunos pode suprir ambas as necessidades. O ex-aluno pode retornar à instituição como um aluno (*Lifelong Learning*⁴⁵) e pode usar da sua energia e tempo como um ex-aluno participante dos projetos de captação de recursos da instituição, neste caso como um ex-aluno doador.

A estratégia para que a troca entre a instituição e o mercado aconteça é elaborar benefícios ou serviços suficientemente atrativos. Sendo, portanto, necessário que os serviços ou benefícios oferecidos pela IES sejam percebidos como valor pelo aluno e o ex-aluno.

O mercado dos ex-alunos potencialmente oferece as IES:

- Doações em dinheiro, bens e serviços – estimulados pelos programas de relacionamento das instituições, no caso *ComunidadeGV* e *Para Sempre Mackenzista*. Como exemplo, na entrevista de Arnaldo Cersóssimo:

O Prédio Histórico é um exemplo. Salas patrocinadas, diversas doações de equipamentos. As cessões do campus geraram valores em moeda. Já aconteceu uma vez doação de morte, ou seja, herança.

- Trabalho voluntário – exemplo: Dia Mackenzie Voluntário, artigos no site⁴⁶ e na Revista Mackenzie, palestras e depoimentos de ex-alunos da FGV-EAESP inseridos no cotidiano dos alunos,

⁴⁵ Visto no capítulo I, item 1.4. *Lifelong Learning*.

⁴⁶ Anexo XVI Notícias e Artigos – Mackenzista é matéria página 384.

- Comprometimento com o trabalho da instituição – por exemplo, o caso do Ministro Eros Grau, ex-aluno do Mackenzie, que deu uma entrevista apoiando o Mackenzie numa fase difícil para a instituição (perda do certificado de filantropia) e do ex-aluno da FGV-EAESP, Eugenio Staulb que participou do Conselho de Administração e da captação de recursos para reforma do prédio em meados dos anos 90;
- Novos Alunos – em muitas festas com os ex-alunos da FGV-EAESP, a autora deste estudo presenciou ex-alunos que traziam filhos, sobrinhos e jovens em idade de vestibular para conhecerem a instituição. Faziam questão de mostrar pessoalmente as instalações, apresentar professores, a atual Diretoria e relatar as vantagens de ter estudado naquele lugar. O mesmo acontece no Mackenzie, de acordo com entrevista de Custódio Pereira e Arnaldo Cersóssimo, respectivamente:

Então quando eu saia desses encontros (festas dos ex-alunos), eram 20, 30, 40, 50 antigos alunos que voltavam desses encontros e falavam: "poxa, mas o Mackenzie tá muito bom! Você tem que fazer Mackenzie!". Eu acho que isto foi uma coisa que nós conseguimos, agora isso é intangível.

Se o espírito Mackenzista estivesse aflorado, conectado, atualizado, o que deveria acontecer e acontece é que esse camarada quando soubesse de um filho, de um neto, de um sobrinho de um amigo em fase de vestibular, em fase de decisão de qual universidade prestar, ele teria uma influência muito grande, pois propagaria a instituição para essas pessoas como sendo a melhor opção. Ele seria um propagador espontâneo. Isto pelo amor que ele nutre pela instituição. Não há melhor propaganda do que esta. Não movida por marketing promocional, mas movida por marketing pessoal, espontânea. Isso também deu muito retorno. Foi uma das vertentes do programa e realmente seu objetivo foi atendido.

Os depoimentos demonstram que o aluno é o tipo de recurso mais desejado pela IES, tendo em vista que a própria razão de ser da instituição é oferecer benefícios e serviços aos seus alunos.

No caso específico da captação de recursos com ex-alunos, o objeto da transação são os benefícios oferecidos pela FGV-EAESP e pelo Mackenzie aos seus ex-alunos, por meio do marketing de relacionamento.

De acordo com Cruz e Estraviz (2000, p.102):

É o relacionamento que garante a sobrevivência para a instituição. Uma das formas para se manter o relacionamento entre uma instituição sem fins lucrativos e seus financiadores, sejam eles empresas, fundações, indivíduos ou governo, é criar contrapartidas. Elas ajudam a manter a chama acesa e ajudam também na obtenção e manutenção de doações constantes. Qualquer relação, mesmo entre pessoas, exige troca para se manter.

De acordo com os modelos teóricos propostos, as contrapartidas ou benefícios são parte dos elementos para a satisfação das necessidades dos ex-alunos.

Esses benefícios podem ser, desde uma placa com o nome do doador, até a satisfação pessoal, conforme descrito a seguir.

3.2. Benefícios da *ComunidadeGV* e do Programa *Para Sempre Mackenzista*

O primeiro benefício oferecido por ambas as IES aos seus ex-alunos é chamar-lhes a atenção para o fato de que são muito bem vindos de volta a instituição. Que os ex-alunos não podem e não devem se afastar de sua *alma mater*, que a instituição precisa do apoio e da confiança deles para se aperfeiçoar. A troca entre ex-alunos e suas IES é algo muito rico, intangível que permite de um lado ganhos pessoais e de outro lado ganhos institucionais.

Quanto maior a participação dos ex-alunos nas campanhas de captação de recursos das IES, maior o número de recursos gerados. A IES ganha institucionalmente principalmente na credibilidade conquistada com a adesão dos ex-alunos, propiciando uma melhor reputação no mercado e gerando valor para o ex-aluno que por sua vez se beneficia do status de sua instituição. É a valorização da marca explorada no decorrer do capítulo.

Outro exemplo de que o ex-aluno é um tipo de recurso dos mais importantes é declarado na missão⁴⁷ da *ComunidadeGV*:

[...] ser o elo mais forte da FGV-EAESP com seus ex-alunos, professores e amigos da Escola. É um programa de relacionamento que busca manter os seus participantes ligados ao mundo da Administração. Além disto, a *ComunidadeGV* têm a missão de captar recursos para auxiliar nas necessidades dos atuais alunos.

Percebe-se que, apesar da *ComunidadeGV* permitir o acesso de professores e amigos, 99% de seus participantes são ex-alunos (inclusive os professores). A missão só faz menção ao “mundo da Administração”. Isto porque os cursos de Direito e Economia ainda não constam no *mailing* dos ex-alunos por serem cursos recentes e ainda não possuírem ex-alunos.

O Programa *Para Sempre Mackenzista*⁴⁸ também define seus membros como Mackenzistas e amigos do Mackenzie.

Mackenzistas são: “Todos aqueles alunos que, **concluintes ou não**, que de fato freqüentaram os cursos do ensino Fundamental, Médio, Graduação, Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado”

⁴⁷ Disponível em <http://www.eaesp.fgvsp.br/interna1coluna.aspx?PagId=HKICUPRL>. Acessado em 19 de maio de 2006.

⁴⁸ Disponível em http://www.mackenzista.com.br/psm_definicao.html. Acessado em 19 de maio de 2006.

Amigos do Mackenzie: "Todos aqueles que **não estudaram no Mackenzie**, mas nutrem por essa instituição um sentimento de admiração. E caso venham patrocinar ou doar algo a Instituição, serão reconhecidos por este ato".

O Programa *Para Sempre Mackenzista*⁴⁹ e a *ComunidadeGV* inicialmente inseriram em seus *sites* cartas de seus respectivos Diretores com uma mensagem aos ex-alunos. No caso da FGV-EAESP⁵⁰, a experiência profissional da autora deste estudo, pôde constatar pessoalmente que a Carta do Diretor causava uma sensação de proximidade e orgulho, visto que o próprio Diretor se dirigia ao ex-aluno como outro ex-aluno relatando a sua própria trajetória e vivência na Instituição.

Observa-se que estas cartas compõem parte do processo de personalização das IES, a Instituição ganha um rosto e características humanas. Esse modelo é comum nos Estados Unidos e traz uma sensação de proximidade e consideração a quem se dirige, no caso o ex-aluno.

O tratamento dispensado ao ex-aluno no *site Para Sempre Mackenzista* na mensagem do Presidente — gestão de Custódio Pereira — visa personalizar a relação com a *alma mater*, conforme trechos que seguem:

Esta página foi feita especialmente para Você, Mackenzista, que cultiva laços de amizade com a sua Casa de origem. Bem vindo a este *site*. Leia-o, critique-o, faça sugestões, escreva, fale conosco! Você também pode fazer parte desse grupo seleto: peça a sua senha e ingresse nesse círculo. Se Você quer informações atualizadas, se Você quer rever o lugar em que fez amizades, se Você quer comemorar junto com sua Turma; se você quer contribuir para um Mackenzie maior e melhor, se Você quer simplesmente "bater papo", procure-nos! Venha pessoalmente. Você encontrará colegas da sua época e professores de outrora ao lado de outros mais novos. Ou encontrará os filhos desses colegas, cheios de orgulho do M que vestem. Você encontrará amigos!

⁴⁹ Ver modelo da carta do Custódio Pereira do Mackenzie no anexo IX página 366.

⁵⁰ Ver Carta do Diretor no anexo VI página 338.

Nota-se uma clara disposição ao encontro (pessoalmente) e uma grande afetividade em receber seus ex-alunos de volta. O ex-aluno é tratado com deferência (letra maiúscula).

A acolhida é o primeiro benefício oferecido ao ex-aluno, este conforto é um marco inicial na construção do relacionamento. Percebe-se nos *sítes* atuais das duas IES que já não existem mais as menções a carta ou a mensagem do dirigente da Instituição.

Outra categoria de benefícios que compõem o objeto da transação são aqueles oferecidos pelas IES aos seus ex-alunos como retribuição de sua contribuição.

Quadro 1: Benefícios Oferecidos no Programa Para Sempre Mackenzista⁵¹

Categoria		Valor em Reais da contribuição Anual					
Item	Benefícios	ESTANHO sem contribuição	BRONZE 60 a 120	PRATA 121 a 500	OURO 501 a 5000	PLATINA acima de 5.001	
A	Revista Mackenzie						
B	Agenda Cultural						
C	Descontos especiais nos cursos de Pós-graduação						
D	Descontos especiais nos cursos de línguas						
E	Site exclusivo Mackenzista						
F	E-mail permanente						
G	Acesso a Biblioteca						
H	Cartão de descontos "Mackenzista" *						
I	Recolocação Profissional						
J	Opção de recibo para redução do IR Lei Rouanet						
L	Acesso Proquest - Biblioteca Virtual						
M	Acesso Ebsco - Biblioteca Virtual						
N	Nome Gravado no painel Para Sempre Mackenzista						
O	Desconto de 15% na Publicidade da Revista						

* O Cartão Mackenzista de Descontos para compras e serviços em mais de 7.500 estabelecimentos será entregue em sua residência.

As doações são anuais e os benefícios variam conforme o valor doado. Os benefícios são extensivos a todas as categorias, inclusive à categoria estanho que não visa contribuição e contemplam no mínimo: Revista Mackenzie, agenda cultural, descontos especiais nos cursos de pós-graduação, descontos especiais nos curso de línguas, site exclusivo Mackenzista e o e-mail permanente (nome@mackenzista.com.br).

Segundo Custódio Pereira (2005, p. 118):

Outro estímulo importante para a atração de novos cadastros e a manutenção foi a criação do e-mail para toda a vida, objetivando que os alunos, quando chegam na instituição, tenham o seu nome vinculado ao provedor do Mackenzie e o usem por toda vida, ficando

⁵¹ Disponível em http://www.mackenzista.com.br/psm_beneficios1.html Acessado em 14 de abril de 2006.

fácil a identificação como antigo aluno na sociedade e especialmente junto a outros alunos e ex-alunos do Mackenzie. Por outro lado, permite que a instituição possa manter o seu endereço eletrônico onde ele estiver e mantê-lo em contato com a dinâmica da instituição. Certamente o custo é extremamente baixo para estabelecer contatos, informando o aluno de novos cursos e atividades ou ainda para convidá-lo a se associar a algum projeto, podendo contar com a sua colaboração voluntária, financeira ou na divulgação. Considerando que o Mackenzie estima ter em torno de 300.000 antigos alunos em vida, mostra-se a força desta comunidade.

Basta se inscrever e atualizar o cadastro para começar a participar. Os demais benefícios são exclusivos de cada categoria e contemplam, além do nome gravado no painel *Para Sempre Mackenzista*, acesso ao *Proquest*, acesso *Ebsco* (benefícios referentes ao uso de pesquisa especializada em bibliotecas), desconto de 15% na compra de publicidade da Revista Mackenzie, entre outros.

É possível notar que o Programa *Para Sempre Mackenzista* prevê benefícios, mesmo para aqueles que não doam nenhum centavo em dinheiro (categoria estanho). Como o objetivo do programa não é captação de recursos num primeiro momento e sim estreitar as relações, o programa consegue superar e muito as expectativas. Conforme dados internos, o Programa *Para Sempre Mackenzista*, tem evoluído muito seu número de cadastrados:

**Tabela 13: Evolução do Programa *Para Sempre Mackenzista*
(Antigos Alunos Cadastrados)**

Anos	2000	2001	2002	2003	2004
cadastrados	5.996	12.877	42.159	52.215	74.583

Fonte: Material Interno do Mackenzie recebido em janeiro de 2006.

A receptividade do *site* em presentear o ex-aluno tão logo ele se cadastre é um fator importante para o início de um relacionamento e coopera para que ele preencha todos os dados do formulário de atualização, condição essencial para um

cadastro que permita ações de relacionamento.

O Mackenzie cria benefícios atrelados a cada projeto. Por exemplo, no caso da Reconstrução do Centro Histórico⁵² houve a campanha da árvore, onde o doador podia ter seu nome gravado na respectiva folha escolhida (bronze, prata ou ouro) além de recibo para isenção fiscal do Imposto de Renda, uma vez que o projeto do Centro Histórico foi incentivado pela Lei Rouanet que permite dedução de até 6% do imposto devido.

Atualmente, a tabela de valores e benefícios do Programa *Para Sempre Mackenzista* não se encontra na página principal do *site*, e segundo informações dos entrevistados, isso se deve ao desmonte do setor de captação.

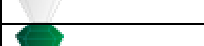
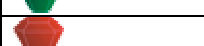
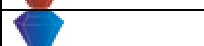
No caso da FGV-EAESP, existe uma lista única de benefícios para os ex-alunos doadores da *ComunidadeGV* que também obedecem a uma escala de valores. Quanto maior o valor, maior o benefício, conforme se observa no quadro a seguir.

Quadro 2: Benefícios Concedidos à *ComunidadeGV* (Ex-alunos)⁵³

	Bolsa Nominal Patrocinada****
	Almoço anual com a Diretoria da FGV-SP

⁵² Campanha do Tijolinho e da Árvore – Mackenzie constante no anexo XIV página 377.

⁵³ Disponível em <http://www.fgvsp.br/>. Acessado em 19 de maio de 2006.

	Desconto de 8% na matrícula em um curso do GVpec	
	2 convites para entrega do Prêmio Marketing Best Anual (1)	
	Assinatura anual grátis da <i>GVexecutivo</i> - Revista de Administração de Empresas da FGV-EAESP	
	CD-ROM com os cases premiados no Marketing Best Anual (1)	
	1 convite para eventos realizados por um Centro de Estudos ou Depto. da Escola (1)	
	Recebimento anual do relatório das atividades da <i>ComunidadeGV</i>	
	Palestra mensal com professores da FGV-EAESP, acompanhada de café da manhã	
	Recebimento da carteirinha de participante e adesivo	
	Nome gravado no painel da <i>ComunidadeGV</i> na entrada do 7º andar	
	Desconto de 10% na livraria com apresentação de carteirinha de colaborador	
	Acesso livre à biblioteca e retirada de livros (retirada de 2 livros)	
	Diamante	a partir de R\$ 5.000,00
	Esmeralda	de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.999,00
	Rubi	de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.999,00
	Safira	de R\$ 500,00 a R\$ 999,00
	Topázio	de R\$ 300,00 a R\$ 499,00

*** Somente para *Diamantes* com colaborações acumuladas, nos últimos 5 anos, iguais ou superiores ao valor de R\$ 21.000,00
(1) dependendo da disponibilidade

Na *ComunidadeGV*, o ex-aluno pode se inscrever para receber informações, entretanto para participar da *ComunidadeGV* e usufruir dos benefícios mais básicos é necessário uma contribuição mínima de R\$ 300,00 anuais.

Os benefícios, conforme mencionados, são de acordo com o montante doado. Todos os doadores recebem acesso livre à biblioteca e retirada de até 2 livros, desconto de 10% na livraria da FGV-EAESP, nome gravado no painel da *ComunidadeGV* instalado em lugar de grande fluxo de pessoas (entrada da Rua Itapeva), recebimento da carteirinha de participante e adesivo além da oportunidade de participar de palestras mensais com professores da casa.

Abaixo modelo da carteirinha participante:

Figura 13: Modelo da Carteira do Filiado a *ComunidadeGV*



Fonte: material cedido pelo Departamento de Relações Humanos da FGV-EAESP em maio de 2006.

A partir da categoria Safira, os benefícios começam a ser exclusivos, variando do recebimento anual do relatório de atividades até almoço anual com a Diretoria da FGV-EAESP e bolsa nominal patrocinada (estes dois últimos exclusivos da categoria diamante).

A *ComunidadeGV* oferece aos recém formados, o desconto de 50% para serem “associados”, no piso da categoria Topázio (a partir de R\$ 150,00).

As doações de pessoas que não estudaram na FGV-EAESP, denominadas Amigos da Escola, são a partir da categoria Rubi (R\$ 1.000 mil a R\$ 2.999 mil). Não há registro de nenhum Amigo da Escola na *ComunidadeGV*, o que reforça que a comunidade realmente só interessa a ex-alunos e professores que na sua maioria também são ex-alunos da instituição.

Os patamares das categorias são atualizados de acordo com a correção das mensalidades da FGV-EAESP.

A referência aos metais e pedras preciosas na classificação das categorias de doação de ambas as IES remete ao modelo americano comumente adotado na categorização das doações

Por último, pode-se mencionar os benefícios de ordem pessoal, de satisfação. E nesse campo, introduziu-se neste capítulo o conceito de marca que expressa as expectativas dos ex-alunos.

3.3. Marca

De acordo com Tavares (1998, p. 15), “na perspectiva da empresa, a marca é o principal elo com o mercado e o canal para o lançamento de novos produtos”.

Ainda segundo o autor, as empresas procuram ser as únicas a atender expectativas de grupos de consumidores específicos. Devem fazer isso consistente e repetidamente, proporcionando uma combinação ideal de benefícios – funcionais, experienciais e simbólicos – sob condições que lhes sejam economicamente viáveis.

Benefícios funcionais – são benefícios frequentemente ligados a motivações básicas como: necessidades fisiológicas, de segurança e de aceitação e envolvem o desejo de evitar problemas. Dificilmente diferenciam o produto, facilitando sua cópia aos concorrentes.

Benefícios experienciais – sentimento experimentado no uso ou consumo do produto ou serviço, também correspondendo aos atributos a ele relacionados, tais como os prazeres sensoriais. Referem-se a um sentimento positivo que o produto

proporciona ao consumidor. Esse tipo de benefício pode também ser de natureza emocional. No caso da captação com os ex-alunos, este é um tipo de benefício dos mais importantes, pois é individual e trabalha com emoções e afetividade, conforme é discorrido no item 3.7 – Fidelização.

Benefícios Simbólicos ou auto-expressivos – correspondem às vantagens mais extrínsecas ao consumo do produto. Geralmente, correspondem às vantagens não relacionadas diretamente ao produto, tendo-se como base a necessidade por aprovação social, expressão pessoal e auto-estima auto-direcionada. Os consumidores podem valorizar prestígio, exclusividade ou modernidade numa marca, na medida em que esta legitime e dê visibilidade a seu auto-conceito. Este tipo de benefício também é encontrado na relação do ex-aluno doador com a instituição conforme descrito no item 3.7 - Fidelização.

Os aspectos emocionais também são reforçados por Aaker e Joachimsthaler (2000), no sentido de que a empresa deve estabelecer conexões emocionais com o consumidor, além do lançamento de benefícios funcionais.

A marca deve estar vinculada ao valor percebido pelo consumidor. É por meio da marca que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado. Quando as empresas cumprem esse papel, tendem a ser mais lembradas, desenvolvem a preferência e contam com a lealdade do consumidor, são mais protegidas da concorrência e fortalecem o poder de barganha com os canais de distribuição e com os fornecedores.

Knapp (1999, p. 3) apresenta a questão do nome de uma marca:

O nome de uma marca não significa nada para o consumidor a menos que comunique um benefício claro e importante. Milhões de

Dólares são gastos todos os anos em publicidade ou em estratégias de vendas que não comunicam um benefício inconfundível. É importante que essas companhias, primeiramente antes de qualquer coisa, compreendam que estão no negócio de serviços... todos gostam de sentir-se servido.

No benefício oferecido ao ex-aluno está implícito o valor da marca. Muito mais do que um produto, a marca representa um conjunto de promessas oferecidas pela instituição. Neste contexto, a marca representa um sentido de pertencimento, de continuidade com sua *alma mater* e essa continuidade, esse relacionamento é o que mais estimula os ex-alunos doadores a investirem na instituição.

O autor continua:

No seu nível mais simples a criação da marca de uma companhia é a declaração do que é e no que a companhia acredita. No sentido das promessas de qualidade, confiança e valores. A essência é comunicada para uma ampla gama de públicos, da mídia aos consumidores até Wall Street (investidores). As marcas são consequentemente bens e riscos ao mesmo tempo cujos efeitos no desempenho da companhia devem ser administrados. (KNAPP, 1999, p. 2).

A marca FGV-EAESP, segundo pesquisa Programa GV Ex-Aluno Doador do ano de 2000, remete imagens “extremamente positivas” que se “transferem para o aluno/ex-aluno como um dote” que o acompanhará por toda a sua carreira.

A FGV-EAESP é vista como produtora de conhecimento e elite de pensamento, conferindo superioridade e diferenciação para seus ex-alunos e alunos.

Conforme depoimento relatado à pesquisa Programa GV Ex-Aluno Doador:

Getulio Vargas é um nome muito forte no mercado, acho que isso é um ativo que a Faculdade transfere aos alunos. Qualquer lugar que chego e falo que fiz GV as pessoas já me tomam como um ser diferenciado, independente de ser ou não, é um cartão de visitas valioso, bonito.

Foi identificado nesta pesquisa que a grande preocupação do ex-aluno é que a FGV-EAESP mantenha seu “papel de liderança”, tendo em vista que é isto que sustenta a relação. A instituição é vista como “Escola de Elite Intelectual formando os dirigentes que assumirão posição de destaque”.

O Programa *Para Sempre Mackenzista* realizou uma pesquisa com ex-alunos para desenvolvimento de um produto a ser oferecido como benefício aos doadores. A parte que interessa nesta pesquisa é o sentimento de carinho e lembranças pela turma dos colegas e o ambiente universitário proporcionado pelo Mackenzie, reforçando a imagem altamente positiva da instituição pela sua tradição, solidez e seriedade, conforme material interno do Mackenzie.

O Mackenzie possui uma expressão famosa que é o “espírito mackenzista” que ainda hoje se perpetua e se mantém forte, nos depoimentos de ex-alunos conforme segue:

1º depoimento:

O espírito mackenzista perpetua e se mantém muito forte. A gente vê isso, tanto nos jovens, quanto nos mais velhos. É um espírito americano, de ingenuidade, de honestidade, de desejo de ser útil, de ajudar, isso tudo ainda existe. Tem alguma coisa no Mackenzie que é próprio dele, que é exclusivo dele, é difícil de explicar, é algo que se sente. Eu sinto saudades da minha época de estudante no Mackenzie. [...]

2º depoimento:

O que mais difere no Mackenzie da maioria das escolas paulistas é o que professores e alunos chamam de “espírito mackenzista”, uma relação que envolve orgulho e sentimento de grupo. As inúmeras turmas formadas pela escola costumam realizar almoços mensais de confraternização durante vários anos. Além disso, na terceira sexta-feira de outubro uma grande festa reúne diversas gerações de ex-alunos, já que tradicionalmente os pais desejam que filhos e netos se tornem mackenzistas como eles. (PEREIRA, 2005, p. 68).

A marca deve representar e desenvolver relacionamento. Neste sentido, Aaker e Joachimsthaler (2000) afirmam que uma marca não pode desenvolver um relacionamento sem que haja uma compreensão criteriosa do cliente. É preciso encontrar os pontos de ressonância do cliente, aquela parte de sua vida que representa envolvimento e comprometimento significativos e expressa quem eles são – seu conceito sobre si mesmo. É o que Custódio Pereira chama para o caso específico do Mackenzie de “espírito mackenzista”.

Knapp (2002) afirma que distintiva é a palavra-chave para compreender o verdadeiro significado de uma marca. Não é a instituição que pode decidir se uma marca é distintiva ou não. Ela só será distintiva se o consumidor, no caso o ex-aluno, assim a perceber e verdadeiramente acreditar que ela é. Por isso, a importância de se estreitar a comunicação com alunos e ex-alunos, visto que é por meio da comunicação que se apresentam os diferenciais da marca.

Para se ter uma marca genuína, uma organização deve corresponder a várias expectativas:

- ser de fato distintiva ou diferente, de uma forma que seja importante ou valorizada por seus consumidores;
- ter compromisso de fornecer certos benefícios emocionais e funcionais ao consumidor; e

- cumprir coerentemente sua promessa e manter o compromisso assumido.

Uma marca genuína ocupa um lugar distintivo e valorizado na mente do consumidor. Não se trata de uma imagem criada pelo departamento de marketing ou pela agência de propaganda. Trata-se da percepção do consumidor.

Observa-se que as IES estudadas romperam as expectativas de uma marca genuína, ou seja, a partir do momento que desativaram ou desestruturaram o departamento de captação de recursos com ex-alunos, romperam com os compromissos estabelecidos com os doadores. Isto envolve os benefícios emocionais que deixarão de ser oferecidos. Exemplos: várias páginas de relacionamento do *site* do Mackenzie e da FGV-EAESP desativadas e desatualizadas; saída de vários ex-alunos doadores da *ComunidadeGV*, quando esta saiu da coordenação de Zilla Bendit (ASDI) e ficou a cargo de Fernando Scarpi (DCM).

Outro conceito importante a ser lembrado neste estudo, segundo a visão de Knapp (2002) é o de *Brand Promise*, que significa a essência dos benefícios da marca — funcionais e emocionais — que os clientes atuais e potenciais esperariam receber ao experimentar seus produtos e serviços; uma proposta de valor da marca. Incorpora o ponto de vista do consumidor e pretende refletir o coração, a alma e o espírito da marca. Valor intrínseco. *Brand Promise* estaria mais ligado a valores mais abrangentes das IES como sua missão.

Brand Value ou Valor da Marca é a impressão que os consumidores levam consigo da experiência com a marca. Exemplo: ser um aluno de uma IES de elite pensante (FGV-EAESP) ou pertencer a uma instituição tradicional (Mackenzie).

Tanto o *Brand Promise* quanto o *Brand Value* passam pelo relacionamento que deve ser gerenciado pelo marketing.

3.4. Marketing de Relacionamento

O relacionamento é o ponto central deste trabalho. Segundo Gummesson (2005), os relacionamentos encontram-se no íntimo do comportamento humano. Os relacionamentos estão presentes na vida amorosa, familiar, no trabalho, no lazer, na religião e, especialmente, na educação que requer por si só um relacionamento intenso durante vários anos. Se esses relacionamentos sociais forem dissolvidos, dissolver-se-á a sociedade.

De acordo com Grönroos (1993, p.173):

[...] o marketing parece girar em torno dos relacionamentos com o cliente, onde os objetivos das partes envolvidas se encontram através de vários tipos de troca. Os relacionamentos com o cliente são a chave deste conceito. Trocas ocorrem para estabelecer e manter esses relacionamentos.

Num cenário altamente competitivo como o que se observa atualmente, o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes é de suma importância para a existência da organização. Dessa forma Grönroos (1993, p. 175) cria uma definição de marketing baseada no relacionamento (cf. BERRY, 1983; GRÖNROOS 1989; GUMMESSON, 1987):

O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

Os conceitos de promessa e de troca são elementos igualmente importantes no relacionamento com o cliente. A organização concede uma série de promessas a seu cliente que, por sua vez, concede outro conjunto de promessas com relação ao seu comprometimento nessa relação. Posteriormente, essas promessas têm que ser mantidas por ambas as partes, se quiserem que o relacionamento perdure e cresça nos dois lados.

No caso da IES, ela cumpre a promessa de destinar a doação conforme o desejo do doador (no caso específico deste trabalho, ex-aluno doador) enviar recibos, relatórios de atividades, brindes, enfim cumprir com os benefícios a que o doador tem direito, prestar-lhes conta ou esclarecimentos de qualquer dúvida que o doador por ventura possa ter. A principal promessa é continuar a ser a *alma mater* para o ex-aluno, e isto tem implicações éticas.

Por sua vez, o doador se compromete a honrar o compromisso seja financeiramente seja defendendo a instituição ou apoiando-a nos momentos críticos.

Uma promessa que não é explícita, mas que ambas as IES praticam é ajudar o ex-aluno doador a resolver problemas dentro da instituição. O setor de captação, em face do seu alto poder de relacionamento com ex-alunos e empresas, acaba criando laços com esses mercados, principalmente com os ex-alunos. Não é raro que eles procurem o setor de captação para dirimirem dúvidas em relação ao seu diploma, para conseguir o histórico escolar, para obter informações atualizadas sobre cursos ou sobre os professores que compõem determinado departamento. O setor de captação é o elo entre a instituição e os ex-alunos promovendo o diálogo, proporcionando segurança e intermediando ações de relacionamento.

Dessa forma, os relacionamentos nunca ficam restritos somente ao período do curso realizado na instituição, mas podem prevalecer por um longo tempo alimentados pelo relacionamento que a instituição deseja ter com seu ex-aluno.

Grönroos (1993) enfatiza os relacionamentos longos, porque a lucratividade é uma medida de longo prazo que deve derivar de um relacionamento contínuo e duradouro.

Gummesson (1986) reforça a afirmação acima acrescentando que os clientes estão se tornando parceiros e as organizações precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos.

O marketing de relacionamento surge neste contexto para especificar essa nova visão mercadológica.

A terminologia “marketing de relacionamento” surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry (1995) definiu marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e — em organizações multiserviços — o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. O autor enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Marketing de relacionamento é um termo recente, mas representa um fenômeno antigo. Segundo Peppers e Rogers (1997), o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia. Os empresários anteriores ao século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de recursos mais avançados, e com a pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça. Atualmente, a tecnologia da informação permite às grandes corporações serem tão eficientes em seus relacionamentos com os clientes, quanto os pequenos empresários anteriores ao século XX.

No início, o marketing de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (VAVRA, 1993; HOLTZ, 1994; BERRY, 1995; LEVITT, 1985; PALMER, 1994, dentre outros).

Para Gummensson (2005), o autor Grönroos gradualmente ampliou a definição acima para englobar os relacionamentos com muitos *stakeholders*, inclusive com o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos. Contudo, nenhum teórico, até o momento, havia incluído os conceitos de redes e interação na definição de marketing de relacionamento.

Nesta visão, Gummensson (2005, p. 22-23) elabora o seu conceito de marketing de relacionamento: “marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

Para o autor, os relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato (ex: cliente e fornecedor) enquanto que a rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos. Nos relacionamentos, seja em uma dupla, ou em redes complexas, as partes entram em contato ativo entre si. Isso é também chamado de interação.

Segundo Gummensson (2005, p. 39-44), em estudos de relacionamentos, redes e interações, diversas propriedades têm surgido. Estas propriedades podem ser úteis no marketing de relacionamento para se tomar decisões.

As principais propriedades de relações comerciais são:

- Colaboração: propriedade fundamental dos relacionamentos. Pode ser única ou contínua, e para se obter um relacionamento longo e harmonioso é necessário um ambiente de alta colaboração e baixa competitividade. O fim do relacionamento ocorre quando uma parte for insignificante e a competição tomar conta;
- Longevidade: um relacionamento de longa data é fundamental para o marketing de relacionamento. Nenhum relacionamento deveria ser rompido por negligência ou falta de interesse, contudo, existem decisões racionais para romper um relacionamento, como a perda do prazer ou se tornar obsoleto;
- Comprometimento, dependência, e importância: para este componente do relacionamento existem três níveis: a atração por preços baixos (facilmente copiável); o preço e a comunicação personalizada e o estrutural, pela união de recursos e comprometimento. Para a presente

pesquisa interessam os níveis de comunicação personalizada e o comprometimento;

- Confiança, risco e incerteza: confiança dita o sucesso da colaboração, no caso, ela se apresenta como uma importante variável para o grau de colaboração. De modo que quanto maior a confiança maior será a colaboração. O receio de enfrentar riscos e incertezas, bem como a própria confiança, são fatores que variam conforme a cultura de uma instituição. Outro importante fator é a ligação entre a marca e os valores que ela transmite como a confiança;
- Poder: nota-se que dificilmente é simétrico (um lado tende a ser mais forte), porém usar a posição de alguém ao extremo compromete a manutenção do relacionamento.

"Uma relação assimétrica significa que uma parte é fraca e pode se sentir usada, mas o relacionamento ainda pode ser funcional se não houver melhor alternativa para parte mais fraca." (ibid. p.41).

E atualmente existe a disposição dos consumidores (incluindo os ex-alunos) diversos meios de informação (exemplo: internet) o que conferem poder de barganha. De outra parte o consumo de produtos e ou serviços de marcas confere poder ao consumidor;

- Frequência, regularidade e intensidade: "Certas relações são ativas de uma maneira freqüente e regular, como ir e voltar do trabalho ou efetuar transações bancárias." (ibid. p. 41). O relacionamento se fortalece através das diversas interações, especialmente quando apresentam uma previsibilidade favorável para as partes envolvidas. No caso das IES temos que "a educação pode requerer um relacionamento intenso

durante vários anos.” (ibid. p. 41);

- Adaptação: “Em relações de longa duração, as partes precisam se adaptar uma as outras” (ibid. p.41). A adaptação, segundo o autor, trata de investimentos personalizados de acordo com as necessidades da outra parte, destacando-se a importância dos sistemas de informação, dentre outros fatores;
- Atração: a imagem que as empresas carregam através de suas marcas, conforme o autor deve ser “legal”, ou seja, projetar uma combinação de motivos psicológicos para ser atrativa e simpática;
- Proximidade e distância: trata-se da proximidade física, mental e emocional. A proximidade física facilita as outras duas e auxilia a sensação de segurança. A cultura pode criar barreiras mentais e para contrapor isso a frequência deve ser aumentada. O aumento da frequência das interações pode tornar o relacionamento pessoal, ainda mais se ocorrer à associação entre as pessoas também no particular;
- Formalidade, informalidade e transparência: O tamanho das organizações pode necessitar de maiores níveis de formalidade. A informalidade permite um tratamento rápido para questões suplementares do contrato, contudo, o nível de transparência deve ser formalizado evitando-se desgastes desnecessários;

- Rotinização: os procedimentos rotineiros são importantes para a eficiência, e conferem segurança e eficácia. Usualmente a rotinação é feita máquina-para-máquina, mas, deve-se tomar cuidado para não exagerar na quantidade de interações impessoais, pois os consumidores podem se sentir desprestigiados;
- Conteúdo: tradicionalmente é a troca econômica. No marketing de relacionamento são a interação e a criação de valor conjunto. Isto acontece porque “o conteúdo de uma relação é informação e conhecimento” (ibid. p. 43). Nesse sentido o autor propõe uma nova forma de troca pelo conteúdo;
- Propriedades pessoais e sociais: são as diferenças de sexo, traços físicos, psicológicos, sociabilidade, ambição, confiabilidade. “Em análise de redes sociais, fazem-se esforços para identificar padrões de relacionamento: afinidades, grupos, blocos.” (ibid. p. 44). Todas essas pesquisas procuram determinar qual é o fator determinante na relação, o poder ou a colaboração.

Ainda segundo Gummesson (2005, p. 44) as propriedades descritas do relacionamento “podem contribuir para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término.”

No caso das IES estudadas, percebe-se que várias das propriedades descritas acima estão presentes:

Propriedades	FGV-EAESP	Mackenzie
Colaboração	Existiu mais fortemente no início da captação de recursos com Michael Zeitlin e tem diminuído nos últimos tempos. Ex: ex-aluno Eugenio Staulb	Existiu somente na gestão de Custódio Pereira como Presidente tendo desaparecido desde que ele se afastou da instituição. Ex: Dia Mackenzie Voluntário
Longevidade	Desde 1991	Desde 1998/1999
Comprometimento, dependência e importância (2º nível – comunicação personalizada)	A comunicação evoluiu com a entrada de Zilla Bendit em 2000, especialista em marketing.	A comunicação foi praticamente voltada para o site e para os eventos com os ex-alunos.
Confiança – risco e incerteza (se traduz na ação do item colaboração)	Marca de elite – valor transmitido	Marca de valores tradicionais
Poder/ Atração	confere status ao ex-aluno	Espírito mackenzista – ex-aluno
Frequência, Regularidade e intensidade	Intensa – graduação, especializações, mestrados lato sensu e stricto sensu	Intensa- ensino infantil, médio, fundamental, superior, especializações, mestrados lato sensu e stricto sensu
Adaptação	Tecnologia – site, telemarketing	Tecnologia – site, telemarketing
Formalidade informalidade transparência	Formal com relatórios e site com prestação de contas. Informal com os eventos	Formal por sites e balanços sociais. Informal com os eventos
Rotinização	Festas, cafés da manhã, e-mails, palestras, eventos	Eventos, site, e-mails

Gummesson afirma também que o principal foco do marketing de relacionamento está no indivíduo, no marketing um-a-um, também conhecido como marketing *one-to-one*. No entanto, o foco também está em grupos de pessoas com pensamentos semelhantes: os grupos de afinidade. Os membros desses grupos dividem interesses em comum, querem um relacionamento com os fornecedores, seus produtos e serviços e até uns com os outros. Eles formam comunidades.

É este o caso do presente trabalho. O relacionamento de um grupo específico da IES, o grupo de ex-alunos, no caso, os ex-alunos doadores participantes da *ComunidadeGV* e os ex-alunos do Programa *Para Sempre Mackenzista*.

Partindo desses grupos de afinidade, Gummensson (2005) chegou a vários relacionamentos possíveis que poderiam existir de uma forma nova e mais genérica. Chegou a 30 relacionamentos e, dentre eles, a autora destaca o *relacionamento não comercial* que se aplica ao estudo deste trabalho.

3.5. O Relacionamento Não Comercial

Em sua pesquisa, Gummensson (2005) afirma que, neste tipo de relacionamento, a Diretoria tem um papel especial, principalmente por ser a responsável pela captação de recursos. Este é um papel adicional aos já estabelecidos à função de Diretor.

Percebe-se que nas IES estudadas a situação foi exatamente essa. O Diretor-Presidente era também o “Grande Captador”, em face do estudo apresentado no capítulo II, no item 2.3 - Liderança na captação de recursos.

Um ponto destacado pelo autor é a construção de relacionamentos com doadores para desenvolver fundos ou recursos. A mudança de terminologia é importante para o marketing de relacionamento, pois o termo desenvolver fundos ou recursos é mais envolvente e de duração mais longa do que simplesmente captar recursos, como já visto no capítulo I.

De acordo com Dudley Hafner, chefe da *American Heart Association* (citado por GUMMENSSON, 2005) o potencial de crescimento e desenvolvimento real de uma instituição é o doador, alguém que se quer preservar e trazer como aliado em seus planos. Não simplesmente alguém que é usado para coletar a doação. Trata-se do envolvimento com a causa defendida pela instituição ou *brand promise*.

Outro ponto destacado por Gummensson (2005) e que se aplica nesta pesquisa, é que os relacionamentos de longa duração precisam ser cultivados por meio de um programa e não simplesmente com solicitações emergenciais e fora de um contexto institucional. Uma estratégia proposta pelo autor é engajar o doador em trabalho real na organização, como é o caso do Dia Mackenzie Voluntário.

Existem alguns conceitos fundamentais para o entendimento do marketing de relacionamento. São eles: confiança e fidelização.

3.6. Confiança

Este conceito é particularmente importante, visto que ele fundamenta a relação. É a credibilidade que a instituição oferece aos seus alunos e ex-alunos, é a garantia de que a doação será aplicada conforme o desejo do doador. Confiança envolve compromisso.

“Acreditar na viabilidade dos compromissos humanos é o primeiro passo necessário para nos tornarmos confiáveis, e é igualmente a pressuposição do confiar” (SOLOMON e FLORES, 2002, p. 224).

As duas IES estudadas agiram de forma a primeiro cativar seus ex-alunos, criar uma relação de confiança com eles, para depois envolvê-los nos projetos de captação de recursos. O namoro ou a corte é talvez a fase mais importante, tendo em vista que se a confiança não for estabelecida nesta época, dificilmente será retomada depois.

Conforme atesta Célia Cruz da FGV-EAESP em seu depoimento:

Acho que foi levado em conta, o que eu chamaria de uma grande identidade dos alunos em serem EX-GV e acreditarem que a Escola tinha uma gestão boa, diferente de alguém que estuda numa USP e se pergunta será que o dinheiro vai para o projeto? Nas malas-direta sempre colocamos, pelo menos, 3 opções de destinação de recursos. Na 2ª mala-direta que a gente fez, o segundo item mais votado pelos alunos, na destinação das doações, era “a critério da Diretoria” (o primeiro era fundo de bolsas), então tinha uma cultura de identidade com a Escola e confiança no uso dos recursos.

Para adquirir confiança e conhecer melhor a instituição para a qual contribui, o doador deve receber informativos periódicos sobre as últimas realizações, aproveitando para conhecer um pouco da história e casos peculiares da instituição, criando assim um vínculo maior com a entidade.

Uma sociedade bem sucedida é baseada também em confiança e feita com honestidade. Sociedades eficientes fazem com que os clientes sempre retornem às organizações em tempos bons ou ruins.

Ambas as IES possuem total transparência nas suas ações com os ex-alunos, enviando relatórios de prestação de contas periodicamente ou divulgando nos respectivos *sites* suas ações, demonstrando o compromisso dessas IES.

Neste sentido o Mackenzie, conseguiu também conquistar a confiança da Empresa Junior do Mackenzie a fim de que eles pudessem falar aos alunos que estavam no último ano, da importância da captação de recursos para a instituição, conforme atesta depoimento de Custódio Pereira:

[...] Contratamos a Empresa Junior do Mackenzie para ir de classe em classe para falar aos alunos que estavam saindo da visão da captação de recursos e por aí vai. Mas nós tivemos várias reuniões com a Empresa Junior para eles pegarem o gosto por aquilo, porque nós queríamos fazer um trabalho dali para trás reconquistando os antigos alunos e dali para frente nós não queríamos estar tendo de fazer aquilo. [...]

A confiabilidade das IES está na previsibilidade da coerência das suas ações, que devem ser pautadas por valores (WORTH, 2002). Os valores estão manifestados no *brand promise* e experimentados no *brand value*.

Na entrevista de Arnaldo Cersossimo do Mackenzie:

[...] A instituição precisa ter credibilidade em relação ao tempo que o antigo aluno passou lá dentro. É muito importante, vai significar muito para ele (tanto para mais quanto para menos). O antigo aluno para doar precisa ter uma noção clara da instituição, estar motivado a doar, precisa acreditar na instituição. Ele tem que perceber que a instituição é séria no que se propõe. [...]

Uma vez estabelecida a confiança, o passo seguinte é a fidelização.

3.7. Fidelização

Segundo Sabatino (2003), a existência de um processo de fidelização — formal ou informal, estabelecido ou em andamento — é caracterizado pelo ato ou pela vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização, decidindo adquirir os produtos e/ou serviços oferecidos por ela com determinada constância. Isto significa que o cliente está disposto a ter um relacionamento estreito e contínuo com a empresa, com uma frequência que não seja inconveniente nem onipresente, ou seja, com comunicação entre as partes.

Continua o autor que, qualquer processo de fidelização tem obrigatoriamente como ponto de partida a qualidade de um produto ou serviço e o posicionamento da marca. Esses pilares são parte da sustentação do processo e irão ajudar a fortalecer o relacionamento; se eles não estiverem bem fixados, não se consegue sequer atrair a atenção do cliente.

Dentre os principais objetivos em um programa de fidelização, Sabatino cita:

- Conseguir mais informações sobre os clientes;
- Transformar informação em conhecimento;
- Influenciar o comportamento;
- Segmentar os clientes o máximo possível;
- Posicionar adequadamente o produto ou a marca;
- Construir um relacionamento sólido e honesto.

Na concepção de Freitas (2001), existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação dos clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização.

O marketing de relacionamento é uma importante ferramenta para a eficácia de um programa de fidelização. Por meio de um programa de relacionamento, ações são criadas para envolver e seduzir os clientes, estimulando-os a desejar o produto.

Neste sentido a já mencionada pesquisa Programa GV Ex-Aluno Doador⁵⁴ que Zilla Bendit realizou no ano de 2000 com ex-alunos (doadores e não doadores) da FGV-EAESP, identificou que havia entre esses ex-alunos uma boa recordação espontânea da estrutura básica do programa (na época chamado Programa GV Ex-Aluno Doador).

⁵⁴ Pesquisa Programa GV Ex Aluno Doador no anexo VII página 340.

Os ex-alunos identificavam o programa com base nos moldes americanos, lembravam de alguns benefícios que consideravam “*top-of-mind*” como acesso à biblioteca, convites para palestras e eventos, nome na placa, etc.

Quando questionados a respeito dos benefícios, a pesquisa — Programa GV Ex-Aluno Doador — revelou que a relação de benefícios não é considerada essencial, nem decisiva, para a motivação à doação. Em geral, os benefícios são pouco, nada utilizados ou mesmo conhecidos por esses ex-alunos.

Percebeu-se que muitos doaram exclusivamente para acesso à biblioteca, uma vez que seu uso só é permitido para alunos matriculados e ex-alunos doadores.

Porém, é um vínculo frágil, e a maioria destes ex-alunos revelou à época que não pretendia renovar a doação, pois sua intenção era um uso pontual para algum trabalho específico e nada mais.

Para a referida pesquisa os benefícios foram considerados um *plus*, causam simpatia e contribuem para aumentar proximidade com a instituição, contudo a oferta de benefícios não é fator de mobilização para a contribuição e não estimula o aumento do valor da doação.

Os ex-alunos não buscam uma relação custo x benefício. Não é esta a equação da motivação, entretanto foi identificado que os ex-alunos não doadores têm a mesma perspectiva afetiva que os doadores.

Entretanto se o ex-aluno era estimulado a racionalizar a relação custo x benefício, a doação parece não se justificar.

A percepção dos benefícios revelou que o benefício mais lembrado e atrativo eram as palestras e eventos que propiciavam uma oportunidade de atualização, contudo poucos compareciam aos eventos, devido a falta de tempo e dificuldade de estacionamento.

O consenso foi que os benefícios respondem aos desejos mais importantes de proximidade e reconhecimento, mas que, no fundo, tem-se a sensação de que se racionaliza demais uma motivação que é profundamente afetiva.

Em face ao exposto, é possível concluir que os benefícios não são exatamente um *plus*, tendo em vista que os benefícios parecem não ser os mais adequados aos ex-alunos.

Dessa forma, a IES precisa reforçar o lado afetivo, emocional do relacionamento. Benefícios são um complemento, mas o que foi detectado na referida pesquisa é que a atenção que a *alma mater* dispensa a seus alunos e ex-alunos é o que realmente importa.

Kotler (1999), afirma ser necessário que a empresa monitore constantemente o nível de satisfação de seu cliente com relação a seus produtos e serviços. A empresa nunca deve presumir que seus clientes estão garantidos.

É necessário que, de tempos em tempos, a empresa faça algo de especial para seus clientes além de encorajar seus *feedbacks* a fim de saber se atendem as suas necessidades.

O Mackenzie planejava lançar uma grande campanha publicitária para estimular a Contribuição Associativa Voluntária ao Programa *Para Sempre Mackenzista*.

Por precaução, foi feita uma pesquisa de mercado com ex-alunos da instituição para conhecer a opinião deles sobre os benefícios oferecidos.

O que se constatou foi que, a despeito do carinho pela Universidade, da imagem séria e positiva que o Mackenzie passava, revelou-se uma baixa percepção das vantagens propostas, apesar da vontade dos ex-alunos de colaborarem em programas sociais como o Fundo de Bolsas. Diante deste fato, eles suspenderam uma campanha que provavelmente não teria uma boa aceitação e criaram o Fundo de Bolsas Mackenzie.

Pesquisas como essas realizadas pela FGV-EAESP e pelo Mackenzie são fundamentais para descobrir o que se passa na cabeça do ex-aluno, de forma a direcionar as expectativas dos projetos de captação de recursos ao encontro do desejo do ex-aluno.

É importante ressaltar que a fidelização do ex-aluno está atrelada às relações que ele recebeu quando era aluno da instituição desde a qualidade do ensino oferecido, mensalidades cobradas, atendimento dos funcionários, etc. Nesse ponto é fundamental começar desde o tempo da graduação um processo de envolvimento do aluno com os projetos ou a causa da instituição.

Como exemplo, pode-se citar o Dia Mackenzie Voluntário que envolve não só ex-alunos, mas professores, alunos, funcionários, amigos, entre outros. Como já citado, o Mackenzie também realiza um trabalho com a Empresa Junior que divulga os projetos da instituição na linguagem dos alunos, pois a condição é de igual para igual (de aluno para outro aluno).

Na FGV-EAESP existia, sob a coordenação de Zilla Bendit, um comprometimento em envolver os alunos, principalmente aqueles que haviam se formado nos últimos anos. Neste ponto, além do desconto de 50% oferecido aos que quisessem se filiar a *ComunidadeGV*, existia também todo um trabalho de conscientização com esses alunos o que repercutiu com os formandos de 2002, quando 88 ex-alunos tornaram-se membros da *ComunidadeGV*. Foi a maior classe de colaboradores que a *ComunidadeGV* teve até hoje. Isto foi motivo de grande orgulho na época e demonstra que os laços entre a FGV-EAESP e seus ex-alunos se iniciam na sala de aula e permanecem ao longo do tempo, se devidamente cultivados.

Outro exemplo de comprometimento citado na entrevista de Michael Zeitlin:

Eu acho que uma coisa que nós fizemos e que depois foi abandonada, tenho a impressão que foi abandonada e que deveria ser feito era que quando entrasse uma classe de calouros, deveria se convidar os pais desses alunos para virem conhecer a Escola onde o filho vai passar os 4 anos seguintes. Com isso você estabelece um relacionamento com os pais desses alunos e você pode depois que eles se formarem fazer a 1º festa depois da formatura convidando os pais, mantendo o relacionamento. Isso era feito e vinha gente fora do Estado de São Paulo. É muito importante os alunos ou os próprios calouros mostrarem a Escola, levarem seus pais a conhecer as salas patrocinadas, os laboratórios. Sempre alguém sai com alguma idéia para levar para sua empresa, sai pensando: “nós devíamos estar lá, nós devíamos fazer alguma coisa com eles etc.”.

Na questão de fidelização, segue Kotler (1999, p. 71):

Para tornar os clientes ainda mais fiéis, a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. A idéia é, se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios.

Foi o que ambas as IES realizaram. Criaram suas comunidades próprias, a *ComunidadeGV* e o Programa *Para Sempre Mackenzista*. Entretanto, com uma diferença, o Programa *Para Sempre Mackenzista* não prioriza a captação de recursos, conforme dito anteriormente. Ela é uma consequência do relacionamento com o ex-aluno,

A página inicial do *site*⁵⁵ do Mackenzie é toda focada em relacionamento, priorizando o vínculo do antigo aluno com a instituição por meio dos seguintes *links*: procure seu amigo; novas vagas; boletim eletrônico; festas dos antigos alunos; Mackenzistas pelo Brasil⁵⁶; cursos oferecidos; artigos de mackenzistas; e Mackenzista é matéria além da definição do Programa *Para Sempre Mackenzista*:

Para Sempre Mackenzista é um projeto do Instituto Presbiteriano Mackenzie que tem como missão recuperar, junto ao Mackenzie, o sentimento de comunidade e sensibilizá-lo para uma participação mais ativa nas iniciativas do Mackenzie. O objetivo é consolidar o relacionamento com os antigos alunos promovendo a reintegração através de encontros de turma e outros eventos e, principalmente, das atividades, projetos e realizações do Mackenzie. Queremos fazer com que as pessoas relembrem seu passado estudantil, com recordações agradáveis e rememorando situações divertidas com os eternos amigos. Junto com esse projeto estão previstas algumas atividades como: reuniões, eventos, campanhas, atividades esportivas, passeios e troca de experiências profissionais e de vida. O projeto *Para Sempre Mackenzista*, além de resgatar essa época tão agradável da vida, oferecerá algumas vantagens uma forma de motivar o antigo aluno a manter seus dados atualizados com a Instituição. Serão oferecidos para o antigo aluno a Revista Mackenzie, descontos de 15% nos cursos de Lato Sensu, convites para palestras, seminários, workshops, agenda das atividades, acesso à biblioteca, *site* exclusivo e o cartão Mackenzista de descontos para compras e serviços, entre outras. Vamos Juntos Participar deste Grande Sonho: *Para Sempre Mackenzista*.⁵⁷

⁵⁵ Anexo X Página Principal do Programa *Para Sempre Mackenzista* página 368.

⁵⁶ Anexo XIX Mackenzistas pelo Brasil página 390.

⁵⁷ Disponível em http://www.mackenzie.com.br/dhtm/assessoria_comunicacao/imprensa/institucional.php Acessado em 19 de maio de 2006.

A *ComunidadeGV*, apesar de trabalhar muito o relacionamento com os ex-alunos, prioriza a captação de recursos, detalhando no *site* todos os passos sobre como ser um colaborador, mostrando o relatório de colaborações⁵⁸ desde o ano de 1995 e a lista com o nome completo de todos os colaboradores divididos por categoria de acordo com o montante doado. Na sua missão deixa explícito seu objetivo de captar recursos. .

A fidelização do relacionamento é complementada com o que, comumente denomina-se na área comercial, de pós-venda composto pelo agradecimento (carta ou agradecimento pessoalmente), o reconhecimento através de placas, diplomas, homenagens em eventos personalizados além da prestação de contas das doações arrecadadas.

Ambas as IES realizam muito bem essas atividades de agradecimento.

Segundo depoimento de Arnaldo Cersóssimo:

Uma coisa muito importante é o agradecimento às doações. Isto não deve ser esquecido nunca. Tem que agradecer sempre. Quando o antigo aluno faz uma doação e é reconhecido por este ato, ele passa a ser um propagador dessas ações. Havia homenagens a antigos alunos. Nós tínhamos um trabalho interno onde acompanhávamos a imprensa e tudo o mais. Se nós percebíamos que o antigo aluno recebia um prêmio pelo jornal, ou recebia uma promoção ou publicava um anúncio em uma revista, nós enviávamos uma carta interna assinada pelo Presidente e pelo gerente da área parabenizando-o pela sua conquista. Isso era sistemático e fazia parte do marketing de relacionamento. Os antigos alunos eram também chamados a dar entrevistas na revista do Mackenzie e no *site* também.

A FGV-EAESP agradece pessoalmente seus ex-alunos “diamante” (doações superiores a R\$ 5 mil) com um almoço anual com a Diretoria da instituição.

⁵⁸ O relatório de colaborações atualizado até 1º semestre de 2005 ficou disponível no site da FGV-EAESP até junho de 2006 sendo depois retirado do ar.

O reconhecimento é uma das partes mais importantes na fidelização, tendo em vista que ele alimenta o ego do ex-aluno, fazendo-o sentir recompensado e reconhecido pelo seu gesto.

As palavras-chave em uma relação de fidelidade para com os clientes, no caso, ex-alunos, devem ser cortesia, atenção, envolvimento e percepção das necessidades.

De acordo com Guimarães (citado por TAVARES 1998, p.19):

Fidelidade pode ser considerada como o consumo exclusivo e efetivo de um produto (que pode ser obtido por promoção, programa de fidelização ou cochilo do concorrente). Lealdade é a preferência de consumo obtida pela efetiva satisfação e identificação do consumidor com a marca.

De acordo com Aaker (2001), em uma base existente de clientes leais, a marca proporciona algumas vantagens competitivas.

Em primeiro lugar, ela reduz os custos de marketing de fazer o negócio, uma vez que os clientes existentes via-de-regra são relativamente fáceis de manter. Manter clientes existentes satisfeitos é quase sempre muito menos dispendioso do que tentar atingir novos clientes. Com certeza, quanto maior for a fidelidade, mais fácil será manter os clientes satisfeitos.

Em segundo lugar, a fidelidade dos clientes atuais representa uma grande barreira de entrada para os concorrentes. Neste caso, os concorrentes seriam outras IES, onde o ex-aluno teria estudado ou outras organizações do terceiro setor disputando o mesmo doador.

Em terceiro lugar, a lealdade à marca proporciona disponibilidade para negócios.

É o caso do Mackenzie, na entrevista de Custódio Pereira:

[...] relacionamento para nós amplo que pudesse ser político e explorado comercialmente, que servisse para vender cursos, que servisse para fazer parcerias, que servisse para eles abrirem vagas aos nossos estagiários, que servia para eles irem, participarem com palestras dando a experiência deles para a instituição.

Em quarto lugar, uma base relativamente grande de clientes satisfeitos proporciona uma imagem de marca aceita, bem sucedida de produto combativo, o que incluirá apoio por meio de serviços e de melhorias do produto. Como exemplo, pode-se citar o Programa *Para Sempre Mackenzista*.

Finalmente, a fidelidade à marca proporciona o tempo para reagir aos movimentos competitivos – dá à empresa algum espaço para respirar. Se um concorrente desenvolve um produto superior, seguidores leais darão à empresa o tempo necessário para reagir, dando uma resposta à altura ou neutralizando a ação da concorrência.

Com um alto nível de lealdade à marca, uma empresa pode permitir-se o luxo de conduzir uma estratégia seguidora de menor risco. Exemplo: perda do certificado de filantropia pelo Mackenzie e o apoio recebido por parte de ex-alunos, alguns deles famosos como o então Ministro Eros Grau.

A administração da lealdade à marca é a chave para alcançar o sucesso estratégico. Ainda conforme Aaker (2001), empresas que administram bem a lealdade à marca são propensas a:

- medir a lealdade dos clientes existentes;
- conduzir entrevistas com aqueles que estão abandonando a marca, a fim de localizar os pontos de vulnerabilidade;

- ter uma cultura de cliente, por intermédio da qual as pessoas em toda a organização estejam mobilizadas e motivadas para manter os clientes felizes;
- recompensar clientes fiéis com programas de compra freqüentes ou benefícios e prêmios especiais inesperados;
- fazer os clientes sentirem que são parte da organização, talvez através de clube de clientes; e
- ter comunicação continua com clientes, usando mala direta, internet, números de discagem gratuita e uma consistente organização de apoio a clientes.

As IES estudadas ainda estão distantes de atingirem todos os pontos acima mencionados, entretanto possuem várias ações de marketing de relacionamento, que objetivam estimular a fidelidade e lealdade de seus clientes.

De acordo com Sabatino (2003), pode-se dizer que um programa de fidelidade é um instrumento para conhecer melhor o cliente. Nesse aspecto, empresas que optam por adotar esta estratégia de marketing e a utilizam de maneira eficiente, fidelizam o cliente não apenas pelos benefícios que propiciam, mas principalmente por se utilizarem do conhecimento adquirido sobre o cliente para direcionar suas ações de marketing, tanto em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços quanto em relação à maneira e ao conteúdo da comunicação utilizada.

Não basta, portanto, conhecer o grupo ao qual um indivíduo pertence; a busca pelo conhecimento deve ser, de agora em diante, direcionada para cada cliente, de uma maneira mais detalhada, singular e freqüente, de modo a conhecê-lo em toda a sua plenitude, para atender aos seus anseios e necessidades específicas.

3.8. Ações de Marketing de Relacionamento Desenvolvidas na FGV-EAESP e no Mackenzie

De acordo com Arnaldo Cersóssimo:

O marketing de relacionamento foi usado muito em cima do cadastro. Produzíamos *e-mails* marketing muito bem elaborados que depois evoluiu para um newsletter onde a pessoa clicava e tinha a abertura dos assuntos.

Mas sempre com cuidado, cuidado extremo de só mandarmos assuntos que sabíamos ser realmente de interesse do antigo aluno e em quantidade mínima para quando o antigo aluno recebesse soubesse que não se tratava de spam, que valia pena ler. Os antigos alunos eram convidados para eventos, palestras. Por exemplo, algumas turmas nós recebíamos no campus do Mackenzie, na faculdade que ele estudou. Levávamos na sala de aula do prédio onde ele estudava. Chamávamos o Diretor atual da Faculdade, a Reitoria, a Vice-reitoria, o Presidente do Mackenzie. Procurávamos valorizar o evento, prestigiá-lo para que ele se sentisse em casa. Uma grande tendência da instituição de ensino é que uma vez o aluno formado ele é esquecido. Isso é um grande erro, pois os antigos alunos são o maior patrimônio da uma instituição. A mala direta era muito usada com resposta comercial, a chamada carta resposta. Era usada para captação de recursos e para divulgação de ações. Apontávamos o valor a ser doado, qual a maneira. Abríamos todas as possibilidades como cartão de crédito, dinheiro, boleto, depósito em conta corrente, cheque e através do *site* também. [...] Tem também o *site* que foi encarado como um prestador de serviços ao antigo aluno. Reformulamos o *site*, preocupando-nos com o design para torná-lo mais agradável e com conteúdo. Foi contratada uma empresa para isso. Por exemplo, o encontro de turmas. O *site* estimulava esses encontros. Nesses encontros iam o gerente da área e o presidente do Instituto Mackenzie.

Nós íamos, conhecíamos os antigos alunos e em nome do Mackenzie informávamos o que o Mackenzie tinha feito, o que estava fazendo e o que pretendia fazer. Os antigos alunos viam essa aproximação com muita simpatia e se sentiam orgulhosos pelo presidente do Instituto Mackenzie estar presente no encontro de turma deles. Isso começou a cada vez ser mais divulgado e numa estratégia que nós desenvolvemos, nós levamos um fotógrafo, tiramos fotos do evento e no dia seguinte isto estava disponibilizado no *site*. Isso fazia com que os antigos alunos acessassem o *site* para ver as fotos e à medida que eles viam as fotos, eles acessavam todo o *site* e conheciam e se interessavam por todo o conteúdo do *site*. Isto originava coisas muito interessantes. Exemplo: um banco de dados, na verdade banco de empregos⁵⁹ para trabalhar com Mackenzistas. São empresas que passam por uma triagem, oferecem vagas para Mackenzistas e os antigos alunos acessam esse banco de dados via senha e possuem a oportunidade de sem intermediários entrar em contato com as empresas que estão procurando os Mackenzistas. Implantamos também, algo chamado: "procura-se um amigo", ou seja, alguém que tenha estudado no Mackenzie há 10, 15 ou 20 anos atrás, lembrava do nome de um amigo, mas tinha perdido completamente o contato, por isso falo que o *site* era um prestador de serviços. Então, esse aluno lembrava do nome de um amigo, entrava no *site*, com senha, nome, se cadastrava (assim o cadastro ia aumentando), consultava uma tela e localizava o nome do amigo. Se esse amigo estivesse cadastrado, abria-se uma tela onde se permitia que ele enviasse um *e-mail* para esse amigo sem que o endereço do amigo aparecesse (endereço oculto). Depois se esse amigo que recebesse o *e-mail* tivesse interesse em contatar o amigo que o tinha procurado, ele poderia responder por *e-mail* aberto e estabelecer um contato. Implantamos também um mapa do Brasil onde a pessoa entrava em qualquer estado, acessava o estado, clicava e através de uma senha por nome, consultava quais Mackenzistas moravam naquele estado e cidade. Podia ver por curso (vinham todos os nomes), também podia enviar um *e-mail* para eles caso quisesse manter contato. [...] Com os antigos alunos fora do país, chegamos a fazer um encontro de turmas de antigos alunos em Portugal. Toda a organização foi feita no Brasil. Contamos com a presença do Presidente do Mackenzie. Contratou-se buffet, hotel, passamos o horário de Lisboa, fixou-se uma data e os antigos alunos compareceram. O *site* tem colunas, conteúdos com artigos de Mackenzistas famosos. A Ford procurou o Mackenzie e precisava de 120 engenheiros. Colocou um anúncio no *site* dos antigos alunos. [...] As festas não eram no Mackenzie. Eram em restaurantes, clubes, sítios, churrascarias etc. Eram iniciativas dos próprios alunos, nós ficávamos sabendo dos encontros, tínhamos contato e comparecíamos no local que eles determinavam. O Mackenzie não tinha nenhuma despesa. Durante o evento mencionava-se a captação de recursos com os antigos alunos. Falava-se dos esforços do Mackenzie em suas várias ações. Tinha uma fala institucional, vídeos, livros, revista Mackenzie para consolidar a imagem do Mackenzie. [...] Outro item do programa de relacionamento eram os cafés da manhã. Quando havia um grande evento, um programa de maior visibilidade e o grande exemplo ainda é o Centro Histórico, pela importância histórica dele e pelo valor captado.

⁵⁹ Anexo XVII Ofertas de emprego aos Ex-Alunos – Mackenzie página 386.

Por exemplo, fizemos um café da manhã no Clube São Paulo onde reunimos antigos alunos e empresários para apresentação do Projeto de Restauração do Centro Histórico. [...] Continuando, quando fomos fazer a captação do Centro Histórico, nós percebemos que era um prédio escondido atrás de uns tapumes feios onde nem a própria comunidade universitária (alunos, professores e funcionários) sabia para que serviria aquele prédio. Evidentemente a primeira coisa que nos ocorreu foi dar visibilidade ao prédio. Tornar conhecido o prédio e o que se pretendia fazer com o prédio. Com isso a primeira atividade foi fazer um concurso entre os alunos de comunicação, artes e arquitetura para pintar os tapumes e isso foi ótimo. Os alunos participaram, foram 24 trabalhos. Uma comissão elegeu o vencedor e esse trabalho foi pintado no tapume.

As principais ações de relacionamento do Mackenzie com seus ex-alunos estão no seu *site*, e este é o ponto central de todas as ações, uma vez que o cadastramento, a atualização de dados dos ex-alunos é fundamental para que o Programa *Para Sempre Mackenzista* tenha sucesso.

Continua Arnaldo Cersóssimo: “[...] esses conteúdos (*site*) começaram a criar um sentimento de comunidade. Eu pertenço a uma comunidade Mackenzista dentro e fora do Brasil, pois existem antigos alunos em vários países do mundo”.

Na FGV-EAESP, segundo Zilla Bendit:

O marketing de relacionamento foi usado para tudo. Fiz várias reuniões de turmas de ex-alunos que se formavam de 5 em 5 anos, pois essa é uma data especial. Reunião de turma com 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 anos de formado. Todo ano tinha muita gente que fazia 5 anos de formado. A gestão anterior fazia festas os formados de ano tal e ano tal, mudamos para datas redondas que acabam sendo mais sentimentais do que o próprio ano de formatura. Divididos nesses 3 blocos (10 a 15, 20-30 e 35-40 anos de formado) existiam três festas. A festa era anunciada no *site* com antecedência e os ex-alunos que faziam aniversário de turma já se programavam para esses encontros, principalmente os que moravam fora de São Paulo, pois achavam que isto era uma coisa muito importante. O evento era programado com essa intenção. Não se fazia uma captação de recursos no jantar. Os jantares eram pagos no valor de R\$ 150/200. Normalmente eles iam sozinhos, alguns levavam a esposa, mas era minoria. Na saída havia um stand com material da *ComunidadeGV* explicando qual a finalidade desse trabalho. Quando eles entravam na Escola no dia do jantar, eles recebiam um crachá bem grande (conforme a idade da turma, a letra do crachá aumentava) para que todos pudessem ser identificar. Quando o ex-aluno já era doador, ele recebia um selo diferenciando-o por isso - eu sou doador!

Para despertar a atenção dos amigos. "O que é isto?" "Também quero!". Na saída ele recebia a pasta com o material da *ComunidadeGV*, dizendo como participar, tudo sem constranger o ex-aluno, um alfajor de brinde com o logo da *ComunidadeGV*. O ex-aluno já saía de lá com todo esse trabalho planejado antes. Normalmente ele não doava logo em seguida (naquela ocasião), mas na próxima campanha eles começavam a doar. Isto porque no dia da festa, ele recebia todo o material, mas saía "meio alegrinho" da festa, emocionado mesmo. Mais depois de quatro, cinco meses o ex-aluno recebia uma mala direta convidando-o a doar e ele por ter estado a tão pouco tempo na FGV-EAESP doava, pois ficava sensibilizado. [...] As festas sempre aconteciam aqui no salão nobre, no 4º andar no atual Espaço Boehmia. O motivo é trazer os ex-alunos para a Escola. Na entrada, na portaria eles recebiam um folheto⁶⁰ para se guiar pela Escola, pois muitos não vinham a Escola há mais de 30 anos. O folheto de passeio dizia: "Conheça os novos lugares da Escola, veja como está sua Escola". Quando eles chegavam, faziam a lição de casa direitinho, ou seja, iam visitar os lugares marcados no folheto. Quanto mais velho o ex-aluno, mais lição de casa fazia. Porque é uma outra Escola. Quando eles chegavam à festa no 4º andar, eles chegavam encantados. Quanto mais velho ele era, mais encantado ele ficava. Queria ver a sala descrita no folheto, ver os professores da época. Isso era uma forma de recepcioná-lo dizendo: "Sua Escola está de cara nova, venha conhecer". O pessoal que vinha de fora marcava cabeleireiro, uma emoção só. A maioria das classes vinha bastante gente. Tinha também o café da manhã com professores da Escola. Os ex-alunos recebem toda programação (1 vez por ano) e são lembrados por *e-mail*. Semana que vem já tem 40 ex-alunos doadores inscritos no evento do dia 21/9 com a Prof^a. Cecília Bergamini. O café da manhã é de graça. Eles querem participar, voltar a Escola uma vez por mês e isso é extremamente importante. Os ex-alunos se programam durante o ano todo para os eventos dos cafés da manhã. Querem participar de tudo. Dão sugestões de palestrantes, de quem eles querem e de quem não querem. Existem os fãs de carteirinha, ou seja, que estão sempre presentes, mas mesmo assim eles têm que se apresentar no dia do café da manhã, falar o curso que fez na GV, onde está trabalhando agora, ano de formado, turma etc. O café vai dos 8h00 às 10h00, mas nunca os ex-alunos saem antes das 11h00. Isto serve para estreitar o relacionamento entre eles. O café é muito bom, mas o que conta é trocar o cartão. Esse momento de relacionamento é muito importante. Este evento ainda é feito pela ASDI.

No caso da FGV-EAESP, as principais ações de relacionamento com os ex-alunos consistem de cafés da manhã com palestras de professores da casa programados durante todo o ano e festas periódicas com as turmas de ex-alunos. Diferente do Mackenzie, a prioridade na FGV-EAESP é o contato pessoal, levando o ex-aluno de volta a sua *alma mater*, uma vez que os cafés e as festas são realizados dentro da instituição.

⁶⁰ Anexo V Folder do Roteiro da Nova FGV-EAESP página 336.

Cabe ressaltar ainda que no Mackenzie, os encontros com os ex-alunos são realizados em sua maioria fora da instituição, em churrascarias, clubes etc.

Na ação de marketing de relacionamento com ex-alunos é fundamental contar com o suporte de programas informatizados de relacionamento sustentados por bancos de dados, através da tecnologia, utilizando-se de comunicação direta e interativa para acessar clientes e parceiros.

3.9. Tecnologia

Segundo Sabatino (2003), para começar a entender os clientes, as empresas precisam primeiramente construir uma base de dados onde serão armazenadas as informações sobre eles. É assim que nasce o *datawarehouse*, como é conhecida a imensa base de dados que tem como função principal concentrar e manter organizadas e acessíveis todas as informações dos clientes.

Em geral, a construção do *datawarehouse* é indispensável, porque as informações dos clientes estão espalhadas em diversos sistemas diferentes, como vendas, cobrança e crédito e algumas vezes não integrados entre si.

Outra função importante do *datawarehouse*, segundo o autor, é guardar os dados históricos, o que nem sempre ocorre nos sistemas corporativos, que muitas vezes só registram a informação mais recente sobre os dados pessoais, como endereço, renda ou estado civil que mesmo sendo importantes, não são suficientes sem o acompanhamento de outras características dos clientes.

No mundo empresarial, quanto maior o conhecimento sobre o cliente, maior será o seu relacionamento com ele. O conhecimento não se dá por meio de dados quantitativos, mas pelas características do cliente. Exemplos: data de aniversário, número de filhos, áreas de interesse. Quanto mais personalizada a informação, mais amplo o conhecimento e quando se tem o conhecimento, pode-se interpretar as necessidades e atingir de modo mais eficaz os objetivos junto ao cliente.

O marketing de relacionamento trabalha de forma direta, dirige-se a cada consumidor individualmente ou a grupos com o mesmo perfil, previamente conhecido. Busca sempre obter conhecimento sobre o cliente/consumidor através da formação de um banco de dados. Para estabelecer com ele um relacionamento cada vez mais pessoal, dirige-lhe toda espécie de comunicação, promoção ou recompensa, medindo seu grau de satisfação e visando mantê-lo fiel ao produto, ponto de venda ou marca. (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000, p.67).

De acordo com Ferreira e Sganzerlla (2000), o avanço da tecnologia proporcionou às empresas o que elas precisavam: informações sobre os clientes. Desta forma, a empresa implementa suas estratégias de marketing por meio das informações contidas em um banco de dados. Pode-se afirmar que se trata de uma retomada dos antigos procedimentos onde o dono do negócio conhecia um a um os seus clientes.

Essa personalização da relação favorece o estabelecimento da adequação dos serviços prestados pelas IES, e também possibilita uma personalização na captação de recursos.

As principais ferramentas de apoio do marketing de relacionamento, segundo os autores são: a tecnologia da informação e as mídias interativas e individualizadas.

Contudo as pessoas confundem as ferramentas como sendo a aplicação do conceito. Não é raro encontrar como sinônimos de marketing de relacionamento o *database marketing* e o marketing direto.

Ainda segundo os autores, o *database marketing* tem por função, construir, preparar e organizar um banco de dados eficiente. Permite iniciativas centradas no cliente, considerando o núcleo dos programas de marketing de relacionamento.

Por outro lado, o marketing direto proporciona soluções em comunicação para um relacionamento individualizado, em contraposição ao relacionamento massificado. Para a Direct Marketing Association (Percy 1997, p.120) entidade norte-americana que congrega os profissionais da área, marketing direto é:

Um sistema de marketing mensurável que utiliza um ou mais meios de comunicação para gerar uma resposta. É um processo interativo no qual as respostas dos consumidores, ou sobre eles, são gravadas em um banco de dados para construir o perfil dos consumidores potenciais e prover informações valiosas que permitam um melhor direcionamento das mensagens.

Algumas ferramentas muito utilizadas pelo marketing direto são o telemarketing e o *e-marketing* (marketing eletrônico), realizado na Internet e Intranet.

Telemarketing segundo Stone e Wyman (1986 p.5 apud Pinho 2001 p.126)

Compreende a aplicação integrada e sistemática das tecnologias de telecomunicações e de informação com sistemas de administração e gerenciamento para a otimização do composto de comunicação usado por uma empresa para atingir os seus consumidores. Ele proporciona uma interação personalizada com os clientes atuais e potenciais e, simultaneamente, busca atender melhor às suas necessidades.

O imediato *feedback* proporcionado pelo telefone é a grande vantagem do telemarketing sobre as outras formas de marketing direto.

No caso do e-mail no marketing direto eletrônico – apesar de ser uma mídia nova e diferente, funciona observando os princípios básicos e comprovados do marketing direto tradicional. Segundo Pinho (2001), a fim de transformar o potencial dos e-mails em verdadeiras vantagens de marketing, as mensagens devem ser curtas (uma ou duas telas), pois a dinâmica é diferente de uma mala direta tradicional. É muito importante não desgastar a mensagem e saber a frequência com que se pode dirigir os endereços de forma responsável.

Hoje, os avanços da tecnologia da informação (TI) permitem que as organizações desenvolvam um novo conceito denominado CRM – *Customer Relationship Marketing* (Gestão de Relacionamento com Consumidores).

Segundo Bretzke (2000), CRM é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a instituição de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela instituição, permitam que o cliente seja "conhecido" e cuidado por todos.

Entretanto, o CRM é um sistema muito sofisticado e de alto custo sendo ainda pouco utilizado pelas IES em geral.

As IES estudadas possuem bancos de dados em Oracle especialmente desenvolvidos para a questão do relacionamento, que permite conhecer seus ex-alunos através de dados cadastrais básicos e personalizados, gerenciando as doações, prazos de renovação, controle de pagamentos e pesquisas cruzadas com informações de outros bancos de dados da instituição.

A tecnologia da informação é o sustentáculo da estratégia de relacionamento. Os dados precisam ser armazenados, os contatos devem ser sistematizados e os resultados têm de ser mensurados. As informações obtidas e armazenadas no relacionamento com o cliente devem ser utilizadas para a elaboração das estratégias da empresa. É preciso estabelecer essa rigorosa disciplina para se obter os melhores resultados da estratégia.

Para Schultz (1994), um relacionamento diz respeito a qualquer experiência portadora de informação que um cliente atual ou potencial tem com a empresa.

Qualquer contato entre a empresa e o cliente, desde cartas, visitas pessoais, malas diretas, *telemarketing*, sobre qualquer assunto, precisa ser registrado. Daí se enfatizar a importância da tecnologia gerenciando o relacionamento.

A tecnologia da informação influencia profundamente a maneira de pensar e fazer negócios, tendo em vista que possibilita que a empresa implante uma estratégia de gerenciamento do relacionamento do cliente, adotando definitivamente o marketing de relacionamento.

A tecnologia da informação é um dos mais importantes instrumentos que possibilitaram as mudanças nas condutas das empresas, de forma a atender os clientes, em sua estratégia e estrutura organizacional e na maneira de interagir com seu ambiente competitivo.

O uso das informações metodicamente coletadas embasa a estratégia da captação de recursos. É importante ressaltar que a tecnologia da informação pode ser usada como suporte na tecnologia da comunicação. (FERREIRA e SGANZERLLA 2000).

Atualmente, as empresas precisam ir além do uso da tecnologia a fim de organizar os dados e compartilhá-los com toda a empresa. Os sistemas de tecnologia de informação precisam ser usados para enriquecer o relacionamento e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação que já podem ser consideradas arcaicas, em função do ambiente cada vez mais competitivo.

O marketing de relacionamento, antes de tudo, precisa ser uma decisão e iniciativa da empresa.

Tem de ser planejado, contemplando o treinamento de todas as pessoas que trabalham na empresa, a busca contínua da melhoria de processos sob a ótica do cliente e a tecnologia, que deve ser vista como um meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos.

Entretanto, a tecnologia não constrói as relações com os clientes. É a empresa, através de seus funcionários que o faz. Sendo que este aspecto humano é decisivo para a captação com os ex-alunos. A tecnologia não opera por si só e pede profissionais capacitados para utilizá-la.

A seguir depoimentos do uso da tecnologia no Mackenzie e na FGV-EAESP.

No Mackenzie, conforme Arnaldo Cersossimo:

O banco de dados realmente que existia não era um banco de dados que nos animava em termos de qualidade. Tivemos muito trabalho, aliás, perdemos muitos nomes pela falta de cuidado na guarda desse banco de dados preciosíssimo. O que fizemos? Tudo o que foi possível recuperar no estado original nós trouxemos e fizemos um telemarketing em cima desses nomes, com apoio de recursos de software, assessoria da Telefônica (você dá o nome e possibilita localizar o número). Fazíamos contato via telefone. A meta era atingir 40 mil nomes nessa fase dos antigos alunos. Esse trabalho durou um ano e meio. Mais de 100 mil nomes que estavam desatualizados. Só o nome continuava intacto com exceção das mulheres que tinham se casado e conseqüentemente mudado de nome.

Os dados estavam todos desatualizados. Com o nome começamos a trabalhar. Na simultaneidade fizemos uma ação que deu muito certo. A ação consistia da colocação de urnas espalhadas pelo campus, onde se pedia para todos aqueles que passassem pelo Mackenzie, pelas instalações e conhecessem antigos alunos ou mesmo que fossem antigos alunos que nos passassem o nome, o cadastro, etc. Houve um incremento muito interessante de nomes através dessa iniciativa. Foi uma iniciativa a custo zero. O investimento foi ridículo em comparação com o benefício que trouxe. Foi um resultado muito bom. Evidentemente que cada aluno que se cadastrava ficava sabendo do programa e também repassava o programa. Uma coisa importante é que tínhamos um *site* que foi remodelado e adequado para receber cadastramento espontâneo. O *site* era um captador de nomes e recursos através de adesões espontâneas pela internet. Passado esta fase, começou-se a fazer parcerias com a Editora Abril. Foi muito interessante, pois foram disponibilizados à Editora Abril vários nomes para que eles através do banco de dados da Abril fizessem um batimento. Dessa forma devolveram 23 mil nomes atualizados. Isso foi outro incremento ao banco de dados. Chegamos nos 40 mil. Quando estávamos em quase 70 mil nomes, achávamos que era o momento de testar o programa com a adesão ao cadastramento espontâneo. Foram 2 anos para trabalhar o banco de dados. No início de 2004 foi abandonado o telemarketing e foi dada prioridade ao *site* que passou a ser a ferramenta principal de relacionamento. O marketing de relacionamento foi usado muito em cima do cadastro. Produzíamos *e-mails* marketing muito bem elaborados que depois evoluiu para um *newsletter* onde a pessoa clicava e tinha a abertura dos assuntos. Mas sempre com cuidado, cuidado extremo de só mandarmos assuntos que sabíamos ser realmente de interesse do antigo aluno e em quantidade mínima para quando o antigo aluno recebesse soubesse que não se tratava de *spam*, que valia pena ler.

O uso da tecnologia no Mackenzie, na visão de Custódio Pereira:

Neste aspecto, considerando as limitações orçamentárias, desde o início usamos fortemente todas as tecnologias disponíveis, principalmente a internet, o que permitiu agilidade, controle e eficiência. Todos os processos usados, depois de desenvolvidos e implementados com sucesso, foram padronizados, passando a ser aplicados na rotina. A tecnologia permitiu o desenvolvimento de níveis de responsabilidade, alçadas e a definição de autonomia e sua abrangência. O sistema por nós estarmos em uma equipe e ter a sinalização por minha parte possuía muita liberdade de criação e muito apoio, o que favoreceu muito. A tecnologia foi flexível e aberta se não fosse isso o projeto não teria tido sucesso. O Mackenzie sempre teve um bom nível tecnológico na área de informática então nós usamos o que tinha de mais moderno na construção, na operação, no desenvolvimento em tudo enfim. Então por isso nós começamos muito bem e fomos só aprimorando. Eu lembro que eu testava a noite, fazíamos reuniões, então o processo foi aprimorado até a hora em que não conseguimos achar defeito nenhum. Foi muito bom e cada vez, mas cada vez eu me surpreendia mais, ficava encantado.

A tecnologia no Mackenzie contou com desenvolvimento da própria equipe de informática da instituição aliada a procedimentos de telemarketing que contribuíram para reavivar os ex-alunos que estavam muito desatualizados. De modo geral, a informática foi um dos instrumentos principais para promover a comunicação. Em oposição à tecnologia da informação foram usadas “urnas espalhadas pelo campus” com o intuito de localizar os ex-alunos que por lá passassem com a vantagem do baixo custo.

No caso da FGV-EAESP, Zilla Bendit relata:

Muitas vezes encontrava-se esse ex-aluno aqui na EAESP mesmo, fazendo outro curso (pós ou educação continuada). O banco de dados ainda não está integrado, é um projeto para o futuro, com uma visão única. O banco de dados de ex-alunos era um, o de alunos outro. Em minha opinião, o aluno tem que ter um cadastro único na Escola, independente se é ex-aluno ou não. É a pessoa. Caso contrário não há integração. Algumas vezes, esse ex-aluno que está como não localizado e ainda é aluno da Escola fica sabendo das festas e reclama porque não foi convidado. Ele não entende e na verdade isso não faz sentido. Estão prevendo um cadastro de pessoas com o histórico de cada pessoa. Não se jogam na lata de lixo as pastas com os dados de uma pessoa conforme a evolução dela. Cadastro tudo de novo porque não te conheço?

A FGV-EAESP também investiu em sistemas de tecnologia próprio. A autora participou do desenvolvimento de um banco de dados Oracle integrando as diversas secretarias dos cursos da instituição. O desenvolvimento em questão consumiu mais de um ano de trabalho.

O depoimento de Zilla Bendit deixa claro como a falta de integração dos bancos de dados de uma IES (graduação, pós graduação *stricto* e *lato sensu*, cursos de aperfeiçoamento e extensão entre outros cursos) podem ocasionar situações constrangedoras, uma vez que se rotula o ex-aluno como desaparecido e ele continua na instituição fazendo outro curso, provavelmente com outro endereço).

Não se obteve este tipo de depoimento no Mackenzie, mas não deve ser afastada a ocorrência deste problema, ainda mais por se tratar de uma Universidade com aproximadamente 300 mil ex-alunos.

Esta situação ilustra o que normalmente acontece nas instituições: a falta de comunicação administrativa. Sem comunicação interna, no caso, as secretarias de cursos e os respectivos ex-alunos, de nada adianta o mais sofisticado aparato tecnológico.

Segundo Meneghetti (2001), mesmo com todo o desenvolvimento tecnológico, a forma mais eficiente e eficaz de comunicação continua o olho no olho, o contato pessoal, o corpo-a-corpo. Entretanto, a complexidade da vida social obriga a estabelecer múltiplos canais de comunicação dirigidos a públicos diversos. Por isso é importante pesquisar constantemente o relacionamento desses públicos com a instituição, observando mudanças de atitudes e tendências que possam influenciar a comunicação.

3.10. Comunicação

“A comunicação no seu sentido sociológico serve para designar o caráter específico das relações humanas que são ou podem ser relações de participação recíproca ou de compreensão.” (ABBAGNANO 2000, p. 161).

Segundo Meneghetti (2001), a palavra comunicação deriva de *communicare* que, em latim, significa “tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões”. É um processo social dinâmico, contínuo e complexo.

Algumas dimensões possíveis da comunicação na instituição são:

- Organizacional – basicamente procedimentos divulgados sistematicamente à equipe, voluntários, à direção de modo a envolvê-los no processo de gestão da organização. Exemplos: reuniões, e-mails, quadro de mural etc.;
- Institucional – trabalha a identidade, a formação e a consolidação da imagem da instituição. Exemplos: campanha em jornal, rádio, TV etc.;
- Humanizadora – criação de condições para valorização da participação e da iniciativa individual, estimulando o desenvolvimento de potencialidades. Exemplos: entrega de um prêmio, diploma ou troféu a um doador ou voluntário que teve atuação destacada, publicação de relatos de experiências etc.;
- Cultural – a meta é desenvolver uma ação que possibilite integrar pessoas e instituições da comunidade interna e externa e criar identificação com sua marca ou causa institucional. Exemplos: a instituição de um evento que passe a integrar o calendário da comunidade;

- De captação de recursos – após o planejamento estratégico, ocorre a comunicação estratégica para captar os recursos. O processo de comunicação pode incluir desde a pesquisa inicial para identificar as fontes potenciais doadoras ou financiadoras de recursos até planejamento, elaboração de propostas, sensibilização, estabelecimento de contatos, negociação e manutenção de relacionamentos. Exemplos: as campanhas realizadas pelo Mackenzie para Reforma do Centro Histórico;
- De filiação – busca sensibilizar pessoas ou entidades (empresas, escolas, museus, instituições de ensino e pesquisa, clubes, redes de profissionais) para que se juntem à organização ou ao movimento. Embora inter-relacionadas, campanhas de comunicação voltadas à captação de recursos são diferentes das campanhas de filiação. O público estratégico (doadores/associados/membros) tem motivações e objetivos diversos e devem ser tratados de maneira distinta, pois assumem o compromisso de doar de forma sistemática. Conforme alguns estatutos podem, inclusive, ter direito a voto para escolher seus representantes na administração. Na comunicação com esse público, é importante prestar contas, apresentar relatórios, envolver, dar oportunidade de interação, pedir sugestões etc. Se os associados forem bem tratados, atendidos como clientes a quem se busca encantar através do envio de informações periódicas, de publicações e convites para eventos, certamente as contribuições se tornarão mais espontâneas e generosas. Este é exatamente o foco deste trabalho;

- De prestação de contas – divulgação de resultados, buscando demonstrar impactos sociais, quantitativa e qualitativamente, trabalha-se um valor essencial para conferir reconhecimento e visibilidade à organização: a transparência. Através da informação e do envolvimento, o processo é realimentado. Um doador gratificado com seu investimento tem grandes chances de voltar a colaborar com a instituição ou de passar a sensibilizar outros doadores, tornando-se aliado espontâneo da organização na captação de recursos;
- De lobby – esforço para defender interesses legítimos da organização, para sensibilizar e mobilizar pessoas para uma causa ou ação específica. Exemplo: o estabelecimento de um canal de contato permanente com vereadores, deputados ou congressistas que podem favorecer ou prejudicar projetos que interessam à causa da organização;
- Política – a organização pode desempenhar um importante papel como mediadora desses conflitos e facilitadora de acordos, dando à comunicação institucional uma dimensão política. Exemplo: promoção de reuniões com representantes de diversos segmentos da comunidade para discutir questões polêmicas e buscar consensos como um projeto ambiental que envolva interesses conflitantes entre pescadores, industriais, comerciantes, lideranças comunitárias e políticas.

Desta forma, percebe-se que a comunicação está presente em todos os eixos do desenvolvimento organizacional.

A comunicação era tradicionalmente conceituada como um processo em que uma mensagem era enviada por uma fonte transmissora para ser recebida por um receptor que poderia responder ou não.

Essa visão está ultrapassada principalmente em função das novas tecnologias da informação, como a comunicação via internet, que possibilita a interação com inúmeros receptores e emissores ao mesmo tempo.

Segundo Toro e Werneck (1997) existem três tipos de comunicação:

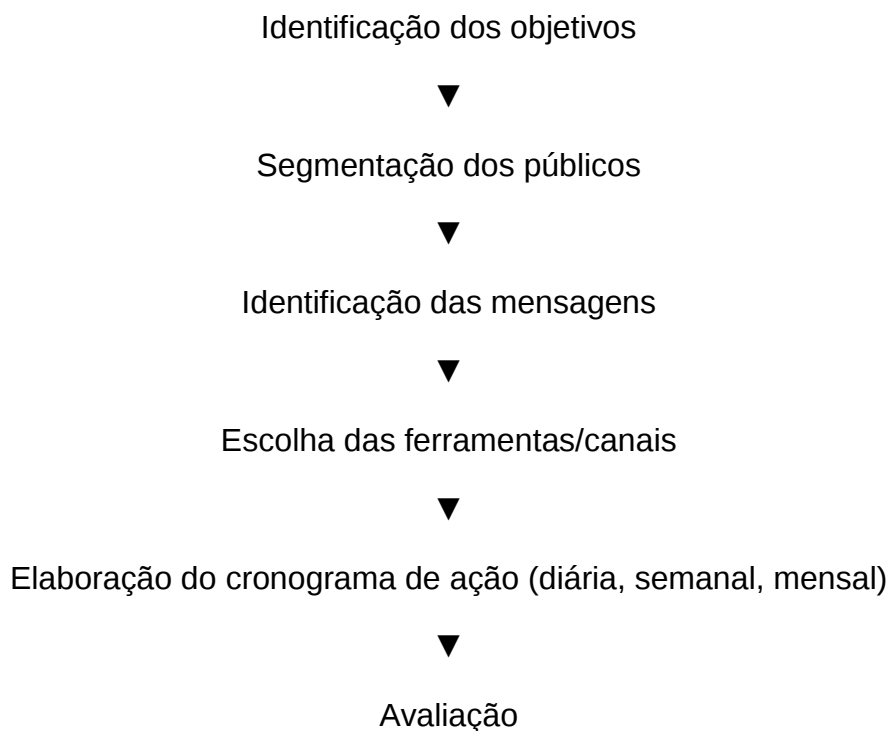
- **Comunicação de massa:** dirigida às pessoas como indivíduos anônimos. Constrói-se sobre códigos padrão, perceptíveis e decodificáveis para amplos segmentos da população. Exemplo: publicidade;
- **Comunicação macro ou comunicação segmentada:** dirigida às pessoas por seu papel, trabalho ou ocupação na sociedade. Constrói-se sobre códigos próprios de uma profissão ou ocupação. Exemplo: redes ou comunidades profissionais e sistemas de educação continuada;
- **Comunicação micro ou comunicação dirigida:** destinada a grupos ou pessoas por sua especificidade ou diferença. Não se constrói sobre códigos padrão, mas sobre características próprias e diferenciais de cada receptor. Exemplo: comunicação entre um grupo de amigos, em uma sala de aula ou em uma reunião de diretores e conselheiros de uma instituição.

No caso específico desta pesquisa, a comunicação é do tipo segmentada visto que ocorre na categoria ex-aluno doador.

A comunicação é fundamental para as instituições criarem canais estratégicos com seus diferentes públicos, ganharem espaço e garantirem sua sustentabilidade.

Para isso, segundo Meneghetti (2001, p. 14,15), a instituição necessita de um posicionamento institucional claro e um bom planejamento estratégico que inclua uma política consistente de comunicação que envolva, mobilize e motive as pessoas, pois é neste envolvimento que está a chave para o desenvolvimento institucional.

Etapas do planejamento da comunicação:



Ainda segundo a autora, a produção e a divulgação sistemática de mensagens claras e objetivas sobre as atividades da instituição são fatores essenciais ao fortalecimento institucional.

Para cada segmento do público – equipe, voluntários, parceiros institucionais, doadores, patrocinadores, apoiadores, comunidade e multiplicadores de opinião em geral – há grande variedade de canais e formas possíveis de estabelecer processos de comunicação.

Seja qual for a natureza – desde cartões de visitas a folhetos, relatórios de atividades, relatórios financeiros, boletins informativos, vídeos, campanhas institucionais e páginas na Internet –, as ferramentas de comunicação são geralmente concebidas de um dos objetivos seguintes, ou de uma combinação deles:

- Projetar a imagem da instituição;
- Captar recursos;
- Potencializar o impacto das ações.

A comunicação é, basicamente, o processo de troca interna e externa de informações. Como a imagem da instituição depende da forma como é percebida pelo público-alvo, cabe ressaltar que essa percepção, dependerá da maneira como é comunicada a este mercado-alvo.

Segundo Stone e Woodcock (1998), os canais de comunicação são uma combinação dos:

- meios usados para levar a informação acerca de sua empresa e de seus produtos e serviços até o cliente; e
- meios usados para receber informações acerca das necessidades dos clientes, e como os clientes gostariam de ser tratados.

Qualquer organização precisa comunicar o trabalho que desenvolve e reunir esforços para maximizar recursos e obter melhores resultados.

A respeito das mídias de comunicação, pode-se citar o *e-mail*, o *telemarketing* e a mala-direta como sendo os principais agentes de comunicação utilizados nas duas IES.

O *e-mail* ou *e-marketing* possui custo muito baixo e rapidez na informação, sendo atualmente usado pela *ComunidadeGV* para comunicar aos ex-alunos informações sobre os eventos e até solicitar doações, conforme modelos apresentados no capítulo II.

O *telemarketing* vem sendo usado há anos, devido ao seu sucesso em desenvolver um diálogo com clientes. O *telemarketing* requer um gerenciamento, medição e controle sistemáticos de cada aspecto de suas operações. Sem isso, o relacionamento entre os *inputs* e os *outputs* de uma operação de *telemarketing* não serão conhecidos. Essa informação é essencial para a determinação da eficácia. Ele proporciona aos clientes um diálogo direto com sua empresa. Isso lhes dá confiança no relacionamento, assegura o atendimento de suas necessidades e mantém as informações no banco de dados atualizadas.

Em um diálogo a informação flui nos dois sentidos. Cartas, catálogos e outros materiais confirmam ou se somam ao que é dito por telefone. Até mesmo uma visita pode ocorrer após esse primeiro contato.

Na FGV-EAESP, conforme entrevista de Zilla Bendit, o *telemarketing* foi fundamental para o sucesso das festas de confraternização das turmas dos ex-alunos e a atendente de telemarketing, responsável por localizar os ex-alunos, era uma pessoa extremamente simpática e cativante, sendo requisitada nas festas de confraternização pelos próprios ex-alunos que queriam conhecê-la pessoalmente.

No Mackenzie, o *telemarketing* teve uma função muito importante até o momento que o *site* começou a ser a ferramenta de relacionamento mais utilizada. A partir daí, todo o relacionamento passou a ser via *site*. Na FGV- EAESP o site serve mais como portal da *ComunidadeGV*. A grande adesão se faz após as festas dos ex-alunos e não primeiramente no site. Desta forma, podemos dizer que as festas para os ex-alunos são a comunicação mais eficaz que a FGV-EAESP encontrou para “encantar” seus clientes, no caso, ex-alunos.

A mala-direta é outra mídia bastante utilizada em captação de recursos e pode ser usada como:

- meio de comunicação inicial – veículo independente para a venda de um produto ou serviço, promoção de evento etc.;
- com outra mídia, para dar suporte ou seguimento de outras atividades; e
- como suporte para um canal – antes da venda – fornecer informações, depois da venda – fazer o seguimento de uma visita de vendas.

Para o sucesso da mala-direta, a determinação do alvo é fundamental. Em uma campanha feita por meio de mala-direta, ao contrário do *telemarketing*, a resposta não pode ser ajustada instantaneamente no momento da interação com o cliente. Não adianta descobrir depois do evento se o cliente é o cliente certo ou se a forma de comunicação é ou não a mais adequada.

Os custos de uma grande campanha não são baixos. Malas-direta mal dirigidas são um desperdício de papel e correio e indispõem os clientes.

O ideal é que seja feito um teste com uma amostra de clientes testando o texto, as condições oferecidas, enfim analisando os resultados da mala direta antes que ela seja lançada oficialmente para todo o banco de dados.

Desta forma é possível uma efetiva medição de resultados. A mala direta inicia e mantém um dialogo com os clientes individualmente, pode ser testada e, desta forma, controlar custos e riscos com maior precisão. Visa o alvo de maneira específica, é pessoal e confidencial, especifica, permitindo que a empresa a encaixe com as mensagens transmitidas pela mídia mais genérica como a TV e grande imprensa.

De acordo com Zilla Bendit:

A primeira mala direta que fizemos era bem simples. Envelope com janela, convite exclusivo, o ex-aluno não sabia que era da GV, vinha com os dizeres; "Preencha, Envie e Participe". A carta era bem legal. Quando fazia a doação a carta dizia: "A GV está de portas abertas para você". Vinha tudo sobre a GV, carteira de adesão de ex-aluno doador, recibo, contrapartidas, ele era chamado de prezado membro. Quando era para renovar, tinha toda uma mala direta preparada especialmente para isso com os dizeres: "Se você ainda precisa da GV, a GV ainda precisa de você". Tudo tinha um planejamento, uma cor. Cada campanha era diferenciada para marcar na cabeça do doador. Fomos evoluindo na elaboração de malas diretas. Faz dois anos que eu saí, mas a *ComunidadeGV* ainda usa o meu material nas campanhas, o material que eu deixei.

Em minha opinião, os materiais sempre devem ser diferentes. Os ex-alunos guardam os modelos dos anos passados e comparam se as malas são iguais. Nós mudávamos bastante e gastávamos no material. Era um investimento muito legal. [...] Hoje eu sei que a DCM faz uma campanha através de *e-mail* marketing. Eu não deixaria de fazer também através de papel. É diferente uma carta da GV em comparação com um *e-mail*. Quanto mais bonitas eram as malas diretas, mais trabalhadas, o resultado era melhor. Quanto mais simples a mala direta, mais simples o resultado. Eu insistiria na necessidade de fazer campanhas bonitas, de impacto, de participar as coisas boas, campanhas adequadamente bonitas.

Para Grönroos (2004), a comunicação no marketing de relacionamento deve ser de mão dupla, integrando todas as mensagens de comunicações de marketing para apoiar a organização, manter e desenvolver o relacionamento com os consumidores e outros *stakeholders*.

Sem comunicação uma instituição não sensibiliza apoiadores para sua causa, não conquista voluntários, não capta recursos nem ganha visibilidade na mídia, desta forma não consolida sua imagem junto aos públicos estratégicos, não constrói nem mantém relacionamentos.



3.11. Condições para Implantação do Marketing de Relacionamento

A implantação do conceito de marketing de relacionamento é muito mais abrangente que simplesmente agir. Implica em mudanças profundas nas empresas que o adotam, pois assume uma relevância estratégica em toda a instituição.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), para implementar o marketing de relacionamento, é necessário que a empresa siga alguns passos:

- 1) rever a missão e os valores da empresa;
- 2) obter o compromisso da alta direção e dos funcionários;
- 3) apropriar o conceito na organização;
- 4) pesquisar o valor percebido pelo cliente;
- 5) avaliar a percepção da administração da empresa *versus* percepção do cliente quanto a produtos, serviços e atendimento;
- 6) promover melhorias de processo sob a ótica do cliente;
- 7) enfatizar a qualidade dos serviços;
- 8) avaliar/monitorar permanentemente a satisfação dos clientes *versus* qualidade dos serviços prestados;
- 9) ampliar os serviços prestados; e
- 10) estabelecer a estratégia da empresa focada em relacionamentos no longo prazo (criar, manter e fidelizar).

Um indicador de foco para o cliente é o envolvimento da alta administração e dos funcionários.

Conforme depoimento de Arnaldo Cersossimo do Mackenzie:

É preciso um trabalho de conscientização junto à instituição, tanto na área acadêmica, como na área administrativa. Isto foi um trabalho muito intenso de conscientizar nossos colegas de que qualquer contato que eles tivessem, eles deveriam repassar ao Desenvolvimento Institucional. É evidente que não podemos pedir a um professor ou funcionário que em tendo o contato, ele desse continuidade, porque isso não era função dele e nem ele teria tempo para isso, mas o intuito era que ele passasse para nós essa oportunidade para ser trabalhado no Desenvolvimento Institucional. Então essa visão de corpo nós trabalhamos bastante, não se consegue um resultado imediato, há um tempo de maturação, mas no momento em que as pessoas conseguem se conscientizar, você obtém retornos muito legais. O Mackenzie já estava neste nível, recebendo dicas do quadro de funcionários, da comunidade, várias oportunidades e aí surgiam coisas muito interessantes. Estávamos já nessa fase. Isso tem de ser propagado, divulgado, essa conscientização de que a área de Desenvolvimento Institucional depende da própria instituição para ter sucesso. Não pode ser responsabilidade só de uma área ou de um profissional. Tem que ser de todos aqueles que fazem parte da instituição.

Uma marca da maioria das organizações voltadas ao cliente é que os executivos de alto escalão mantêm contatos pessoais regulares e significativos com clientes.

Tanto no Mackenzie, quanto na FGV-EAESP, as pessoas que implantaram o setor de captação de recursos eram os próprios dirigentes da instituição, o que facilitou e muito o trabalho do marketing de relacionamento, tendo em vista que o comprometimento da alta direção em um programa desta natureza é fundamental para a obtenção de resultados favoráveis (passo 2). Ambos os dirigentes também se utilizaram de seus contatos pessoais e corporativos para conseguir captar recursos.

As IES estudadas pesquisaram o valor percebido pelo cliente (passo 4) e novamente, as IES cumpriram esta etapa por meio de pesquisas, *sites* e cafés da manhã. A maioria das situações foi aproveitada para ser um espaço de opinião do ex-aluno.

A FGV-EAESP e o Mackenzie criaram categorias específicas, em função dos valores doados, para os ex-alunos doadores com benefícios personalizados para cada categoria.

Para manter e aprimorar os seus serviços, as IES adotaram as revisões constantes dos mesmos, a fim de promover a satisfação contínua de seus ex-alunos.

Normalmente, os gastos apresentados com a implantação do marketing de relacionamento são com o estabelecimento de uma nova área no corpo da organização; a contratação da equipe; posterior treinamento interno e externo para os funcionários realocados ou contratados e aquisição de hardware e software compatível para o gerenciamento do banco de dados.

Numa visão empresarial, a justificativa para esses gastos é o aumento de negócios com os clientes existentes e a redução da perda de clientes.

E para o contexto do presente trabalho, se tem as captações realizadas nas duas IES e os cursos direcionados aos ex-alunos.

Uma empresa que implementa o marketing de relacionamento precisa adotar uma cultura empreendedora para explorar e questionar os fatos, criar conhecimento e assimilar rapidamente novos comportamentos. É necessário que tenha alta tolerância ao risco, seja pró-ativa, receptiva à inovação e resistente a burocracia. Relacionar-se com o mercado exige disposição para explorar os fatos, criatividade para propor soluções e rapidez em adotar novos comportamentos organizacionais (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000). Ambas as IES foram pioneiras na captação de recursos e mesmo enfrentando algumas resistências levaram avante seus planos na área de captação de recursos.

O marketing de relacionamento pede um aporte tecnológico para seu funcionamento, conforme visto no item 3.9 Tecnologia. A atividade de marketing manifesta-se em programas cuidadosamente formulados e não apenas em ações por acaso. A atividade de marketing eficaz depende profundamente de um planejamento avançado. Em ambas as IES estas situações estiveram presentes.

Segundo Stone e Woodcock (1998), o objetivo de um programa de relacionamento precisa se tornar vantajoso para seus clientes permanecerem fiéis à sua empresa, razão por que uma compreensão profunda do comportamento do cliente é vital. Contudo, existe um equilíbrio delicado entre um relacionamento mais forte e a irritação do cliente. Em qualquer programa de relacionamento, todos os pontos de contato possíveis precisam ser revisados, mensagens competitivas precisam ser levadas em consideração, a frequência ótima precisa ser testada, os clientes precisam receber produtos, atendimento e qualidade apropriados.

Seu diálogo com os clientes precisa ser visto como uma série contínua de campanhas, reforçando sempre os valores da marca, que são concebidos para formar e desenvolver um relacionamento. As campanhas visando à venda de produtos e serviços específicos começam com a identificação ou a confirmação das necessidades do cliente. Elas precisam terminar com uma série de contatos que gerem lucro para suas empresas e satisfação para seus clientes.

Todos os canais de distribuição e comunicação desempenham um papel importante nesse contexto. Cada canal usado em uma campanha deve levar seus clientes a uma posição cada vez mais próxima à decisão de compra. Cada um também deve proporcionar informações para ajudar a empresa a lidar melhor com o cliente.

O marketing de relacionamento requer informações de alta qualidade acerca dos clientes. O banco de dados precisa dar suporte ao rastreamento de contatos com os clientes e possibilitar a modelação da campanha. Ele deve ser o único banco de dados e deve conter as informações acerca dos clientes, tipos de ação de marketing realizados junto a eles e de como eles reagiram.

Percebe-se claramente a preocupação do Mackenzie com seu banco de dados no trecho da entrevista de Arnaldo Cersóssimo:

[...] os antigos alunos estão espalhados em empresas, instituições governamentais e nós tínhamos como temos, um cadastro muito atualizado como marketing de relacionamento. Cadastro fantástico, referência no setor que permite buscar o antigo aluno por todos os campos. Exemplos de campos deste cadastro - nome, endereço completo, esporte que gosta, empresa, cargo, curso, ano de formatura etc. Todos os dados que seriam interessantes. Isto foi desenvolvido pelo Desenvolvimento Institucional. Cadastro muito rico com dezenas de opções de localização de consulta. Com o cadastro atualizado, o potencial de parcerias de captação de recursos é muito grande [...]

Por outro lado, o banco de dados da FGV-EAESP, além de estar fragmentado entre as outras escolas, é foco de disputa com a Associação dos Ex-Alunos, conforme atesta entrevista de Zilla Bendit:

O banco de dados ainda não está integrado, vai estar, mas ainda não se tem uma visão única. O banco de dados de ex-alunos é um, o de alunos é outro. Em minha opinião, o aluno tem que ter um cadastro único na Escola, independente se é ex-aluno ou não. É a pessoa. Não posso não ter ele no banco de ex-aluno e ter ele vivo no banco de alunos. Algumas vezes, ele fica sabendo das festas e reclama porque não foi convidado se ainda é aluno da Escola. Hoje nem mesmo a DCM sabe se vai continuar administrando a captação de recursos com ex-alunos pois a atual direção já comunicou que a associação dos ex-alunos incorporará essa área.

Quanto mais o banco de dados de clientes for usado, com as informações sobre os clientes e as informações de diálogo sendo vinculadas ao sistema, mais preciosos os dados se tornam.

Quanto mais preciosos os dados, maior será a capacidade da equipe para criar oportunidades de relacionamento junto aos ex-alunos.

Todas essas condições para implantação do marketing de relacionamento revelam que este é um trabalho que demora no mínimo vários meses para estar em condições de ser “lançado” junto ao público escolhido. É um trabalho que demanda muito planejamento, estudo, investimento, articulação com os públicos internos e externos da instituição, organização e cuidado com os dados adquiridos, criatividade e principalmente perseverança. Mas se bem articulado é um trabalho que pode dar certo, como nos prova os casos apresentados.

3.12. Relacionamento X Captação de Recursos

A probabilidade de um ex-aluno que doa pela primeira vez doar outras vezes é maior que a probabilidade de um ex-aluno que nunca doou. Essa probabilidade aumenta quando a entidade dá seguimento à primeira doação realizada por meio da valorização do ex-aluno, na forma de agradecimentos, além de criar oportunidades e mecanismos para a compreensão e a valorização do trabalho que a doação tornou possível. A fidelização e as ações de relacionamento são fatores cruciais neste processo.

Da mesma forma, a frequência e o tamanho das doações pode aumentar com o passar do tempo, quando se fica atento às necessidades de doadores antigos. Dessa forma, pode-se inferir que construir relacionamentos funciona, captar somente recursos, não.

Conforme atesta Célia Cruz da FGV-EAESP em sua entrevista:

Observar que as universidades internacionais tinham uma captação oriunda de várias fontes e uma das mais importantes é a captação com ex-alunos. É como se você pensasse na base de uma pirâmide que você constrói para captar recursos. Você pode trabalhar com grandes doadores que acabam virando a maior soma, o topo da pirâmide, mas na verdade, na mala-direta com ex-alunos é que se obtêm novos nomes, atualiza sempre nomes novos que você usa e migra para as escalas acima de captação. E é aqui que você realmente trabalha. Pode-se estruturar quebras de mala, por aqueles que doam mais e tem chances de doarem mais, diferencia as cartas, e vai trabalhando. É dessa forma que surgiu, por exemplo, o Hélio Seibel, o primeiro ex-aluno que fez uma doação de alto valor. Ele continuou a doar muito, por muitos anos e, com certeza, deve estar doando ainda esse valor ou até mais. No longo prazo, ele é um grande doador.

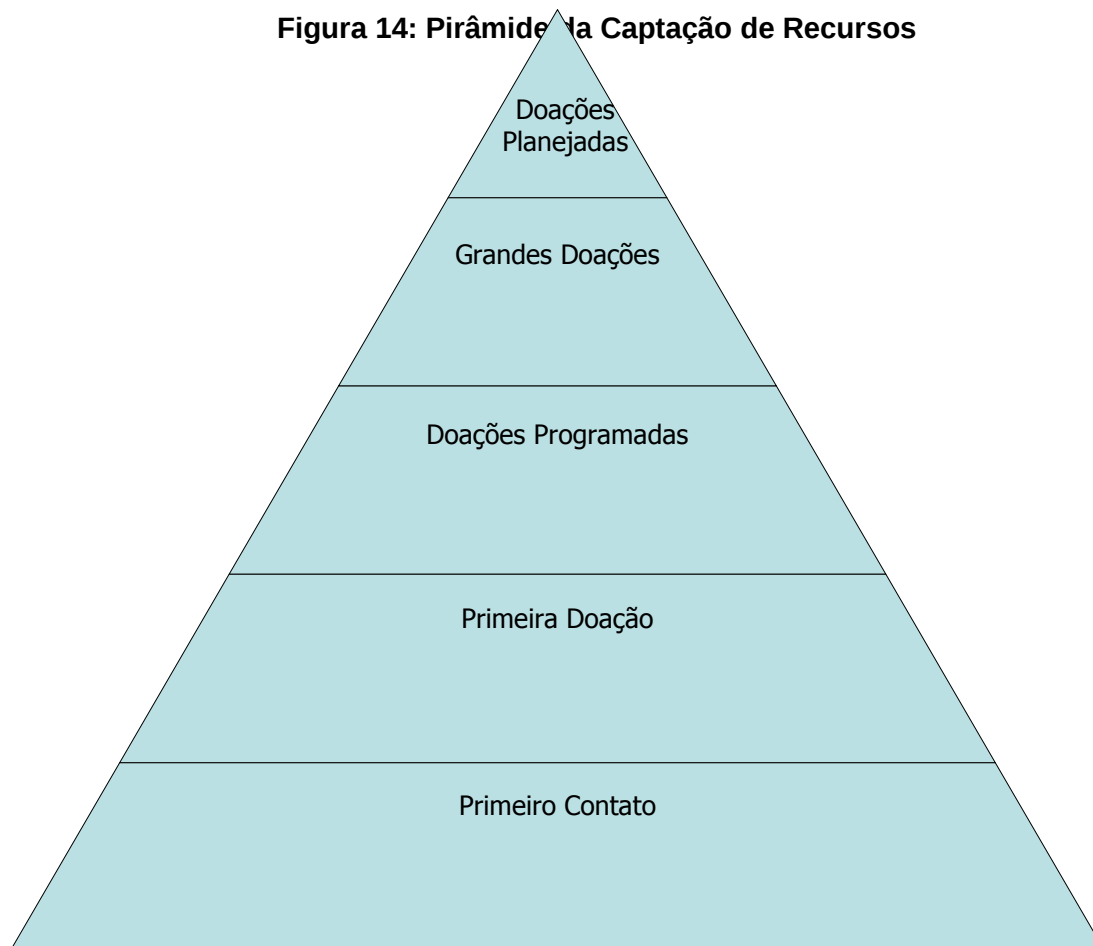
O crescimento do apoio de doadores somente pode acontecer se a organização desenvolver oportunidades para doação que representem um desafio para o doador e lhe ofereçam oportunidades para aumentar o apoio que vem dando a instituição.

O desenvolvimento do relacionamento do ex-aluno com as IES estudadas é aprofundado por meio de técnicas que promovem uma sucessão de interações bem sucedidas para ambas.

Isto gera um ciclo virtuoso de confiança e envolvimento que pode ser avaliado pelo sucesso das captações com ex-alunos das IES estudadas.

Neste contexto, pode ser aplicada a pirâmide de captação de recursos de Speak; McBride e Shipley (2002):

Figura 14: Pirâmide da Captação de Recursos



Fonte: Speak, McBride e Shipley (2002, p. 27).

Um programa de captação de recursos que tem por base ações de relacionamento está bem estruturado quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo oportunidades para novos doadores fazerem sua primeira doação e oportunidades para doadores antigos fazerem doações grandes ou planejadas.

Normalmente, se começa pela base e se vai subindo com o tempo, apesar de que alguns doadores mais generosos já começam de um patamar mais alto.

Primeiro contato – normalmente mala-direta, é o caso da FGV-EAESP que, após realizar as festas com os ex-alunos na instituição, envia uma mala-direta convidando-os a se associarem na *ComunidadeGV*. Muitas vezes a doação vem por impulso e nem é considerada a 1º doação.

Primeira doação – quando o ex-aluno destina recursos pela segunda vez à instituição. Somente então é considerada doador. No caso das IES estudadas esta prática não se aplica, para elas a primeira contribuição já conta como doação.

Doações programadas - são as doações trimestrais ou anuais, Nesta etapa, o doador já possui um vínculo com a instituição e as ações de fidelização devem buscar a amplitude dos valores doados.

Grandes doações – a instituição é que define o que é uma grande doação. Aqui as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e o dirigente da instituição sendo que os pedidos são feitos face-a-face.

Doações planejadas – quando o doador chega ao ápice da pirâmide, o vínculo é muito forte, visto que existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da instituição. São os casos das heranças, imóveis e recursos financeiros para a instituição.

Em ambas as IES as relações chegam até as grandes doações, mas o que se observa é que o ex-aluno doa em nome da empresa e não como pessoa física.

O modelo da pirâmide precisa ter uma base forte e segura para depois se concentrar nos demais níveis. À medida que se sobe na pirâmide, o custo-benefício das doações aumenta cada vez mais, ou seja, o custo de arrecadação de cada real (R\$) fica menor.

Portanto, a melhor estratégia é sempre incentivar os doadores a alcançarem patamares mais altos na pirâmide,

Os níveis inferiores da pirâmide envolvem técnicas de solicitação “de massa” como mala-direta, *telemarketing*, *e-mail marketing*, entre outros. A informática permite alcançar centenas, milhares de potenciais doadores. O custo-benefício das técnicas de solicitação “de massa” se encontra no recebimento de doações relativamente pequenas de um grande número de pessoas.

Já os níveis superiores da pirâmide envolvem técnicas mais personalizadas como telefonemas, cartas pessoais assinadas pelo Diretor, almoços exclusivos e visitas individuais. Estas técnicas que envolvem um investimento maior por doador são justificadas pelo recebimento de doações maiores de um número menor de pessoas.

Nota-se que em ambas as IES o roteiro proposto pela pirâmide de doadores foi seguido. Existiram ações para todos os níveis de doadores e benefícios específicos conforme os quadros de valores que as IES adotaram.

As diferenças na quantidade e no tipo de ex-aluno produzido por cada IES fez com que as abordagens fossem diferentes, porém o intuito de se aproximar de seus ex-alunos, criar vínculos para iniciar e manter um relacionamento esteve presente na concepção da estratégia de captação de recursos de cada uma delas.

Ambas as IES foram pioneiras na captação de recursos com ex-alunos e iniciaram algo novo até então: trazer o ex-aluno carinhosamente de volta à sua *alma mater*, apontar as necessidades e os desejos de uma instituição que teve uma participação importante na vida desse ex-aluno e o mais importante, sensibilizá-lo para que compreenda que ambos se completam em seus anseios e motivações e assim podem se beneficiar desse relacionamento tão prazeroso, não só em termos afetivos como em termos financeiros também.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais do presente trabalho, a autora retoma a construção de algumas das idéias referentes ao relacionamento entre as IES estudadas (Mackenzie e FGV-EAESP) e seus ex-alunos e como isso se refletiu na captação de recursos. No decorrer da pesquisa, alguns fatores se revelaram essenciais para o desenvolvimento das relações entre esses atores:

- Apoio da Diretoria da IES;
- Planejamento a médio e longo prazo;
- Uma equipe bem estruturada;
- Tecnologia de Informação; e
- Comunicação.

O apoio da Diretoria mostrou-se fundamental, pois é a Diretoria quem decide o futuro do setor de captação de recursos. Nas IES estudadas, nota-se que a retirada do apoio das respectivas Diretorias ocasionou a diminuição da importância do setor de captação (FGV-EAESP) com os ex-alunos e até a sua extinção por completo (Mackenzie). Este fato está diretamente relacionado com a liderança, visto que sem o envolvimento pessoal da Diretoria, não existe um relacionamento profundo e pessoal com o ex-aluno.

No tocante a comunicação não bastam somente cartas — comunicação fria — é preciso que sejam feitos eventos, solicitações e homenagens face-a-face. O relacionamento pessoal neste caso é de extrema importância. A paixão de ambos os diretores entrevistados para esta pesquisa demonstram como o relacionamento pode ganhar a confiança e o apoio dos ex-alunos. A construção e a manutenção do relacionamento foram prioridades nas gestões estudadas.

Os seres humanos são criaturas emocionais que têm uma necessidade profundamente enraizada de se conectar com os outros e com o mundo que os rodeia. No caso dos ex-alunos, a conexão se dá diretamente com a sua *alma mater*.

Entretanto sem paixão e sem envolvimento pessoal perde-se essa importante conexão. Essa situação pode ser comprovada na FGV-EAESP pela seguinte seqüência: a saída de Zilla Bendit da gestão da *ComunidadeGV* e a transferência dessas atividades à DCM a cargo do então estagiário Fernando Scarpi que antes mesmo da conclusão desta pesquisa pediu demissão ficando a *ComunidadeGV* a cargo de um funcionário que anteriormente ocupava a função operacional de controle do Banco de Dados. Até abril de 2007, a Diretoria da FGV-EAESP ainda não decidiu se a *ComunidadeGV* será transferida para a Associação dos Ex-Alunos. Neste ínterim, perdeu-se força, contatos, doações e consequentemente relacionamentos.

No caso do Mackenzie, todo o setor de captação de recursos (empresas e ex-alunos) foi desativado e a continuidade das ações é uma incógnita até a conclusão desta pesquisa.

A mudança de estratégia por parte do corpo diretivo, causada pela alternância de poder na Instituição, pode diminuir ou mesmo retirar o apoio ao setor de captação de recursos. A nova administração, ao ser empossada, procura deixar suas marcas e retirar aquelas da gestão anterior, uma prática comum que termina por minar esforços de anos e dificultar ou mesmo romper com os relacionamentos anteriormente iniciados entre as IES e seus ex-alunos.

Percebe-se que sem a devida compreensão das atividades de captação de recursos o planejamento, segundo fator a ser destacado, ficará falho. Não é possível captar recursos sem um relacionamento prévio, especialmente com ex-alunos.

O planejamento precisa de tempo para alcançar suas metas, tendo em vista que o retorno das ações acontece a médio e longo prazo.

Se a Diretoria não estabelecer a integração do setor de captação de recursos com as demais atividades da Instituição, o setor ficará sendo um apêndice sem funções claras. Deve-se ressaltar que a posição dentro do organograma institucional também afeta o desempenho do setor de captação. Geralmente, as posições mais favoráveis ao setor de captação são aquelas ligadas as Diretorias. Como de fato aconteceu nas IES estudadas.

A estruturação da equipe do setor de captação de recursos é um fator determinante para o seu sucesso. No caso da captação com ex-alunos, o que se pede é um profundo conhecimento da instituição e dos próprios ex-alunos, aliado as habilidades de comunicação, controle e sistematização do trabalho.

Nesse sentido, as equipes montadas nas duas IES em suas fases iniciais aliaram habilidades técnicas e relacionais. Ambas as equipes foram montadas cuidadosamente obedecendo ao “feeling” de ambos os Diretores e mostraram resultados favoráveis. Novamente com a alternância do poder diretivo, essas equipes foram aos poucos sendo desmontadas até serem reduzidas a um funcionário, no caso da FGV-EAESP ou totalmente extintas como no caso do Mackenzie.

O tempo gasto para se conhecer a Instituição nos seus aspectos físicos e culturais foram totalmente desperdiçados pela falta de registros e, principalmente, pelo afastamento dos profissionais do setor de captação de recursos. O que ocorreu em ambas as IES estudadas.

Outro importante fator de sucesso na captação de recursos com ex-alunos é a tecnologia de informação. A construção do banco de dados é fundamental para organizar o *mailing*, os contatos realizados e seus históricos e sem essa tecnologia o tratamento de grandes volumes de contatos torna-se amador. Como exemplo, o banco de dados de ex-aluno da FGV-EAESP contém cerca de 120 mil nomes com outras informações agregadas. O uso de *software* específico também foi constatado, além de profissionais com conhecimentos de banco de dados.

Entretanto o software sofisticado desenvolvido especialmente para o relacionamento com os ex-alunos na FGV-EAESP, se transformou ao longo desses anos apenas em um cadastro extremamente básico composto por nomes e endereços não sendo mais realizado nenhuma ação de relacionamento com os ex-alunos.

No caso do Mackenzie é ainda pior, pois com o setor de captação de recursos desativado, o software provavelmente foi abandonado.

A integração de todos os fatores citados acima culmina com o estabelecimento da comunicação. A comunicação não é um fim em si mesmo, serve para estabelecer o relacionamento com o ex-aluno. A ausência de comunicação determina o fim do relacionamento, pois conforme foi exposto por Gummesson (2005), a comunicação permite conhecer os interesses do outro para que as trocas ocorram, e as próprias trocas são feitas para se manter o relacionamento. Trata-se de um movimento circular.

A comunicação, no caso das captações de recursos estudadas, é intencionalmente direcionada para aproximar o ex-aluno à sua IES.

Isto é realizado por meio de cartas, *e-mail* e contatos pessoais. De um lado, têm-se os ex-alunos procurando reencontrar os sentimentos da época de sua graduação — lembrar-se da época da juventude, dos colegas e dos professores —, e do outro a IES procurando envolver os seus ex-alunos, trazendo-os de volta para a instituição, seja como doadores, ou como alunos novamente.

A aproximação somente é possível a partir da comunicação entre essas partes. Dificilmente, a prática mostra uma procura espontânea por parte do ex-aluno. As pesquisas foram importantes na comunicação, pois revelaram sentimentos e expectativas dos ex-alunos em relação às suas IES. Como exemplo pode-se retomar que essas pesquisas, realizadas por meio de consultorias, revelaram que em ambas as IES, o ex-aluno doador estava realmente interessado em retribuir e criar oportunidades para outros alunos por meio de programa de bolsas.

A pergunta final a ser feita é: o marketing de relacionamento é uma ferramenta útil para captação com ex-alunos?

Para responder a questão, é preciso lembrar que a captação de recursos nas IES passou por três fases. A primeira quando da sua implantação. As ações eram muito menos planejadas, eram voltadas para o dia-a-dia, procurando seguir o experiências norte-americanas adaptadas a realidade local.

No Mackenzie e na FGV-EAESP, os dois Diretores — Custódio Pereira e Michael Zeitlin, respectivamente — foram buscar conhecimentos, inclusive por meio da participação em cursos no exterior. Isso é uma indicação do comprometimento dessas lideranças com a captação de recursos, o que influenciou a segunda fase, o amadurecimento do setor com a profissionalização das equipes de captação de recursos.

Existe uma distinção entre as IES quanto à profissionalização das equipes, tendo em vista que, no caso do Mackenzie, o ponto culminante foi a participação de Arnaldo Cersóssimo — e com ele a *business intelligence* foi implantada no setor, o que resultou em vários prêmios recebidos na área social por esta instituição.

Para a FGV-EAESP, a dinâmica anteriormente construída na época de Michael Zeitlin já funcionava por si própria, então a mudança nos quadros do setor ocorreu no intuito de procurar uma profissional especialista em marketing para aumentar a base de ex-alunos doadores. Nesse sentido tem-se a gestão de Zilla Bendit.

A fase de declínio do setor de captação com ex-alunos veio a seguir, em ambas as IES, com as mudanças nos corpos Diretores. Sem o destaque e a autonomia obtidos nas gestões anteriores, ambos os setores não obtiveram um papel de destaque no planejamento estratégico de suas instituições e como consequência se enfraqueceram (FGV- EAESP) e se tornaram extintos (Mackenzie).

Deve-se notar que nas duas instituições, os Diretores entrevistados apontam a captação de recursos com ex-alunos como uma atividade de relacionamento cujo sentido não está em grandes somas doadas individualmente, mas sim no estreitamento dos laços com a instituição, na “abertura de portas” que esse ex-aluno é capaz de proporcionar a IES, como foi o caso do então Ministro Eros Grau na defesa do Mackenzie perante a opinião pública, ou mesmo em uma futura captação com pessoa jurídica por meio deste ex-aluno sensibilizado.

Conforme atesta Michael Zeitlin em seu depoimento:

Para o ex-aluno, é muito importante a ligação, porque ele precisa saber das novidades, ser convidado para eventos, ele precisa ser prestigiado. É sua *alma mater* é o lugar natural para ele e se ele se orgulha do local onde ele estudou, etc. Isso é um jogo ganha-ganha, onde a instituição faz a sua função. A instituição ensina, ele já recebeu o grau, mas agora ele vai ter educação continuada o tempo todo, ser convidado para palestras, para conferências, vai fazer seu *networking* com seus antigos colegas, novos amigos etc. E a instituição vai poder contar com ele, porque à medida que ele é promovido na sua vida profissional ou muda de emprego, ele pode estabelecer um relacionamento.

De acordo com o item 2.7 do capítulo II, o maior valor que a FGV-EAESP conseguiu arrecadar em todos esses anos de captação de recursos com ex-alunos, foi em 2005 com 430 ex-alunos doadores que doaram R\$ 456.000. Já com empresas no mesmo ano, arrecadou R\$ 5 milhões e 200 mil.

O mesmo ocorreu no Mackenzie. A captação de recursos realizada para a revitalização do Centro Histórico foi da ordem de R\$ 1.706.858,24 sendo que apenas 20% deste total foi doado por ex-alunos, conforme relatado por Arnaldo Cersossimo⁶¹.

A partir desses exemplos, percebe-se que os recursos captados com empresas no Brasil são comprovadamente mais bem sucedidos financeiramente do que os realizados com ex-alunos, sendo a situação inversa nos Estados Unidos.

A autora conclui finalmente, que as ferramentas de marketing de relacionamento foram aplicadas parcialmente nas duas IES e obtiveram sucesso na captação de recursos, conforme se pode constatar nos respectivos resultados financeiros. O aspecto mais importante a ressaltar é o compromisso em manter o relacionamento, o uso de ferramentas tecnológicas apropriadas, a comunicação constante e ações de envolvimento.

O ato de doar requer um envolvimento, conseguido por meio de um relacionamento contínuo, o que só reforça o compromisso a longo prazo.

Conforme depoimento de Célia Cruz da FGV-EAESP:

O ex-aluno não deixa de ser um *mailing* quente⁶², pois ele tem um relacionamento de anos com a organização, mesmo que se passem muitos anos, ele é alguém que tem uma relação mais forte, então ele é um bom *mailing* para se começar a trabalhar.

Contudo, o enfraquecimento ou o desativamento do setor de captação de recursos com ex-alunos impede a manutenção deste relacionamento, construído com tanto cuidado e esmero pelas primeiras equipes das duas instituições.

⁶¹ Exemplificado no Gráfico 8: Doações para o Centro Histórico do Mackenzie página 125.

⁶² A autora entende que *mailing* quente é aquele que apresenta melhores resultados de trabalho, por haver envolvimento entre as partes.

Estes reflexos, muito provavelmente serão sentidos a médio prazo na captação de recursos com as empresas quando esses ex-alunos ocuparem cargos de decisão em suas empresas e considerarem que a instituição tem apenas objetivos financeiros para com eles.

Não se pode esquecer que por mais que o ex-aluno reconheça a importância da IES em sua vida pessoal e profissional, se ele não for motivado e estimulado continuamente, novos interesses irão naturalmente surgir. A título de exemplo, vale recordar que embora Bill Gates tenha feito generosas doações para universidades, a maior parte de sua fortuna foi direcionada para causas internacionais de seu interesse particular bem como o de sua esposa.

Se o relacionamento entre a IES e o ex-aluno se romper, muito provavelmente o ex-aluno se moverá em outras direções perseguindo seus próprios interesses e prioridades, preferindo doar seus fundos em organizações onde possa participar mais ativamente, devotar suas habilidades e anseios em algo que o inspire tão fortemente quanto sua *alma mater*.

A IES sabe que cativou seu ex-aluno quando consegue demonstrar por meio de um relacionamento duradouro e estável que os valores mais importantes do ex-aluno coincidem com os valores de sua *alma mater*, criando assim vínculos afetivos.

O ex-aluno é um bem inestimável que a instituição possui, na verdade é seu maior patrimônio. O ex-aluno já se relacionou com a instituição e possui na grande maioria dos casos, vínculos afetivos com sua *alma mater*.

O segredo está em valorizar essas lembranças afetivas e trabalhar o relacionamento de forma que este possa continuar pautado pelos mesmos valores que o iniciaram.

Como fechamento desta pesquisa, a autora finaliza com uma frase de Gummesson, especialista em marketing de relacionamento (2005, p.39):

”... nenhum relacionamento deveria ser rompido por negligência ou falta de interesse. “

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A lei de Moore. Artigo: Revista Veja, São Paulo, Editora Abril, n. 1725, p. 44, nov. 2001. Tabela In PEREIRA, Custódio. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

AAKER, David A. *Marcas brand equity - gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. JOACHIMSTHALER, Erich. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Administração estratégica de mercado*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 4º ed. São Paulo, Martins Fonte, 2000.

ACKERMAN, Laurence D. *Identidade é Destino: a liderança e as raízes da criação de valores*. São Paulo: Cultrix, 2004.

BERGAMINI, Cecília Witaker. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. São Paulo: Atlas, 1986. In PEREIRA, Custódio. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BERRY, L. L. *Relationship marketing*. Org. Berry, L.L., et. al. *Emerging Perspectives of Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983.

_____. *Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives*. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p.236-45, 1995.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)* São Paulo: Atlas, 2000.

BROCE, Thomas E. *Fund Raising – the guide to raising money from private sources*. 2ª ed. University of Oklahoma Press: Norman Publishing Division of the University, 1988.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen. *Estratégia competitiva no limiar do caos*: São Paulo: Cultrix, 2005.

BRUNETTI, Renata. *O captador de recursos: um novo personagem na constituição de uma sociedade emancipatória*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.

COLOMBO, Sonia Simões. *Gestão educacional, uma nova visão*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ Marcelo. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA Silvana. *Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Gente, p. 67, 2000.

FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising – A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*. Chicago: Contemporary Books, 1993. In PEREIRA, Custódio. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FRANCO de CAMARGO, Mariângela, et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001.

FREITAS, Beatriz T. *Marketing de relacionamento*. In ABEMD - Associação brasileira de marketing direto: *Marketing direto no varejo*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.



GRÖNROOS, Christian. *Defining marketing: a market-oriented approach*. European Journal of marketing, n. 1, 1989.

_____. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. *Relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. Santa Barbara, The Journal of Business&Industrial Marketing, v. 19, n. 2, p. 99, 2004.

GUIMARÃES, J.P. Profissionais de comunicação e marketing. In TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca – como construir marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

GUMMESSON, Evert. *The new marketing – developing long-term interactive relationships*. Long Range Planning, n. 4, 1986.

_____. *Marketing – a long-term interactive relationship contribution to a new marketing theory*. Estocolmo, Suécia: Marketing Technology Center, 1987.

_____. *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis*. European Journal of Marketing, v. 30, n. 2, p.31-44, 1996.

_____. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HOLTZ, Herman. *Databased marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOYOS GUEVARA, Arnaldo José, et al. *Conhecimento cidadania e meio-ambiente*. São Paulo, Peirópolis, 1998, p.63 (Série de Temas Transversais, v. 2).

JOHNSON, G.; Scholes, K. *Exploring corporate strategy*, 5th ed. Prentice Hall: Hemel Hempstead, 1999.

KNAPP, Duane E. *Brand equity*. New York, Risk Management, v. 46, n. 9, September 1999, p. 2.

_____. *BrandMindset: fixando a marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

KELLEY, Daniel Q. *Dinheiro para sua causa: como obter fundos de particulares, empresas e instituições filantrópicas para o seu projeto beneficente, cultural ou ecológico*. São Paulo: Textonovo, 1995.

KERR, Clark. *The uses of the university*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1964, *In* KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, Celso Barroso. *Filantropia e contribuição social*. São Paulo: LTR, 1998.

LEVITT, Theodore. *Imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

MASLOW, Abraham. *Motivations and personality*. 2th ed. New York: Harper&Row, 1970.

_____. Uma teoria da motivação humana. In BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1975, p. 337-66.

_____. Motivations and personality. In MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McCLUSKEY, Ian. *Red de contacto en America Latina*. In: *Revista America Economia*, 10 set. 1998. In PEREIRA, Custódio. *Captação de recursos (fund raising): Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*. São Paulo: Mackenzie, 2001.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo, Global, 2001.

MEREGE, Luiz Carlos. *De mãos dadas com o Estado*. In *Revista Update*, São Paulo, p. 25-6, 04/jul./1999.

_____. Planejamento estratégico. In Apostila GVPEC, Administração para Organizações do Terceiro Setor - FGV-EAESP, São Paulo, 2000.

_____. Carta de Educação Comunitária, Centro de Tecnologia e Gestão do terceiro Setor do SENAC. São Paulo, novembro e dezembro 2002.

_____. *Terceiro Setor Cresce Além das Expectativas*. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/editorial.htm>. Acessado em 03 de maio de 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Ed. Executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

NORIEGA, Maria Elena; MURRAY Milton. *Apoio financeiro: como conseguir*. São Paulo: Textonovo, 1997.

PALMER, Adrian. *Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation*. Journal of Marketing Management, v.10, p. 495-512, 1994.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez*. In HSM Management. São Paulo, p.82-6, set/out. 1997.

PERCY, Larry. *Strategies for implementing integrated marketing communications*. Lincolnwood, Illinois, NTC, Chicago: American Marketing Association, 1997.

PEREIRA, Custódio. *Captação de recursos (fund raising): conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*. São Paulo: Mackenzie, 2001.

_____. *O que é possível fazer para que a sociedade civil participe da sustentabilidade das universidades brasileiras*: In: Educação & Conjuntura, São Paulo, Paulo Renato Souza Consultores, 7ª ed, p. 11, novembro de 2004.

_____. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PINHO, J.B. *Comunicação em marketing: Princípios da comunicação mercadológica*. Campinas, SP: Papirus, 2001.

PISANDELLI, Gloria Maria Veríssimo Lopes. *A Teoria de Maslow, e sua Relação com a Educação de Adultos*. Disponível na internet: <http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm> Capturado em 02 de maio de 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.

REICHER, Robert. *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism* London: Vintage, 1992. The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality" (July, 1994), pp. 585-588 doi:10.2307/258940.

Revista Ensino Superior, São Paulo, Editora segmento, ano 8, n. 87, p. 19, dezembro 2005.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. *A empresa holística*: Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROGERS, Carl. In Entrevista à Adweeks Marketing Week, december/1987.

_____. *La Relation d'aide et la psychothérapie*. Paris, ESF: 1980. In QIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROOK, Anitu. *Techniques on cultivation and solicitation of major gifts*. In *NSFRE 1988 International Conference*, Indiana University Center on Philanthropy, 1988.

ROWLAND, Fytton; RUBBERT, Iris. *An evaluation of the information needs and practices of part-time and distance-learning students in the context of educational and social change through lifelong learning*. Journal of Documentation. Bradford, v. 57, n. 6, novembro de 2001.

SABATINO, Luiz. *Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SCHERMERHORN Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHULTZ, Don E. *O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing*. In BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 145-6.

SCHULTZ, Don E; TANNENBAUM, S.I.; LAUTERBORN, R.E. *O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios do marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. *A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOLOMON, Robert C. *A melhor maneira de fazer negócios: como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócios Editora e Instituto Ethos, 2000.

SOLOMON, Robert C.; FLORES, Fernando. *Construa confiança*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SONNENBERG, Frank K. *Administração consciente*. 9ª ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

SPEAK, Ann; McBRIDE, Boyd; SHIPLEY, Ken. *Captação de Recursos. Da teoria à Prática*. In *Apostila, United Way e Centraide*, Apoio Canadian Internacional Development Agency, São Paulo, 2002.

STONE Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

The NSFRE Fund Raising Dictionary. In PEREIRA, Custódio. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

TORO, José Bernardo e WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: MMA/ABEAS, UNICEF, 1997.

TROMBLE, William W. *Excellence in Advancement: Applications for Higher Education in Nonprofit*. Gaithersburg, EUA: Aspen Publisher, Inc., 1998. In PEREIRA, Custódio. *Sustentabilidade e captação de recursos da educação superior no Brasil: o caso Mackenzie*. São Paulo, Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. *Marketing research, meaning, measurement and method*. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

WARWICK, Mal; HITCHCOCK, Stephen. *Ten steps to fundraising success*. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 2001.

WEBB, Charles H. *The role of alumni relations in fund raising*. Chapter 27, in WORTH, Michael J. *New strategies for educational fund raising*. Westport, Praeger Publishers: 2002 p.333.

WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e nova ciência*. São Paulo: Cultrix, 2004.

WORTH, Michael J. *New strategies for educational fund raising*. Westport (USA): American Council on Education and Praeger Publishers, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

Outras fontes

<http://www.eaesp.fgvsp.br/interna1coluna.aspx?PagId=HKICUPRL> em 19 de maio de 2006.

www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCPRQQ. Acessado em 15 de maio de 2006.

www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=GRECSLVQ. Acessado em 18 de maio de 2006.

<http://www.fgvsp.br/> Acessado em 19 de maio de 2006.

http://www.mackenzie.com.br/dhtm/assessoria_comunicacao/imprensa/institucional.php. Acessado em 19 de maio de 2006.

http://www.mackenzista.com.br/mackenzista_galeria_iluminacao.html. Acessado em 07 de abril de 2006.

http://www.mackenzista.com.br/mackenzista_galeria_encontrointernacionalpt2003.html. Acessado em 17 de maio de 2006.

http://www.mackenzista.com.br/psm_beneficios1.html Acessado em 14 de abril de 2006.

http://www.mackenzista.com.br/psm_definicao.html Acessado em 19 de maio de 2006.

<http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm>. Acessado em 02 de maio de 2006.

<https://usuario.mackenzie.com.br/antigoaluno/camta/>. Acessado em 10 de fevereiro de 2006.

<http://www.whartonbrasil.com.br/club/conteudo/clube/default.asp>. Acessado em 02 de julho de 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE I**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM PROF. DR. MICHAEL PAUL ZEITLIN —
FGV-EAESP**

Data: 09/11/05

Horário: 17h00

Duração: 1 hora

Local – ONG Capacitação Solidária

Instituição: FGV-EAESP

Nome do Entrevistado: Prof. Michael Paul Zeitlin

Cargo: Diretor da FGV-EAESP no período de 1991 a 1995

Professor titular na FGV-EAESP nas disciplinas Modelagem Matemática e Análise de Decisão e Negociação até 1º semestre de 2006

E-mail: michael@quilombonet.com.br

P - Início da Captação de Recursos na FGV-EAESP (empresas e ex-alunos)

Data

Justificativa

Modelos ou formas de captação

De que forma aconteceu?

R - O início da captação de recursos na EAESP começou em 1991 quando eu fui eleito Diretor da Escola pela Congregação. Quando eu me candidatei, eu propus à Congregação que eu seria um Diretor diferente dos diretores anteriores, nem melhor nem pior, simplesmente diferente e que eu estaria muito voltado para fora.

Uma das coisas que eu queria fazer era implementar a captação de recursos. Para isso, logo que eu pude, fui fazer um curso que é dado periodicamente nos Estados Unidos pela AACSB - Associação Americana das Escolas de Administração (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Periodicamente, eles oferecem estes cursos, para os novos Diretores, pois nos Estados Unidos existem mais de 400 Escolas de Administração, mas sempre existem alguns novos Diretores.

No curso, eram vistos modelos de arrecadação. Apreendi os rudimentos, coisas que eu aproveitei para discutir, problemas que eu teria de adaptação de métodos americanos à realidade brasileira por causa da mudança cultural.

Mas, pelo menos, entendi como fazer, no que consistia e também aprendi neste curso que é mais fácil você arrecadar para realizar obras físicas do que para vender projetos intelectuais, Idéias são muito abstratas.

Eu comecei a usar o que eu diria, o meu capital pessoal. No começo, eu não tinha nenhuma estrutura para isso. Eu comecei a sair na rua e a pedir. No começo, eu testei a idéia com alguns amigos, alguns Diretores de grandes bancos que me disseram que isso não ia funcionar no Brasil porque brasileiro quer acumular fortuna para deixar para os filhos e não fazer doações. Diziam também que a cultura aqui era diferente do anglo-saxão.

Mas eu não deixei me desanimar e até respondi a um deles: "olha, se as empresas brasileiras não toparem eu vou procurar as estrangeiras".

E paralelamente a isso, nós fizemos na Escola um plano estratégico que está impresso, ele existe para gestão de 1991 a 1995. Na elaboração do plano estratégico, nós ouvimos a "casa", quer dizer, nós ouvimos alunos, professores, a nossa comunidade, e ficou absolutamente evidente a maior necessidade era a reestruturação física, a recuperação física do prédio.

O prédio estava caindo aos pedaços, as salas de aula eram péssimas, o mobiliário era horrível, etc. Essa necessidade de investimento em coisa física somava com a maior facilidade de iniciar uma campanha de arrecadação. E aí eu tive a idéia de vender o patrocínio para as salas de aula colocando o nome como a gente vê no exterior.

Eu procurei a direção da Fundação Getulio Vargas da época e disse que eu queria começar a renovar um andar, que isto precisava ser feito nas férias e que eu precisava de dinheiro para fazer essa reforma de um andar. Posteriormente eu venderia as salas e com isso eu conseguiria dinheiro que eu aplicaria num segundo andar e assim por diante. E eu achava que até o fim da gestão se eu não tivesse completado a recuperação total do edifício teria feito grande parte disso.

O presidente da ocasião, Prof. Melo Flores, acabou por apoiar a idéia, nos deu os recursos necessários para reformar o sexto andar do prédio e eu saí vendendo salas de aula para os interessados e lembro que a 1º sala foi vendida para a Dow

Chemical, onde um dos Diretores era meu amigo de infância. Ele se interessou pela idéia e achou que o importante era ser o primeiro. E só como curiosidade, ele foi internado para fazer uma operação (planejada) de ponte de safena e me telefonou do hospital uns dois dias anteriores à operação e disse: "olha eu liguei para todo mundo, usei o fax dizendo que eu ia ser operado de ponte de safena, e que queria a aprovação dos meus superiores, porque eu queria fazer a operação sabendo que eu tinha feito uma coisa boa e eu estou te telefonando para dizer que foi aprovada a sala".

Depois da venda da primeira sala, as coisas ficaram um pouco mais fáceis, apareceram outros doadores, e nós "vendemos" todas as salas, os patrocínios, e com isso, nós começamos a reforma dos andares.

Para completar a história, no meu discurso de posse eu falei que um dos objetivos era aumentar a internacionalização da Escola, um esforço que continua até hoje, com uma Coordenadoria Internacional muito boa, mas eu queria aumentar a internacionalização na época, e um Presidente de uma empresa estrangeira em São Paulo (Presidente da Philips) leu o discurso e mandou a assessora dele conversar comigo. Ela queria saber como podia ajudar e eu falei: "comprando uma sala de aula" e no fim eu fui conversar com ele e ele falou: "não, nós vamos fazer isso que você quer, nós vamos dar o dinheiro para uma sala de aula, mas nós queremos fazer mais" e aí nós vendemos um projeto intelectual - que foi o primeiro, que foi a cadeira Philips patrocinada. A idéia veio deles para nós, depois houve mudanças de como a cadeira foi administrada.

Com referência a cadeira Philips, nós começamos com um conceito de que cada ano nós selecionaríamos um professor, nós anunciávamos, a Philips pagava, recebíamos currículos e nós escolhíamos. Tivemos dois professores, cada um veio por um semestre e quando nós íamos fazer pela terceira vez, resolvemos mudar o esquema. Primeiro que dá muito trabalho você selecionar, pois são pessoas do mundo inteiro, nem sempre você tem total confiança na informação, é difícil você saber se o cara é bom, ou não é. E depois que as professores iam embora, não sobrava muita coisa: "Ah, é bom, os alunos gostaram, os professores daquele departamento aprenderam alguma coisa nova, gostaram da convivência da pessoa, ele fez palestras em algumas empresas". Só que ele ia embora e acabava por aí.

Aí nós tivemos a idéia de identificar uma instituição com quem nós faríamos uma parceria, uma instituição lá fora e os professores viriam dessa instituição para a nossa. Isso resolveria o problema da escolha porque teria a cadeira e eles mandariam os que se candidatassem lá e eles depois podiam até pedir o palpite da gente e tal. Apresentando essa idéia para a Philips, eles disseram “vamos ver a instituição que vocês escolhem, vamos ver onde a instituição está localizada e eu vou convencer o Presidente da Philips naquele país a criar uma cadeira Philips lá naquela Escola para professores brasileiros, dessa forma teremos um intercâmbio de professores e nós estreitaremos os laços com a instituição escolhida”.

E isto foi feito. Nós escolhemos a Universidade do Texas, em Austin, como parceira e durante muito tempo, nós trocamos vários professores, tanto que vários dos nossos colegas conhecem os professores de lá e até hoje existem alguns seminários com o Texas em Austin além do que nós temos um mestrado comum.

É possível aos alunos fazerem um MBA na GV e na Universidade do Texas, passando um semestre lá, fazendo certo número de créditos além de ganhar o diploma das duas Escolas. Alunos deles podem ter um duplo diploma passando um tempo conosco. Depois por razões de abandono, cansaço, não sei qual é o motivo, a cadeira Philips acabou, não tem mais.

P - Quais foram os critérios utilizados para compor a equipe?

Perfil/formação acadêmica/experiência anterior.

R - O critério utilizado para compor a equipe foi oportunidade. Eu estava nessa campanha em que a Escola começou a ver resultados. Salas de aulas com nomes, inclusive as pessoas diziam ser um absurdo vender o nome, que estávamos vendendo o nosso patrimônio e na verdade eu não esperava outra coisa. Não esperava que viesse apoio total. Tinha gente da área de marketing que dizia que eu não ia conseguir patrocinar todas as salas, pois eram muitas salas. E eu me lembro de ter dito: "eu acho que vai chegar uma ocasião em que eu não terei mais salas para vender e vai ter empresa querendo sala, dando bronca em mim, porque que eu não chamei a empresa antes".

Quando eu estava nessa atividade de captação, um professor colega nosso da Escola que orientava a tese de uma mestranda me disse: "olha, eu tenho uma mestranda que voltou do Canadá, eu acho que ela precisa falar com você, ela teve uma experiência no Canadá que você vai gostar muito".

Apareceu a Célia Cruz, ela veio conversar comigo e contou que no Canadá obrigada pelos costumes da Universidade (ela foi fazer lá o mestrado sanduíche), teve que fazer horários voluntários. Ela trabalhou então na ópera de Toronto na arrecadação de fundos e depois que ela cumpriu as horas de voluntária, eles gostaram tanto dela que a contrataram. E ela estava de volta ao Brasil e contou isso para o orientador, dessa forma ela me foi apresentada.

A Célia tem um sorriso encantador e eu perguntei se ela não queria trabalhar com a Escola porque eu não era eterno, eu tinha um mandato de 4 anos e eu ia sair um dia e eu gostaria muito de que a arrecadação de fundos fosse uma coisa institucionalizada.

E ela topou, no começo era tempo parcial, porque eu também não gosto de gastar muito dinheiro com atividades-meio, mas aos poucos com ela nós criamos a Assessoria de Desenvolvimento. Ela estruturou aquilo junto comigo.

Ela tem sido extremamente gentil nos trabalhos que ela escreve, livros, coisas deste tipo, sempre se referido a experiência, aprendizado que teve comigo na GV. Eu sai da direção e ela ficou durante bastante tempo. Não só fez um trabalho muito bom, como ela escolheu muito bem a substituta. Quando ela decidiu sair da Escola, ela sugeriu para a Administração a Prof. Zilla que continua até hoje fazendo um trabalho bom.

Eu acho que a direção da Fundação Getulio Vargas peca hoje por falta de apoio ao setor de Desenvolvimento Institucional. O setor está muito por conta própria, mas a professora encarregada assessora de desenvolvimento vai muito bem.

Depois disso a própria Célia somou outras pessoas que vieram para trabalhar e aí a escolha foi mais dela do que minha, eu tenho pouca informação sobre isso.

Eu sou da opinião que captação de fundos quem faz é o principal executivo. Eu acabei de falar para a principal executiva da família solidariedade (ONG Capacitação

Solidária) que não adianta só montar uma assessoria de desenvolvimento. Que ela (Ruth Cardoso) tem que se conformar em ser a principal arrecadadora. As pessoas que vão dar dinheiro querem falar com quem manda.

Então na Escola, o Diretor é quem tem que ir pedir, por isso que é uma Assessoria de Desenvolvimento. A assessoria faz todo o trabalho de planejamento, os apontamentos, marca reunião, mas o Diretor é o líder, é o chefe da torcida uniformizada, é quem faz os contatos. Não consigo entender arrecadação de fundos que não seja feito pelo principal executivo.

P - Qual a estrutura administrativa do setor de captação de recursos e sua posição no organograma da instituição?

R - A estrutura administrativa na GV, no meu tempo pelo menos, é como eu disse, eu sou muito de coisas enxutas, então a assessoria era pequena, a gente usava alunos, estagiários, era difícil eu deixar contratar.

Depois de um algum tempo com o desenvolvimento das atividades eu diria que ela se dividiu em dois lados, quem falava com pessoa física e quem falava com pessoa jurídica. E isso perdurou durante algum tempo.

No caso da captação com pessoas físicas, ex-alunos, a intenção não é só o valor do dinheiro, inclusive o que ex-alunos podem contribuir em comparação ao que pessoas jurídicas dão é muito pouco, um número bem mais baixo. Mas a arrecadação de fundos dirigida aos ex-alunos tem também a finalidade de fortalecer os laços, de manter os laços do ex-aluno com a instituição. Nunca se sabe quem deles vai ficar multimilionário, vai presidir empresas grandes.

Isso a Escola tem mantido, criando festas quando as turmas completam 5, 10, 15, anos de formado e tem conseguido atrair essas contribuições para o seu Fundo de Bolsas a alunos sem condições financeiras e que permitiu hoje a Escola anunciar no vestibular que se você passar no vestibular não é por falta de dinheiro que você não vai estudar. Nós financiaremos, o que dá um alto conteúdo social. Poder recrutar alunos de classes menos favorecidas e tal.

E essa estrutura de divisão de quem fala com pessoa jurídica e quem fala com pessoa física perdurou durante algum tempo. Agora há uma crise dentro da Fundação Getulio Vargas, muito forte, a Escola está sendo vítima e isto foi bipartido então o setor de captação da Prof^a. Zilla cuida só de pessoa jurídica, e cada Escola cuida das suas pessoas físicas.

P - Houve um planejamento estratégico para a captação de recursos? Quem participou?

R - O planejamento estratégico para captação de recursos foi feito individualmente. Eu tomei a decisão como Diretor, porque eu ia fazer isso de qualquer forma e saí e fui fazendo. Depois que estava tendo sucesso é que a estruturação foi crescendo. Eu diria que uma das coisas que eu fiz claramente na GV foi que eu pedi o dinheiro e dei a idéia e saí atrás e tal. Eu ouvi algumas pessoas do mercado, que eu respeitava, e o Presidente da Fundação Getulio Vargas deu apoio quando viu que eu estava disposto a fazer.

É importante frisar que a captação entrava no planejamento estratégico da Escola, estava inserida, não ficou solta no espaço.

P - Qual a estratégia de marketing utilizada?

R - No começo não houve estratégia de marketing, era eu usando meu capital pessoal, procurando os meus amigos.

As listagens de ex-alunos começaram a aparecer de forma mais organizada depois de algum tempo. Quando eu fui eleito Diretor, a Associação de Ex-Alunos era muito distante, ela até concorria conosco. Quando houve uma mudança na presidência da associação dos ex-alunos e o Goro Hama foi eleito Presidente ele tomou a decisão de que a Associação de Ex-Alunos não daria mais cursos, porque isso era atividade da Escola. Ele aproximou muito a Associação da Escola e aí possibilitou o cadastro dos ex-alunos e, em cima desse cadastro, nós começamos a trabalhar muito e foi esse trabalho que a Célia Cruz e depois a Zilla melhoraram muito. Eu até participei menos, pois aí a "máquina já estava funcionando e já andava sozinha".

Eu acho que hoje o trabalho é maior nessa área do que foi no meu tempo e hoje a aproximação da Associação dos Ex-Alunos com a Escola é maior e o fato que você mencionou que a *ComunidadeGV* vai passar para eles, bem, a idéia é trazer o Presidente da Associação dos Ex-alunos para dentro da Escola e ele aí presidir uma associação dos ex-alunos que é um dos órgãos do organograma da Escola. Essa solução sim, eu acho muito boa, muito adequada. E aí as outras Escolas devem ter as suas associações de ex-alunos assim que eles comecem a formar gente daqui a um tempo e terão, isso é uma coisa boa.

E vai ser um progresso em relação a situação que nós tínhamos antes de 1991 porque a Associação levava uma vida independente, não tinham um dono, tinham a vida deles lá, não era uma situação agradável.

P - Como era avaliado o sucesso e o fracasso da captação de recursos?

R - No começo foi fácil avaliar o sucesso e o fracasso da captação de recursos na base da pergunta: "nós conseguimos vender as salas e fazer outro andar"? Criou-se uma bola de neve positiva e aquilo virou uma coisa que todo mundo começou a considerar. Foi uma novidade, costuma-se dizer que as universidades aqui não tinham esse hábito e que a EAESP foi pioneira.

Eu fico muito lisonjeado, mas isso não é bem verdade, porque qualquer pároco de qualquer paróquia do interior sabe fazer arrecadação para construir igrejas há muito tempo. Quer dizer, os padres faziam arrecadação junto às pessoas mais ricas da sua cidade há muito tempo, mas, do ponto de vista de arrecadação como a gente entende para instituição de ensino, eu acho que nós fomos pioneiros. O sucesso que se viu, como a coisa foi andando e a rapidez com que a gente fez.

Não consegui concluir a reforma total do prédio, mas eu deixei 80% feito.

Além das reformas do prédio, nós partimos para outras coisas. Ainda na infraestrutura física a Escola estava muito atrasada em relação ao resto do mundo, em relação as principais Escolas em termos de informática.

Nós tínhamos aqueles computadores "XP" caindo aos pedaços. Nós conseguimos patrocínio para informatizar a Escola inteira, para construir redes, para implantar o

Oracle, para fazer toda a revolução no sistema de Comunicações e até o final do meu mandato nós passamos de uma das últimas Escolas (umas das três últimas) na avaliação de 100 Escolas do mundo inteiro para uma das vinte primeiras entre as Escolas do mundo inteiro. Isto devido aos investimentos feitos em informática.

Depois, houve a parceria com a Xerox, que foi uma das últimas coisas que eu fiz, com a gráfica totalmente automatizada, aquele centro de documentação todo. Realmente a Escola hoje tem facilidades, eu estou como professor agora, e uso o sistema *blackboard* da Escola. Eu escrevo, mando os alunos lerem, eles fazem o *download*, quer dizer, estamos no primeiro mundo, o que tem lá fora, nós temos, nós estamos acompanhando. Temos uma boa equipe de professores na área de informática, então conseguimos nos posicionar bem nessa área.

P - Como se deu especificamente a captação de recursos com ex-alunos?

R - Especificamente a captação de recursos com ex-alunos, ela de fato começou quando a gente começou a institucionalizar a área e com a Célia Cruz. E eu acho que aí minha participação foi menor, porque aí precisa de um trabalho de grupo, não é um trabalho individual, é um trabalho de postagem, de correio, etc.

Criamos o clube de parceiros. Criamos a oportunidade de doar para o Fundo de Bolsas. Eu sou um fã, como eu disse, da arrecadação com ex-alunos, pela importância estratégica, não é tanto pelo dinheiro, volume, mas é a ligação com os ex-alunos.

P - O que considera importante na construção do relacionamento com os ex-alunos (do ponto de vista institucional e do ponto de vista pessoal)?

R - Respondida na pergunta anterior.

P - Na sua visão, como está hoje o relacionamento do ex-aluno com a FGV-EAESP e como isto reflete na captação de recursos?

R - Eu estou um pouco afastado da administração da Escola, não moro mais em São Paulo, moro no interior (Americana). A melhor pessoa para responder isso é certamente a Professora Zilla.

P - Na sua visão, como está a liderança na captação de recursos empresas e ex-alunos hoje na FGV-EAESP?

R - Eu já aludi um pouco sobre essa questão antes. Eu acho que a direção da Escola não participa da função e eu digo que começando na gestão do Prof. Mazzuca, ele nunca foi um forte interessado em pessoalmente sair na busca de arrecadação de fundos. Na gestão atual, acho que é um pouco a mesma coisa. A Zilla foi para a Diretoria de Operações, mudou de chefia, eu acho que a área tumultuou e o que acontece é que não há liderança na captação de recursos. O que é feito hoje é feito pela Professora Zilla com enorme esforço pessoal, muita dedicação, pelos funcionários da área, que estão sofrendo a crise entre a Fundação e a EAESP e isso não é condizente ao espírito das pessoas que querem doar. E também ela não tem um chefe que saía com ela.

Eu soube recentemente que o Presidente da Fundação a convidou a ir para o Rio para discutir e, eventualmente, ela liderar um esforço de captação para a Fundação com um todo. Por qualquer motivo, ela achou que não devia aceitar. Ainda não discuti bem essa idéia com ela, mas de qualquer modo, não há liderança na captação de recursos. A funcionária, a assessora de desenvolvimento trabalha sozinha e meio que mantém certa velocidade que existia e com o tempo e com a estratégia que a Fundação tem adotado de franquear outras unidades a usarem a marca GV, eu acho, minha previsão, é que as pessoas vão perder o interesse em fazer o patrocínio. Posso estar errado.

P - Na sua visão, qual o relacionamento ideal de uma instituição com seu ex-aluno? Quando ele se inicia realmente? Na graduação ou após a formatura?

R - Eu acho que o relacionamento ideal entre uma instituição e seus ex-alunos é de proximidade, de fidelidade, de prestação de serviços da instituição para o aluno via educação continuada, quer dizer, a instituição tem todo o interesse em ter o ex-aluno mantido sob contato, em volta freqüente etc.

Para o ex-aluno, é muito importante a ligação, porque ele precisa saber das novidades, ser convidado para eventos, ele precisa ser prestigiado. É sua *alma mater* é o lugar natural para ele e se ele se orgulha do local onde ele estudou, etc. Isso é um jogo ganha-ganha, onde a instituição faz a sua função. A instituição ensina, ele já recebeu o grau, mas agora ele vai ter educação continuada o tempo todo, ser convidado para palestras, para conferências, vai fazer seu *networking* com seus antigos colegas, novos amigos etc. E a instituição vai poder contar com ele, porque à medida que ele é promovido na sua vida profissional ou muda de emprego, ele pode estabelecer um relacionamento.

Essa vinculação deve ser mantida. Eu vou dar um exemplo: eu fiz mestrado e doutorado em uma Universidade Americana. E, obviamente, aqui no Brasil, eu não contribuo com a Escola lá. Quando tenho de contribuir, eu contribuo com a Escola onde trabalho, meu objetivo é fortalecer o Fundo de Bolsas, mas até hoje passados 30 anos que me doutorei eu recebo todo mês cartas, impressos. A cada trimestre recebo a revista da Universidade, periodicamente o relatório de como foi o *fund raising* do ano anterior.

Eles me consideram membro da família de ex-alunos deles, e se eu moro no exterior não faz diferença. Por exemplo, agora eu recebi um correio eletrônico da possibilidade, mesmo a distância, de ser tutor de alunos que estão lá fazendo mestrado. Quer dizer, uma pessoa à distância, que me escolheria pensando: "eu me relaciono com esse perfil de pessoa, vou escrever para ele, quero ir para o Brasil, será que ele me arranja apresentações etc. e tal?"

Eu estou me oferecendo para fazer esse serviço de tutor com algum aluno lá que esteja no mestrado e queira usar de alguma forma a experiência que eu possa ter.

P - O que a FGV-EAESP faz para tornar esse relacionamento mais próximo?

R - Convidar para as festas de 5, 10, 15 anos os ex-alunos. Para eles voltarem à Escola, terem uma sessão etc. Eu acho que uma coisa que nós fizemos e que depois foi abandonada, tenho a impressão que foi abandonada e que deveria ser feito era que, quando entrasse uma classe de calouros, deveria se convidar os pais

desses alunos para virem conhecer a Escola, onde o filho vai passar os 4 anos seguintes.

Com isso, você estabelece um relacionamento com os pais desses alunos e você pode depois que eles se formarem fazer a primeira festa depois da formatura convidando os pais, mantendo o relacionamento. Isso era feito e vinha gente de fora do Estado de São Paulo. É muito importante os alunos ou os próprios calouros mostrarem a Escola, levarem seus pais a conhecer as salas patrocinadas, os laboratórios. Sempre alguém sai com alguma idéia para levar para sua empresa, sai pensando: "nós devíamos estar lá, nós devíamos fazer alguma coisa com eles, etc."

P - Conhece outras referências de captação de recursos bem sucedidas com ex-alunos em São Paulo?

R - Eu soube agora por você que o Mackenzie parece que tem, mas não sei. Não tenho referências de nenhuma outra campanha. Eu sei que a USP, a Faculdade da Economia e Administração me pediu licença para convidar o mesmo arquiteto que planejou as nossas salas de aulas, para ir trabalhar com eles, porque ele estava muito reticente, achava que éramos concorrentes. Mas não somos concorrentes, eles são nossos irmãos, aliados, na mesma função de Educação.

Eu não sei o que aconteceu na USP, se tiveram ou não sucesso. Eu sei que a Escola Politécnica faz campanhas de arrecadação de fundos. Como eu sou ex-aluno, de vez em quando, recebo a revista, sei que eles tiveram algum sucesso, inclusive em projetos que eu chamo do tipo intelectual. Eu sei de bancos que deram dinheiro suficiente para eles importarem professores, tecnologias novas, sei que passaram um ano criando um laboratório, criando umas disciplinas novas que a Escola precisava e tal.

P - O que faria diferente hoje com a sua experiência?

R - Eu gostei muito da experiência que tive na Escola e não sei se faria alguma coisa diferente do que fiz. Eu gostei, eu acho que foi bom. Eu tive muita satisfação, e fiz muitos amigos no Clube de Parceiros e fiquei extremamente satisfeito.

Comentários Adicionais após a entrevista

P - Sobre comissionamento para captadores de recursos externos.

R - A questão do comissionamento, eu ouvi dizer por pessoas que são do ramo, que a comissão é considerada uma coisa não muito ética. Agora consultores externos, que fazem um plano e cobram por esse plano, eu não vejo nada de errado. Eu já fiz alguns planos para instituições no interior, sempre procurando ajudar, mas como voluntário.

Mas isso não impede que alguém como consultor faça um plano e seja remunerado, agora quem está contratando tem que saber que vai ter que por a cara para fora e mostrar que é ele que está pedindo. Ele Diretor, é que vai fazer a arrecadação de fundos, com o prestígio pessoal dele.

Eu sei que nos Estados Unidos, quando eles escolhem Diretores de faculdade por aquelas comissões de procura e escolha, uma das características que eles olham no futuro Diretor é se ele tem o perfil de sair na rua, simpatia, capacidade de falar, se ele vai entender a comunidade onde a Escola dele está situada, quais são os problemas daquela comunidade e como ele vai posicionar a Escola dele junto à comunidade, ou seja, trazer a comunidade para dentro da Escola. Isso é uma habilidade que um executivo chefe precisa ter para poder angariar fundos seja em uma Escola, numa ONG ou num hospital.

Há casos de hospitais em São Paulo de muito sucesso. Em alguns, eu inclusive agora tive que usar serviços médicos, cirurgia e tal e eu fiquei extremamente bem impressionado com o sucesso que eles têm em dinamizar o hospital, construir novas alas, etc., mediante doações de comunidades que os apóiam. Não são casos de escolas, mas são certamente casos de sucesso muito evidentes na captação de recursos.

P - Sobre a estratégia de abordagem.

R - Quando for fazer captação junto aos empresários tem que falar a língua do empresário, falar uma coisa que ele entenda e de preferência dizer-lhe coisas que

ele goste de ouvir. Você ir pedir dinheiro para pagar folha de pagamento, é o maior erro do mundo, porque folha de pagamento tem todo mês, e se você der esse dinheiro para alguém, ele diz: "bom, vou resolver o problema dele este mês, mês que vem ele vai voltar".

Precisa saber para o que você vai pedir. Nos cursos de captação, eles ensinam que você deve estudar a personalidade do cara, o que ele quer fazer na vida, o que ele fez e como você vai sensibilizá-lo e das suas várias necessidades o que você vai oferecer para ele. Você pode ter um cardápio. Você oferece e ele escolhe. Agora, você precisa ter um discurso coerente.

Quando nós começamos, além de eu usar as pessoas que eu via e conhecia, eu procurava o pessoal que mais recrutava gente na Escola. Se ele recruta muitos alunos é porque ele gosta do serviço que a gente faz. No caso da Gessy Lever, eu ia e dizia alguma coisa da seguinte linha: "nós somos uma instituição que se sustenta, eu não preciso de dinheiro para funcionar. (O que é uma declaração arrojada!), agora eu percebo que o senhor gosta do que a gente faz e eu queria lhe dizer que nós somos capazes de fazer mais e melhor se nós tivermos ajuda. Por exemplo: eu preciso investir numa rede de computação nova, esse é um investimento que vai ficar por muitos anos, e eu não acho justo eu aumentar a mensalidade dos atuais alunos para investir. Eu tenho dois públicos de clientes; dois grupos, um são os meus alunos que compram serviços e pagam por isso, outro grupo são as empresas que se beneficiam de receber gente com quatro anos de treinamento onde elas não gastaram um tostão. Então eu acho que eu tenho o direito de vir aqui, já que o senhor contrata bastante gente da Escola e dizer para o senhor que eu tenho estes projetos de investimento para melhorar a educação de nossos alunos, que o senhor poderia contribuir para isso e eu lhe dou contrapartidas como divulgação do seu nome. etc., etc..".

Esse discurso pessoal meu estava inserido numa estratégia que a gente podia levar o plano estratégico e dizer: "olha, isso é o que nós vamos fazer nesses 4 anos e se o senhor quiser fazer parte disto, sobe no trem". As pessoas necessitam sentir-se convidadas para algo positivo e precisam ter confiança que a instituição vai ser capaz de realizar tudo aquilo.

Por isso que o executivo chefe tem que ir, por isso que não pode ser a assessora de desenvolvimento sozinha. Porque ela vai lá e vai falar: "nós temos um Diretor fantástico, que está fazendo isso e aquilo" e o cara vai falar: "tudo bem, mas se ele não tem um tempo para vir aqui falar comigo porque eu vou ajudar?"

Diagnóstico da compatibilidade organização-ambiente

P - Qual era a natureza do ambiente da organização?

Simple e estável ou complexo e turbulento?

Como eram as interconexões entre os vários elementos do ambiente?

Quais mudanças ocorreram nas dimensões econômica, tecnológica, de mercado, de relações trabalhistas e sociopolítica?

Alguma transformação total do ambiente criou nova oportunidade ou colocou em cheque a viabilidade da operação existente?

R - O ambiente era estável, a Escola estava vamos dizer normal, havia claramente um desejo por um Diretor do tipo mais executivo empresarial. Quando eu fiz as prévias para me candidatar, era absolutamente claro que se o Prof. Bresser Pereira se candidatasse, ele seria o eleito e eu conversei com ele e ele me disse que gostaria muito de ser Diretor da Escola, mas ele estava com um problema na empresa onde ele era executivo, estava passando por uma crise familiar e ele era o único elemento da direção que conversava com todos os membros da família e apartava as brigas, é um caso conhecido na literatura aqui e não poderia assumir esse compromisso. E eu acabei me candidatando, fui eleito pela congregação com uma margem bastante folgada, porque a Escola queria alguém com a cara que o Prof. Bresser Pereira tem, na face dele de executivo empresarial, o que eu, vamos dizer, tinha desenvolvido, pois as pessoas sabiam que eu também exercia função empresarial. Tinha criado uma empresa de consultoria, que eu não sou mais sócio, mas existe até hoje, a empresa é uma das 10 maiores no seu ramo do país.

O ambiente então era estável, as necessidades foram claramente identificadas na hora de fazer o plano estratégico e, vamos dizer assim, havia uma vontade coletiva de que aquilo precisava ser feito, estava identificado e precisava fazer e aí então eu

acho que eu tinha a personalidade, o perfil, de alguém que vai e faz. Talvez num outro conjunto de circunstâncias eu não teria a mesma sorte.

Hoje no ambiente atual da Escola, eu acho que eu seria péssimo, pois eu estaria brigando, esperneando e agitando ainda mais.

P - Que tipo de estratégia foi empregada?

A instituição reagia a toda e qualquer mudança?

A instituição defendeu um nicho particular que ela criou no ambiente?

A instituição analisou sistematicamente o ambiente para identificar ameaças e oportunidades?

A instituição adotou uma postura inovadora, proativa procurando novas oportunidades?

A postura em relação ao ambiente é competitiva ou de colaboração?

R - A instituição defendeu um nicho no sentido que ela era uma Escola por excelência, a melhor da América Latina ou pelo menos uma das três melhores da América Latina. Sabia quais eram as suas fraquezas, atacou as suas fraquezas e ao mesmo tempo procurou se internacionalizar mais. Do mesmo jeito que eu ia a todas as conversas de captação, eu fui a todas as reuniões do PIM, que é o clube das Escolas do exterior do qual nós somos parceiros, 4 anos, eu nunca mandei só a Coordenadora da Área Internacional ou o Coordenador, eu ia pessoalmente, porque era uma coisa importante.

Nós não adotamos posturas, elas eram inovadoras em caráter brasileiro, mas não tive nenhuma idéia original, era uma cópia descarada do que se fazia no exterior.

P - Que tipo de tecnologia foi utilizada (mecânica e não mecânica)?

Os processos usados foram padronizados ou rotineiros?

A tecnologia criou cargos com alto ou baixo nível de responsabilidade e autonomia?

A tecnologia enrijeceu as operações ou foi flexível e aberta?

Que escolhas tecnológicas a instituição teve?

A tecnologia pôde substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis?

R - Nós claramente investimos em tecnologia de informação por considerarmos que esse era um ponto fraco nosso. Nós levávamos orçamentos ao pé da letra, nós fizemos cortes de funcionários e de professores, foi um número que não foi pequeno. Acho que num caso 13% e no outro 16%. Uma das coisas que me enchem de satisfação hoje é ver como os funcionários da casa de hoje me tratam bem, inclusive encontrando aqueles que eventualmente foram cortados. Isto porque nós tínhamos uma política de muita franqueza, muita abertura. Quer dizer, vai ter que mandar gente embora, eu vou dar a notícia para os funcionários, eu vou reunir os encarregados, eu vou dizer para eles que a decisão é minha, se tiver que falar mal alguma de alguma mãe é a minha que vai ser mal falada.

Nós tínhamos muito respeito pelas pessoas e eu acho que eu também introduzi uma coisa que eu achava que precisava que era dar o recado de que a instituição tem que ser austera, ela tem que zelar pelo dinheiro que não é nosso, da coletividade. Eu conversei com a minha família e ela aprovou e durante quatro anos eu não apresentei nenhum relatório de despesas por sair, almoçar fora com esse ou com aquele ou com aquele outro, etc. A velocidade com que isso se propagou foi incrível, porque eu saía e quando voltava a secretária pedia a nota e eu dizia que não tinha nota, que eu pagava minhas despesas e a Escola não tinha nada a ver com isso. Daqui a pouco, a contabilidade percebeu e pediu o relatório de despesas do Diretor, eu dizia que não tinha relatório de despesas do Diretor.

Sessenta dias depois, eu perguntando para a gerente de suprimentos na época, a Margot: "Será que vamos consertar as finanças, vamos conseguir comprar as coisas?" E ela disse: "Do jeito que estão indo as coisas, vamos conseguir consertar tudo!".

E os funcionários pela rádio peão ficaram sabendo, o que no fundo é um pouco o que você quer, só que você não sai falando e se comporta de maneira discreta, austera, tal. Eu acho que isso falta hoje na Fundação. Eu, às vezes, sou convidado porque alguém quer discutir alguma coisa, (alguém que está em cargo mais elevado), eu vou e pedem vinho importado para almoçar, depois falam: "pode deixar que isso é por conta da Escola e tal". Isso é ruim para a instituição. Pode elevar o ego de quem está em uma posição mais alta, mas eu acho que isso ataca a entra nos valores da instituição, logo na questão abaixo.

P - Qual era a cultura ou *ethos* dominante da instituição?

As pessoas trabalhavam pelo dinheiro ou havia desafio e envolvimento?

Quais eram os valores e crenças centrais que determinavam os padrões de cultura corporativa?

R - A instituição quer o bem, quer a coisa correta, quer a coisa austera e admira quem se comporta assim. Nós fizemos na época e está registrado no plano estratégico e em outros lugares uma declaração de missão, de valores, no que a gente acredita, por exemplo, o processo democrático.

Na Escola, nós acreditamos muito, acreditávamos, na cultura da casa, no debate livre, das pessoas poderem ter suas opiniões, divergirem, o contraditório era o nosso hábito de vida e ali na instituição na troca das pessoas que ocupam os cargos dirigentes permanentemente. Então umas das coisas boas que eu até brinco é que, quando eu sai da direção e voltei a dar aulas, eu comparava com a revolução cultural chinesa, você é primeiro ministro um tempo e depois vai colher arroz.

Hoje, a Fundação caminha numa direção oposta a essa. E eu acho ruim, não é bom, tenho sido uma voz em discordância sobre o caminho que nós estamos indo. Quando as pessoas são nomeadas pelo Presidente, ficam lá e não têm mandato, são permanentes, isso pode ser bom numa empresa, mas aquilo lá não é uma empresa, não é uma meritocracia, onde as pessoas desenvolvem, progridem, etc.

Eu recebi agora cartas emanadas da Presidência dizendo que a Fundação tem um plano estratégico e que o importante é o alinhamento de cada missão individual com o desenho do plano estratégico.

Eu fiz um plano estratégico para a Escola junto com um grupo de pessoas, foi feito pela "casa" e disse: "olha isso é o que nós vamos fazer, estou comunicando, quem quiser colaborar, o ônibus tá aberto você sobe". Mas eu nunca cheguei para alguém e disse: "olha, você vai abandonar suas idéias porque você tem que pensar igual a nós". Pelo contrário, você pensa contra o que nós queremos fazer, mas você em alguns setores está disposto a ajudar, eu não tenho nada a ver se você não gosta de mim, mas se você quer trabalhar, trabalhe. Isso faz parte da cultura da Escola e é o

que está causando a crise, o choque de culturas da Fundação Getulio Vargas que é a instituição mantenedora e a Escola.

P - Como era estruturada a organização e quais as filosofias de administração dominante?

A instituição é burocrática ou as formas organizacionais matricial/orgânica foram a norma?

A filosofia administrativa dominante era autoritária - prestação de contas e controle estrito? Ou era democrática encorajando a iniciativa e o empreendimento?

A filosofia enfatizava abordagens seguras ou era inovadora e assumia riscos?

R - Eu já falei antes, a escolha pelas pessoas, coordenadores, tem mandato e tudo o mais.

Comentários Adicionais após a entrevista.

O Presidente do Conselho de Administração da Escola é um ex-aluno. Eu acho que alguns dos dirigentes de empresa que estão lá também são ex-alunos, ou ex-professores. Agora eu tenho a impressão de que a alta direção da Fundação tem planos que não incluem uma Escola com esse tipo de cultura, quer dizer, todas as Escolas novas que foram criadas nenhuma delas tem congregação, nenhuma delas escolhe seus dirigentes, nenhuma delas tem eleição para os cargos executivos e a Fundação no Rio não promove eleições para a escolha de gente que é escolhida pela base e tal. Então eu tenho a impressão de que hoje a Escola é um patinho feio no meio de uma família onde todo mundo se comporta de uma maneira e a Escola tem outra cultura e isso vai para alguma confrontação inevitavelmente.

APÊNDICE II**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM PROF. DR. CUSTÓDIO PEREIRA —
MACKENZIE**

Data: 03/01/06

Horário: 10h00

Duração: 2 horas

Local – Faculdades Integradas Rio Branco

Instituição: Instituto Presbiteriano Mackenzie

Nome do Entrevistado: Custódio Filipe de Jesus Pereira

Cargo: Diretor Presidente do Instituto Presbiteriano Mackenzie de março/2003 a julho/2005 e Diretor Financeiro do Instituto Presbiteriano Mackenzie no período de março/1997 a março/2003

E-mail: custodio@riobranco.edu.br

P - Início da Captação de Recursos no Mackenzie (empresas e antigos alunos)

Data

Justificativa

Modelos ou formas de captação

De que forma aconteceu?

R - Na verdade, tudo começou numa visita que eu fiz para a Célia Cruz na Fundação Getúlio Vargas. Eu sempre tive esse viés comercial, de marketing com o viés financeiro. Eu sempre gostei muito de relacionamentos.

Quando eu fui visitar a Célia para conhecer como era o trabalho de captação de recursos na GV, eu tinha pouca experiência nessa área. Visitando as salas patrocinadas na GV, eu fiquei louco, pois pensava comigo mesmo como que a minha turma, os meus fornecedores não patrocinavam as minhas salas?

E foi a partir daí que eu comecei a me interessar por esse assunto e eu comecei a perceber de que não era só eu querer e não era só uma relação de constranger o fornecedor a participar de um determinado projeto.

Comecei participando de congressos. A própria Célia me sugeriu um congresso internacional e aí eu fui entrando nessa área.

O início foi muito tênue, talvez só eu soubesse o que eu queria, porque naquele tempo eu não tinha o poder e não tinha a força. Porque eu sabia de que como acontece nos modelos americanos bem sucedidos, que o presidente é o homem do *shakehands*, quer dizer, é o homem do relacionamento. O presidente tem que ter a visão.

No caso do Mackenzie, o meu Presidente, o Dr. Cyro, eu sabia que não era uma área que ele se interessava, então ele me delegou esses contatos. Eu sempre trabalhei muito próximo dele. Quando chegava alguém para um relacionamento, eu colocava o Dr. Cyro junto, quer dizer, nós sempre trabalhamos juntos, ele me deu a condição.

Eu me lembro de que quando contratei o Arnaldo, eu disse: "nós não temos verba nem departamento, vamos construir isso gradativamente, mas você vai trabalhar no relacionamento com os antigos alunos e usar todo esse potencial para o desenvolvimento da nossa instituição. Pode demorar um, dois, três, quatro anos, mas nós vamos fazer."

Dessa forma, o Arnaldo entrou, ajudando em várias áreas, mas eu sempre tive o Arnaldo como um homem com o perfil para poder me ajudar nessa questão. Quer dizer, este plano começou muito forte, com muita convicção, delineamento muito claro na minha mente, mas eu não podia estar criando a área naquele momento. O próprio Arnaldo iria ser rejeitado, o pessoal ia "detonar" o sonho no início.

Começamos devido à experiência dele na área administrativa, na área de relacionamento com fornecedores. Fizemos um trabalho um pouco diferente no relacionamento com os nossos fornecedores e com o estabelecimento de parcerias. Primeiro, nós começamos a sistematizar esse relacionamento: quem se relaciona? Quem consegue espaço no *campus*? Quem negocia isso?

Quer dizer, isso começou muito tênue e à medida que nós fomos conseguindo algumas conquistas de ganhos, nós começamos a controlar desde o início, vamos dizer os resultados operacionais.

Quando nós começamos a poder mostrar que essa área dava certo, o Arnaldo começou a ter um deslocamento ligeiro para a construção dessa área. Como eu

queria começar o mais certo possível e não queria reinventar a roda, eu queria usar as experiências que já existiam.

Quando eu ainda era Diretor Financeiro do Mackenzie, eu estive em um congresso nos EUA, onde uma pessoa da Universidade de Western em Ontário, no Canadá, apresentou como eles se relacionavam com 170 mil ex-alunos na Internet (um número fantástico!). Quando essa pessoa terminou a apresentação, eu o convidei para ir ao Brasil contar a experiência de sua Universidade e fazer um trabalho conosco no Mackenzie. Ele aceitou.

Tempos depois, eu conheci o Vice Presidente de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Bristol. Fizemos um bom relacionamento e eu o convidei e ele também aceitou vir ao Brasil. Aí, nós criamos uma equipe de pessoas voluntárias que poderiam potencialmente ajudar, ou seja, o pessoal da informática, o Arnaldo e mais duas ou três pessoas que ajudavam na área administrativa.

Eu pensei que esse poderia ser o início de uma formação, de um *know-how*, de uma inteligência para poder tratar do assunto de captação de recursos. E eu precisava ter todos alinhados na mesma visão e no mesmo pensamento. Fizemos algumas reuniões, duas ou três reuniões preparatórias e aí eu convidei essas duas pessoas de fora para virem ao Brasil.

Nós conversamos muito antes, discutimos nossas dúvidas, fizemos a problematização, os questionamentos e aí veio um deles primeiro. Não me recordo qual foi, acho que o da Universidade de Bristol. Ele nos esclareceu nos deu algumas experiências, a aplicação prática.

A nossa idéia era, após esses encontros, elaborar um plano de ação nosso para esse assunto. Então nós trabalhamos, por exemplo, no nível de perguntas do questionário que nós íamos colocar na Internet. Eu sempre acreditei que como a gente não tinha dinheiro e não tinha gente suficiente, se nós conseguíssemos desenvolver um bom sistema na Internet, um sistema com muita criatividade, com muito conteúdo, enquanto nós estivéssemos conversando aqui, a Internet estaria conversando com os antigos alunos.

Usamos muito tempo conversando sobre esse assunto. Qual o tamanho do questionário? Que tipo de perguntas? Sabíamos que um bom executivo, um executivo com muito pouco tempo não vai preencher duas ou três páginas e eu gostaria de ter todas as informações possíveis sobre ele. Decidimos então é que teríamos algumas informações chaves que ele nos daria.

Depois que ele desse aquele primeiro contato, nós faríamos então uma tentativa para obter todas as informações possíveis e nós desenvolvemos no Mackenzie um sistema absolutamente maravilhoso. É tão fantástico que eu mesmo fiquei absolutamente entusiasmado com isso, porque o pessoal da informática se envolveu muito e eu tinha força política porque a minha área financeira cresceu com a área social. Na verdade, eu acabei trazendo muita coisa da área social e a área social toda do Mackenzie começou comigo e a área de desenvolvimento institucional também começou comigo.

Depois que veio um deles, fizemos a reunião, demos uma semana de prazo, conversamos, discutimos aqueles resultados, preparamos outras perguntas e quando veio a pessoa do Canadá, nós então exploramos muito mais, já com muitas informações adicionais, muito mais sobre a parte de Internet e quando saímos da reunião já estávamos com um plano de ação com prazos, ações, etc.

De posse disso, eu coloquei no “colo” do conselho deliberativo, coloquei na nossa reunião de administração um plano muito bem elaborado que foi aprovado. Então passou a ser alguma coisa institucional. Mas o plano de ação também era muito modesto, porque ele previa usar recursos nossos já existentes sem gastar nenhum dinheiro adicional, a não ser pessoal que já existia na instituição.

A data da captação foi acontecendo, eu diria que desde quando o Arnaldo entrou, por volta de 1998, 1999, essa idéia estava muito consolidada na minha mente e eu já tinha ouvido falar do Michael Zeitlin, da GV. A própria Célia já tinha falado dele e quando eu estive no evento dos EUA, eu pensei: “Nossa, isto aqui é um universo, como é que no Brasil nós não conhecemos isso!”. Eu fiquei absolutamente encantado com aquilo e acabei entrando nessa área.

Montamos a ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), fiz minha dissertação de mestrado sobre esse assunto e fiz minha tese de doutorado sobre

esse assunto também, aonde eu provo que é possível apesar da cultura brasileira que as instituições de ensino superior captem recursos. É um trabalho maravilhoso. Eu fiquei empolgado sobre o assunto.

Então, veja, nesse início não houve uma data, a data foi o Arnaldo porque quando o Arnaldo entrou, eu disse ao Arnaldo: “você vai trabalhar com isso”, mas eu não podia criar a área formalmente, porque eu criaria um problema político, porque esse assunto de antigos alunos, o Presidente na ocasião, que era outro, passou para o Diretor de recursos humanos e eu não queria ferir suscetibilidades, a minha idéia era diferente da idéia dele, então a coisa teve um aspecto político e eu tive de esperar muito tempo.

A justificativa é essa, quer dizer a primeira idéia me foi passada pela Célia, depois eu me encantei com o assunto, estive num congresso da AFP (Association of Fundraising Professionals) em New Orleans, onde fiquei encantado e aí nós começamos então a tentar trazer essas novidades para o Mackenzie. Quando eu fiz minha dissertação, eu não sabia se fazia sobre ONG ou sobre IES fiquei dividido com isso.

Os modelos foram inspirados pela Célia lá na GV, mas eu não tenho certeza de que eu usei esse modelo. Eu conheci o assunto pela GV, com esse congresso eu vi o que estava acontecendo pelo mundo e passei a me interessar. Dessa forma, criamos a nossa própria forma trazendo primeiramente essas duas pessoas do exterior, depois formando a equipe voluntária com talvez nove pessoas e criando um sistema muito fácil de gestão, sem envolver muita gente, que funcionasse sozinho.

Os modelos, eu diria, que foram mais os modelos americanos do que os nossos brasileiros, pois na ocasião só havia os da Célia. Eu lembro que a Célia foi maravilhosa, como sempre, me mostrou tudo, fez uma contribuição muito grande.

P - Quais foram os critérios utilizados para compor a equipe?

Perfil/formação acadêmica/experiência anterior.

R - Eu procurei gente que eu percebia que tinha uma motivação pela criatividade e inovação na área de tecnologia de informação (*business intelligence*), e também na área de relacionamento com a comunidade de alguma maneira. Que tivesse o jeito,

a disponibilidade, a propensão e a facilidade. Dessa forma, descobrimos uma moça do Banco Real (Roberta) que eu acabei contratando para acompanhar aquela conversa toda. Porque eu queria que o Real patrocinasse, não queria gastar dinheiro nenhum, queria ver se a idéia era patrocinada pelos bancos, porque acho que poderia ser uma coisa compartilhada entre o Mackenzie e um patrocinador.

Então, eu convidei a Roberta que hoje trabalha lá para poder trabalhar nessa questão e a Roberta é uma moça muito relacional e que tinha participado desde o início desse processo. Quando ela foi contratada, a área já estava mais ou menos estruturada.

Então, o perfil foi mais de relacionamento, no caso da Roberta. Tinha um estagiário que era o Vladimir que eu queria muito que ele aprendesse a trabalhar com a Internet. Eu não queria ficar dependendo da Divisão de Sistemas, então ele foi aprendendo e como o pessoal de sistemas foi muito aberto nisso, ele ficou um grande especialista nessa área. Infelizmente o Mackenzie, com essa reestruturação, perdeu profissionais maravilhosos, que custaram em tempo e treinamento, mas que na verdade custavam muito pouco em relação ao conhecimento que eles detinham, uma pena! Todos eles sem experiência anterior, nenhum deles tinha experiência anterior, nós fomos aprendendo juntos.

P - Qual a estrutura administrativa do setor de captação de recursos e sua posição no organograma da instituição?

R - Interessante, no início o setor se reportava a mim e o primeiro nome que ele teve foi departamento de captação de recursos, aí um dia eu liguei para o departamento de captação de recursos e alguém atendeu aqui e falou: "departamento de captação de recursos". Eu achei aquilo horrível, eu já coloquei a mão no meu bolso e falei: "vão querer tirar meu dinheiro." Percebi que o nome não estava correto, aí nós fomos vendo o que tinha e achamos que o melhor era desenvolvimento institucional e demos o nome de desenvolvimento institucional.

Começamos a estruturar, a padronizar, ver qual era a finalidade da área, qual era a visão da área. Porque eu aprendi o seguinte: "você tem um pouco de trabalho para simplificar, mas depois que você simplifica você ganha todo o tempo da vida dali

para frente.” É preferível você ter mais trabalho no início, estruturando, sistematizando, simplificando, para que depois todo mundo conheça e saiba operar, que é o caso do Mackenzie. Está na Internet, eu estou aqui conversando e deve ter alguém se cadastrando lá. E o organograma no início, a área de desenvolvimento institucional se reportava ao Diretor Financeiro. E eu sempre trabalhava junto com o Presidente, O Dr. Cyro Aguiar, na ocasião.

Depois na reestruturação do Mackenzie, ou mesmo antes da reestruturação, o Arnaldo se reportava a mim, que eu acho que é a maneira correta. A maneira correta é o Presidente estar diretamente ligado, participando desse tipo de atividade porque as pessoas gostam de falar com o Presidente, isso em todo o mundo é assim. Eu acho que a pessoa precisa ter uma força institucional para fazer esses contatos e ela deveria estar presente, porque, é intangível, mas eu tenho certeza que a visibilidade do Mackenzie aumentou e muito em relação a isso. Mas, voltando a estrutura administrativa, nós pegamos uma pessoa para empresas, para cadastramento e relacionamento com antigos alunos, uma pessoa para cuidar da página da Internet, atualização e tudo mais e, com isso, chegamos a ter muitas pessoas, quase todas estagiárias, mas era um sistema muito simples porque estava estruturado na Internet, quer dizer, isso nos facilitou demais e nós precisávamos divulgar isso. Fizemos isso na nossa revista, com nossos alunos. Contratamos a Empresa Junior do Mackenzie para ir de classe em classe para falar aos alunos que estavam saindo da visão da captação de recursos e por aí vai.

Mas nós tivemos várias reuniões com a Empresa Junior para eles pegarem o gosto por aquilo, porque nós queríamos fazer um trabalho dali para trás reconquistando os antigos alunos e dali para frente nós não queríamos estar tendo de fazer aquilo.

Fizemos um e-mail nome@mackenzista que gerou uma discussão muito grande (porque não Mackenzie e sim mackenzista) e compramos um provedor. O Mackenzie deu muito apoio, até mesmo porque eu era o financeiro e tinha muita força, muito prestígio, então eu consegui tudo o que precisava, talvez não na hora que eu precisava, mas eu tinha que ir com muita habilidade para saber o momento certo e também apresentar os resultados e graças a esses cadastramentos nós começamos a resgatar a história do Mackenzie, com entrevistas, e daí surgiu um projeto chamado Projeto Memória.

P - Houve um planejamento estratégico para a captação de recursos? Quem participou?

R - Foi feito um plano de ação para área de antigos alunos e captação de recursos, porque eu também não queria assumir muitos compromissos de valores, porque podia não captar. No planejamento estratégico do Mackenzie que eu participei foi colocado um item lá que era específico sobre esse assunto.

Aí, já não era o que eu queria, não era o que eu achava, eu tinha conseguido convencer transformar isso numa coisa institucional. Hoje isto é institucional, se não for feito está em desobediência. Começou ao contrário.

O plano de ação foi formulado com a vinda daquele pessoal do exterior, quer dizer, todas as etapas, os passos que nós deveríamos dar etc., mas nós adotamos um critério que foi o seguinte, nós começamos a priorizar a forma de cadastramos esses alunos, a acessibilidade desse banco de dados, para depois fazermos o cadastramento e vermos a melhor forma de nós trabalharmos com eles.

Tanto é que o 1º dia Mackenzie Voluntário reuniu 4 mil e poucos voluntários, e já foi resultado disto, porque nós queríamos usar os antigos alunos num evento em que eles se sentissem felizes, motivados, participantes. Foi quando eu tive essa idéia e nós fizemos um teste, porque não podíamos dizer naquele tempo para 90 mil antigos alunos, nós vamos fazer um evento e tal.

Imagine se 10% ligassem, nós teríamos quase 1000 pessoas. Nós não sabíamos o que iria acontecer, então fizemos uma experiência com mil e poucos antigos alunos ou dois mil para ver como era o comportamento deles e deu muito certo. Eles agora fizeram de novo esse dia Mackenzie Voluntário e parece que participaram 12 ou 15 mil pessoas. Isso é gigante.

A nossa idéia não era só a captação de recursos, mas o relacionamento e o envolvimento porque eu achava que isso viria com o tempo. Na hora que eu tivesse um bom cadastro, se eu soubesse quem era quem, aonde encontrar, isso ficaria muito mais fácil.

Por exemplo, eu vou reformar o Centro Histórico, então preciso de vigas de aço. Eu via quem trabalhava em indústrias de material de construção ou em usinas, digitava lá COSIPA e verificava quem eram os antigos alunos que estavam na COSIPA e em que cargos para me ajudar a fazer um contato com alguém da alta administração.

No metrô foi assim e sucessivamente. À medida que eu crescia no meu cadastramento, eu crescia no meu banco de dados de relacionamento, porque na hora que eu tivesse uma situação prática, eu poderia acessá-los. Ou melhor, o ideal era que nós fizéssemos isso antes, então fizemos uma lista vip de presidentes para nós fazermos alguns contatos, mandar cartões, convites para cerimônias etc.

Começamos a fazer um trabalho de aproximação com alguns antigos alunos que nós selecionamos e achamos que eram importantes. Então, se tinha uma palestra nós os convidávamos de maneira especial e a todos nós informávamos o que estava acontecendo no Mackenzie, tudo isso por Internet.

P - Qual a estratégia de marketing utilizada?

R - Nós não tínhamos verba e eu convidei o Ricardo Voltolini para poder fazer um *workshop* conosco, mas não como consultoria, porque não tínhamos recursos. Na parte de mala direta, a Célia nos ajudou. Foi muito interessante, nós montamos um planejamento estratégico para a mala direta, fizemos alguns testes no envio da mala direta, tentamos fazer testes por faixa etária, por formação, por região para depois quando tivéssemos o retorno, pudéssemos avaliar se aquilo estava sendo bem conduzido. Aquilo era um laboratório gigante, mas sempre com muito poucos recursos.

Com relação à estratégia de marketing, nós precisávamos de uma pessoa forte em marketing de relacionamento para nos ajudar, mas não havia recursos e como começou ao contrário, ele tinha que começar a gerar recursos para serem reinvestidos.

Com algumas raríssimas exceções, nós tivemos dificuldades porque, se com o planejamento estratégico montado nós pudéssemos contratar esse ou aquele profissional, eu tenho certeza de que esse assunto seria absolutamente muito maior

do que foi, então foi meio assim com a prata da casa e com os recursos que estavam disponíveis.

P - Como era avaliado o sucesso e o fracasso da captação de recursos?

R - Veja bem, eu sempre entendi que a captação de recursos era uma consequência desse *networking*, desse relacionamento e desse banco de dados. Nós trabalhávamos a relação das parcerias com pessoas jurídicas e com pessoas físicas procurando aproximar as pessoas físicas muito fortemente da instituição, participando de encontros de antigos alunos.

Quantas vezes à noite, sexta-feira, de sábado, domingo, eu fui a esses eventos? Mas eu gostava muito de fazer isso e a gente ia nesses eventos. Eu como Diretor Financeiro, Diretor Presidente, eu ia aos eventos, levava revistas, e nós apresentávamos um vídeo institucional do que está acontecendo no Mackenzie. Procurávamos trazer algumas imagens, fotos, o que era possível da época deles e também falar dos nossos projetos futuros e também falávamos desse programa, que era um projeto e virou programa dos antigos alunos, uma vez Mackenzista para sempre Mackenzista, então os ex-alunos aplaudiam e adoravam.

Eu diria que a captação de recursos, primeiramente, cumpriu um papel de dar visibilidade e força institucional. Quando o governo nos tirou a filantropia o que esses antigos alunos e alunos se mobilizaram no Estadão, na Internet, foi demais! Porque os contatos estavam iniciados. Eu sempre imaginei que se tivesse um bom relacionamento com 100 mil antigos alunos, dos mais variados setores, amanhã se eu tiver um problema qualquer, essa turma vai falar: “não, eu conheço o Mackenzie, é uma instituição séria, isso não pode acontecer!” Eu tenho uma blindagem social institucional de bem querência impagável, quanto vale isso?

Então, primeiro eu quis ter uma visibilidade institucional, porque eu queria ter mais alunos, eu queria melhorar o conceito junto ao mercado como um todo, eu queria dizer só coisas boas. Então, quando eu saía desses encontros, eram 20, 30, 40, 50 antigos alunos que voltavam desses encontros e falavam: “puxa, mas o Mackenzie tá muito bom! Você tem que fazer Mackenzie!”. Eu acho que isto foi uma coisa que nós conseguimos, agora isso é intangível.

Sabe por quê? Eu encontrava com as pessoas e elas falavam: “Nossa como o Mackenzie cresceu!” E não é que o Mackenzie cresceu tanto é que as pessoas começaram a conhecer o que estava sendo feito no Mackenzie. E depois, em consequência disso, nos captamos muitas parcerias.

Algumas coisas nós não considerávamos como captação. Por exemplo: relacionamento com os bancos, o retorno dos bancos em função de reciprocidade de posto, nós não considerávamos porque isso de certa maneira já havia, se foi aprimorado não havia como quantificar o que era parte da área ou não, então nós não consideramos isso. Então, até onde nós somamos na ocasião, o departamento pagou tudo o que fez, todas as publicações, todas as remessas, todos os funcionários com encargos, pagou tudo e ainda sobrou talvez aí 80% de tudo isso. O Mackenzie ganhou talvez de 4 a 5 vezes mais do que gastou isso financeiramente, sem considerar todo o envolvimento institucional.

Então eu considero que foi um grande sucesso, eu diria que, considerando todas as dificuldades e mesmo sem considerar, foi um grande sucesso, um sucesso institucional e foi um sucesso de experiência, de desenvolvimento de *know-how*, desenvolvimento de habilidades e também de captação de recursos, como eu te disse, onde nós pagamos tudo que nós gastamos desde o primeiro instante, então foi um sucesso absoluto.

P - Como se deu especificamente a captação de recursos com ex-alunos?

R - Eu sempre tive muito cuidado nisso. Nós fizemos um *workshop* com antigos alunos e eles estavam sendo observados, suas reações, para fazer uma pesquisa. A cultura brasileira é muito interessante. Mais uma vez, um professor da Universidade Georgetown escreveu um livro maravilhoso, ele foi Vice Presidente de Desenvolvimento Institucional e quando eu disse da experiência que eu fiz no Mackenzie, ele me disse que se fizéssemos nos Estados Unidos, o resultado teria sido o mesmo. Você tem que trabalhar e você tem que se aproximar da instituição, aquelas teorias que a gente já leu, pois é e a Universidade de Georgetown, eles têm 250 mil antigos alunos. Eles param de uma quinta-feira a domingo, acho que em Washington, para fazer a festa, é uma tremenda de uma festa, e eles trabalham,

eles têm um vice-presidente só para isso (desenvolvimento institucional) que hoje é professor em tempo integral da Universidade.

Então, esse trabalho de relacionamento, eu sempre tive muito receio de chegar e pedir dinheiro, você está entendendo, talvez essa parte, por até receio meu, vamos dizer, de “queimar o filme” de partir de uma idéia grandiosa de relacionamento com os antigos alunos e participação e eles comesçassem a dizer: “eles estão querendo pegar meu dinheiro”. Então nós tratamos com muito cuidado e eu diria a você que nós não resvalamos nesse potencial enorme com receio disso. A estratégia era ligá-los cada vez mais a instituição, e selecionar algumas pessoas por área, mas nós tivemos dificuldades no *endomarketing*, pois o *endomarketing* teve que ser feito uma vez, duas vezes, três vezes, mas como esse assunto veio da mantenedora e era mantenedora não era Universidade, sempre tinha um aspecto não homogêneo no tratamento desse assunto.

Também uma coisa que podia ser melhorada muito, e respondendo a questão, eu acho que o grande potencial de captação de recursos não foi sequer resvalado. Nós captamos dois milhões e meio de dólares, que não é muito isso sem contar, outras coisas que a gente não considerava como captação da área. Mas não era o objetivo primeiro, o objetivo primeiro não era a captação de recursos, e sim a solidez, o embasamento, a titulação, num relacionamento para nós amplo que pudesse ser político e explorado comercialmente, que servisse para vender cursos, que servisse para fazer parcerias, que servisse para eles abrirem vagas aos nossos estagiários, que servia para eles irem, participarem com palestras dando a experiência deles para a instituição.

Tinha um envolvimento institucional mais forte que a captação, eu sempre dizia que a captação era mais uma consequência desse relacionamento, eu queria fortalecer isso, mas todas as vezes que nós convidávamos, todos participaram. Nós tivemos experiências maravilhosas em que os motoristas participaram gente mais simples até as pessoas mais elevadas, até tem uma reportagem no Estadão sobre isso. Isso foi muito bom.

P - O que considera importante na construção do relacionamento com os ex-alunos (do ponto de vista institucional e do ponto de vista pessoal)?

R - Já respondida.

P - Na sua visão, como está hoje o relacionamento do ex-aluno com o Mackenzie e como isto reflete na captação de recursos?

R-. Eu diria que nós já testamos e o potencial que a gente vê é que eles podem ser hoje envolvidos em projetos específicos. Nós temos projetos lá, como eu te falei, projeto memória, onde eles gostam de fazer isso. Nós fomos resgatando toda a memória da instituição e ele tem um custo. O que nós estávamos começando a fazer era o seguinte: esse projeto ter um começo, meio e fim, ter um planejamento estratégico, um plano de ação, um direcionamento de custos e um conteúdo.

Eu tinha um sonho de ter lá um americano, alguém com sotaque americano lendo o livro de atas, falando sobre as apresentações que estariam acontecendo, etc.

E junto aos antigos alunos que participaram daquele momento, daquela época e que hoje estariam ocupando posições muito elevadas e que eles pudessem então se envolver e participar como pessoa física ou jurídica nós faríamos o trabalho de captação, aliás, estávamos fazendo exatamente esse trabalho quando começamos um processo de reestruturação que foi prioridade absoluta e a gente dilui um pouquinho isso, não havia tanto tempo para fazer isso, então perdemos aí, talvez, uns, oito meses nessa operação, mas ficou tudo estruturado.

Mas, voltando ao início lá na frente, só a idéia não vale nada, tem que ter a pessoa que execute com o coração e com vontade e tem que ter uma força institucional, um apoio institucional, político e também financeiro.

P - Na sua visão como está a liderança na captação de recursos empresas e ex-alunos hoje no Mackenzie?

R - Eu não gostaria de falar sobre esse assunto, eu acho que teria que perguntar para alguém lá e pode ser um outro viés e a pessoa pode dizer qualquer coisa completamente diferente, mas acho que valeria a pena você ouvir.

P - Na sua visão, qual o relacionamento ideal de uma instituição com seu ex-aluno? Quando ele se inicia realmente? Na graduação ou após a formatura?

R - Eu acho isso aqui o maior patrimônio que a instituição tem, não importa o tamanho, não importa se ela é *prime*, se ela está começando isso é o maior patrimônio que a instituição pode ter. Porque, você pode ter um relacionamento vamos dizer, médio com a instituição, você pode ter passado por ali sem ter sido nenhuma estrela, mas você tem vínculos afetivos com a instituição, quase que todo mundo tem, salvo pequenas exceções, então você tem vínculos afetivos com a sua turma.

Então, se você, de alguma maneira, facilitar os encontros da turma, de alguma maneira, você poder ter o controle ou o acompanhamento disso, mesmo que eles peçam o salgadinho, o espaço, o refrigerante, isso é uma questão de negociação. Nós sempre tivemos muita participação com eles, tivemos vários tipos de grupos, grupos muito prestativos e solícitos e doadores. Tivemos grupos tomadores, eles queriam mais era usar a instituição, mas, normalmente, o que eu percebi e isso não sei se é claro para você, eu percebi que não é o grupo, são algumas pessoas que exercem essa liderança do grupo, que mudam o tom do relacionamento institucional.

Mas, posso te dizer que esse relacionamento com o antigo aluno é um patrimônio que a instituição tem que cuidar e para evitar ter problemas, ela precisa tomar muito cuidado com o assunto da associação dos antigos alunos, o que eu aprendi muito cedo. No Mackenzie, nós não impedíamos a criação da associação dos antigos alunos, mas nós procuramos ficar muito fortes, com o cadastro, com as informações, com a operação, com o planejamento estratégico, com o plano de ação e procuramos ter um projeto altamente confidencial em termos de acesso a isso. Escrevemos isso para evitar que alguém pedisse e nós teríamos que dizer que não poderíamos dar, então nós escrevemos isso, eu assinei um termo de compromisso, eu mesmo fiz e eu mesmo assinei, para que ninguém tivesse acesso, nós fizemos

formas de segurança, porque se tivesse uma quebra qualquer de sigilo, nós rapidamente pudéssemos identificar de onde ocorreu.

Só para abrir um parêntese nisso, só essa mala direta que o Mackenzie tem hoje, 106 mil antigos alunos, você pode vender isso daí por no mínimo 10 ou 20 reais. Só isso paga qualquer investimento que foi feito. Não é 5% do valor, isso estou dizendo 10% na média, porque tem cadastro que interessa e tem cadastro que não interessa. Agora, se você pegar um cadastro *prime* e ceder para um cartão de crédito, isso vale muito, mas nós adotamos um critério, uma postura que nós não iríamos ceder isso para ninguém.

Nós iríamos usar para fins de pós-graduação, comunicação e na cessão, eventualmente, nós avaliariamos, porque não queríamos massacrar as pessoas e nós faríamos a divulgação.

Então, o relacionamento ideal com o antigo aluno tem que começar a ser formado quando ele entra, tem que ter uma visão institucional quando ele entra, eu sei que a GV tinha um sistema que tinha que doar 5 reais, 10 reais, algo assim que eu achei muito interessante.

Eu acho que o antigo aluno, formando esse conceito de envolvimento, de encontro de turma, de ele sair já com um CD com as fotos, com o livro com as fotos, com o uniforme, tudo isso a instituição pode ganhar dinheiro paralelamente. Não precisa nem pedir, quando vem uma turma, você tem um bazar, você tem o CD da época, você tem as músicas, você tem tanto, você tem o universo.

O relacionamento ideal começa na entrada do aluno aqui, e outra, na hora que você constrói isso, porque veja, nos Estados Unidos é uma verdade, mas no Mackenzie também é uma verdade, porque o pai fala para o filho: "não, você vai fazer Mackenzie". Eles interferem na decisão do aluno, porque eles adoram a instituição.

O esporte é uma coisa fortíssima, e nós incentivamos muito o esporte, e quando você conversa com o pessoal que jogou isso, jogou aquilo, você pode estar falando com o Ministro, ele se transforma, ele conta casos a atlética dele, isso dá uma força, então você recebido.

No caso do Ministro Eros Grau, eu soube que ele era antigo aluno. Quando ele foi nomeado Ministro, eu estive fazendo uma visita, eu como Diretor Presidente, mais o chefe do Jurídico e convidei o Diretor da Faculdade de Direito para fazermos uma visita. Na ocasião, entregamos material do Mackenzie e ele me convidou para estar na posse e para um jantar. Nós preparamos uma reportagem na revista do Mackenzie, nós fomos lá e aí levamos a ficha de matrícula e estávamos preparando um book para ele com as memórias dele do Mackenzie que eu iria entregar junto com o Presidente do Conselho Deliberativo. Isso é muito forte, quando vale isso?

Isso não tem dinheiro que pague, porque eu não sei, mas uma pessoa que conhece a instituição como ele conhece, amanhã sai uma denúncia, um processo e ele vai dizer não, como ele disse: “a instituição é seriíssima!” Em resumo, ele terminou a entrevista dizendo: “Cuidem bem do meu Mackenzie!”.

Isso é uma força institucional, isso não tem valor.

Voltando ao início, o relacionamento se inicia não só na graduação, começa na educação infantil. O espírito de corpo, *esprit corp*, que eu trato na minha tese, se forma desde cedo. Eu acho que o esporte é muito importante, que a escola, a universidade, a instituição tem que dar espaço para isso. Eu fui falar para os alunos do Rio Branco que estavam se formando e estavam naquela manhã se despedindo. Estava todo mundo com uma carinha triste e eu tive uma oportunidade maravilhosa de falar com eles sobre isso e eu disse: “com instituição, sem instituição, com liderança ou sem liderança, não saiam daqui sem todos terem os telefones de todos e uma vez cada x tempo, você se encontrem, um vai ajudar o outro, um vai dar emprego para o outro”.

Eu me lembro uma vez que eu fui passar férias em Portugal, porque eu sou Português, aí acho que o Arnaldo sugeriu um encontro de antigos alunos em Portugal.

Fazendo um parêntese, quando eu comecei a testar o *site*, percebi que nós tínhamos antigos alunos em todo o mundo. Macau tinha aluno, Lisboa tinha aluno, Hong Kong tinha aluno, Alemanha tinha aluno, Afeganistão tinha aluno, até um dia que nós fizemos um mapa e era muito interessante, ver os alunos cadastrados! A gente falava: “Nossa, isso é uma rede gigante!”.

Isso é uma coisa linda, se eu pudesse trabalhar só com isso eu estaria realizado. Eu pensei assim, nós vamos montar um *chapter*, um capítulo do Mackenzie em Hong Kong. Nós vamos fazer o seguinte: o Presidente, alguém está indo a Hong Kong para fazer uma visita para a Universidade, vamos supor o Reitor: O Manassés vai fazer um congresso em Sydney na Austrália, ele reservaria um tempo para encontrar com os alunos em Sidney e lá faríamos um encontro, um bate papo, etc. Está já era uma idéia.

Quando eu ia sair de férias para Portugal, surgiu essa idéia, nós entramos lá e vimos que tinha 8 ou 12 alunos cadastrados em Portugal. Nós entramos em contato, etc., e tal. Eu levei terno e eu estava em Setúbal na praia. Saí de lá, fui até Lisboa, encontramos com a turma, mas foi muito bom, muito divertido e tinha uma menina que era arquiteta e estava desempregada, ela saiu de lá empregada, porque os antigos alunos a empregaram, acho que está até hoje no *site*. Isso abre portas, é uma rede fantástica.

P - O que o Mackenzie faz para tornar esse relacionamento mais próximo?

R - Eu acho que um evento que aconteceu, eu vou te dar inclusive o material, é o Dia Mackenzie Voluntário de muito sucesso, cuja idéia era juntar os antigos alunos num projeto social, você vai ler o material, vai conhecer.

Tudo começou com isso: como é que nós juntamos os antigos alunos? 100 mil, não podemos convidar para por no auditório, porque cresceu muito. Para mandar a revista, vamos ter que cobrar a revista, ou seja, tudo começou a ficar caro, a tiragem da revista era 75 mil exemplares, tinha que haver captação para a revista, além da divulgação e a revista passou a ter uma importância, uma qualidade. Tudo a gente tinha que pensar na relação, custo, possibilidade e benefício.

Eu pensei, o social pode agregar valor para a instituição, um exemplo de cidadania. Criamos então o dia Mackenzie Voluntário, eu criei esse dia, eu consultei o pessoal, disse que eles podiam "bombardear" a idéia, mas todo mundo achou bom, a Neusa Góes, o Arnaldo, eles sempre foram muito legítimos nisso, fizeram as observações e tal e aí eu fiz uma proposta para a Administração Geral. Foi tudo aprovado, tínhamos um colegiado na Diretoria, fiz uma apresentação para os Diretores da Universidade,

fiz uma apresentação para os gerentes da mantenedora da idéia, do que era nós nomeamos um comitê gestor deste projeto, porque também, mais uma vez, eu acreditava que a Internet seria a nossa maior ferramenta de relacionamento, então desenvolvemos uma operação para isso.

Tivemos muitas resistências para entender, você não imagina o número de dificuldades que nós tivemos, porque precisava treinar os voluntários (1 mil, 2 mil, 3 mil), não dava para colocar no auditório, como divulgar isso para os 40 mil alunos? Aí nós fizemos um vídeo, eu gravei, mostramos os trabalhos sociais, um Diretor participava mais, mostrava, se empolgava, falava com os alunos, o outro Diretor deixava empilhado, então a resposta foi muito diferente. Eu cheguei a um momento em que quase me arrependi, pois estava expondo o meu nome, a idéia era minha, eu tinha um grupo de pessoas, soldados valorosos me ajudando nisso: Arnaldo, Neusa Góes, Liliane, algumas pessoas da informática, eu, naquele tempo, eu era o Presidente, eu mandava, mas não na Universidade, eu tinha um poder, mas a gestão não era minha. Então eles me ajudaram muito.

Fomos arrumando alternativas e eu fiquei muito preocupado, isso aqui pode ser um escândalo, tudo dar errado, você está entendendo e quando chegou outubro, uma chuva, eu pensava e se chover no sábado? E se o programa não der certo? Mas para você ter uma idéia, foi o dia mais feliz da minha vida.

Foi um dia em que eu posso te dizer que se eu tivesse que registrar uma coisa que me deixou mais feliz e a instituição mais feliz foi esse dia. Eu percorri muitos trabalhos e quando você vê o resultado é fantástico.

Primeiro que nós tínhamos pensado no aniversário de São Paulo em dar 135 presentes à cidade de São Paulo, que seriam 135 ONGS ou projetos que seriam ajudados por alunos e antigos alunos. A nossa idéia era integrar os professores, as famílias, os funcionários, os alunos, os fornecedores e os antigos alunos e tudo foi fundamentado no dia de trabalho voluntário nos Estados Unidos, *make a different day*.

As pessoas usam um dia de trabalho voluntário e aí eu pensei assim vamos fazer isso numa universidade, numa escola, porque isso vai servir de exemplo para a cidadania dos nossos alunos, nós estaremos construindo um processo de

aprendizado e de cidadania de muito valor, eles estarão ajudando a sociedade, as ONGS.

Imagine os antigos alunos estarão pintando junto com os alunos do Direito, o Desembargador estará pintando junto à sala do Direito, eles vão se conhecer, eles vão se respeitar e um vai poder depois ajudar o outro, lembrar quem estava lá, etc.

Isso foi uma maneira que nós vimos de se aproximar e aí eu pensei quem sabe o dia Mackenzie Voluntário não pode ajudar a cidade de São Paulo e eu pensei mais, eu pensei em fazer um dia da filantropia no Brasil, eu pensei e conversei com a Dona Lú sobre isso.

Mas, depois foi toda essa confusão na minha vida, saí do Mackenzie vim para cá, mas eu queria fazer um dia aonde PUC, FAAP, Mackenzie, ESPM, GV, os alunos de todo o mundo se encontrassem, fazer um plano logístico na cidade de São Paulo. Já até falei dessa idéia para o prof. Gabriel Mario Rodrigues, presidente da ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Eles lançaram esse desafio e tiveram 1300 projetos isso é uma sementinha que está germinando, de fazer uma grande mobilização nacional e eu vi nisso um exemplo bem sucedido. Nós aprendemos e agora foi feito parece que juntaram 12 ou 13 mil voluntários fizeram nos CEU's, isso é um processo de aprimoramento que acontece todo ano.

Então, eu comecei o Dia do Mackenzie Voluntário em outubro de 2004, em 2005 eles me disseram que iriam honrar a idéia, que eles iriam continuar, apesar do Arnaldo e a Liliane já terem saído, mas o Marcos Sergio continuou, é também uma vontade institucional.

Mas, agora eu andei vendo isso, andei passeando por aí e vendo isso, você não tem idéia. Tem um projeto, por exemplo, em que eles montaram uma biblioteca, acho que de 6 mil volumes doados. Veja bem, esse grupo escolheu montar uma biblioteca na cidadezinha tal, eles se reuniram (grupo voluntário de alunos, antigos alunos, famílias, professores e tal) e decidiram que projeto fazer, escolheram a biblioteca e daí eles montaram a logística, eles se organizaram junto com a bibliotecária e tombaram os livros, conseguiram doações com a Melhoramentos, etc.

A bibliotecária, na época, disse que muitos dos livros doados nem tinham na biblioteca do Mackenzie. Eles conseguiram transportadora, gente que carregou os livros, gente que foi até a cidade para montar, enfim. E começaram um dia antes e no final do outro dia, eles entregaram pronto, tudo organizado, pareciam formigas trabalhando, arrumaram as estantes, deram nome à biblioteca, foi emocionante e isso foi um projeto. Tivemos 135 projetos.

Tivemos outro caso, vou te contar só mais este aqui, um caso das crianças com câncer do Jardim Bonfiglioli. Uma turma da Administração decidiu que queria ajudar aquele local, então foram lá, combinaram só que o dono que alugava o sobrado não queria descontar as melhorias que eles iam fazer, então falaram com o pessoal do Direito, fizeram uma comissão e foram falar com o dono e este quando soube exatamente do que se tratava aprovou as melhorias, não sei se por medo ou por convencimento, mas aceitou.

E aí o pessoal da informática conseguiu doação de computadores, instalaram em rede, eles que captaram, montaram, desenvolveram página na Internet e isso é uma aplicação prática do que eles aprenderam na escola. Enfim, o pessoal do Direito viu a parte de documentação, estatuto, o pessoal da administração e da contabilidade foi ver como estavam os livros, teve um grupo de voluntários que fez os lanches e os sanduíches para as crianças, outros foram pintar o sobrado, outros arrumaram doação de berços, de quadros, de televisão, enquanto isso, alguém arrumou um ônibus que parecia uma espaçonave, um ônibus lindo que pegou essas crianças e as levou no zoológico, elas saíram de manhã e não sabiam o que ia ser feito.

Esse caso é muito forte, me emociona muito e aí, enquanto as crianças estavam no zoológico, com um dia lindo de sol, com voluntários, monitorando o grupo e tal, outro grupo estava fazendo lanche e fazendo uma festinha surpresa para quando as crianças voltassem. Então, teve crianças que doaram os quadros de seus quartos para a instituição, queriam colocar no quatinho das crianças, médico que fez questão de montar os berços novos, doação de TV digital. Pensaram num teatrinho e quando as crianças voltaram, tudo ajardinado, tudo pintado, com berços novos, quadros e fizeram o teatro e tinha o lanche com bolo para as crianças. Foi uma coisa gigante e linda.

Quem ganhou mais dessa experiência foram os alunos e os professores, pois eu tenho um vídeo desse evento, tanto é que no final dos 135 projetos, 42 projetos continuaram. Ou seja, 135 eram para serem resolvidos em um dia e 42 eles decidiram continuar e não foi um pedido nosso. Foi uma coisa gigante na vida de aluno, ele aprende na prática. Foi gigante na vida dos alunos e dos professores. Os testemunhos aconteciam até na hora da matrícula. Uma Diretora nossa contou de um *workshop* que foi feito para pais e alunos que iam matricular os filhos e uma professora contou a experiência dela nesse dia voluntário e nesse momento algumas mães disseram que isso era um diferencial da escola e por isso iam matricular seus filhos no Mackenzie.

Então isso é consequência, eu diria que o objetivo principal começou com os antigos alunos, mas depois ele se consolidou no sentido de que alunos pudessem aprender se voltar para a área social e usar o conhecimento dele, retribuir para a sociedade. Imagine a USP, quantos não se formaram sem dar nenhum retorno para sociedade. Então, quando nós falamos de associação de antigos alunos, se nós pudéssemos fazer esse trabalho tem tanta coisa que pode ser feita, isso não pode terminar nem na GV nem na PUC, no Mackenzie. Essa é a história da pessoa que tinha um olho numa terra de cegos, e ele quando contou o que ele estava vendo, como ninguém enxergava o que ele estava vendo, acharam que ele era louco e furaram o olho dele. Eu não me considero aquele que tem o olho, mas eu acho que nós temos a visão, eu acho que essa visão não pode morrer independente da pessoa não ter tido experiência.

Tem pessoas que elas não conseguem, elas simplesmente não conseguem por “n” razões e outras pessoas conseguem, então nós temos que juntar as pessoas que conseguem e nós temos que nos fortalecer. Eu estou organizando para setembro de 2007 o I Congresso Internacional de Sustentabilidade, Captação de Recursos e Antigos Alunos e isso vai movimentar a cidade de São Paulo, e vai movimentar o Brasil.

Esse assunto vai ser discutido e eu espero dar uma contribuição minha para esse assunto. É uma marca que as pessoas não vão poder tirar, nós vamos ter que discutir esse assunto, é bom ou não é nós vamos ter que discutir, não é o eu acho e tem gente que vai ter a visão e nós vamos ter outras Márcias, outras Célias, outros

Custódios e essas pessoas vão mudar o país, porque não tem sentido as pessoas terem estudado numa escola pública e não retornarem nada. Quando você fala isso para os americanos eles não acreditam.

P - Conhece outras referências de captação de recursos bem sucedidas com ex-alunos em São Paulo?

R-. Eu conheço a GV e conheço a PUC. A Universidade Federal do Rio de Janeiro ou a PUC (RJ) fez um trabalho muito bonito com antigos alunos, eu acho que está faltando é juntar todo esse pessoal e isso nós vamos juntar em setembro nesse congresso e estou também publicando um livro desse assunto.

P - O que faria diferente hoje com a sua experiência?

R - Eu não mudaria muita coisa não, por eu ter esse viés financeiro, eu queria fazer tudo sem gastar dinheiro e eu perdi muito tempo tentando obter recursos, porque os bancos se interessavam muito, os cartões de crédito se interessavam muito e levavam para suas áreas para estudar.

Porque eu queria ter um marketing de relacionamento apoiado pelo banco, então a idéia era contatar o antigo aluno dizendo que quem estava nos apoiando era, por exemplo, o Banco Real e ficando a critério do antigo aluno acessar o *site* ou autorizar ceder seu endereço para o Banco Real. Então essa era a minha idéia e o Banco Real participaria no início. Falei com o Citibank, falei com o Bradesco, com o Itaú, todo mundo se interessava e ia e voltava e estudava, voltava para o marketing, e eu perdi um pouco de tempo com isso daí, porque eu não queria gastar dinheiro. Só que aí eu peguei e fui tocando sozinho, chegou uma hora que não interessava mais, quer dizer hoje para o Mackenzie não interessa mais a não ser que ele queira negociar isso aí.

Diagnóstico da compatibilidade organização-ambiente

P - Qual era a natureza do ambiente da organização?

Simples e estável ou complexo e turbulento

Como eram as interconexões entre os vários elementos do ambiente?

Quais mudanças ocorreram nas dimensões econômica, tecnológica, de mercado, de relações trabalhistas e sociopolítica?

Alguma transformação total do ambiente criou nova oportunidade ou colocou em cheque a viabilidade da operação existente?

R - A natureza era estável e as interconexões entre os vários elementos do ambiente eram complexas. Áreas novas foram criadas como a área social e a área de desenvolvimento institucional.

P - Que tipo de estratégia foi empregada?

A instituição reagia a toda e qualquer mudança?

A instituição defendeu um nicho particular que ela criou no ambiente?

A instituição analisou sistematicamente o ambiente para identificar ameaças e oportunidades?

A instituição adotou uma postura inovadora, proativa procurando novas oportunidades?

A postura em relação ao ambiente é competitiva ou de colaboração?

R - O Mackenzie é uma instituição de 135 anos com a sua marca já forte no mercado, portanto, não muito afeita a mudanças ou inovações. Como eu conhecia muito bem a cultura da organização, pude conduzir a introdução de toda a área de Desenvolvimento Institucional sem grandes dificuldades políticas ou institucionais. Acredito que outro tipo de postura poderia ter trazido tantos problemas que poderiam inviabilizar a implementação/desenvolvimento da área.

A instituição defendeu um nicho particular que ela criou no ambiente sim, mas sempre interagindo com muita habilidade e com toda a organização, permitindo que a área fosse vista positiva e auxiliadoramente.

Foi feita uma análise do ambiente interno para identificar as ameaças e oportunidades. Também fizemos um planejamento estratégico e um plano de ação para potencializar as oportunidades avistadas e vencer as ameaças em potencial.

O Mackenzie procurou antes conhecer o que havia e o que estava sendo feito. Por meio de workshops realizados aqui no Brasil e com preletores americanos e

canadenses, especialmente convidados pelo Mackenzie, foi possível conhecer as estratégias que estavam sendo desenvolvidas. A partir daí, o Mackenzie adotou uma postura inovadora e pró-ativa, procurando novas oportunidades, levando em consideração, inclusive, a cultura organizacional.

A postura em relação ao ambiente ora era competitiva ora era de colaboração. À medida que a área se consolida, a tendência é de maior colaboração. As pessoas começam a constatar a importância da área para as atividades delas e para a organização como um todo.

P - Que tipo de tecnologia foi utilizada (mecânica e não mecânica)?

Os processos usados foram padronizados ou rotineiros?

A tecnologia criou cargos com alto ou baixo nível de responsabilidade e autonomia?

A tecnologia enrijeceu as operações ou foi flexível e aberta?

Que escolhas tecnológicas a instituição teve?

A tecnologia pôde substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis?

R - Neste aspecto, considerando as limitações orçamentárias, desde o início usamos fortemente todas as tecnologias disponíveis, principalmente a Internet, o que permitiu agilidade, controle e eficiência.

Todos os processos usados, depois de desenvolvidos e implementados com sucesso, foram padronizados, passando a ser aplicados na rotina.

A tecnologia permitiu o desenvolvimento de níveis de responsabilidade, alçadas e a definição de autonomia e sua abrangência.

O sistema, por nós estarmos em uma equipe e ter a sinalização por minha parte, possuía muita liberdade de criação e muito apoio, o que favoreceu muito. A tecnologia foi flexível e aberta se não fosse isso o projeto não teria tido sucesso.

O Mackenzie sempre teve um bom nível tecnológico na área de informática então nós usamos o que tinha de mais moderno na construção, na operação, no desenvolvimento em tudo enfim. Então, por isso, nós começamos muito bem e fomos só aprimorando. Eu lembro que eu testava a noite, fazíamos reuniões, então o

processo foi aprimorado até a hora em que não conseguimos achar defeito nenhum. Foi muito bom e cada vez, mas cada vez, eu me surpreendia mais, ficava encantado.

A tecnologia pode sim substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis, eu acredito nisso sem dúvida. Se você quiser ter mais informações, até nas revistas do Mackenzie tem várias reportagens dos antigos alunos, no *site* do Mackenzie tem as revistas do Mackenzie que falam sobre as reportagens dos antigos alunos, várias reportagens que falam das idéias e, principalmente, falam dos antigos alunos bem sucedidos, nós começamos a fazer isso até para até para atrair novos alunos.

P - Qual era a cultura ou *ethos* dominante da instituição?

As pessoas trabalhavam pelo dinheiro ou havia desafio e envolvimento?

Quais eram os valores e crenças centrais que determinavam os padrões de cultura corporativa?

R - O Mackenzie é uma instituição grande, muito corporativa. Quando eu assumi a presidência, eu procurei fazer um treinamento de pessoal para duas áreas: empreendedorismo e motivação, porque eu queria despertar aquele *rolls royce*, dar uma mexida para ele se transformar, porque as pessoas, não digo que trabalhavam pelo dinheiro, mas trabalham porque estão acostumadas com a rotina e eu acho que dei uma contribuição boa porque esse negócio de antigos alunos e área social mexeu muito com a instituição, ganhamos vários prêmios também com isso, inclusive.

A instituição sempre foi muito voltada para uma educação séria, de qualidade, de muito respeito, o padrão de cultura é uma instituição que tem a vantagem e a desvantagem de ser uma instituição de 135 anos, ao mesmo tempo em que dá uma estrutura e uma visibilidade sólida, também tem muita coisa que para você mudar é muito difícil. Eu, quando comecei com captação de recursos, eu tive dificuldades para ver se isso seria aceito pelo Mackenzie. Porque os alunos, os antigos alunos, ou a igreja podia dizer: “mas o que está acontecendo com o Mackenzie? O Custódio que é o Diretor Financeiro será que estão precisando de dinheiro? Estão com problemas financeiros?” Podia haver um choque e ter uma destruição completa. Eu precisava trabalhar e por isso eu fugi tanto tempo da idéia de explicitar a captação

de recursos, mas depois eu descobri que o Mackenzie foi pioneiro nisso em 1953, aí acabou.

P - Como era estruturada a organização e quais as filosofias de administração dominante?

A instituição é burocrática ou as formas organizacionais matricial/orgânica foram a norma?

A filosofia administrativa dominante era autoritária - prestação de contas e controle estrito? Ou era democrática encorajando a iniciativa e o empreendimento?

A filosofia enfatizava abordagens seguras ou era inovadora e assumia riscos?

R - Um misto, a instituição não se caracteriza nem de uma forma nem de outra, pois a instituição precisa ter certo protocolo porque tem muita gente envolvida. E essa forma organizacional em muitas áreas ela é matricial. No marketing, no desenvolvimento institucional, no social e eu sempre procurei dar essa visão matricial de organização para não ficar centralizado e todos poderem utilizar dos recursos existentes.

A mantenedora era dominante e autoritária, sempre foi, e a Universidade sempre aprendeu a estar desta maneira (prestação de contas, controles, etc.) e hoje que estou do lado contrário é muito engraçado, hoje eu entendo você põe um chapéu. Tem um amigo meu que diz que o cérebro das pessoas, a inteligência das pessoas está no traseiro, conforme a cadeira que ela senta é como ela pensa. Se você é aluno, você se comporta como aluno, se é professor se comporta como professor, se é líder então essa mudança.

A filosofia enfatizava abordagens seguras, não era inovadora e era muito temerosa com isso.

Comentários Adicionais após a entrevista.

Alternância de Poder - não deveria mudar o departamento de captação de recursos com a alternância de poder e ali foi, talvez ,quando eles pensaram, eles pensaram só em termos econômicos, a pessoa tal toca tudo. Falta de conhecer talvez, o

Arnaldo tentou mostrar e tal, mas eu acho que o Presidente precisava reduzir custos de qualquer maneira, porque ele dizia que dava e eu dizia que não convinha. Reduzir sempre dá, mas eu cheguei a fazer uma análise de funções vitais e funções institucionais. Por exemplo, o Centro Histórico pode fechar. Muda alguma coisa para o Mackenzie? Não. A área de desenvolvimento institucional, eu acho que ela pode agregar valor, ela não custa, ela agrega valor, mas a área da revista, pode cortar? Pode cortar! Põe na Internet? Põe na Internet! Mas há uma perda. Até onde você está disposto a perder? Eu achava que certas coisas não deveriam e eu não sai de lá por causa disso, eu lutei e até quando eu estive lá ninguém demitiu porque achava que devia demitir.

APÊNDICE III**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM CÉLIA CRUZ — FGV-EAESP**

Data: 09/01/2006

Horário: 18h30

Duração: 2 horas

Local – na casa da entrevistada

Instituição: FGV-EAESP

Nome da Entrevistada: Célia Cruz

Cargo: Assessora de Desenvolvimento Institucional entre 1994 e 2000

E-mail: célia@ashoka.org.br

P – Em que data se iniciou a captação de recursos com ex-alunos e por qual motivo?

R – Fui contratada em janeiro de 1994, em março eu vou para a conferência de captação de recursos voltada para universidades e vejo a questão de captação de recursos com ex-alunos e começo a discutir essa questão com o Michael Zeitlin, Diretor da FGV-EAESP,

Em outubro de 1995, é o primeiro lançamento da campanha com ex-alunos e envio da primeira mala-direta dos ex-alunos na Escola.

Observar que as universidades internacionais tinham uma captação oriunda de várias fontes e uma das mais importantes é a captação com ex-alunos. É como se você pensasse na base de uma pirâmide que você constrói para captar recursos. Você pode trabalhar com grandes doadores que acabam virando a maior soma, o topo da pirâmide, mas na verdade, na mala-direta com ex-alunos é que se obtêm novos nomes, atualiza sempre nomes novos que você usa e migra para as escalas acima de captação. E é aqui que você realmente trabalha. Pode-se estruturar quebras de mala, por aqueles que doam mais e tem chances de doarem mais, diferencia as cartas, e vai trabalhando. É dessa forma que surgiu, por exemplo, o Hélio Seibel, o primeiro ex-aluno que fez uma doação de alto valor. Ele continuou a doar muito, por muitos anos e, com certeza, deve estar doando ainda esse valor ou até mais. No longo prazo, ele é um grande doador.

O segundo motivo diz respeito ao *mailing*. Se você realmente trabalha com universidades, diferente de outras organizações, o *mailing* pode ser considerado quente⁶³. O ex-aluno não deixa de ser um *mailing* quente, pois ele tem um relacionamento de anos com a organização, mesmo que se passem muitos anos, ele é alguém que tem uma relação mais forte, então ele é um bom *mailing* para se começar a trabalhar.

O terceiro motivo é que o perfil do ex-aluno da GV é o de quem trabalha em empresas, ou seja, era uma maneira também do ex-aluno informar o trabalho que estávamos realizando na GV. O ex-aluno gerava uma abertura de portas com as empresas que acabavam sendo a principal fonte de receita.

P – Foi realizado algum planejamento antes da captação de recursos com ex-alunos?

R - O que mais me serviu como planejamento, na verdade, foi uma visão. Eu me lembro até hoje que eu fui para alguma universidade americana que tinha captação com empresas, com ex-alunos, com eventos, com governos, com fundações e alguém me deu uma perspectiva de todas as formas de captação com universidades. Essa pessoa me mostrou que a área captava com todas essas fontes de financiamento e me perguntou onde eu queria estar no futuro. Eu me lembro de ter respondido que queria ter todas essas captações no longo prazo na GV e no curto prazo trabalharia com o que gerava maior receita que eram as empresas e, em seguida, implementaríamos a campanha para o segundo público da captação: os ex-alunos.

Depois de um tempo, a GV começou a trabalhar com eventos também. A Escola já tinha uma relação com o governo, mas não pela área de captação e a relação com as fundações era feita diretamente por alguns professores.

⁶³ Para Célia Cruz, "*mailing* quente" significa uma mala-direta com nomes de pessoas/ex-alunos que conhecem a organização e que deve ter um percentual alto de retorno. O "*mailing* frio" é a mala-direta que se compra ou se doa e que a instituição não tem contato com os nomes.

Não teve um planejamento antes de montarmos a área de captação, mas a construção de uma visão de longo prazo, que foi compartilhada com o Diretor. O Michael era o Diretor, muito visionário que sabia aonde chegaria com esta estratégia. Se você bancasse alguma visão e provasse a ele essa visão, ele apoiava totalmente. No começo ele nem queria captação com ex-alunos, daí eu o convenci e ele “topou”. Ele concordou com a visão, que isso tinha resultados no longo prazo, mas como se tinha uma demanda de mostrar os resultados no curto prazo, pediu para priorizar grandes empresas que era quem dava o dinheiro.

P – A cultura da instituição foi levada em conta?

R – Não existia uma cultura nas universidades brasileiras de trabalhar com ex-alunos e, muito menos, de implementar a atividade de captação de recursos. Eu diria, foi uma nova cultura para o Brasil. Tínhamos uma visão inspirada numa cultura americana que mostrava que isso dava certo. Não acho que existia uma cultura, nem no Brasil, nem institucional. Acho que foi levado em conta, o que eu chamaria de uma grande identidade dos alunos em serem EX-GV e acreditarem que a Escola tinha uma gestão boa, diferente de alguém que estuda numa USP e se pergunta será que o dinheiro vai para o projeto? Nas malas-direta sempre colocamos, pelo menos, 3 opções de destinação de recursos. Na 2ª mala-direta que a gente fez, o segundo item mais votado pelos alunos, na destinação das doações, era “a critério da Diretoria” (o primeiro era fundo de bolsas), então tinha uma cultura de identidade com a Escola e confiança no uso dos recursos.

P – Foi testado o banco de dados de ex-alunos?

R – O banco de dados, na verdade, não foi testado no modelo de teste de banco de dados. A gente fez já de cara uma mala-direta. O banco de dados era muito pequeno, tinha mais ou menos 5 mil nomes, ele era desatualizado, nunca havia sido testado antes. Decidimos experimentar. O Roberto Dualibi da DPZ, então conselheiro da FGV-EAESP, fez a 1ª mala-direta, ele acreditou na proposta e fez como parceria, de graça mesmo, ele adorava essa coisa de captação, tinha mil modelos de mala-direta de captação e tal. Foi mesmo um teste. Hoje se eu fosse falar como se testa mala-direta, seria outro esquema com vários tipos de mala,

testemunho de um ex-aluno e de uma ex-aluna, quebra da mala por valores, etc. Isso para mim, hoje, é um teste, por exemplo, como faz o Fabio Franco da UNICEF.

Então, modelo de teste de mala-direta, a gente não fez, mas por outro lado, o Michael Zeitlin era mais ousado, no sentido de testar a mala para comprovar se nossa expectativa estava certa. Eu não lembro do percentual de retorno, mas talvez 3%, e foi aumentando conforme foi sendo trabalhado, por isso eu falo que era um *mailing* quente.

P – Foram realizadas entrevistas com ex-alunos para conhecer o que estes pensavam sobre a campanha?

R – Não houve entrevistas com ex-alunos no início. Só em 1997, na época no Alain Stempffer, então Diretor da FGV-EAESP foi feito todo um detalhamento da carta de doação para o ex-aluno e iniciou-se um trabalho mais intenso com eventos para os ex-alunos, por turma, mas sem entrevistar os ex-alunos para saber o que eles pensavam.

P – Quais movimentos operacionais e estratégicos foram postos em prática para a campanha de captação de recursos?

R – Eu acho que o primeiro movimento operacional foi montar uma área, que, no início, era eu, trabalhando quatro horas por dia, e alguns voluntários. O Michael enxergava que precisava de uma área de apoio para esta atividade. A FGV-EAESP foi a primeira universidade brasileira que teve uma área de captação de recursos, isso pra mim é um movimento operacional (do apoio) e estratégico também.

O segundo, acredito ter sido essa visão estratégica de iniciar a captação com empresas e a segunda área a ser implementada foi a captação junto aos ex-alunos. Foi quando você, Márcia, veio compor a equipe. A terceira área era de eventos. Tivemos a Marili e a Renata Brunetti para cobrir esse lado, a área de governo, como já disse, não foi trabalhada e na parte de fundações veio a Andréa Saul para fazer a pesquisa de fundações internacionais, mas acabou nunca sendo implementado.

Um movimento estratégico foi enxergar o operacional, foi construir primeiro a área com empresas, depois com ex-alunos, eventos, governo, fundações, nessa direção contratando pessoas que na visão operacional, a soma dos salários destes profissionais, nunca poderia ultrapassar 10% do que a área captava. Então, eu lembro que mesmo quando se fazia captação com ex-alunos, esse valor ficava no máximo em 13%. A questão dos 10% foi uma decisão operacional importante. Eu não tenho nenhuma responsabilidade sobre isso, mas a GV usou o fundo patrimonial no primeiro momento. O Michael convenceu o Conselho a usar o dinheiro do fundo patrimonial e investir nas três primeiras salas para provar uma cultura nova no Brasil de que daria certo. Foi uma iniciativa total do Michael e depois ele repôs esse dinheiro no fundo patrimonial, quando captou o valor da obra em troca do patrocínio das salas. Isso é importante para organizações que possuem fundo patrimonial e querem montar uma área de captação, investir no salário do captador de recursos por dois anos e depois colocar de volta. Isso também foi uma decisão importante.

P – Existiu um líder por parte da FGV-EAESP para comandar a campanha de captação de recursos com ex-alunos? Se sim, como essa liderança aconteceu?

R – Eu tenho certeza que o grande líder foi o Michael Zeitlin, sem dúvida. Existiu uma frase famosa na FGV-EAESP que dizia que a Escola era uma antes do Michael, e outra depois do Michael. Não é que ele era o grande líder da campanha de ex-alunos, mas o grande líder da Escola e da captação como um todo. Era a cara dele, ele, Presidente da GV, que sabia utilizar esse poder institucional para captar recursos de interesse público. A liderança aconteceu da seguinte forma, ele assumiu um cargo que no Brasil tem poder de qualquer forma. Ele é ex-aluno da Stanford, conhece um modelo que dá certo, tem uma trajetória própria de empresário bem-sucedido e ótimo consultor, digamos, uma série de contatos que faz com que não só valide a posição dele como Diretor, mas valide também a posição dele de solicitador.

Todo Diretor da FGV-EAESP, depois de 1993, teve que também assumir a captação de recursos, com melhor ou pior resultado. Além do poder que estes Diretores têm na sociedade, quase todos são bem relacionados com o mercado. Eu acho que é

fundamental que o Diretor se envolva junto com a área de captação e que tenha o perfil, que some o poder de uma bela trajetória, a visão e que a pessoa se sinta bem pedindo. Tanto o Prof. Michael, quanto o Prof. Mazzucca, possuem este perfil.

P – Existe uma meta, um resultado esperado nas campanhas de captação de recursos com ex-alunos?

R – Quando constituída, tínhamos que em 5 anos teríamos 500 ex-alunos doadores, mas não sabíamos que valor geraria. Não atingimos esse número, entretanto, na gestão da Zilla, esse número foi superado. Mas depois tínhamos metas por ano sim, precisa-se recuperar esses dados. Não foi criado com metas e sim com visão de que a campanha com ex-alunos era estratégico. Durante muitos anos, o percentual foi muito baixo, o que fazia com que muitas pessoas não acreditassem, hoje, eu sei que o percentual é de mais de 10%.

Não havia cobrança de números, havia a vontade de crescer, para o Michael mais que o valor, era a validação da campanha na destinação da verba: 50% para o fundo de bolsas e 50% à critério do Diretor. Isto validaria o processo de captação e o tornava legítimo para continuar, era bem visto.

P – O marketing (mais precisamente o de relacionamento) foi utilizado para a campanha de captação de recursos com ex-alunos? De que forma isto aconteceu?

R – Eu sou economista. Não sou de marketing, neste sentido apoiei muito que a Profª Zilla assumisse a área e trouxesse conhecimentos de marketing.

Logo de cara, na minha época, entrou a DPZ que fez o primeiro folder que foi usado durante uns dois anos, depois com a entrada do Prof. Alain na Diretoria, o folder foi substituído por cartas para os ex-alunos. Dessa forma, nós não tínhamos marketing de relacionamento no sentido da palavra, de trabalhar as malas-direta com imagens, com quebras, etc. Nesse sentido, a Zilla trouxe o marketing de relacionamento. A nossa marca foi o pioneirismo e não o marketing.

Hoje, se eu fosse investir em um doutorado, eu faria em administração com especialização em marketing. É engraçado, porque isso nunca foi uma paixão minha e por muitos anos, nas minhas aulas de captação, eu desestimulava as organizações a investirem numa “mega” mala-direta, a gastarem sem ter a certeza do retorno. Eu lembro que eu sugeria fazer em papel mesmo, mas esse era o meu lado de economista e que não entendia de marketing.

Eu não vou dizer que a Zilla captou mais, porque ela utilizou-se de ferramentas de marketing, ela fez uma campanha com imagens, não é isso que vai gerar mais doações. Mas sei que a Zilla conseguiu conceber um material bacana, gerou uma fidelidade, um visual, uma atração que eleva a qualidade de toda a campanha.

Hoje eu digo que o custo-benefício de investir em marketing compensa. Por mais que eu não domine o tema, em todas as organizações que trabalhei, sempre busquei uma agência parceira. No IDIS, era a FullJazz e na Ashoka é a Giovanni FCB.

Há dez anos atrás, no terceiro setor, não era necessário investir tanto em comunicação e marketing, não era necessário competir. Você tinha uma GV, uma PUC, organizações que só pelo nome se bastavam, se apoiavam nisso e hoje, dez anos depois, no terceiro setor o caminho é o profissionalismo, se você não tem alguém bom em comunicação, no marketing, a organização perde. O setor perde.

Por exemplo, eu faço relatório anual na Ashoka e eu consigo a gráfica, o papel, tudo em parceria. Eu investi na legalização do pessoal (isso custou 62% da folha de pagamento), mais R\$ 4 mil/ano de auditoria com a Trevisan, mais o salário da pessoa que escreve o relatório anual. Só que no ano passado, a gente quase que dobrou a captação e não é porque nós nos legalizamos, mas na hora que você está captando, que você diz que é uma OSCIP, mostra o relatório anual, isso faz uma diferença que não é mensurável, então, com certeza, hoje eu sou mais defensora de investimentos em comunicação.

P – Quais as formas de captação de recursos utilizadas com os ex-alunos? (mala-direta, pedido pessoal, café da manhã, site, etc.).

R – Acho que todas elas devem ser utilizadas de forma complementar. Eu lembro que o nosso primeiro passo foi a mala-direta, não teve *site* no meu tempo. Hoje tem captação pela Internet na GV, mala-direta e pedido pessoal. Tinha café da manhã, tinham as festas que você, Márcia, organizava, mas que não se entregava o material da campanha com os ex-alunos por orientação do Prof .Alain, que tinha uma linha diferente do Michael de primeiramente incrementar o relacionamento.

Teve também eventos de captação que foram um sucesso com os ex-alunos. Teve o concerto na Sala São Paulo e uma festa no Dado Bier. Mobilizava-se muitos ex-alunos, mas não tantos recursos.

P – Qual o resultado das campanhas de captação de recursos com ex-alunos até o momento? (por ano e tipo de captação).

R – É melhor perguntar para a Zilla. No meu período, ficamos em torno de 5% a 10% do total da captação.

P – O que esses resultados viabilizaram para a instituição? Bolsas para alunos carentes, acervo técnico para a biblioteca etc.

R – Não gosto do termo carente, prefiro baixa renda ou outro termo qualquer, mas não carente, até porque o aluno que entra na GV não é carente. Pode ser de classe média-baixa. Pobre nunca. Na PUC pode até ser, mas na GV não. Os resultados viabilizam bolsas para alunos, compra de livros para a biblioteca, tinha a opção de doar à critério da Diretoria, que era uma coisa inovadora e tinha a internacionalização da Escola, pois, naquela época, isso estava começando. Hoje, pensando bem, eu já não se isso motivaria. Na época, a gente pensava: “esses alunos não vão ter dinheiro para intercâmbio...”, então era uma opção.

Mas hoje, por exemplo, eu ajudei a Escola de Aplicação da USP que montou um programa, onde os ex-alunos doam para os alunos atuais porque é uma escola pública. Os ex-alunos doavam R\$ 40,00 por mês, que era uma bolsa para ajudar no ônibus, na compra de livros, nos lanches, etc. E o bacana é que este modelo se replicou de uma universidade para uma escola pública, uma escola pública de baixa

renda. Replicando esse modelo para a educação, hoje várias escolas e ONGs têm este mesmo modelo de espaços patrocinados, de bolsas para alunos.

Li hoje um artigo sobre políticas públicas sobre um trabalho na favela do Alemão no Rio. As lideranças foram entrevistadas e muitas investiam seu próprio salário no trabalho social que elas faziam. Ex: compravam camisinhas para os jovens, remédios para população de baixa renda, pagavam táxi para os casos mais graves e aí você vê como o pobre é solidário. Tem uma pesquisa da Leilah Landin que proporcionalmente à renda, os pobres doam mais que os ricos.

Na época, eu apostava que os ex-alunos da Administração Pública (AP) iriam doar mais que os de Administração de Empresas, pois o curso de AP era de graça, mas não foi o que aconteceu.

Mais do que viabilizar bolsas e tal, viabilizou criar uma cultura institucional para uma GV nova, para um país novo, onde podemos contar com os ex-alunos, que reinvestem um percentual do que ganham nos futuros colegas que não podem pagar seus cursos.

Na mesma época da GV, a FEA também começou um projeto de patrocínio de salas. Dez anos depois, vemos a FEA da USP que está fazendo 60 anos e que lançou uma campanha com ex-alunos. Uma nova Diretora está fazendo isso e não estão pedindo dinheiro de cara, mas estão falando de uma festa. É mais um cadastro e indicação de seus colegas de turma. Eu recebi um *e-mail* pedindo para preencher o cadastro, uma coisa super informatizada, fiquei espantada. Logo depois, um agradecimento por ter me cadastrado. Campanha profissional, de quem sabe fazer. Logo depois, recebi um convite para uma palestra e por aí vai. Você percebe que entrou em um banco de dados totalmente interativo e na GV hoje é a mesma coisa, pois eu contribuo há dez anos para a GV e recebo os convites para o café da manhã. Recebo tantos convites, mas não tenho mais tempo para ir a nenhum evento.

Não sei se você pergunta isso, mas é interessante notar que, muitas vezes, a lógica de doar não é pelos benefícios, mas pelo comprometimento com a organização. Num primeiro momento, quando você vê todos os benefícios: palestras, cafés da manhã, etc., você acha super bacana, o vínculo é muito bom. Eu lembro que, no

começo, há dez anos atrás, a gente não perdia uma palestra do terceiro setor, mas tem sempre gente nova chegando, por isso as palestras lotam.

P – Qual sua avaliação sobre as campanhas de captação de recursos com ex-alunos? O que precisaria ser mudado em sua opinião?

R – Eu acho que é um instrumento super poderoso essa coisa de identificar na base da pirâmide quem pode doar. De você descobrir quem quer doar, quem tem intenção e estar sempre alimentando os níveis acima dessa pirâmide e acho que como avaliação é estratégico. Mesmo nos Estados Unidos nunca se teve um percentual tão alto, eu lembro que eu tinha isso de outras universidades e as empresas ou os grandes doadores, indivíduos eram quem doavam as grandes somas, para terem seus nomes personalizados nos espaços públicos.

Na verdade, acaba-se criando uma cultura, mas a gente não tem ainda uma cultura de realmente os grandes indivíduos ricos, no Brasil, doarem, eles doam pelas empresas. Eu vejo que no Brasil as famílias mais ricas ainda doam por suas empresas e não como indivíduos. Aliás, desde 1995, não há qualquer tipo de incentivo fiscal para doações de indivíduos. Isto precisa ser mudado.

Outro item que precisa mudar, na minha opinião, é a profissionalização. É uma pena que poucas são as organizações que decidem investir em uma área de captação de recursos para que ela capte. Por exemplo: quanto anos a PUC teve que investir na área de captação para que de fato gerasse receita? A GV, o Mackenzie? Tem a fase de investir para provar que tinha a área, mas são só organizações poderosas que conseguem fazer isso, não são todas as organizações que podem ter isso, principalmente as pequenas. O próprio projeto da escola de Aplicação da USP só aconteceu porque foram os ex-alunos que estavam montando. São poucos os que investem em treinamentos de equipe.

P – Existe uma associação de ex-alunos? Se sim, isto interfere na campanha de captação de recursos com ex-alunos?

R – No caso da GV e de outras organizações que eu conheço, a tendência é ter uma relação conflituosa porque, por mais que a associação não capte, estão de olho no *mailing*, as duas têm que gerenciar o *mailing*, cobrar um *fee* anual no caso da associação dos ex-alunos e doação no caso da área de captação.

Então, se não é centralizado é muito difícil manter uma relação sem conflito, ou você tem uma centralização do *mailing* e de decisões do que cada um pode fazer ou terá dificuldades. Por exemplo, captação é com a Escola e a associação fica com o *fee* anual e eventos.

Mas quando as duas começam a captar, aconteceu uma época na GV, o Mackenzie também teve, a PUC idem, é difícil. Todos tiveram problemas e a própria FEA estava discutindo isso, como fazer essa união, porque tinha o mesmo problema. O melhor *mailing*, às vezes, é da associação dos ex-alunos, então fica bem complicado.

Isso interfere na captação com certeza, deve-se pensar em planejamento conjunto e definir regras do que cada um pode fazer antes de sair captando. Isso é vital para as escolas. Depende dos ex-alunos que estão na gestão da associação.

P – Tem conhecimento de iniciativas nessa mesma área por parte de outras instituições de ensino superior? (*benchmarking*)?

R – Fiz um super *benchmarking* com universidades americanas. Foi o primeiro, para ver os eventos, catálogos, percentuais, como trabalhar, etc.

Entre o Mackenzie, a PUC ou a USP, sempre houve troca de informações.

Benchmarking para a gente também foi o terceiro setor, não só ensino superior, por exemplo, Doutores da Alegria, Greenpeace, UNICEF (muitas vezes). Como se trabalha o percentual, como faz a quebra, quando está custando, etc.

O custo percentual é um grande desafio da captação. Na minha época, já tínhamos uma estrutura operacional que ficava em torno de 10% do valor total que captávamos com todas as fontes de financiamento.

Tivemos, então, *benchmarking* com ensino universitário internacional, local, e com o próprio terceiro setor com as organizações já mencionadas.

Recomendações – sempre contrate um bom consultor que saiba fazer mala-direta, um especialista bem sistemático nesse assunto. Eu, hoje, não solto mais nenhuma mala-direta sem falar com um consultor, até a data em que você solta a mala é super importante, pois se chega no Natal, as pessoas já estão comprometidas com outras responsabilidades e o retorno é muito baixo. Tem que ter alguém especializado pensando só nisso. Porque dá um salto na captação.

Outra coisa, além de fazer *benchmarking* com outras organizações, é preciso ler muito, ver várias malas de outras organizações que você gosta. Hoje vemos um discurso mais moderno, menos apelativo, é uma nova geração, apesar do forte, no Brasil, ainda ser um discurso apelativo. Mas, as organizações não precisam seguir nessa linha, precisa ter muito cuidado no que você quer fazer: reproduzir esse modelo de discurso assistencialista ou você quer transformar seu doador?

Outra recomendação é saber o percentual de retorno e o custo da mala-direta para avaliar ano-a-ano a sua campanha.

Fazer as quebras com consultoria, pegar os doadores que já doam e estimulá-los para que aumentem a doação do ano anterior, ou seja, trabalhar com renovação.

Pensar a captação utilizando-se da Internet é outra recomendação que tende a ser bem-sucedida.

APÊNDICE IV**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM PROF^a DR^a ZILLA PATRÍCIA BENDIT —
FGV-EAESP**

Data: 16/9/05

Horário: 16h00

Duração: 1 hora e 10 minutos

Local – FGV-EAESP-ASDI 10º andar sala 1008

Instituição: FGV-EAESP

Nome da Entrevistada: Profª.Drª. Zilla Patrícia Bendit

Cargo: Assessora de Desenvolvimento Institucional desde julho/2000

Professora na FGV-EAESP das disciplinas: Marketing, Marketing de Serviços e Jogo de Empresas

E-mail: zilla@fgvsp.br

P - Em que data se iniciou a captação de recursos com ex-alunos e por qual motivo?

R - O início foi com o Prof. Michael (na época Diretor da Escola) logo você tem que falar com ele. Eu entrei na ASDI (Assessoria de Desenvolvimento Institucional) em julho de 2000 no lugar da Célia Cruz e comecei a fazer campanhas regulares, programas de relacionamento, criação de mecanismos de relacionamento como cafés da manhã, festas, etc. A idéia era de que não íamos só pedir, mas dar também. O nome de *ComunidadeGV* foi criado para denominar o projeto de ex-alunos doadores, portanto tínhamos 2 alvos pessoas físicas e jurídicas.

Até 2003, a ASDI cuidava de captação de recursos com pessoa física e jurídica. A partir de 2004, pessoa física passou para uma divisão interna da EAESP, a DCM – Divisão de Comunicação e Marketing, com a Sandra que é a coordenadora da área e o Fernando que é estagiário responsável.

A Sandra tem pouco tempo de casa e não tem muito relacionamento com o trabalho de captação de recursos com ex-alunos.

P - Foi realizado algum planejamento antes da captação de recursos com ex-alunos?

R - Sim, fiz um planejamento. Por exemplo: a campanha do final do ano não pode ser em dezembro. Elaborava junto com a agência de publicidade. Todas as campanhas têm uma sequência, uma evolução e um aprendizado. O que se ia fazer, como fazer, qual o banco de dados, porque o valor x ou y.

P - A cultura da instituição foi levada em conta?

R - Sim e não, veja, a cultura foi levada em conta, mas não explicitamente e sim implicitamente, pois eu estou na FGV-EAESP há vinte anos. De certa forma, já incorporei a cultura da instituição, eu sou resultado da cultura da instituição. Eu estou infiltrada de GV da cabeça aos pés. Não poderia não levar a cultura em consideração, pois eu fiz todos os cursos da GV, eu conheço todos aqui, trabalho aqui. Mas não que alguém me solicitou isso de maneira formal. Isso faz parte do meu ser.

P - Foi testado o banco de dados de ex-alunos?

R - A volta da correspondência era extremamente importante para atualizar os dados. Podia ser, voltou por endereço desatualizado, não quer mais receber correspondência, morte, não quer mais receber nesse endereço, etc.

Esses nomes não localizados eram fonte de trabalho para outros meses, quando não havia eventos. Não era simplesmente só colocar no cadastro o código não localizado. Ao contrário, era outro trabalho que visava resolver como localizar esses ex-alunos. O que fazer para localizá-los? Como homem não muda de nome, fazíamos tentativas na telefônica, no cadastro da Serasa (com CPF).

Muitas vezes, encontrava-se esse ex-aluno aqui na EAESP mesmo, fazendo outro curso (pós ou educação continuada). O banco de dados ainda não está integrado, é um projeto para o futuro, com uma visão única. O banco de dados de ex-alunos era um, o de alunos outro. Em minha opinião, o aluno tem que ter um cadastro único na

escola, independente se é ex-aluno ou não. É a pessoa. Caso contrário não há integração.

Algumas vezes, esse ex-aluno que está como não localizado e ainda é aluno da escola fica sabendo das festas e reclama que não foi convidado. Ele não entende e na verdade isso não faz sentido. Estão prevendo um cadastro de pessoas com o histórico de cada pessoa. Não se jogam na lata de lixo as pastas com os dados de uma pessoa conforme a evolução dela. Cadastro tudo de novo, porque não te conheço?

P - Foram realizadas entrevistas com ex-alunos para conhecer o que estes pensavam sobre a campanha?

R - Como uma profissional de marketing eu consegui uma doação de uma pesquisa de mercado para saber o que e por que eles doavam e para aqueles que não doavam saber por que não doavam.

Eu tinha uma base para começar. Quem doava estava satisfeito com o que recebia? Quem doava porque doava? E quem não doava porque não doava e o que levaria ele a doar? Meus caminhos foram trilhados nessa pesquisa. Eu não comecei do nada. Meu planejamento é baseado nos pontos fortes e fracos que eu tinha na pesquisa.

P - Quais movimentos operacionais e estratégicos foram postos em prática para a campanha de captação de recursos?

R - No começo, eu deixei a estrutura de equipe que eu recebi. Achei que a estrutura não poderia ser mudada, pois não sabia muito o que ia acontecer. Com o passar do tempo, apesar de ter uma pessoa responsável por ex-alunos (a Fanny) existiam coisas que eram coordenadas pelas duas áreas (pessoa física e pessoa jurídica). Por exemplo, quando fazíamos aqueles eventos de relacionamentos, os jantares, iam vários ex-alunos que eram presidentes de empresas. Fazia-se um *tour* pela escola para conhecer as salas patrocinadas, os diretórios acadêmicos. Nisso, o pessoal de empresa (pessoa jurídica) tinha oportunidade de falar, por exemplo, das

salas patrocinadas. O planejamento era em conjunto com as duas áreas. Agora, infelizmente, não posso mais fazer isto. Ex-aluno está desvinculado, infelizmente.

A equipe era a seguinte:

- 1 pessoa responsável pela *ComunidadeGV*, responsável pela elaboração de estratégias;
- 1 estagiário;
- 1 pessoa para telemarketing receptivo e ativo;
- 1 pessoa para o Banco de Dados de ex-alunos responsável pela alimentação dos dados, emissão das fichas de compensação, pagamentos via cartões de crédito, depósito em conta corrente etc.

Para que você entenda melhor, eu preciso explicar o que está acontecendo neste momento na estrutura de captação de recursos da FGV-EAESP.

Hoje a FGV-SP possui mais duas escolas: a EESP - Escola de Economia de São Paulo e a EDESP - Escola de Direito de São Paulo. Hoje, nem mesmo a DCM (Divisão de Comunicação e Marketing) sabe se vai continuar administrando a captação de recursos com ex-alunos, pois a atual direção já comunicou que a associação dos ex-alunos incorporará essa área.

P - Existiu um líder por parte da Direção da FGV-EAESP para comandar a campanha de captação de recursos com ex-alunos? Se sim, como essa liderança aconteceu?

R - Não. Desde que eu fui convidada a trabalhar aqui, era minha questão de honra fazer com que a captação de recursos com pessoa física e jurídica tivesse um desempenho adequado. Na pessoa jurídica, fechamos R\$ 5 milhões e 200 mil em setembro de 2005. No ano passado, fechamos R\$ 5 milhões. Eu para fazer isso, preciso me relacionar cada vez mais, a criação dos cafés da manhã estavam neste sentido. Lembro-me que quando chegava a época da campanha, os professores não queriam sentar comigo no almoço. Eu era a chata das chatas. Eu falava para eles: "Que vergonha, você tem que ser um exemplo, não quer seu nome na placa? Pelo amor de Deus, não pode doar um valor muito baixo". Os professores reclamavam comigo que ganhavam pouco na GV, no que eu retrucava: "você ganha pouco

porque você quer, você aceitou isso. Você como uma pessoa que carrega o nome da GV, você pode ajudar um pouco".

Uma questão de honra é que a Diretoria fosse doadora e de uma alta categoria. É o mínimo. Não se pode pedir para outro aquilo que você não é. Eles até que meio que se esquivavam dizendo: "Eu doe uma vez, está doado". Só que a doação é anual. Tem que doar o tempo todo. Outra vitória foi que a doação passasse a ser descontada no *hollerith*. Então, eram R\$ 1.000 de doação, sendo R\$ 100/mês. Isto gerou um comprometimento.

Outra coisa que eu tentei, mas não obtive êxito foi que o professor, ao invés de receber todo o salário, doasse um valor equivalente a aulas, pois se você recebe você tem desconto no Imposto de Renda. Você doa o líquido. Eu poderia doar o bruto se eu não recebesse, mas aí eu deixei de trabalhar nisso. Em vez de doar meu dinheiro, eu poderia doar duas aulas e o pagamento das aulas iria direto para a doação. Enfim, não teve continuidade e como hoje quem está tomando conta disso é um aluno (Fernando da DCM), o aluno logicamente não está preocupado com essas coisas.

P - Existe uma meta, um resultado esperado nas campanhas de captação de recursos com ex-alunos?

R - Existiam metas internas e não metas da Diretoria. A ASDI coloca as metas. A meta de captação de recursos era no mínimo sempre 2 vezes o que se tinha gasto com a mala direta para cobrir os custos e se ter algum lucro. Muitas vezes, a captação era bem maior. Chegavam muitos cheques pelo correio devido à confiança dos ex-alunos na instituição. O primeiro ano foi mais pobre, o segundo ano foi de 3 vezes mais e o terceiro ano 4 vezes mais. O resultado sempre foi muito maior que a média.

P - O marketing (mais precisamente o de relacionamento) foi utilizado para a campanha de captação de recursos com ex-alunos? De que forma isto aconteceu?

R - O marketing de relacionamento foi usado para tudo. Fiz várias reuniões de turmas de ex-alunos que se formavam de 5 em 5 anos, pois essa é uma data especial. Reunião de turma com 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 anos de formado. Todo ano tinha muita gente que fazia 5 anos de formado.

A gestão anterior fazia festas, os formados de ano tal e ano tal, mudamos para datas redondas que acabam sendo mais sentimentais do que o próprio ano de formatura.

Divididos nesses 3 blocos (10 a 15, 20-30 e 35-40 anos de formado) existiam três festas. Existe uma pessoa que cuida só do telemarketing, então ela pegava a listagem durante 2, 3 meses para que a listagem estivesse a mais atualizada possível. A festa era anunciada no *site* com antecedência e os ex-alunos que faziam aniversário de turma já se programavam para esses encontros, principalmente os que moravam fora de São Paulo, pois achavam que isto era uma coisa muito importante. O evento era programado com essa intenção.

Não se fazia uma captação de recursos no jantar. Os jantares eram pagos no valor de R\$ 150/200. Normalmente eles iam sozinhos, alguns levavam a esposa, mas era minoria. Na saída havia um *stand* com material da *ComunidadeGV* explicando qual a finalidade desse trabalho.

Quando eles entravam na Escola no dia do jantar, eles recebiam um crachá bem grande (conforme a idade da turma, a letra do crachá aumentava) para que todos pudessem ser identificar. Quando o ex-aluno já era doador, ele recebia um selo diferenciando-o por isso - eu sou doador! Para despertar a atenção dos amigos. "O que é isto?" "Também quero!".

Na saída, ele recebia a pasta com o material da *ComunidadeGV*, dizendo como participar, tudo sem constranger o ex-aluno, um alfajor de brinde com o logo da *ComunidadeGV*. O ex-aluno já saía de lá com todo esse trabalho planejado antes.

Normalmente, ele não doava logo em seguida (naquela ocasião), mas na próxima campanha eles começavam a doar. Isto porque no dia da festa, ele recebia todo o material, mas saía "meio alegrinho" da festa, emocionado mesmo. Mais, depois de quatro, cinco meses o ex-aluno recebia uma mala direta convidando-o a doar e ele por ter estado há tão pouco tempo na FGV-EAESP doava, pois ficava sensibilizado.

A adesão era extremamente boa, porque a moça do telemarketing, que é pela função simpática e agradável, conseguia por telefone os dados cadastrais dos ex-alunos, e tinha uma grande reciprocidade com as turmas, principalmente na ajuda a encontrar os colegas da turma, e o festeiro da turma.

As pessoas se ofereciam para passar o *e-mail* dos colegas ajudando a atualizar a lista. Muitos chegavam à festa perguntando quem era a Claudete (moça do telemarketing) de tão simpática que ela é. A Claudete depois ligava para o festeiro da turma agradecendo os contatos que ele dera. Ela era o link, a ligação entre eles.

Eu estou na GV como aluna e professora há vinte anos, então eu conheço praticamente todos os ex-alunos menos os das turmas de 30,35 e 40 anos de formados. Ou estudei junto ou fui professora. Nas festas, os ex-alunos queriam sempre saber quem estava ainda na GV. Identificavam-me como professora e me faziam este tipo de pergunta.

As festas sempre aconteciam aqui no salão nobre, no 4º andar no atual Espaço Boehmia. O motivo é trazer os ex-alunos para a Escola. Na entrada, na portaria eles recebiam um folheto para se guiar pela Escola, pois muitos não vinham a Escola há mais de 30 anos.

O folheto de passeio dizia: "Conheça os novos lugares da Escola, veja como está sua Escola". Quando eles chegavam, faziam a lição de casa direitinho, ou seja, iam visitar os lugares marcados no folheto. Quanto mais velho o ex-aluno, mais lição de casa fazia.

Porque é uma outra Escola. Quando eles chegavam à festa no 4º andar, eles chegavam encantados. Quanto mais velho ele era, mais encantado ele ficava. Queria ver a sala descrita no folheto, ver os professores da época. Isso era uma forma de recepcioná-lo dizendo: "Sua Escola está de cara nova, venha conhecer".

O pessoal que vinha de fora marcava cabeleireiro, uma emoção só. A maioria das classes vinha bastante gente.

Tinha também o café da manhã com professores da Escola. Os ex-alunos recebem toda programação (1 vez por ano) e são lembrados por *e-mail*. Semana que vem já tem 40 ex-alunos doadores inscritos no evento do dia 21/9 com a Profª. Cecília

Bergamini. O café da manhã é de graça. Eles querem participar, voltar à Escola uma vez por mês e isso é extremamente importante. Os ex-alunos se programam durante o ano todo para os eventos dos cafés da manhã. Querem participar de tudo. Dão sugestões de palestrantes, de quem eles querem e de quem não querem. Existem os fãs de carteirinha, ou seja, que estão sempre presentes, mas mesmo assim eles têm que se apresentar no dia do café da manhã, falar o curso que fez na GV, onde está trabalhando agora, ano de formado, turma etc. O café vai dos 8h00 às 10h00, mas nunca os ex-alunos saem antes das 11h00. Isto serve para estreitar o relacionamento entre eles. O café é muito bom, mas o que conta é trocar o cartão. Esse momento de relacionamento é muito importante. Este evento ainda é feito pela ASDI.

P - Quais as formas de captação de recursos utilizadas com os ex-alunos? (mala direta, pedido pessoal, café da manhã, site etc.).

R - As formas de captação utilizadas com os ex-alunos foram malas-direta. Normalmente, para o ex-aluno doador diamante (acima de R\$5.000) na época da renovação, eu ia pessoalmente agradecer, era um tratamento personalizado.

A primeira mala direta que fizemos era bem simples. Envelope com janela, convite exclusivo, o ex-aluno não sabia que era da GV, vinha com os dizeres; "Preencha, Envie e Participe". A carta era bem legal. Quando fazia a doação a carta dizia: "A GV está de portas abertas para você". Vinha tudo sobre a GV, carteira de adesão de ex-aluno doador, recibo, contrapartidas, ele era chamado de prezado membro.

Quando era para renovar, tinha toda uma mala direta preparada especialmente para isso com os dizeres: "Se você ainda precisa da GV, a GV ainda precisa de você". Tudo tinha um planejamento, uma cor. Cada campanha era diferenciada para marcar na cabeça do doador. Fomos evoluindo na elaboração de malas diretas. Faz dois anos que eu saí, mas a *ComunidadeGV* ainda usa o meu material nas campanhas, o material que eu deixei. Em minha opinião, os materiais sempre devem ser diferentes. Os ex-alunos guardam os modelos dos anos passados e comparam se as malas são iguais. Nós mudávamos bastante e gastávamos no material. Era um investimento muito legal.

No café da manhã não se tocava em doação, não era o momento de pedir nada, só era o momento do relacionamento mesmo.

P - Qual o resultado das campanhas de captação de recursos com ex-alunos até o momento? (por ano e tipo de captação).

No final de 2003, tínhamos 915 doadores o que foi uma coisa maravilhosa. O objetivo era aumentar. Se você aumenta a base, eles acabam doando mais. O problema todo não é a captação de recursos, é a fidelização para que eles continuem doando mais vezes e cada vez mais. Mas, infelizmente, isso saiu da ASDI e as campanhas estão sendo feitas sem o devido planejamento, campanhas em cima da hora, sem material adequado. Infelizmente, isso acabou se perdendo então hoje se voltou ao número de 600 doadores de novamente.

P - O que esses resultados viabilizaram para a instituição? Bolsas para alunos carentes, acervo técnico para a biblioteca etc.

R - As doações viabilizaram mais fundo de bolsas para alunos em situação financeira desfavorável. Já os professores doam mais para a biblioteca.

P - Qual sua avaliação sobre as campanhas de captação de recursos com ex-alunos? O que precisaria ser mudado em sua opinião?

R - Hoje eu sei que a DCM faz uma campanha através de *e-mail* marketing. Eu não deixaria de fazer também através de papel. É diferente uma carta da GV em comparação com um *e-mail*. Quanto mais bonitas eram as malas diretas, mais trabalhadas, o resultado era melhor. Quanto mais simples a mala direta, mais simples o resultado. Eu insistiria na necessidade de fazer campanhas bonitas, de impacto, de participar as coisas boas, campanhas adequadamente bonitas.

P - Existe uma associação de ex-alunos? Se sim, isto interfere na campanha de captação de recursos com ex-alunos?

R - A associação de ex-alunos interfere muito na captação de recursos com ex-alunos, pois ela não tem como foco captar recursos. O foco é fazer festas, subsistir, fazer eventos, divulgar os negócios dos associados. É uma coisa muito sem *link* com a Escola. O dinheiro não vem para a ASDI na nossa campanha, ele está direcionado (fundo de bolsas, compra de livros, etc.). Quando a associação dos ex-alunos faz uma campanha não se tem a transparência que a Escola possui.

P - Tem conhecimento de iniciativas nessa mesma área por parte de outras instituições de ensino superior? (*benchmarking*)?

R – Não havia *benchmaking*. Cada vez que eu mudava a placa dos ex-alunos doadores e isso era anualmente, era feito uma inauguração com coquetel. Os ex-alunos vinham com a família para mostrar a placa com o nome. Tiravam foto, eles tinham muito orgulho..

Eu fui dar uma palestra no México e tive contato com o captador de recursos Daniel Yoffe que mostrou a experiência dele com ex-alunos. Tentei implantar algumas ações aqui, mas já estava no final da transição e não deu tempo. Estava no final da gestão. Vi coisas bárbaras que o pessoal de captação de recursos da Universidade deles faz. O *site* é www.udlap.udlap.mx. A parte dos ex-alunos é muito interessante, vale a pena olhar.

APÊNDICE V**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM FERNANDO THOMAZ SCARPI —
FGV-EAESP**

Data: 04/10/05

Horário: 14h00

Duração: 20 minutos

Local – por telefone

Instituição: FGV-EAESP

Nome do Entrevistado: Fernando Thomaz Scarpi

Cargo: estagiário - responsável pela *ComunidadeGV* de 2004 até junho de 2006

E-mail: ftscarpi@fgvsp.br

P - Em que data se iniciou a captação de recursos com ex-alunos e por qual motivo?

R - A *ComunidadeGV* (ex-alunos) hoje está desvinculada da ASDI (Assessoria de Desenvolvimento Institucional) desde 2005, devido à criação de outras Escolas da Fundação Getulio Vargas (Direito e Economia).

A *ComunidadeGV* está vinculada a EAESP devido aos ex-alunos das outras Escolas ainda serem muito recentes, na verdade, só existem ex-alunos da EDESP (Direito). Os alunos dos cursos de extensão e de educação continuada (GVpec) são considerados ex-alunos da FGV-EAESP, porém, quando falamos em abordagem para captação de recursos com orçamentos limitados, eles são menos priorizados. Detectamos que os ex-alunos da graduação se sentem "mais ex-alunos" da EAESP do que os do GVpec.

Desde 2004 está sendo estudada uma fusão entre a Associação de Ex-Alunos (EX-GV) e a *ComunidadeGV*. Estamos num processo de transição para uma nova entidade. Cada um tem o seu banco de dados. A Associação dos Ex-Alunos tem um banco de associados só dela. A anuidade deles é só para custeio da própria associação.

A *ComunidadeGV* faz parte da DCM (Divisão de Comunicação e Marketing) que desenvolve as atividades de estratégia e bancos de dados, gestão e operacionalização das campanhas com os ex-alunos. A DCM faz a ponte entre os EX-GV e a *ComunidadeGV*.

P - Foi realizado algum planejamento antes da captação de recursos com ex-alunos?

Com a saída da Fanny (que trabalhava com a *ComunidadeGV* na ASDI) eu estou operacionalizando a *ComunidadeGV*, pois ficou sem um gestor. É uma gestão intermediária, pois a DCM é o setor responsável pela comunicação com a Escola (campanha dos cursos, o núcleo de inteligência de mercado, banco de dados de ex-alunos e alunos *prospects*). Realizamos campanhas de captação e campanhas de relacionamentos com os ex-alunos.

P - A cultura da instituição foi levada em conta?

R - Isso foi feito antes da minha entrada, mas acredito que sim.

P - Foi testado o banco de dados de ex-alunos?

R - idem a resposta anterior.

P - Foram realizadas entrevistas com ex-alunos para conhecer o que estes pensavam sobre a campanha?

R - Não foi feito uma pesquisa para ver se os ex-alunos da FGV-EAESP querem mudar para a Associação dos Ex-Alunos e vice versa com os associados deles. Vai ser um movimento híbrido.

P - Quais movimentos operacionais e estratégicos foram postos em prática para a campanha de captação de recursos?

R - Eu entrei para trabalhar com a Fanny que era a responsável pela captação de recursos com ex-alunos na ASDI. Entrei como estagiário e ainda estou com este "cargo", apesar de hoje operacionalizar toda a *ComunidadeGV*. A equipe era composta da seguinte forma:

- Fanny que era a responsável pela área de ex-alunos
- Eu como estagiário

- Rubens que cuidava do banco de dados e da parte administrativa
- Claudete que cuidava do telemarketing

A DCM - Divisão de Comunicação e Marketing, onde trabalho hoje, compreende:

- Núcleo de Web
- Núcleo de Comunicação com o Mercado
- Núcleo de Inteligência com o Mercado
- Núcleo de Eventos
- Assessoria de Imprensa

P - Existiu um líder por parte da FGV-EAESP para comandar a campanha de captação de recursos com ex-alunos? Se sim, como essa liderança aconteceu?

R - O mais focado no relacionamento com o ex-aluno é o Prof. Gelman que é o atual Vice Diretor Administrativo, mas é da área de marketing.

P - Existe uma meta, um resultado esperado nas campanhas de captação de recursos com ex-alunos?

R - São as necessidades do Fundo de Bolsas. Mandeí a campanha do ano anterior segmentando por colaboradores ativos e inativos. Há mais de um ano não se faz uma campanha de massa. Está prevista para o ano que vem (2006).

Os ex-alunos doadores que doam valores mais altos são motivados pelas causas. Os outros são mais motivados pelos benefícios.

P - O marketing (mais precisamente o de relacionamento) foi utilizado para a campanha de captação de recursos com ex-alunos? De que forma isto aconteceu?

R - Nas primeiras festas, o enfoque era para captação de recursos. O Prof. Gelman quis tirar esse enfoque e estreitar o relacionamento com o ex-aluno. Isso sim fará o ex-aluno colaborar espontaneamente no próprio processo

P - Quais as formas de captação de recursos utilizadas com os ex-alunos? (mala direta, pedido pessoal, café da manhã, site etc.).

R - Tem campanhas pontuais, renovação do painel de colaboradores, uma campanha grande (prevista para 2006), jantar de confraternização da turma (esse ano não teve nenhum devido ao problema da transição) e jantar no final do ano com os ex-alunos diamantes.

P - Qual o resultado das campanhas de captação de recursos com ex-alunos até o momento? (por ano e tipo de captação).

R - Em 2004, temos que 24% do montante captado foram de professores e os outros 76% foram de ex-alunos sendo que desses 76% aproximadamente:

- 30% foi renovação de membros
- 27% recuperação de inativos
- 1% de ex-alunos bolsistas
- 15% de novos colaboradores

Quero focar mais nos ex-alunos bolsistas que não doam hoje. De 100 mil ex-alunos menos de 1% colabora com a *ComunidadeGV*.

P - O que esses resultados viabilizaram para a instituição? Bolsas para alunos carentes, acervo técnico para a biblioteca etc.

R- 90% doam para o Fundo de Bolsas, de 5 a 7% doam para internacionalização da FGV-EAESP e acervo para a biblioteca. O restante são outros que podem ser centro de estudos, pesquisa acadêmica, computadores, etc.

P - Qual sua avaliação sobre as campanhas de captação de recursos com ex-alunos? O que precisaria ser mudado em sua opinião?

R-. Menos de 1% dos ex-alunos colabora com a *ComunidadeGV*. Eu acredito que não há cultura de doar, não há incentivo fiscal. Seria necessária uma grande campanha para atingir os 99% que não estão engajados com a *ComunidadeGV*. É possível o ex-aluno que contribui dar um *upgrade* na sua categoria através das campanhas. Conseguir um ex-aluno doador diamante logo de cara é muito difícil, existe, mas é bem difícil.

Não existe uma atualização constante do banco de dados, um *clipping* para descobrir os ex-alunos em posição de destaque.

Acredito que as campanhas deveriam ser reformuladas na sua identidade visual, deveria haver uma mentalidade maior de responsabilidade social e sustentabilidade. Queremos incutir isso, um exemplo está no uso do papel reciclado.

P - Existe uma associação de ex-alunos? Se sim, isto interfere na campanha de captação de recursos com ex-alunos?

R - Sim, existe e entra em conflito. Isso já foi falado no início da entrevista.

P - Tem conhecimento de iniciativas nessa mesma área por parte de outras instituições de ensino superior? (*benchmarking*)?

R - A FGV foi a primeira na América latina. No exterior a cultura é outra, tanto das instituições quanto das pessoas.

APÊNDICE VI**ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM ARNALDO CERSÓSSIMO — MACKENZIE**

Data: 23/9/05

Horário: 15h00

Duração: 2 horas

Local – Cafeteria do Sesc Vila Mariana

Instituição: Instituto Presbiteriano Mackenzie

Nome do Entrevistado: Arnaldo Cersóssimo

Cargo: Gerente de Desenvolvimento Institucional no período de 1999 até 2005.

E-mail: acersóssimo@uol.com.br

P - Em que data se iniciou a captação de recursos com ex-alunos e por qual motivo?

R - A área de antigos alunos começou em 2000, oficialmente em 2002, porém em 1999 nós iniciamos parte da estruturação da área. Naquele momento, a intenção não era priorizar a captação de recursos, embora soubéssemos que seria uma consequência. O grande objetivo de ter a área era para o relacionamento, trazer ao convívio da Universidade aqueles antigos alunos que por aqui passaram.

Antigos alunos, vamos entender, que eram os que fizeram pré, ensino médio, fundamental, graduação e pós-graduação. Uma vez que tinha ingressado em um dos cursos do Mackenzie, mesmo não concluído, nós entendemos que é antigo aluno.

Em 1999, começou com uma oficialização, um evento que reuniu toda a cúpula da igreja, a cúpula da Universidade, do Instituto. Em 2002, teve o lançamento do Programa *Para Sempre Mackenzista*. A partir daí estava estruturado o setor.

Antes disso não havia nada de relacionamento. Partimos do zero. Partimos de zero aluno cadastrado e chegamos em 108 mil (até meados de 2005) de antigos alunos cadastrados.

Porque antigo aluno e não ex-aluno? Bem, pode parecer que o termo antigo aluno mostre que ele é velho, mas eu entendo que antigo aluno não é ex-aluno, porque o ex já foi, não é mais. O antigo aluno continua sendo. De acordo com nossa filosofia,

uma vez Mackenzista, para sempre Mackenzista. Não havia como chamá-lo de ex, ex Mackenzista não existe.

P - Foi realizado algum planejamento antes da captação de recursos com ex-alunos?

R-. A captação foi planejada. Houve estudo, pesquisa, com experiências fora do Brasil, com os alunos e, evidentemente, que ela foi estruturada respeitando a cultura da instituição e até do próprio país, para se obter esse relacionamento com os antigos alunos.

P - A cultura da instituição foi levada em conta?

R - Nós temos informações sobre instituições fora do país que captam valores expressivos. Como exemplo, posso citar a Biblioteca de Harvard, doada pela mãe de um antigo aluno. No Brasil não existe a cultura de doação. Hoje melhorou um pouco, devido a atuação de profissionais do Terceiro Setor, mas o país não tem essa cultura de doação, mas nós acreditávamos sim que se tivéssemos um forte apelo junto aos antigos alunos, que eles responderiam e isso aconteceu de fato.

Na verdade, o Mackenzie teve, na década de 50, uma campanha chamada de 3M - Mackenzie, Maior e Melhor. Foram levantados recursos suficientes para construir um prédio, o prédio de número 19 onde está instalado o auditório Rui Barbosa com capacidade para 1.500 lugares, um dos maiores espaços da cidade de São Paulo. Totalmente construído com recursos de antigos alunos, isso já na década de 50. O Mackenzie já tem essa história. Outras histórias também, o Prédio de número 1 não foi construído por antigos alunos, mas foi uma doação de um americano que nunca esteve no Brasil, ele doou dinheiro para construir o prédio e deram o nome dele para a instituição (John Theron Mackenzie).

Tivemos algumas ações (no passado), mas não ações de forma estruturadas e contínuas. Porque a idéia da área de captação é que não termine nunca, seja contínua, seja habitual o apoio de antigos alunos à instituição. Quando criamos a área, criamos pensando que teríamos sucesso e isso só se confirmou. Claro que a cultura brasileira impactou muito. Não é fácil sensibilizar alguém a "por a mão no

bolso" e contribuir para alguma coisa. Por isso é que é preciso ter um bom motivo que sensibilize e, especialmente, que o captador esteja apaixonado pelo motivo, pela instituição. Aí sem dúvida, sua chance de sucesso aumenta bastante.

P - Foi testado o banco de dados de ex-alunos?

R - O banco de dados realmente que existia não era um banco de dados que nos animava em termos de qualidade. Tivemos muito trabalho, aliás, perdemos muitos nomes pela falta de cuidado na guarda desse banco de dados preciosíssimo. O que fizemos? Tudo o que foi possível recuperar no estado original nós trouxemos e fizemos um telemarketing em cima desses nomes, com apoio de recursos de *software*, assessoria da Telefônica (você dá o nome e possibilita localizar o número). Fazíamos contato via telefone. A meta era atingir 40 mil nomes nessa fase dos antigos alunos. Esse trabalho durou um ano e meio. Mais de 100 mil nomes que estavam desatualizados. Só o nome continuava intacto com exceção das mulheres que tinham se casado e, conseqüentemente, mudado de nome. Os dados estavam todos desatualizados. Com o nome começamos a trabalhar. Na simultaneidade, fizemos uma ação que deu muito certo. A ação consistia da colocação de urnas espalhadas pelo *campus*, onde se pedia para todos aqueles que passassem pelo Mackenzie, pelas instalações e conhecessem antigos alunos ou mesmo que fossem antigos alunos que nos passassem o nome, o cadastro, etc.

Houve um incremento muito interessante de nomes através dessa iniciativa. Foi uma iniciativa a custo zero. O investimento foi ridículo em comparação com o benefício que trouxe. Foi um resultado muito bom.

Evidentemente que, cada aluno que se cadastrava, ficava sabendo do programa e também repassava o programa. Uma coisa importante é que tínhamos um *site* que foi remodelado e adequado para receber cadastramento espontâneo. O *site* era um captador de nomes e recursos através de adesões espontâneas pela Internet. Passado esta fase, começou-se a fazer parcerias com a Editora Abril.

Foi muito interessante, pois foram disponibilizados à Editora Abril vários nomes para que eles, através do banco de dados da Abril, fizessem um batimento. Dessa forma, devolveram 23 mil nomes atualizados. Isso foi outro incremento ao banco de dados.

Chegamos nos 40 mil. Quando estávamos em quase 70 mil nomes, achávamos que era o momento de testar o programa com a adesão ao cadastramento espontâneo. Foram 2 anos para trabalhar o banco de dados. No início de 2004 foi abandonado o telemarketing e foi dado prioridade ao *site* que passou a ser a ferramenta principal de relacionamento.

P - Foram realizadas entrevistas com ex-alunos para conhecer o que estes pensavam sobre a campanha?

R - Fizemos sim, entrevistas com antigos alunos antes de lançarmos produtos. Tivemos uma idéia que não pusemos a frente. Nós íamos criar um cartão afinidade com uma empresa que tinha a gestão desse cartão junto a 7.000 estabelecimentos que por sua vez ofertariam descontos. Isso fazia parte e era um dos carros chefe de uma campanha. Mas, antes de lançarmos a campanha, contratamos uma empresa especializada para fazer uma pesquisa de opinião junto a antigos alunos. Eram dois grupos diferentes de antigos alunos e, através dessa empresa, apresentamos o projeto e sentimos que o cartão afinidade não seria algo de interesse para os antigos alunos. Abortamos tudo e continuamos tocando as estratégias tradicionais.

P - Quais movimentos operacionais e estratégicos foram postos em prática para a campanha de captação de recursos?

R - A instituição se organizou investindo na criação de um setor e acreditando. O Mackenzie foi o pioneiro nessa abrangência. A GV talvez tenha tido alguma coisa de captação de recursos junto a antigos alunos, mas na abrangência do Mackenzie, não. O Mackenzie é pioneiro.

Devemos considerar também o número de alunos do Mackenzie e da GV. No Mackenzie, o número de antigos alunos é estimado em 300 mil. Uma Universidade respeitável. Todas as áreas eram consideradas. Definimos isso como princípio. Se passaram pelo Mackenzie, mesmo que não tenham concluído o curso, para nós são Mackenzistas.

A captação do Centro Histórico ocupou um bom período do setor. Foi um esforço de 9 meses. Entende-se como captação de recursos o trabalho de 3 anos e meio (2002

a 2005) num valor arrecadado de R\$ 6 milhões e 500 mil, nisso está embutido a mídia espontânea (emissoras de TV, jornais diversos, revistas). A grande maioria dessas ações foi provocada pelo Desenvolvimento Institucional. Isso tudo devido a grande visibilidade que foi dada ao Centro Histórico. E isso tudo põe em evidência o Mackenzie de uma maneira natural. No começo, o Desenvolvimento Institucional ia atrás dos recursos até que chegamos ao ponto em que eles nos procuravam. Mas, a grande maioria dessas ações foi provocada pelo Desenvolvimento Institucional, contatos e tudo mais. Mostrávamos a importância do Centro Histórico, mostrávamos inclusive a importância do Centro Histórico para a cidade de São Paulo e isso atraía o interesse da empresa, da mídia televisiva, escrita e falada.

Isso tinha um valor institucional, não intencional. Tudo isso era contabilizado: mídia espontânea, marketing. Tudo fruto da área de Desenvolvimento Institucional.

Com relação à equipe, a estrutura da ideia da área em 99, só tinha eu mesmo. Depois foi contratada uma captadora de recursos, depois uma terceira pessoa com viés em filantropia dentro da área. Depois que implantamos a área, fui designado pela Presidência para assumir a área administrativa do Mackenzie onde fiquei até 2002. Em meados de 2002 voltei para terminar a obra do Centro Histórico. Fiquei 2 anos e pouco fora da área.

A equipe básica era:

- Duas captadoras,
- 1 secretária,
- 3 funcionários para o Programa *Para Sempre Mackenzista*.

Com o tempo, quando as coisas começaram a se ajeitar por conta própria, andarem sozinhas mesmo, diminui-se a estrutura, pois as coisas aconteciam de forma espontânea, logo não se tinha mais necessidade da mesma estrutura.

A área de Desenvolvimento Institucional não precisa de grande estrutura. Precisa de pessoas com muita iniciativa, muita criatividade e apaixonadas pelo que fazem e com facilidade de relacionamento com as pessoas.

No aspecto pessoal, não precisa de grande estrutura, o que precisa é ter a disposição equipamentos, Internet, telefone, meios de comunicação em geral, além de um local para receber potenciais doadores. O Desenvolvimento Institucional é a área que faz a interface do mundo externo com o interno. É o cartão de visitas da instituição.

As instituições que tiveram essa visão de investirem dessa forma nessa área, certamente estão fadadas ao sucesso, vão captar bastante.

É preciso um trabalho de conscientização junto à instituição, tanto na área acadêmica, como na área administrativa. Isto foi um trabalho muito intenso de conscientizar nossos colegas de que qualquer contato que eles tivessem, eles deveriam repassar ao Desenvolvimento Institucional. É evidente que não podemos pedir a um professor ou funcionário que em tendo o contato, ele desse continuidade, porque isso não era função dele e nem ele teria tempo para isso, mas o intuito era que ele passasse para nós essa oportunidade para ser trabalhado no Desenvolvimento Institucional.

Então essa visão de corpo nós trabalhamos bastante, não se consegue um resultado imediato, há um tempo de maturação, mas no momento em que as pessoas conseguem se conscientizar, você obtém retornos muito legais. O Mackenzie já estava neste nível, recebendo dicas do quadro de funcionários, da comunidade, várias oportunidades e aí surgiam coisas muito interessantes. Estávamos já nessa fase.

Isso tem de ser propagado, divulgado, essa conscientização de que a área de Desenvolvimento Institucional depende da própria instituição para ter sucesso. Não pode ser responsabilidade só de uma área ou de um profissional. Tem que ser de todos aqueles que fazem parte da instituição.

P - Existiu um líder por parte do Mackenzie para comandar a campanha de captação de recursos com ex-alunos? Se sim, como essa liderança aconteceu?

R - Dentro do Mackenzie, o líder de tudo isso, foi o gerente da área, mas evidente que se o Presidente (na época Custódio Pereira) não apoiasse, não desse a

autonomia que foi dada, não tivesse extrema confiança, nem um passo teria sido dado, se ele não acreditasse no trabalho.

O Presidente era um caso a parte, porque na verdade a área de Desenvolvimento Institucional cresce de uma visão dele. Era um apaixonado pela área. Isso ajudava bastante. Mas, uma coisa que se trabalhou muito e que nós vínhamos trabalhando e que é importantíssimo em qualquer instituição para a área de captação de recursos é uma grande frase que o Custódio freqüentemente repetia: "A área de captação de recursos é simplesmente um meio facilitador, quem cria a oportunidade são todos aqueles que participam da instituição".

Essa área é pura criatividade, não tem livro, ou melhor, têm pouquíssimos, não existe um livro que ensine como captar, existem algumas regras básicas, o básico do básico. A partir daí, vai depender muito da criatividade de quem estiver comandando, propor estratégias alternativas de captação de recursos, caso contrário não vai captar. Para ter essa oportunidade de por em prática suas idéias e às vezes são idéias revolucionárias que às vezes vem até contra a cultura, só tendo o apoio da direção, senão não vai acontecer. É um pouco de loucura. Precisa ter uma veia artística nesse meio, um pouco de sensibilidade para saber como abordar seu potencial patrocinador.

P - Existe uma meta, um resultado esperado nas campanhas de captação de recursos com ex-alunos?

R - É essencial ter metas bem definidas para serem alcançadas e ultrapassadas. Não só metas, mas todo um planejamento estratégico em cima disso. A equipe que eu dirigia, eu sempre dizia: "para fazer uma entrevista precisamos conhecer a empresa, entrar no *site*, estudar, pesquisar e estudar seu potencial patrocinador, conhecer o tipo de pessoa que você vai falar para poder ter sucesso". Possuíamos um cronograma mensal/anual com metas para cada captador. Acompanhávamos de perto essas metas. Os seres humanos são estimulados a reagir a cobranças. Quando você tem metas e é cobrado, você vai produzir, reagir a estímulos. Não é questão de pressão, pois pressão inibe, mas questão de responsabilidade e conscientização em cima da metas e em relação ao grupo. Ele faz parte do grupo e se ele não alcançar a meta está comprometendo o grupo.

P - O marketing (mais precisamente o de relacionamento) foi utilizado para a campanha de captação de recursos com ex-alunos? De que forma isto aconteceu?

R - O marketing de relacionamento foi usado muito em cima do cadastro. Produzíamos *e-mails* marketing muito bem elaborados que depois evoluiu para uma *newsletter* onde a pessoa clicava e tinha a abertura dos assuntos. Mas, sempre com cuidado, cuidado extremo de só mandarmos assuntos que sabíamos ser realmente de interesse do antigo aluno e em quantidade mínima para, quando o antigo aluno recebesse, soubesse que não se tratava de *spam*, que valia pena ler.

Os antigos alunos eram convidados para eventos, palestras. Por exemplo, algumas turmas nós recebíamos no *campus* do Mackenzie, na faculdade que ele estudou. Levávamos na sala de aula do prédio onde ele estudava. Chamávamos o Diretor atual da Faculdade, a Reitoria, a Vice-reitoria, o Presidente do Mackenzie. Procurávamos valorizar o evento, prestigiá-lo para que ele se sentisse em casa. Uma grande tendência da instituição de ensino é que uma vez o aluno formado ele é esquecido. Isso é um grande erro, pois os antigos alunos são o maior patrimônio da uma instituição.

A mala direta era muito usada com resposta comercial, a chamada carta resposta. Era usada para captação de recursos e para divulgação de ações. Apontávamos o valor a ser doado, qual a maneira. Abríamos todas as possibilidades como cartão de crédito, dinheiro, boleto, depósito em conta corrente, cheque e através do *site* também.

Com relação ao pedido pessoal, muitas vezes houve entrevistas com antigos alunos. No momento em que você está convencido tanto em valor como na destinação da captação, aí não existe nada melhor do que falar olhando frente a frente, porque você traz toda a emoção a tona. Quando era necessário, o Presidente ia sim, estava sempre disposto. Se a presença dele fosse estratégica, ele ia sim. Sempre que eu recebia visita, eu levava ao Presidente. Fazia isso até para valorizar a visita do antigo aluno. É uma forma de respeito com aquele que estava com a intenção de apoiar.

Tem também o *site* que foi encarado como um prestador de serviços ao antigo aluno. Reformulamos o *site*, preocupando-nos com o *design* para torná-lo mais agradável e com conteúdo. Foi contratada uma empresa para isso. Por exemplo, o encontro de turmas. O *site* estimulava esses encontros. Nesses encontros, iam o gerente da área e o presidente do Instituto Mackenzie. Nós íamos, conhecíamos os antigos alunos e em nome do Mackenzie informávamos o que o Mackenzie tinha feito, o que estava fazendo e o que pretendia fazer. Os antigos alunos viam essa aproximação com muita simpatia e se sentiam orgulhosos pelo Presidente do Instituto Mackenzie estar presente no encontro de turma deles.

Isso começou a cada vez ser mais divulgado e numa estratégia que nós desenvolvemos, nós levamos um fotógrafo, tiramos fotos do evento e no dia seguinte isto estava disponibilizado no *site*. Isso fazia com que os antigos alunos acessassem o *site* para ver as fotos e à medida que eles viam as fotos, eles acessavam todo o *site* e conheciam e se interessavam por todo o conteúdo do *site*. Isto originava coisas muito interessantes. Exemplo: um banco de dados, na verdade banco de empregos para trabalhar com Mackenzistas. São empresas que passam por uma triagem, oferecem vagas para Mackenzistas e os antigos alunos acessam esse banco de dados via senha e possuem a oportunidade de sem intermediários entrar em contato com as empresas que estão procurando os Mackenzistas.

Implantamos também, algo chamado: "procura-se um amigo", ou seja, alguém que tenha estudado no Mackenzie há 10, 15 ou 20 anos atrás, lembrava do nome de um amigo, mas tinha perdido completamente o contato, por isso falo que o *site* era um prestador de serviços. Então, esse aluno lembrava do nome de um amigo, entrava no *site*, com senha, nome, se cadastrava (assim o cadastro ia aumentando), consultava uma tela e localizava o nome do amigo. Se esse amigo estivesse cadastrado, abria-se uma tela onde se permitia que ele enviasse um *e-mail* para esse amigo sem que o endereço do amigo aparecesse (endereço oculto). Depois, se esse amigo que recebesse o *e-mail* tivesse interesse em contatar o amigo que o tinha procurado, ele poderia responder por *e-mail* aberto e estabelecer um contato.

Implantamos também um mapa do Brasil onde a pessoa entrava em qualquer estado, acessava o estado, clicava e através de uma senha por nome, consultava quais Mackenzistas moravam naquele estado e cidade. Podia ver por curso (vinham

todos os nomes), também podia enviar um *e-mail* para eles caso quisesse manter contato.

Esses conteúdos começaram a criar um sentimento de comunidade. Eu pertencio a uma comunidade Mackenzista dentro e fora do Brasil, pois existem antigos alunos em vários países do mundo. Com os antigos alunos fora do país, chegamos a fazer um encontro de turmas de antigos alunos em Portugal. Toda a organização foi feita no Brasil. Contamos com a presença do Presidente do Mackenzie. Contratou-se *buffet*, hotel, passamos o horário de Lisboa, fixou-se uma data e os antigos alunos compareceram.

O *site* tem colunas, conteúdos com artigos de Mackenzistas famosos. A Ford procurou o Mackenzie e precisava de 120 engenheiros. Colocou um anúncio no *site* dos antigos alunos. É o único *site* fora da área de sistemas, totalmente gerenciado pela área de Desenvolvimento Institucional, *designer*, conteúdo, tudo. Ele ainda está no ar, mas não tem mais a atualização que tinha antes e essa era uma preocupação diária nossa. Porque, se o antigo aluno entra uma vez, duas vezes e na terceira vez ele percebe que não houve atualização, ele descarta essa ferramenta.

As festas não eram no Mackenzie. Eram em restaurantes, clubes, sítios, churrascarias, etc. Eram iniciativas dos próprios alunos, nós ficávamos sabendo dos encontros, tínhamos contato e comparecíamos no local que eles determinavam. O Mackenzie não tinha nenhuma despesa.

Durante o evento, mencionava-se a captação de recursos com os antigos alunos. Falava-se dos esforços do Mackenzie em suas várias ações. Tinha uma fala institucional, vídeos, livros, revista Mackenzie para consolidar a imagem do Mackenzie.

Uma coisa imaginada é que se o antigo aluno estivesse conectado com a instituição, todo aquele sentimento de gratidão que ele tinha com a instituição e isso é muito forte "o espírito Mackenzista é uma coisa impressionante", viria à tona.

Se o espírito Mackenzista estivesse aflorado, conectado, atualizado, o que deveria acontecer e acontece é que esse camarada quando soubesse de um filho, de um neto, de um sobrinho de um amigo em fase de vestibular, em fase de decisão de

qual universidade prestar, ele teria uma influência muito grande, pois propagaria a instituição para essas pessoas como sendo a melhor opção. Ele seria um propagador espontâneo. Isto pelo amor que ele nutre pela instituição. Não há melhor propaganda do que esta. Não movida por marketing promocional, mas movida por marketing pessoal, espontânea. Isso também deu muito retorno. Foi uma das vertentes do programa e realmente seu objetivo foi atendido.

Outro item do programa de relacionamento eram os cafés da manhã. Quando havia um grande evento, um programa de maior visibilidade e o grande exemplo ainda é o Centro Histórico, pela importância histórica dele e pelo valor captado. Por exemplo, fizemos um café da manhã no Clube São Paulo, onde reunimos antigos alunos e empresários para apresentação do Projeto de Restauração do Centro Histórico. Mais do que isso, nós estávamos estabelecendo as estratégias para a captação de recursos, porque captação de recursos não acontece de forma não planejada. Você necessita estudar a finalidade da captação, se apaixonar por esse assunto, para quando você for falar desse assunto esteja convencido de que o objetivo proposto a ser alcançado é válido para sensibilizar a outra parte.

Continuando, quando fomos fazer a captação do Centro Histórico, nós percebemos que era um prédio escondido atrás de uns tapumes feios onde nem a própria comunidade universitária (alunos, professores e funcionários) sabia para que serviria aquele prédio. Evidentemente, a primeira coisa que nos ocorreu foi dar visibilidade ao prédio. Tornar conhecido o prédio e o que se pretendia fazer com o prédio. Com isso, a primeira atividade foi fazer um concurso entre os alunos de comunicação, artes e arquitetura para pintar os tapumes e isso foi ótimo. Os alunos participaram, foram 24 trabalhos. Uma comissão elegeu o vencedor e esse trabalho foi pintado no tapume.

Tínhamos percebido que a Philips tinha doado a iluminação externa, mas evidentemente, que naquele momento, tecnicamente, não seria hora de implantar a iluminação externa. Ocorreu-nos uma idéia. Tínhamos de trazer gente para a obra então invertamos o cronograma. Inauguramos a iluminação externa antes de o prédio estar concluído. Convidamos muitas empresas e empresários para essa inauguração da iluminação externa. Fizemos um evento com o coral e compareceram também os dirigentes da universidade, do Instituto e as

personalidades da Igreja. Fizemos um evento trazendo os empresários para dentro da obra. Quando as pessoas adentraram naquele recinto, mesmo que em obras, elas viram a beleza do recinto, foi um momento de muita emoção, as pessoas percebendo a obra, como ficaria e percebendo a grandiosidade daquele ambiente. Foi nesse momento que lançamos a campanha do tijolinho. Já na hora tivemos adesões, promessas de adesões que fomos trabalhar depois e a partir daí muitos empresários passaram a nos procurar. O valor da obra de restauro do Centro Histórico foi de R\$ 2 milhões e 200 mil.

Conseguiu-se com os antigos alunos uma parte e o resto foi com empresas sem vínculo com antigos alunos.

As empresas perceberam a importância daquele prédio nº 1 do Mackenzie, inaugurado em 1896, a primeira escola de engenharia do país. Tudo a ver com a história da cidade de São Paulo. Fazia parte do roteiro cultural de São Paulo. Prédio belíssimo. Conseguimos mostrar isso, demonstrar isso às empresas, às potenciais patrocinadoras.

Uma jogada interessante foi que eu percebi que o ano seguinte seria o aniversário de 450 anos da cidade de São Paulo. Lançou-se então uma campanha com apoio da empresa Neotass, onde ganhamos 30 *outdoors* que foram espalhados pela cidade dizendo mais ou menos assim: "O Mackenzie está dando um presente à cidade de São Paulo pelos seus 450 anos". Isso foi ótimo, pois conseguimos agregar um outro valor à obra, não só a comunidade Mackenzista, mas, também, a cidade de São Paulo estaria ganhando um presente porque a intenção era e continua sendo de abrir aquele espaço para a cidade de São Paulo e não só para a comunidade Mackenzista.

P - Quais as formas de captação de recursos utilizadas com os ex-alunos? (mala direta, pedido pessoal, café da manhã, *site*, etc.).

R-. Entendemos que o *site* poderia ser um captador de recursos. Os antigos alunos estão espalhados em empresas, instituições governamentais e nós tínhamos como temos, um cadastro muito atualizado com o marketing de relacionamento. Cadastro fantástico, referência no setor que permite buscar o antigo aluno por todos os

campos. Exemplos de campos deste cadastro - nome, endereço completo, esporte que gosta, empresa, cargo, curso, ano de formatura etc. Todos os dados que seriam interessantes. Isto foi desenvolvido pelo Desenvolvimento Institucional. Cadastro muito rico com dezenas de opções de localização de consulta.

Com o cadastro atualizado, o potencial de parcerias de captação de recursos é muito grande. Nós criamos o *e-mail* marketing que seria uma campanha interna de captação. Uma campanha clássica foi a restauração do Prédio Histórico - Prédio N.º1 do Mackenzie. Os antigos alunos participaram ativamente. A Lei Rouanet permitia dedução do Imposto de Renda. Os antigos alunos participaram de duas formas: uma foi a campanha da árvore e outra a campanha do tijolinho.

O *site* e o cadastro foram instrumentos de propagação e captação de recursos dessas campanhas. O *site* com a força que tem e o número de acessos sempre subindo em função do conteúdo. As áreas da Universidade apareciam dentro do *site*. Todas as páginas das faculdades tinham uma palavra do Diretor, com artigos etc. Os antigos alunos se identificavam bastante com sua faculdade dentro desse setor.

Evoluímos, então, para a cessão de espaço físico do *campus*. Foi criada uma área dentro da praça de alimentação de *stands*. É uma oportunidade para a empresa divulgar seus produtos e serviços. A Universidade tem um público de 30 a 35 mil pessoas/dia. Essas empresas podem estar falando diretamente com professores, alunos e funcionários do Mackenzie. Com isso, criou-se a oportunidade da captação de recursos através da cessão de espaço físico.

Tem também a sala patrocinada, você acessa o antigo aluno pelo *site*, pelo cadastro, para uma coisa que está interna, uma coisa que fica dentro da instituição. Possibilita a instituição uma melhoria da qualidade de ensino e ainda por cima dá visibilidade à marca e ao produto da empresa. Foi muito interessante e deu muito certo.

Acontecia muito de acessar o antigo aluno e chegar até a empresa. A questão do tijolinho foi muito pessoal. Foi percebido que no final do ano, muitos compraram o tijolinho para presentear amigos Mackenzistas por causa do "M" do Mackenzie impresso no tijolinho. Há uma ligação afetiva e pessoal. Mas se essa pessoa ocupa

um cargo de decisão e tem condição de fazer algo pelo Mackenzie, como empresa, isto facilita muito e continua facilitando. Dependendo do projeto pode ter até incentivo fiscal.

Tivemos também bolsas de estudo, mas nós abrimos mais a visão e fizemos bolsa para alunos competentes. Não só carente, mas por mérito. Também por questão de mérito, o aluno poderia fazer jus a uma bolsa. Sendo um bom aluno, um dos melhores alunos, também faria jus a uma bolsa.

Foi criada uma bolsa prêmio empresarial. Em todos os cursos, todos os semestres, os dez melhores alunos estariam habilitados a ter essa bolsa. Não que eles teriam direito a bolsa, eles estariam habilitados à bolsa.

Aí a área de Desenvolvimento Institucional estaria procurando em especial seus antigos alunos e pondo essa oportunidade para o mercado. Como as empresas se diferenciam pelo número de talentos que ela possui em seus quadros de funcionários, era uma grande oportunidade para as empresas terem os melhores talentos do Mackenzie por um custo muito pequeno, pois sabemos que para se contratar um profissional depois de formado o custo é altíssimo. A empresa podia pegar esses alunos em qualquer semestre. O Mackenzie criou uma oportunidade de poder até atender o aluno carente, mas não necessariamente só o carente.

Agora para o aluno carente, eu diria com dificuldade financeira, porque tem uma diferença nos termos, até porque a instituição é filantrópica e é uma das mais fortes na área em bolsas de estudo, tem todo um programa de bolsa de estudo. Para o aluno com dificuldades financeiras existe o Fundo de Crédito Educativo Mackenzie, ou seja, um fundo onde o Mackenzie já tinha entrado com o valor. Nós então íamos buscar fundos junto a antigos alunos particularmente aqueles que tiveram bolsas de estudo Mackenzie (eles já haviam sido detectados antes pelo banco de dados). Estes antigos alunos certamente nutrem um espírito de gratidão pela oportunidade que tiveram e gostariam de retribuir, mas não sabiam como, através de qual instrumento. Aí se criou o Fundo de Crédito Educativo Mackenzie. Em resumo, o aluno em dificuldade lança mão desse fundo. É obvio que passa por uma triagem para concessão do fundo, precisa ser bom aluno, uma série de coisas e depois de um ano de formado ele devolve para o Fundo de Crédito Educativo Mackenzie o

valor da mensalidade da época sem juros e sem correção monetária. E além de buscar os recursos com antigos alunos levando em conta o aspecto do sentimento de gratidão existia também o incentivo fiscal para pessoas jurídicas. Estávamos estruturando uma parceria.

E aí o *site* dos antigos alunos entra muito forte nisso junto a empresas. Por exemplo, o *site* da empresa Banana.com ofertava produtos cujos preços não se encontravam no mercado. Era um preço especial com condições mais especiais ainda. Não tinha nada igual, mas o antigo aluno sabia que da compra que ele fizesse, 8% do valor reverteria para o Fundo de Crédito Educativo Mackenzie. Dessa forma, estaríamos cada vez mais atendendo alunos com dificuldades financeiras.

P - Qual o resultado das campanhas de captação de recursos com ex-alunos até o momento? (por ano e tipo de captação).

R - Posso te passar um relatório com essas informações pois não tenho essas informações de cabeça.

P - O que esses resultados viabilizaram para a instituição? Bolsas para alunos carentes, acervo técnico para a biblioteca etc.

R - O Prédio Histórico é um exemplo. Salas patrocinadas, diversas doações de equipamentos. As cessões do *campus* geraram valores em moeda. Já aconteceu uma vez doação de morte, ou seja, herança. É mais difícil, não existe no Brasil, mas é algo a ser trabalhado. Eu acredito muito nisso. As pessoas entendem que é uma instituição séria, que não vai deturpar os objetivos propostos com aquela doação, é uma cultura que pode ser instalada sim.

P - Qual sua avaliação sobre as campanhas de captação de recursos com ex-alunos? O que precisaria ser mudado em sua opinião?

R - A instituição precisa ter credibilidade em relação ao tempo que o antigo aluno passou lá dentro. É muito importante, vai significar muito para ele (tanto para mais quanto para menos). O antigo aluno para doar precisa ter uma noção clara da instituição, estar motivado a doar, precisa acreditar na instituição. Ele tem que

perceber que a instituição é séria no que se propõe. Uma coisa muito importante é o agradecimento às doações. Isto não deve ser esquecido nunca. Tem que agradecer sempre. Quando o antigo aluno faz uma doação e é reconhecido por este ato, ele passa a ser um propagador dessas ações.

Havia homenagens a antigos alunos. Nós tínhamos um trabalho interno onde acompanhávamos a imprensa e tudo o mais. Se nós percebíamos que o antigo aluno recebia um prêmio pelo jornal, ou recebia uma promoção ou publicava um anúncio em uma revista, nós enviávamos uma carta interna assinada pelo Presidente e pelo gerente da área parabenizando-o pela sua conquista. Isso era sistemático e fazia parte do marketing de relacionamento. Os antigos alunos eram também chamados a dar entrevistas na revista do Mackenzie e no *site* também.

A revista era feita com parcerias. Não estávamos conseguindo atender o crescimento dos antigos alunos. A revista é gratuita com edição bimestral para 75 mil exemplares, aquém do número de antigos alunos e era patrocinada. O projeto que ficou inacabado e que estávamos concluindo era uma revista virtual. Não sei como está hoje, mas estávamos contatando uma empresa por meio de indicação da Editora Abril, num sistema que não é PDF, mas um sistema fantástico onde você tem a revista como se estivesse com ela em mãos. Você lê o artigo, lê o índice, escolhe a matéria como se fosse uma revista mesmo. Um negócio muito bonito. A proposta era atingir os 108 mil antigos alunos por um custo mínimo.

P - Existe uma associação de ex-alunos? Se sim, isto interfere na campanha de captação de recursos com ex-alunos?

R-. Existiu no passado, a Associação dos Antigos Alunos, iniciativa dos próprios alunos, mas acabou sendo extinta porque, num dado momento, começou a conflitar com a própria instituição. Esse é o perigo, se arvorarem de certa importância da instituição ao ponto até de interferir na gestão da instituição e isso pode causar danos muito sérios. Não necessariamente, mas pode acontecer.

P - Tem conhecimento de iniciativas nessa mesma área por parte de outras instituições de ensino superior? (*benchmarking*)?

R - A GV e quase todas as instituições têm em seu *site* um espaço reservado para os antigos alunos. Mas como o Mackenzie fez, no nível de abrangência que ele fez, eu desconheço. A estrutura que o Mackenzie montou na Universidade não tem igual. O Mackenzie não se baseou em nenhuma universidade. Não teve parâmetros. Houve uma consciência de que lá fora existiam muitas atividades voltadas para os antigos alunos, mas o desenho da área foi todo aculturado, *tupiniquim*. Criamos lá dentro mesmo, ouvindo aos alunos. Foi iniciativa da área do Mackenzie mesmo.

ANEXO I**PROGRAMAÇÃO DE EVENTOS – FGV-EAESP**

ANEXO II**ÁLBUM DE FOTOS – ALMOÇO COM A COMUNIDADEGV**

ANEXO III**AGRADECIMENTO - FUNDO DE BOLSAS – FGV-EAESP**

ANEXO IV**RESULTADO DAS PARCERIAS – FGV-EAESP**

ANEXO V**FOLDER DO ROTEIRO DA NOVA FGV-EAESP**

ANEXO VI**CARTA DO DIRETOR – FGV-EAESP**

ANEXO VII**PESQUISA PROGRAMA GV EX-ALUNO DOADOR**

ANEXO VIII**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 1992-1995 DA FGV-EAESP**

ANEXO IX**MENSAGEM DO PRESIDENTE – MACKENZIE**

ANEXO X

PÁGINA PRINCIPAL DO PROGRAMA *PARA SEMPRE MACKENZISTA*

ANEXO XI

GALERIA DE FOTOS – INAUGURAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO MACKENZIE

ANEXO XII**GALERIA DE FOTOS – CAFÉ DA MANHÃ - MACKENZIE**

ANEXO XIII**GALERIA DE FOTOS – COQUETEL DE INAUGURAÇÃO DA ILUMINAÇÃO
EXTERNA DO CENTRO HISTÓRICO MACKENZIE**

ANEXO XIV**CAMPANHA DO TIJOLINHO E DA ÁRVORE - MACKENZIE**

ANEXO XV

REVISTA MACKENZIE

ANEXO XVI**NOTÍCIAS E ARTIGOS - MACKENZISTA É MATÉRIA**

ANEXO XVII**OFERTAS DE EMPREGO AOS EX-ALUNOS - MACKENZIE**

ANEXO XVIII***E-MAIL* MARKETING CENTRO HISTÓRICO MACKENZIE**

ANEXO XIX

MACKENZISTAS PELO BRASIL

ANEXO XX**DIA MACKENZIE VOLUNTÁRIO**

ANEXO XXI

FOLDER, BANNER E OUTDOOR DO CENTRO HISTÓRICO MACKENZIE

ANEXO XXII**BALANÇO SOCIAL 2003 – MACKENZISTAS EMÉRITOS**

ANEXO XXIII**BALANÇO SOCIAL 2004 – CENTRO HISTÓRICO MACKENZIE**

ANEXO XXIV**BALANÇO SOCIAL 2004 - *PARA SEMPRE MACKENZISTA***

ANEXO XXV

POLITICA INSTITUCIONAL MACKENZIE

