

## Benchmarking de instituições de ensino EaD que ofertam trilhas de aprendizagem

Luana Yoneda Coletti e Marcelo Victor Teixeira

A ideia por trás do conceito de “lifelong learning” consiste no aprendizado intencional que pode e deveria ocorrer ao longo da vida<sup>[1]</sup>. O lifelong learning adiciona novas demandas ao sistema educacional, bem como à estrutura e ao conteúdo dos cursos oferecidos aos estudantes pelas instituições<sup>[2]</sup>.

Pessoas de todas as idades têm percebido que querem ou precisam continuar aprendendo por toda sua vida, o que levou ao crescimento de outras esferas da educação, como cursos de curta duração<sup>[3]</sup>. Há alguns anos, muitas empresas ofereciam treinamentos a seus empregados em cursos que duravam semanas inteiras, mas atualmente a responsabilidade recai, na grande maioria das vezes, no próprio empregado. Portanto, houve aumento na procura por cursos on-line, uma vez que treinamentos longos e presenciais são caros e o curso on-line permite maior flexibilidade, seja em relação aos horários ou ao local para acompanhamento do curso, podendo ser realizado, inclusive, no próprio ambiente de trabalho do empregado<sup>[2]</sup>.

Então, a educação é uma forma de produção e aprender é uma forma de consumo, ou seja, quem aprende é um mercado consumidor<sup>[3]</sup>. Seguindo esse contexto, cursos on-line podem ser organizados pontualmente, visando sanar áreas específicas de conhecimento teórico ou técnico, ou podem ser elaboradas trilhas de aprendizagem (TA), ou seja, uma organização estruturada e didática que engloba uma série de conhecimentos para formação completa em determinada área do conhecimento.

O uso das TA permite que os estudantes usufruam de cursos on-line de forma mais produtiva e efetiva<sup>[2]</sup>, já que essas trilhas podem ser percorridas pelo aluno durante sua interação com recursos textuais e audiovisuais disponíveis em ambientes virtuais de aprendizagem<sup>[4]</sup>.

Cursos on-line e trilhas, entretanto, necessitam ser produzidos com atenção e qualidade, uma vez que são caracterizados como um mercado sem grandes barreiras de entrada, o que gera elevação no número de concorrentes e de conteúdos produzidos.

Com a crescente produção de informações geradas no ambiente digital, o termo e o conceito “curadoria de conteúdo” começam a ser aplicados com maior frequência, no intuito de filtrar, categorizar e organizar o grande volume de informações<sup>[5]</sup>. Contudo, o desenvolvimento, a produção e a adaptação para a oferta de cursos e trilhas de excelência exigem a implementação de novas práticas por parte das instituições, sendo necessário que as organizações incorporem em seus processos novos conceitos e envolvam pessoas qualificadas, de modo que os objetivos estratégicos e a missão institucional também sejam alcançados<sup>[6]</sup>. Portanto, técnicas de benchmarking devem ser adaptadas, pois contribuem, de forma coerente, para que os objetivos da organização sejam alcançados. Ressalta-se, no entanto, que aspectos como o tipo e tamanho da empresa, bem como o mercado, a cultura organizacional e demais fatores relevantes devem ser considerados<sup>[7]</sup>.

O benchmarking objetiva a avaliação de produtos, serviços, processos e funções, e cada estudo específico está focado em algum aspecto diferente dos concorrentes. A comparação é feita com as concorrências que se destacam como os melhores no tema que se deseja estudar. Destaca-se que se trata de um processo sistemático, envolvendo o estabelecimento de procedimentos rotineiros dentro da empresa para estudar os concorrentes.

A técnica do benchmarking requer a coleta contínua de informações, uma vez que as empresas estão em processo constante de aperfeiçoamento para garantir seu sucesso e sobrevivência<sup>[8]</sup>. Além da melhoria promovida, a adoção do benchmarking auxilia na justificativa, aceitabilidade e adesão de estratégias de mudança para os membros da empresa e outros stakeholders. Como o mercado e a indústria são dinâmicos, as organizações que fazem benchmarking percebem mais claramente a necessidade de se adaptarem continuamente a esse dinamismo.

Saber fazer e adaptar o benchmarking no processo da organização permite a visualização de oportunidades e de ameaças competitivas, constituindo um caminho para a excelência, uma vez que se observa o conteúdo intelectual acumulado por outras organizações, possibilitando que os erros sejam evitados ou minimizados<sup>[9]</sup>.

O objetivo do presente trabalho foi analisar os concorrentes de uma plataforma de cursos on-line que visa reestruturar o modelo de vendas de cursos individuais para, então, ofertar também trilhas de aprendizagem.

A pesquisa foi exploratória, descritiva e bibliográfica. Exploratória, devido a pouca ocorrência de estudos que abordem esse tema no ambiente das instituições que ofertam cursos de curta duração em trilhas de aprendizagem; descritiva, porque se buscou estabelecer uma fotografia fiel do comportamento dessas instituições no ambiente digital; bibliográfica, porque foram utilizados materiais já elaborados, acessíveis ao público em geral, principalmente censos, artigos científicos e pesquisas em sites e mídias sociais.

O objeto deste estudo foi uma plataforma de cursos de curta duração que atua no mercado de educação há 34 anos, mas que busca remanejar o conteúdo produzido e criar trilhas de aprendizagem para agregar valor para os clientes e, no futuro, melhorar a venda dos cursos.

Para o estudo, utilizou-se o benchmarking como ferramenta de análise. O processo de benchmarking adotado foi o genérico, consistindo na comparação entre instituições que apresentam produtos semelhantes ao ofertado pela instituição em estudo. Esse processo objetiva a identificação e determinação das melhores práticas para determinada área<sup>[9]</sup>. Em resumo, a análise baseou-se em quatro etapas: planejamento, coleta de dados, análise dos dados e adaptação e melhorias.

A etapa de planejamento leva em conta duas questões principais: qual o produto e quem se deve analisar<sup>[9]</sup>. Uma avaliação rigorosa do mercado, ambiente e concorrentes adicionará realismo e praticidade ao plano de marketing. A análise de mercado é a base do plano de marketing e, neste, deveria ser incluída uma explicação clara da segmentação de mercado, do público-alvo e previsões<sup>[10]</sup>. Os produtos analisados foram plataformas que possuíam, em seu portfólio, trilhas de aprendizagem. Para tal, buscou-se pelos termos citados anteriormente (trilha de aprendizagem e trilha de conhecimento), através de ferramentas de busca on-line, e foram selecionadas apenas instituições que possuíam trilhas de cursos de curta duração e especializações on-line.

A coleta de dados, por sua vez, consistiu em buscar as informações de domínio público, publicadas nos sites das próprias instituições<sup>[9]</sup>. Os itens avaliados foram os que compunham a trilha, valores de investimento e tempo de carga horária dos cursos ofertados, objetivando verificar as diferenças de desempenho entre os concorrentes<sup>[9]</sup>.

Por fim, a etapa de adaptação e melhorias consistiu na determinação de ações para melhorias no produto após a verificação do levantamento<sup>[9]</sup>. Para isso, considerou-se, também, o que já foi publicado sobre assunto, a fim de complementar as ideias de adaptações e melhorias.

Os principais concorrentes da plataforma apresentaram como conteúdos em suas trilhas somente cursos, com carga horária variada e investimento na trilha variando conforme o modelo de negócio da instituição. Aquelas que já possuíam o modelo de assinatura de conteúdo incluíram a

trilha em seu portfólio. Ainda, uma variação encontrada foi o aproveitamento de partes de disciplinas de graduação da instituição como uma trilha. Além disso, outra instituição, a depender do curso realizado e da trilha escolhida, oferecia equivalência de disciplinas de sua especialização (Quadro 1).

**Quadro 1.** Principais concorrentes da plataforma de cursos de curta duração e análise quanto a itens que compunham a trilha, investimento, carga horária dos cursos e outras observações

Concorrente	Itens que compõem a trilha	Investimento	Carga horária dos cursos	Considerações
Player 1	Somente cursos	Variado	Variada	Cursos variados reunidos em trilhas, podendo ser vendidos individualmente
Player 2	Somente cursos	Acesso a todos os cursos e trilhas mediante assinatura da plataforma	Variada	Os cursos presentes nas trilhas podem ser usados como equivalência para o MBA da instituição
Player 3	Somente cursos	Gratuito – R\$ 29,90	Variada	As trilhas reúnem os cursos de forma organizada e em uma sequência específica para que o aluno seja capacitado em uma ordem determinada
Player 4	Somente cursos	R\$ 49,90 – R\$ 120,00	Variada	Cursos provenientes das disciplinas de graduação da instituição
Player 5	Somente cursos	Gratuito	Não disponível	Instituição pública que costuma ofertar conteúdos gratuitos
Player 6	Webinars, palestras, quiz	Gratuito	Variada	A trilha foi criada com conteúdos gratuitos, a fim de apresentar a consultoria da instituição
Player 7	Somente cursos	Acesso a todos os cursos e trilhas mediante assinatura da plataforma	Variada	As trilhas reúnem os cursos de forma organizada e em uma sequência específica para que o aluno seja capacitado em uma ordem determinada
Player 8	Cursos, textos, palestras	Gratuito	Variada	Instituição pública que costuma ofertar conteúdos gratuitos; muitos links para os materiais não funcionam
Player 9	Somente cursos	R\$ 90,00	Variada	Somente uma trilha
Player 10	Cursos, estudo com os consultores, webinars, conteúdos exclusivos	R\$ 499,00 – R\$ 1999,00	Variada	O acesso ao conteúdo é ampliado a depender do valor pago pela assinatura
Player 11	Somente cursos	Variado	Variada	As trilhas podem ser todas liberadas mediante o pagamento da assinatura, mas também é possível adquirir apenas a trilha desejada
Player 12	Somente cursos	Gratuito – R\$ 257,00	Variada	Cursos variados reunidos em trilhas, podendo ser vendidos individualmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Levando-se em conta que algumas das instituições analisadas compilam uma sequência específica de conteúdos a serem assistidos, pode-se intuir que visam atender a um público que não pode direcionar muito tempo a cursos, por viverem em um ritmo acelerado, por exemplo. Do mesmo modo, enquanto as empresas já estabelecidas estão lidando com um público que envelhece, as empresas emergentes estão competindo pelo público mais jovem e mais produtivo<sup>[11]</sup>.

Ao considerar o público jovem, além da idade, deve-se considerar que esses consumidores estão adotando, cada vez mais, o estilo de vida da cidade grande e pertencem, em sua maioria, à classe média, dispendo de bom nível de renda para gastar ou investir. Esse público aspira realizar grandes feitos, experimentar produtos mais sofisticados e imitar comportamentos das classes superiores, traços que fazem deles um mercado atrativo para os profissionais de marketing. O que distingue esse novo tipo de consumidor de outros mercados é sua tendência à mobilidade, uma vez que costumam se deslocar muito e vivem em ritmo acelerado, de modo que tudo tenha de ser instantâneo para que o tempo seja, de algum modo, poupado e direcionado a outras atividades<sup>[11]</sup>. Sendo assim, cursos com carga horária muito extensa podem ser pouco atrativos para esse público, e é onde se insere o nicho de oportunidade dos mercados de cursos e trilhas on-line.

O comportamento do consumidor tem mudado conforme o aumento do acesso ao mundo digital. A importância de recomendações on-line é mais significativa, uma vez que os consumidores recorrem aos seus pares e conteúdos gerados pelos usuários (avaliações, classificações, etc.) para coletar informações sobre determinada marca<sup>[12]</sup>. Por isso, seria interessante se houvesse a indicação de conteúdos diferentes, não apenas cursos, uma vez que deve ser considerado, também, o fato de que cursos on-line atingem um grande número de alunos, o que configura heterogeneidade com diferentes propósitos e aprendizados<sup>[2]</sup>. Portanto, a utilização de conteúdos que gerem interesse e sejam divulgados pelos usuários atrairia novos potenciais consumidores sem a necessidade de investimento direto, pois os consumidores seriam os protagonistas e escolheriam o conteúdo a ser divulgado.

Nesse caso, a plataforma estudada produziria conteúdos gratuitos exclusivos, juntamente com seus professores, a fim de gerar o interesse no compartilhamento. Levar em conta as preferências de aprendizado do aluno é de extrema importância, pois tanto ensino quanto aprendizado acontecem durante a comunicação e interação<sup>[2]</sup>. De acordo com a ferramenta de marketing digital do Google, a Think with Google<sup>[13]</sup>, 90% das interações com a mídia passaram a ser facilitadas por telas, sejam de smartphone, tablet, laptop e televisão. As telas tornaram-se importantes, já que, em média, passa-se mais de quatro horas diárias de lazer utilizando várias telas de modo sequencial e simultâneo. A internet tem sido a espinha dorsal dessas interações baseadas em telas, o que pode ser exemplificado pelo fato de que tráfego total na internet cresceu trinta vezes de 2000 a 2014, conectando quatro em cada dez pessoas no mundo<sup>[11]</sup>.

Uma proposta para melhoria para a plataforma estudada seria a inclusão de conteúdos textuais e, também, de conteúdos disponibilizados apenas no formato de áudio, como podcasts. Este último podendo ser desenvolvido com a intenção de atingir o público jovem, que dispõe de menor tempo, uma vez que o conteúdo poderia ser ouvido juntamente com realização de outras atividades na tela do smartphone, por exemplo. Nesse caso, a conectividade é, possivelmente, o agente de mudança mais importante na história do marketing, embora não possa mais ser considerada novidade, e vem mudando muitas facetas do mercado, além de não mostrar sinais de desaceleração<sup>[11]</sup>. A conectividade também transforma o modo como os profissionais veem a concorrência e os consumidores, influenciando diretamente no sucesso de uma campanha de marketing ou até mesmo da organização.

Atualmente, a colaboração com os concorrentes e a cocriação com os clientes são fundamentais. A concorrência não é mais um jogo de soma zero, do mesmo modo que os

clientes não são mais receptores passivos de ações de segmentação, direcionamento e posicionamento de uma empresa. Assim, uma possível parceria com os concorrentes, mediante a oferta de conteúdos que uma instituição possui e a outra não, pode ser uma saída para a necessidade de atualizações constantes, podendo diminuir custos. A plataforma estudada também poderia aproveitar a rede de contato do concorrente para aumentar sua divulgação, em um sinergismo que ampliaria o alcance das duas organizações, sem prejuízo do conteúdo de uma sobre a outra.

A conectividade acelera a dinâmica dos mercados a ponto de ser praticamente impossível para uma empresa ficar sozinha e depender apenas dos recursos internos para ser bem-sucedida. As empresas precisam encarar a realidade de que, para vencer, devem colaborar com grupos externos e até envolver a participação dos clientes<sup>[11]</sup>.

O estudo ressalta que só quando a empresa conhece bem o seu posicionamento e o de seus concorrentes é que ela tem condições de trabalhar em um projeto de marketing na esfera virtual. Embora cada negócio possa promover ações on-line de forma própria e até inovadora, é importante ter um modelo de análise e planejamento para garantir maior sinergia e otimização de recursos<sup>[14]</sup>.

A plataforma estudada tem projetos para estruturar suas trilhas, porém deveria estudar, também, os tipos de conteúdo a serem produzidos, bem como qual tipo de conteúdo cada área de conhecimento dos cursos teria interesse. A produção desses conteúdos gera uma expectativa em seus stakeholders, precisando ser assertiva para que o tempo demandado não seja posto em questionamento.

Outro item que deve ser considerado é como deve ser transmitido aos usuários e futuros clientes o que é uma trilha de conhecimento. Ao observar os concorrentes, nota-se que não há um padrão para a elaboração de uma trilha, visto que a grande maioria é composta por um compilado de conteúdos de cursos já existentes. Assim, as trilhas de aprendizagem podem ser aquelas percorridas pelo aluno durante sua interação com os recursos disponíveis no ambiente virtual<sup>[4]</sup>.

Ao observar os dados analisados e apresentados no Quadro 1, nota-se que o player 10 apresentou uma proposta de trilha mais heterogênea. Apesar de a intenção ser a venda de consultoria da empresa, a possibilidade de absorver outros tipos de conteúdo, além dos cursos ofertados, acaba sendo a proposta que essa instituição busca. Uma sugestão que pode ser absorvida desse player é a possível oferta de mentorias com os professores responsáveis pelos cursos. Essas mentorias seriam, também, uma maneira de divulgar o trabalho de consultoria desses professores.

O mercado é complexo e muitas variações são encontradas diariamente. Dessa forma, estudos futuros são (e continuarão sendo) necessários, de modo que a instituição deve levar em conta a possibilidade de realização de um estudo de mercado desse modelo de oferta de conteúdo, bem como de quais tipos de conteúdo devem ser ofertados para seu público. Além disso, a melhor maneira de divulgar esse modelo deve ser estruturada, já que não existe um padrão estabelecido pelos concorrentes.

Como discutido anteriormente, notou-se que as trilhas de conhecimento, em sua maioria, são compostas apenas por um compilado dos cursos já existentes nas plataformas analisadas, o que, hoje, não é suficiente para ser atrativo e despertar a atenção e o interesse do público. Por não existir um modelo padrão de trilha, deve-se levar em conta que trilhas de conhecimento podem ser mais atrativas e incluir conteúdos diferentes de cursos, como a indicação de livros, vídeos e podcasts.

## Referências

- [1] Knapper C.K.; Cropley A.J. Lifelong learning in higher education. 2000. Kogan Page Limited, Londres, Inglaterra.
- [2] Seehusen S.; Lecon C.; Kaben C. Specification of learning trails in virtual courses. 2000. University of Applied Sciences, Luebeck, Alemanha.
- [3] Jarvis P. Adult education and lifelong learning. 2004. Routledge Falmer, Longres, Inglaterra.
- [4] Ramos D.B.; Oliveira E.H.T.; Ramos I.M.M; Oliveira K.M.T. Trilhas de aprendizagem em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem: uma revisão sistemática da literatura. In: Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 2015, Maceió, AL, Brasil, Anais.... p. 338-347.
- [5] Oliveira R.M.S. Curadoria de conteúdo como ferramenta de contexto para informação digital [Monografia]. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2014.
- [6] Gordon L. Paralelos entre a curadoria de conteúdo em redes sociais e a gestão do conhecimento. HFD. 2014; 3(5): 01-11.
- [7] Maldonado M.U.; Dias N.; Varvakis G. Benchmarking de gestion de la innovacion en tecnologia brasilina basada en la pequena y mediana empresa. Espacios Espacios. 2009; 30(2):16-20.
- [8] Rocha A.; Ferreira J.B.; Silva J.F. Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações. 2012. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [9] Zenone L.C. Marketing estratégico e competitividade empresarial. 2007. Novatec, São Paulo, SP, Brasil.
- [10] Berry T.; Wilson D. On target: the book on marketing plans. 2000. Palo Alto Software Inc., Eugene, Oregon, EUA.
- [11] Kotler P.; Kartajaya H.; Setiawan I. Marketing 4.0. 2017. Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [12] Etermel A.V.; Başçı A. Effects of Zero Moment of Truth on consumer buying decision: An exploratory research in Turkey. Int. J. Soc. Educ. Sci.. 2015; 1(2): 526-536.
- [13] Think With Google. new multi-screen world study. Google; 2012. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/mobile-marketing/the-new-multi-screen-world-study/>>.
- [14] Torres C. Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual. GV Executivo. 2012; 11(2): 59-61.

## Como citar

Coletti L.Y.; Teixeira M.V. Benchmarking de instituições de ensino EaD que ofertam trilhas de aprendizagem. Revista E&S. 2022; 3: e20220035.

## Sobre os autores

Luana Yoneda Coletti, Mestre em Ciências e Especialista em Agronegócios, Gestão de Projetos e Marketing, Piracicaba, SP, Brasil

Marcelo Victor Teixeira, Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo e Professor de Marketing, São Paulo, SP Brasil