

## **Concorrência em confronto**

*João Carlos Baldan*

Na linha de frente de algumas instituições acirram-se campanhas em busca de mais alunos. A oferta, em geral, é exclusivamente econômica. Mas a competição por preço tem conseqüências para todo o setor.

Depois da expansão do setor na década de 90, as instituições de ensino superior brasileiras vivem atualmente em período de guerra. Para conquistar mais alunos, muitas escolas enxugam custos, algumas até investimentos, e reduzem as mensalidades para tentar ganhar no volume. Exemplo clássico nos mercados, quando passa a euforia inicial, a guerra de preços é mais fácil de ser percebida no varejo. Mas na área de educação, que deveria primar pela oferta da qualidade, os danos para a imagem do setor são muito mais dolorosos do que em qualquer outro mercado.

Este é apenas um dos efeitos colaterais dessa estratégia, e eles não são nada desprezíveis. Em qualquer setor, reduzir preços, dar descontos ou oferecer qualquer outra vantagem apenas para conquistar mais clientes é uma ação que exige cuidado redobrado sob risco de, facilmente, minar o lucro e reduzir drasticamente os investimentos. Se faltar precaução, as empresas cerram as portas. Em geral, isso ocorre porque os empreendedores costumam não ter controle de seus custos, nem das margens de lucro. Acabam definindo o preço final, em geral, com base na concorrência, ou em porcentagens fixas. E deixam de considerar os investimentos, custos com funcionários, gastos com manutenção, estoque, aplicação do dinheiro etc.

Um segundo ponto importante é que as empresas, além de reduzir a lucratividade, incentivam consumidores altamente voltados apenas ao fator preço, sem contar o aumento dos custos operacionais e financeiros diante do volume, e a redução do poder de persuasão e fidelidade. A estratégia também é um chamariz para o surgimento de aventureiros no mercado.

O economista Cláudio de Moura Castro, presidente do conselho administrativo da Faculdade Pitágoras, de Belo Horizonte, diz que o que ocorre atualmente no ensino superior aconteceu em incontáveis setores industriais do país. "Quem não se lembra do número de fabricantes de computadores no início dos anos 90? Uma indústria que cresce muito depressa aproveita o momento favorável e o mercado atrai os bons e os fracos. Quando a taxa de crescimento cai para patamares normais, muitos não resistem. Sumiram quase todos os fabricantes de microcomputadores", lembra Castro.

Embora ressalte não estar acompanhando de perto a guerra entre instituições de ensino, Castro acredita que as taxas de lucro do setor estavam muito elevadas. "Coisa típica de um período de boom e que acaba ocorrendo em qualquer setor. Com a estabilização do crescimento e maior concorrência há uma tendência natural à eliminação das taxas de lucros acima daqueles obtidos por empresas competentes em setores mais consolidados. Isso é normal e se manifesta por uma leve queda nas mensalidades", explica.

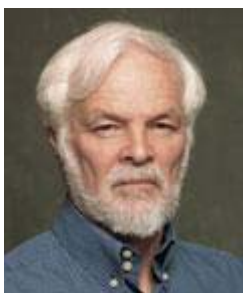
Mesmo entre as instituições de ensino superior que se julgam blindadas da luta por preços, admite-se que a guerra existe. "Ela é evidente, muito embora não a sintamos diretamente. A guerra de preços está ligada à banalização do diploma de nível superior. Um cenário em que todos perdem. Ninguém, absolutamente ninguém ganha com isso", acredita João Alberto de Andrade Veloso, reitor do Centro Universitário Barão de Mauá, de Ribeirão Preto. Para ele, a maior vítima desse processo é o aluno. "Depois de muito sacrifício para financiar seu estudo de curso superior, é ele quem corre o risco de ter apenas um papel pintado na mão. Um papel de muito pouco valor", diz.

Quem também se prejudica são as boas instituições. "Sabemos que para tudo existe um custo. E qualidade de ensino também tem custo. Felizmente, ainda temos um público que tem discernimento e que procura bem investir seu dinheiro, embora saibamos que existe um enorme contingente que só quer o diploma, fato que propicia essa disputa por baixas nas mensalidades."

Já para Moura Castro, a guerra não está disseminada em todo o mercado, restringe-se a apenas algumas instituições que duelam umas com as outras. "Essa é uma briga particular delas. Não acredito que caracterize o comportamento do setor", afirma.

O supervisor acadêmico do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, Alexandre Estolano, também acredita que a guerra está restrita a determinados nichos. "As instituições que basearam sua atuação no segmento de maior crescimento, ou seja, no de baixa renda, hoje enfrentam dificuldades. Seja pelo número de competidores atuando no mesmo nicho, seja pelas dificuldades econômicas naturais dessa faixa de renda", afirma. Para ele, essas instituições acreditaram que a oferta de preços mais baixos estimularia a demanda e, desta forma, poderiam compensar a menor receita unitária (por aluno) com uma receita total maior. "Ora, se todas pensam desta forma, a decorrência é a chamada guerra de preços. Porém, algumas instituições que focam outros nichos conseguem estabelecer diferenciações que permitem um tíquete médio maior por aluno, saindo assim desse território de guerra", garante.

Na luta que se trava, restrita ou não a determinados nichos, na busca por novos alunos, não raro ocorre outro fenômeno que os economistas chamam de concorrência predatória. "No Rio de Janeiro, essa situação já se verifica desde o final da década de 90. Em São Paulo, já encontramos indícios de que isso também vem ocorrendo", retrata Estolano, supervisor da Belas Artes. Segundo ele, no Rio de Janeiro, algumas instituições passaram, e muitas ainda passam, por dificuldades em manter o equilíbrio econômico-financeiro. "Com a diminuição das receitas e aumento da inadimplência, não há corte de investimentos e custos que consiga manter as margens de operação da empresa. O resultado imediato é a suspensão de investimentos, do pagamento de tributos, logo após os cortes em despesas correntes e, finalmente, atraso na folha de pagamentos", retrata.



**"Essa é a clássica queda de braço, para ver quem resiste mais. É a corrida para ver quem quebra primeiro. Mas tais situações não descrevem o setor como um todo"**  
**Claudio de Moura Castro**  
**Economista**

No entanto, será que existe guerra não predatória? "Toda guerra sempre é predatória", afirma Veloso, reitor da Barão de Mauá. "E quando nos referimos às universidades, esse aspecto é o mais visível, o mais nocivo e o mais indesejável. É que nos momentos de guerra tira-se o foco da qualidade, da prodigalidade e de quanto a instituição oferece de bom, para focar-se apenas o financiamento e o preço. Isto é muito ruim."

Para Moura Castro, o fenômeno da concorrência predatória também é restrito. "Se falarmos nas situações clássicas onde alguns vendem abaixo do custo para atrair clientes dos outros, pode ser que esteja acontecendo, mas de uma forma muito localizada. Essa é a clássica queda de braço, para ver quem resiste mais. Fala-se de casos em que uma universidade abre filial em frente a outra e cobra muito menos. É a corrida para ver quem quebra primeiro. Mas tais situações não descrevem o setor como um todo", acredita.

Para ele, o termo predatório não se aplica ao setor de ensino, porque as instituições que oferecem menor preço vendem outro produto e, inevitavelmente, de menor qualidade. "Se faltam aos alunos informações para saber que o mais barato é de pior qualidade, aí sim temos um problema de política pública cuja solução é aumentar o fluxo de informações. Por outro lado, alguns alunos simplesmente preferem o produto mais barato. Se não fere a regulamentação, paciência. Podemos nos angustiar com tais escolhas. Mas, na prática, as ferramentas de política educativa para lidar com esse problema são pateticamente ineficazes", aponta Moura Castro.

Para ele, o aluno normalmente escolhe qualidade antes do preço, mas há variáveis. "Se a qualidade custa um pouco mais caro, quase todos preferem qualidade. Caso custe muito mais caro, poucos optarão por ela. Além disso, há candidatos que não sabem onde está a qualidade, bem como os que preferem um ensino mais fácil e menos trabalhoso. É preciso entender que qualidade dá mais trabalho, também para os alunos.

É preciso estudar mais. Algumas pessoas compram canetas Mont Blanc, outras igualmente ricas preferem Bic. Não há como pasteurizar as preferências de todos. O Estado pode apenas definir mínimos aceitáveis."

Para comprovar sua tese, Moura Castro cita pesquisa realizada pelo consultor Ryon Braga que mostra que os estudantes escolhem os cursos por qualidade e localização. "O preço vem em terceiro lugar. Ou seja, os alunos optarão por qualidade se puderem pagar e se estiverem dispostos a levar a sério sua educação. Mas é preciso que haja avaliações demonstrando que o preço maior corresponde a um ensino melhor", afirma. No entanto, não basta só dispor de qualidade. E preciso mostrá-la ao mercado como justificativa pelo maior preço. "Quem mostra qualidade dificilmente vai enfrentar uma concorrência direta. Exceto, naturalmente, se os alunos não têm como saber onde está e onde não está a qualidade. Daí a importância de avaliações como o Provão, ainda mal substituídas pelo castelo de cartas do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade)."

Para Mitsuru Higuchi Yanaze, professor e coordenador dos cursos de especialização em gestão de marketing e comunicação da Universidade de São Paulo (USP), o aluno procura tanto qualidade quanto preço. "Existe de tudo. Tem aluno que só procura qualidade e os pais têm condições de pagar. Outros querem apenas o canudo de um curso superior e procuram um curso com preços no tamanho de seu bolso", acredita.

Pela experiência do reitor da Barão de Mauá, em Ribeirão Preto, João Alberto Veloso, no interior de São Paulo a realidade é outra. "Que ninguém subestime o aluno pensando que ele vai pagar menos só para conseguir o diploma. O aluno sempre busca qualidade. Ele sabe melhor do que ninguém sobre sua dificuldade e quanto está investindo em sua educação." Para ele, antes de o aluno ingressar em uma instituição, procura municiar-se de todas as informações possíveis. "Ele procura egressos, consulta sites, inclusive do Ministério da Educação, para conhecer os conceitos que uma instituição tem no mercado."

Estolano, da Belas Artes, também acredita que existem tanto alunos que buscam qualidade quanto aqueles que correm atrás de preços. "Há públicos distintos, mas, de uma forma geral, todos são sensíveis a preço. E o binômio qualidade x preço é sempre considerado pelos candidatos", diz. Ele reconhece que na briga entre ambos a qualidade sempre vence. "Até porque não necessariamente são coisas dissociadas. Existem muitas instituições dedicadas ao ensino de massa, no Brasil e no exterior, que apresentam resultados excelentes em termos de qualidade do ensino", afirma Estolano. Com ele concorda Veloso. "O problema é sobreviver às tempestades e atravessar esses momentos especiais como esta convulsão que ora vivemos. Até chegamos a pensar em entrar na disputa de preços. Mas não faremos isso. As boas escolas que conseguirem sobreviver a este período, que deve ser momentâneo, certamente vencerão. Vencerá aquela que mantiver a qualidade. A qualidade ganha sempre, inevitavelmente."



**"De uma forma geral, o binômio qualidade x preço é sempre considerado pelos candidatos. Mas na briga entre ambos a qualidade sempre vence" João Alberto Veloso - reitor do Centro Universitário Barão de Mauá**

Em tempos de guerra sempre é necessário adaptar, modificar e adotar novas estratégias. No front do combate ou fora dele. "As estratégias competitivas da Belas Artes não são baseadas em preços. Procuramos sempre manter os preços alinhados com nossos custos e investimentos previstos com a realidade do nosso mercado", diz o supervisor acadêmico da instituição, Alexandre Estolano. Na mesma linha segue a Barão de Mauá. "Nossa instituição manteve os preços. O que aconteceu de diferente é que hoje existe uma intensa negociação. Mais do que nunca estamos abertos a receber nossos alunos e identificar as suas dificuldades e ajudá-los, encaminhando-os para estágios ou programas governamentais", diz o reitor da instituição.

Mas será que, ainda assim, é possível manter preços e qualidade em um ambiente de guerra? "Estamos tentando. Nossa instituição está se debatendo, se apurando, se entregando a essa situação de momento e cedendo até onde pode. Mas muito pouco. Já temos valores adequados ao tipo de serviço que oferecemos e é posição nossa não ceder."

Preferimos esperar e até desativar alguns cursos em vez de reduzir nosso padrão e qualidade do serviço educacional que oferecemos", garante Veloso. Por seu lado, Estolano, da Belas Artes, só acha possível manter preços e qualidade nesse ambiente se a instituição apresentar um diferencial ao mercado. "Se o aluno encara o ensino oferecido por determinada instituição como normal, ou seja, sem maiores ganhos pelo valor pago, o serviço se transforma em uma espécie de commodity. Aí o aluno irá buscar a de menor preço. Porém, quando o aluno consegue identificar um diferencial no serviço prestado, estará disposto a pagar um preço maior, desde que tenha condições financeiras para isso", diz.

Para os gestores, a fórmula para se manter fora da batalha de preços é o investimento em diferenciais competitivos passíveis de comprovação. "Este é um trabalho diário dos gestores e acionistas. Indicadores de gestão que monitorem a qualidade, não só dos processos educacionais, mas também dos processos administrativos que são fundamentais. Oferecer serviços adicionais, aumentar o tíquete médio através da oferta de produtos ou serviços vinculados à formação do aluno, buscar o comprometimento de todos os colaboradores, especialmente os docentes, no sentido de melhoria contínua, oferecer maior e melhor arsenal tecnológico nas salas de aula e laboratórios. Tudo isto leva à consolidação de um diferencial competitivo", diz Estolano, da Belas Artes.

A Faculdade Pitágoras também argumenta que a estratégia é apostar na diferenciação. "Mas deve-se fazê-lo o melhor possível e não ser apenas diferente. Diferenciar de verdade, porque não adianta fingir, ou fazer o marketing do diferente e se entregar à mesmice. A área onde parece fazer sentido investir é na pedagogia da sala de aula. É preciso também repensar os conteúdos, não no sentido novidadeiro, mas perguntando o que realmente as empresas precisam."



**"É um trabalho diário dos gestores e acionistas. Indicadores de gestão que monitorem a qualidade educacional e administrativa são fundamentais"**  
**Alexandre Estolano**  
- supervisor do Centro Universitário Belas Artes

Para Moura Castro, o mercado deve encontrar seu ponto de estabilidade naturalmente. "Há espaço para muitos níveis, tanto de qualidade quanto de preços. Como há alunos que valorizam qualidade e pagam o que for preciso e outros ou não a valorizam, ou não podem pagar pela qualidade e escolhem ou se contentam com pagamentos mais modestos e qualidade da mesma forma, nosso mercado tornou-se muito abrangente. É o Estado que precisa definir um mínimo aceitável de qualidade e deixar o mercado encontrar o seu equilíbrio nos diversos segmentos que se definem espontaneamente. O que precisamos é superar o mito de que há apenas um único nível de qualidade e que todas as escolas se pautam por ele. Na verdade, nem a própria definição de qualidade pode ser a mesma. Para certos alunos, pesquisa é qualidade. Para a maioria, entretanto, qualidade é ter professores capazes de fazer os alunos aprenderem idéias simples", afirma.

Ele admite que todas as instituições de ensino praticamente baixaram um pouco suas mensalidades nos últimos tempos, como forma de enfrentar a situação mais difícil e atual do mercado. "A Pitágoras manteve praticamente estáveis os seus níveis de mensalidades", afirma ele, ao reconhecer, porém, que uma depuração no mercado deverá ocorrer. "Ela está apenas começando, ainda de forma tímida. Há ameaças. Mas não ouvi falar de falência pura e simples. A matrícula das mais frágeis pode decrescer, alguns cursos vão sendo eliminados e assim por diante. E, naturalmente, há as compras e fusões que são muito faladas, mas ainda pouco materializadas. Mas não há por que ficar escandalizado. Centenas de instituições educativas pouco eficientes foram fechadas nos Estados Unidos, nas últimas décadas. É assim mesmo", garante.

Para o reitor da Barão de Mauá, há um histórico dos processos das empresas - em todos os setores da economia e não restrito ao da educação especialmente - em que ocorre essa depuração do mercado, quando as melhores permanecem e as piores saem. "As que mais guerrearem e piores serviços oferecerem acabarão saindo do mercado", atesta Veloso.

Por seu lado, Estolano, da Belas Artes, garante que o setor ainda não chegou a ponto de uma depuração efetiva. "Ainda veremos, em futuro breve, um processo de consolidação entre instituições e o encerramento de atividades daquelas que não têm condição de competir no mercado da educação superior", diz. Resta perguntar como. "Por intermédio de mecanismos de auto-regulação do próprio mercado. As empresas educacionais que não tiverem condições de se manter serão absorvidas por outras. Pode ser também que, se houver continuidade nos planos do Ministério da Educação, algumas instituições sofram restrições de funcionamento com base no Sinaes, o que as levaria aos processos de negociação", diz ele.

Outro risco que se corre ao enfrentar a guerra de preços é o de utilizar a conhecida estratégia de redução de investimentos. "Trata-se da primeira atitude do empresário que se vê diante da redução de receitas e encolhimento de margens", diz Estolano, da Belas Artes. João Alberto Veloso concorda. "O corte de gastos é a primeira questão que surge nos atuais modelos administrativos quando se enfrenta momentos difíceis", diz ele, ao ressaltar, entretanto, que é preciso muita sensibilidade para saber o que é gasto e o que é investimento. "Em educação se confunde muito. Afinal, é impossível oferecer boa qualidade de ensino sem investimentos. São intrínsecos no processo educativo e absolutamente necessários."

Estolano acredita que, além da disputa de preços, outros fatores emperram a realização de mais investimentos, como a ausência de um marco regulatório perene. Na sua opinião, para apresentar ganhos de produtividade e qualidade nos próximos anos deveria ocorrer maior qualificação dos gestores das instituições de ensino superior e dos docentes. "A política do governo anterior, e mantida no atual, de privilegiar a criação de novas instituições de nível superior em detrimento de maior incentivo ao desenvolvimento das universidades e faculdades já existentes, levou a um atual fracionamento de mercado e a uma comoditização do ensino superior", diz ele.

O professor Yanaze concorda. "O Brasil estava defasado e havia grande demanda reprimida no setor da educação superior. Além disso, alguns empresários viram o ensino superior como bom negócio e não houve planejamento adequado, por parte do Ministério da Educação, para que o desenvolvimento fosse crescente, desde a escola fundamental e básica até chegar à superior. Acabou ocorrendo um desequilíbrio entre necessidades, expectativas, capacidades e potencial do mercado".

Mas, para Estolano, a escala necessária para que uma instituição tenha recursos excedentes para aumentar os investimentos em infra-estrutura, qualificação e pesquisa não existe. "O que vemos no mercado brasileiro de educação superior é uma miríade de pequenas e médias escolas, com poucas instituições que tenham porte avantajado que permita realizar esses investimentos", afirma.

O professor da USP Mitsuru Yanaze ensina que em se tratando das pequenas e médias instituições é preciso buscar eficiência e produtividade com crescimento constante para maximizar o que pode ser oferecido pelo preço pago pelos alunos. "As universidades precisam ter foco. Hoje há exemplos de instituições particulares que têm uma série de cursos voltados para áreas completamente diferentes. No caso das instituições mais populares, por exemplo, ter o foco em áreas correlatas possibilita o investimento mais concentrado em determinada área de atuação, contratação de professores mais qualificados e investimento em recursos que possibilitarão grande sinergia." Segundo ele, só assim as instituições poderão sobreviver, oferecendo qualidade e preço atrativo. "Para manter bons cursos é preciso comprar equipamentos e contratar bons professores. É preciso aparelhar uma universidade de odontologia, por exemplo, dispor de um software para o curso de arquitetura etc. São grandes investimentos que não combinam com grande diversificação do portfólio na oferta de cursos", diz ele.



**"Para as pequenas e médias instituições deve-se buscar eficiência com crescimento constante para maximizar o que pode ser oferecido"**  
Mitsuru Yanaze, professor da USP

### **Outros Setores Sofreram**

Nos anos 90 o Brasil vivia um outro cenário. Empresas dos mais variados matizes surgiam e investiam o seu dinheiro em produtos e serviços. Havia até certa euforia. E no setor da educação não foi diferente. Ocorreu um boom. Entretanto, a gestão naqueles tempos, se comparada aos dias atuais, era amadora em todos os segmentos da economia, educação inclusive. Igualmente os conflitos entre rivais eram de menor monta, sob controle. Porém, com o acirramento da concorrência, o cenário mudou. O aumento da velocidade da dinâmica - alimentada tanto pela globalização como pelo aparecimento de novos players - fez surgir no mercado uma luta não tão pacífica como antes. Em face das mudanças, muitas empresas não recusaram em optar pelo vale-tudo, de modo a não perder seus clientes e ainda conquistar novos consumidores, por sua vez, mais refinados e exigentes.

Foi a estação das avalanches. Da redução de preços, cuponagem, promoções de todos os tipos e formas, sem contar os maiores prazos para pagamento. Como essas estratégias foram adotadas por empresas concorrentes, nos mais variados mercados, intensificou-se a luta. Não demorou para se cunhar o termo guerra de preços, essa complexa briga que traz muitas incertezas ao cotidiano das empresas, dos negócios e na própria vivência do consumidor, que se confunde na hora de avaliar a qualidade e saber quem é quem.

Um dos exemplos mais lembrados é o da guerra travada, no início da década, no setor de telefonia. A Embratel e a Intelig, que entravam em um mercado antes monopolizado por uma estatal, utilizaram a estratégia de redução de preços para minar a concorrência. O desafio era aumentar o número de usuários de cada operadora, o que foi parcialmente conseguido. Mas, em um dado momento, nenhuma das duas conseguia mais ampliar sua participação no mercado que, naturalmente, tem um limite físico.

No varejo, o fornecedor nacional precisou de muita criatividade e fôlego para enfrentar o difícil duelo com marcas globalizadas que chegavam, na época, com força às gôndolas dos supermercados, por exemplo. Promoções surgiam aos montes, pague duas e leve três.

Um dos riscos é a falta de controle dos custos e das margens de lucro. Por exemplo: determinada empresa compra um produto para revendê-lo com margem de 35%. Mas, em suas promoções, resolve dar desconto e vendê-lo com 15% de lucro e, em princípio, imagina ganhar no volume.

Isso parece certo. Mas não está. Como muitas empresas não consideram sua estrutura de custos e definem o preço final, em geral, com base na concorrência, ou em porcentagens fixas, deixam de considerar os investimentos, custos com funcionários, gastos com manutenção, estoque, aplicação do dinheiro etc. Toda empresa deve, em primeiro lugar, definir uma faixa justa de preço que irá oferecer aos consumidores. Para isso, precisa avaliar bem os benefícios agregados ao produto ou serviço como garantias, qualidade superior, atendimento diferenciado, maior variedade ou opções, horários e prazos convenientes, apresentação física e benefícios habituais entre outros. Tudo para permitir que a empresa seja competitiva e interessante aos olhos de seu cliente.

É por isso que especialistas recomendam que, antes de entrar em uma queda de braço para brigar com preços, exige-se do competidor grande poder de fogo e gorduras para queimar e, assim, sobreviver até o final da batalha.

### ***Preço deve ser definido por análise criteriosa***

Além de professor da USP, Mitsuru Yanaze atua como consultor de marketing em grandes empresas como Petrobras, Bayer, Basf e Santander Banespa. Ele acaba de lançar o livro *Gestão de Marketing e Comunicação - Avanços e Aplicações*, no qual reúne 50 casos brasileiros que ressaltam a importância do planejamento em todos os ambientes corporativos. Do livro, Yanaze tira algumas dicas para orientar administradores de pequenas e médias instituições de ensino superior privadas.

A análise sistêmica e constante dos fatores que influenciam o ambiente de negócio deve levar em conta os recursos financeiros, humanos e materiais, considerados inputs.

São eles que vão proporcionar diferentes resultados dependendo dos processos, sistemas e políticas, chamados throughputs, de cada instituição.

A partir dessa análise, é possível definir as estratégias dos quatro outputs de marketing: produtos e serviços; preços; distribuição e vendas e comunicação, que devem representar decisões equilibradas, explica Yanaze. Diante disso, a política de preços é, certamente, um dos fatores de outputs extremamente relevante. "É por isso que o preço deve ser definido a partir de uma análise criteriosa", explica. "Também é imprescindível a gestão do próprio planejamento, uma vez que as mudanças significativas são constantes no cenário dos negócios". Nas instituições de ensino, alguns fatores merecem avaliação minuciosa para a garantia de uma gestão empresarial bem-sucedida. "Desde a escolha de professores qualificados, infra-estrutura e instalações adequadas." E lembra que o mercado pode ser dividido em três segmentos: instituições reconhecidas nacionalmente com preços mais elevados; instituições de nível médio, que devem contar com professores divididos entre docentes com doutorado (poucos), mestrado (poucos), e especialização/pós-graduação (a maioria) e instituições mais populares, com preços acessíveis para a população.

**Fonte: Ensino Superior, a. 9, n. 102, p. 36-42, mar. 2007.**