

ABORDAGEM DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

Ivan Ferreira de Campos¹

RESUMO:

Este artigo busca demonstrar os aspectos conceituais relacionados à implantação de uma administração de marketing em organizações educacionais, explicitando as particularidades que envolvem o desenvolvimento da visão de mercado e o processo de mudança cultural necessária à adoção estratégica dessa orientação. O estudo orientou-se pela análise de obras relacionadas ao tema, em específico abordagens propostas por Kotler e Fox, que em seus estudos apontam as necessidades, vantagens e processos relacionados à visão de marketing nas instituições de educacionais, de forma que fosse possível contemplar os processos práticos envolvidos na formação de um conceito ou uma estrutura base para que esta cultura seja inserida nas mais variadas situações organizacionais. Por tratar-se de um estudo teórico, o resultado deste é uma proposta de roteiro, que demonstra os desafios envolvidos na adoção das práticas relacionadas, em especial na mudança de cultura, passando à uma visão estratégica de mercado e das ações que cercam a aplicação do marketing na prática, concluindo com a apresentação de um modelo base para auxílio no trabalho de conscientização e aplicação do ferramental envolvido, auxiliando gestores desse tipo de organização frente os desafios do mercado competitivo.

Palavras-Chave: Administração de marketing. Cultura gerencial. Mercado Competitivo.

ABSTRACT:

This article shows the conceptual aspects related to the adoption of a marketing management in educational organizations, showing the different steps in the development of a market vision and the process of cultural changes needed to adopt these strategical orientation. The study was guided on a strategical research of many purposes, specially based on Kotler and Fox studies on this area, which shows the necessities, advantages and diferrent process involved in a marketing point of view on educational organizations, in a real construction of these market concepts, or guiding these institutions to build a huge structure in many different organizational situations. As a theoretical study, it's results purposes a script it shows the difficults related to adopt these strategies, specially involved on cultural aspects, like resistances, prejudice and a lack of business view during the work to pass to a market orientation and it's actions, that turn possible a practical marketing management.

Keywords: Marketing management. Management Cultural Aspects. Competitive Market.

¹ Especialista em Administração de Marketing e Propaganda (UEL). Bacharel em Administração (UEL). Docente Adjunto da Faculdade Norte Paranaense (UNINORTE). Coordenador da Empresa Júnior de Administração (UNINORTE). Pesquisador e consultor nas áreas de Gestão Universitária, Marketing e Comportamento do Consumidor, Estratégia Empresarial e Gestão Ambiental. Desenvolve atividades vinculadas à graduação em Administração, modalidade EAD (UNOPAR).

1 INTRODUÇÃO

O marketing e a visão mercadológica, apenas na década de noventa passaram a fazer parte do cotidiano das instituições educacionais, sejam estas escolas, centros de ensino ou capacitação pedagógica, escolas técnicas, instituições de ensino superior de orientação pública ou privada.

No entanto o estudo do marketing educacional, data do fim da década de setenta, com origem nos Estados Unidos, sendo as abordagens relacionadas ao mercado, inicialmente tratadas de forma a implementação de melhorias na imagem das instituições.

Porém na década seguinte, visto o aumento da concorrência, os estudos de marketing educacional passaram a ser abordados com uma visão competitiva e estratégia, como já colocado por Kotler e Fox (1994), com o objetivo de elaborar estratégias que visassem crescimento de mercado ou retornos financeiros maiores, provenientes dos serviços prestados pelas instituições.

No Brasil, este cenário surgiu a partir da consolidação das instituições privadas de ensino em todos os níveis, especialmente na educação infantil e pelos colégios privados, que aproveitando-se da ineficiência do ensino público, passou a explorar a oportunidade de vender conhecimento através dos serviços educacionais.

Essa situação fez surgir as raízes de um novo mercado competitivo, onde o estabelecimento de marcas uma boa reputação, significavam a conquista de novas parcelas de mercado, e onde o *marketing* surgiu como a ferramenta de auxílio no processo de atendimento de um mercado com necessidades latentes, da melhor forma possível, e à frente da concorrência.

Para Kotler (2000), o *marketing* é a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sendo estes qualquer tipo de pessoa. Dessa forma o profissional de *marketing* tem a tarefa de trabalhar a fim de satisfazer as necessidades dessas pessoas, sejam estas necessidades explícitas ou implícitas, de forma rápida, objetiva e marcante.

No entanto, mesmo partindo de uma necessidade organizacional, surgiu o questionamento central da problemática deste estudo, como uma instituição que visaria trabalhar um dos pilares básicos da construção social, a educação, poderia atingir seus objetivos de crescimento, atendendo às crescentes de demandas de mercado, utilizando-se de estratégias de *marketing*, não sendo essa sua abordagem principal?

Se a finalidade de uma instituição de ensino não é o lucro, mas sim a formação de um cidadão, seu aprimoramento, melhor capacitação ou mesmo orientação social, a resposta passa pela mudança de cultura gerencial dentro dessa instituições, transformando a orientação dessas de forma que seja possível aliar sua finalidade com objetivos tangíveis de crescimento de mercado, onde as estratégias relacionadas ao *marketing* inclusive possibilitariam a melhoria no serviço prestado por tais instituições.

2 METODOLOGIA

O processo metodológico envolveu a análise teórica orientada com base nos princípios propostos por Cooper e Schindler (2003), onde obras completas e estudos práticos foram visitados de forma que pudessem formatar um desenho planejado, dentro de uma visão empírica analítica, em como poderia ser implantada e gerenciada a administração do composto de marketing dentro de instituições educacionais.

A formatação ou convenção de um conceito principal orientou-se pela visão de com a derivação natural dos aspectos relevantes ao planejamento de marketing fez-se necessário para que o roteiro planejado de ação pudesse ser concebido sob uma perspectiva prática, baseada em fundamentos sólidos e em experiências vivenciadas por instituições dessa natureza.

A análise de literatura para o devido embasamento teórico, procurou conforme Rampazzo (2005) de forma fiel demonstrar as características e desafios envolvidos no problema da pesquisa, evidenciando os enfrentamentos vividos pelos gestores dentro desse tipo de organização quando deparados com a necessidade de identificar como atuar em um mercado competitivo.

A compilação das ideias e estratégias pertinentes à ação, partiu do princípio de uma interpretação apurada dos textos, como já tratado por Roesch (1999), onde o leitor estabelece uma unidade de leitura, e à partir daí prossegue através das análises, textual, temática, interpretativa e de problematização, visando a contextualização dos princípios envolvidos.

Dessa maneira o processo resulta na fundamentação para a análise interpretativa, possibilitando a reflexão e o desenho de um cenário estratégico em nível específico do tema abordado.

3 O MARKETING EDUCACIONAL

De acordo com Kotler e Fox (1994), a utilização de ideias relacionadas a *marketing*, varia de instituição para instituição de acordo com as necessidades e problemas enfrentados por estas no mercado. Uma instituição educacional direciona-se para a elaboração de estratégias relacionadas ao mercado geralmente quando nota que pode alcançar melhores resultados de visibilidade, reputação, amplitude de influência e naturalmente maior rentabilidade à partir da venda dos serviços que oferece.

Esse processo de venda da educação, em todos os níveis do ensino, tornou o marketing algo conhecido, quando passou a ser um bom negócio oferecer um serviço de qualidade a um preço vantajoso, quando a demanda passou a ser crescente e quando tendências econômicas e populacionais passaram a interferir em suas estruturas.

O mercado, feito de tendências, e a influência que mudanças mínimas possuem sobre qualquer tipo de negócio podem afetar a saúde das instituições. No cenário contemporâneo, temos no Brasil uma notória queda da taxa de natalidade censo após censo, o que representa que em um futuro próximo será menor o número de potenciais ingressantes na educação fundamental e básica, assim como será menor a busca por cursos pré-vestibulares.

Em contrapartida, em uma sociedade que passa por crescimento econômico e acirramento competitivo, será maior a demanda por cursos superiores, de especialização e capacitação como línguas e de habilidades específicas.

Essa característica gera uma maior exigência por parte dos clientes, além de realizar uma seleção natural entre as instituições que oferecem o melhor, se fazem-se conhecer entre os jogadores concorrentes.

Mas seria o marketing educacional apenas falar e vender um serviço? Na verdade não basta criar um departamento de comunicação em *marketing*, fazer publicidade ou discutir o número de alunos e matrículas existentes, para manter-se no mercado, exige-se uma orientação estratégica para o *marketing*.

Essa orientação, segundo Kotler e Fox (1994), pressupõe que a principal tarefa da instituição seja determinar e satisfazer as necessidades dos clientes através do projeto, da comunicação, da fixação dos preços e da entrega dos diferentes programas, cursos e serviços oferecidos, utilizando abordagens mercadológicas de longo prazo que envolvam um planejamento sério e bem elaborado em uma perspectiva de relacionamento com os clientes.

Essa definição insere as instituições na administração de *marketing*, onde de serviços com natureza intangível, como é o caso da educação, estas terão que fazer a percepção destes tornar-se tangível.

O projeto pedagógico, a estrutura oferecida, o desenvolvimento de atividades complementares, a comunicação para com os públicos, o estabelecimento dos preços, e a entrega dos serviços, contemplariam os 4 P's do *marketing*, produto, promoção, preço e praça (distribuição), que cada instituição deve administrar.

Enquanto para o cliente o *marketing* é visto de uma forma, para a instituição a visão deve ser outra, Kotler (2000), coloca que dentre as mais distintas definições de *marketing*, para o cliente, ele é o processo social pelo qual pode ser atingido o objetivo de satisfazer as necessidades pessoais, já para a instituição, no papel de quem tem que satisfazer essas necessidades, o *marketing* é o processo de planejar e executar as tarefas relacionadas a administração plena do produto ou serviço que ela oferece.

Outro desafio dessa visão é como uma instituição pública, seja um colégio, escola fundamental ou mesmo instituição de ensino superior, usarão as abordagens de *marketing* se ela não vende pacotes de ensino, se ela não é sustentada por entradas advindas de mensalidades, e se o número de matrículas anuais não interfere em sua saúde financeira de forma direta.

Nesse caso as abordagens de mercado são utilizadas para a venda da imagem e marca institucional, a qualidade de ensino oferecida, o reconhecimento da instituição no mercado competitivo e a satisfação de seus clientes.

Kotler (2000) indica que a resposta está no básico, no estudo do *mix de marketing* com um todo, mesclando as abordagens ou passos que serão utilizados para as instituições atingirem seus objetivos, podendo este ser considerado o começo do que pode ser chamado de planejamento de mercado, ou mercadológico concreto, a saber, definir o mercado a ser explorado e os produtos a serem oferecidos, que preços (mesmo conceituais ou emocionais) serão cobrados pelos produtos, como as pessoas saberão acerca dos produtos oferecidos, como fazer *benchmark* e se posicionar em relação à concorrência, assim como concluir o processo e avaliar os resultados.

3.1 Definição de Mercados

Todo cliente busca qualidade quando imagina-se adquirindo um produto ou serviço, nesse contexto é claro dizer que potenciais alunos procuram uma instituição que atenda essa necessidade básica (qualidade), mas como uma instituição de ensino pode determinar que alunos vai atender, se dentro de um mercado vai atender a todos, ou se irá escolher atender alguns com necessidades mais simples ou complexas.

Kotler e Fox (1994), colocam que as instituições possuem três direções básicas no processo de segmentação de mercado, o *marketing* de massa, o *marketing* de produto diferenciado e o *marketing* de alvo.

Quando uma instituição utiliza a abordagem de massa, esta procurará atender a todo o mercado, ou seja, deverá oferecer produtos que atendam a toda a população. Em geral essa estratégia é natural de escolas ou colégios, que buscarão oferecer o ensino básico de massa, ou seja, dentro dos parâmetros exigidos pelo Ministério da Educação, sendo nesse contexto o mercado tratado por igual.

Já a abordagem de *marketing* de produtos diferenciado, é tratada por Kotler e Fox (1994) como sendo a exposição de um produto ou serviço que oferecerá combinações que fujam ao padrão de massa, onde os clientes terão condições de escolher a combinação mais adequada às suas necessidades, nessa abordagem o mercado já não é visto como homogêneo, por exemplo, uma instituição que ofereça atendimento berçário, cursos de idiomas com orientação infantil, ou um colégio que ofereça preparação pré-vestibular, ou uma faculdade ou universidade que possua programas atualizados de acordo com as necessidades do mercado competitivo atual.

E por fim, na visão de *marketing* de alvo, há um envolvimento maior da instituição com um grupo específico de clientes, por exemplo, portadores de necessidades especiais, ou jovens com potencial acima da média, “superdotados”, onde deve-se observar dentre os diferentes grupos e suas necessidades e escolher qual será o mais interessante e poderá ser

atendida da melhor forma possível

Dessa forma deve ser feita uma análise de ambiente que possibilite a combinação entre segmentação de mercados que possam ser atendidos, e essas diferentes perspectivas de *marketing* como acrescenta Fortes (2001), ao contextualizar que dentro dessa estratégia onde observa-se “o melhor” mercado, torna-se possível para as instituições identificar que tipo de serviço será oferecido, como atrair esses segmentos de clientes, quais são realmente atraentes para atuação da organização, e como a imagem da mesma será aferida pelo mercado, incluindo concorrência.

Muitas abordagens podem ser adotadas segmentar um mercado, sendo que dependerá do objetivo estratégico da instituição educacional, onde se estivermos falando de uma faculdade, esta pode ser feita por localidades, tendo características geográficas; pode ser feita também utilizando-se características demográficas como idade, sexo, ciclo de vida familiar e religião; com base em características psicográficas, como classe social, estilo de vida ou peculiaridades individuais de personalidade; ou com base em pontos comportamentais como percepção de valores, lealdade a produtos ou serviços e consciência sobre os produtos e serviços oferecidos.

Já se estivermos falando de uma escola técnica, uma estratégia pode fundamentar-se na necessidade dos clientes específicos, ou seja, que cursos ou programas seriam interessantes para que os mesmos identificassem vantagens em tornarem-se alunos, capacitação em informática, capacitação em mecânica industrial ou em telecomunicações.

Kotler e Fox (1994), acrescentam que a segmentação pode ser feita utilizando um *mix* de variáveis, que possibilita uma classificação multivariada a respeito do mercado a ser atendido, tornando facilitada a identificação de que programas cada segmento necessita, e entrando na questão do *marketing* alvo, que pode ser diferenciado, ou concentrado.

No *marketing* diferenciado, a instituição pode trabalhar em dois ou mais segmentos específicos determinados, com o objetivo de atrair maior número de clientes em cada segmento selecionado, fortalecendo as percepções dos consumidores desses segmentos de forma que estes identifiquem a instituição como sendo especialista nos produtos ou programas que oferece, e criando dessa forma lealdade junto aos consumidores do segmento, mantendo os alunos matriculados ao longo de todo o curso oferecido.

Já quando em uma abordagem de *marketing* concentrado, as instituições vão atender um único segmento do mercado.

Nesse caso a instituição exclusivamente voltará seus esforços a atender as necessidades dos consumidores, oferecendo programas realmente atraentes e visando criar uma percepção de qualidade e especialização junto ao segmento específico, obtendo maior conhecimento das necessidades desse segmento e fazendo aumentar sua economia de escala, distribuição e promoção, seria o caso de escolas jurídicas de preparação para concursos públicos.

Nessa visão existem riscos acima do normal, pois o segmento atacado pode desaparecer, ou declinar, assim como pode apresentar mudanças repentinas capazes de fazer a instituição perder dinheiro investido, sem ter uma retaguarda capaz de suprir suas necessidades. Além disso, no caso de instituições que atuam com *marketing* concentrado, a dificuldade de mudança nas estratégias e atuação é maior que naquelas que possuem versatilidade de atuação.

Fortes (2001) pondera que nenhuma estratégia de mercado é absoluta, ou aplicável em todos os segmentos, sendo que as instituições, ao definirem os segmentos favoráveis precisam considerar os riscos e oportunidades destes e identificar se possui forças para atendê-los.

O sucesso de uma instituição na determinação de que segmentos irá atender, está intimamente ligado a algumas características únicas que uma organização dessa natureza deve ter, como ser forte na participação relativa de mercado, ter preços competitivos frente a concorrência, possuir produtos/programas de qualidade, ter conhecimento das pessoas ou consumidores que irá atender, e principalmente, uma instituição dessa natureza deve ser eficaz em *marketing*, abrangendo os pontos que vão além da segmentação de mercado, conjugando o “verbo” fidelização e estabelecendo o relacionamento.

3.2 Abordagem de Preços

A questão dos preços de produtos/programas oferecidos por instituições educacionais poderia ser um problema apenas de instituições privadas, mas escolas ou organizações públicas também “precificam” seus serviços.

Isso parece contraditório, no entanto devemos considerar que de alguma forma uma instituição pública vende sua imagem e também de alguma forma vende um produto, a educação, que oferece um preço psicológico.

Assim, mesmo não dependendo de mensalidades, escolas públicas, organizações não governamentais, entidades filantrópicas ou unidades de assistência, que trabalhem em qualquer medida a educação, devem elaborar estratégias mercadológicas planejadas para a venda de seus princípios, na mesma medida instituições privadas (que dependem de mensalidades), pois as entradas financeiras, quaisquer sejam estas, sejam de doações ou repasses governamentais, possibilitam melhorias e o sustento do serviço oferecido.

Para que uma instituição possa então, definir sua política de preços, independente se serem públicas ou privadas, deve haver um controle sobre algumas variáveis que seriam também controladas em empresas normais.

Kotler (2000), aborda que essas variáveis seriam especificamente saber como os consumidores e a sociedade vão perceber os preços, quais objetivos de preço são apropriados, como selecionar uma estratégia de preços, como estabelecer os preços e que efeitos mudanças de preços podem gerar.

Um cliente percebe preços de forma diferente do outro, e em geral, uma unidade educacional não consegue mensurar tal percepção, tratando todos de forma igual, algo que Kotler e Fox (1994), já abordavam ao afirmar que o preço final do serviço educacional, não será o preço real, existindo preços ou custos de esforço, psíquico, e de tempo, que no final acumulam uma carga psicológica maior que os valores estabelecidos inicialmente para venda dos produtos/programas.

De forma a compensar essa percepção, é necessário que seja feito o relacionamento dos preços determinados à qualidade dos produtos/programas oferecidos sob uma visão cuidadosa, pois quando os preços são baixos, em geral vão representar baixa qualidade, ou quando muito altos, podem atrair poucos clientes.

O equilíbrio torna-se fundamental e baseia-se em aspectos fundamentais do comportamento do consumidor, como já abordava Karsaklian (2004), onde o estabelecimento da política de preços a ser praticada, terá impacto direto na ideia que o consumidor terá acerca do serviço que estará a contratar, sendo que preços maiores em geral, conseguem atrair mais pela percepção de qualidade em comparação a produtos com preços mais baixos..

Nesse aspecto é fundamental dizer que conforme Giglio (2005) coloca, um cliente pode pagar mais por um mesmo produto ou serviço, se julgar que sua necessidade será melhor atendida que por uma instituição educacional que cobre menos.

Kotler e Fox (1994) colaboram sobre a definição de preços dentro de um *mix* de objetivos, ou meta por preço. Esses objetivos são conhecidos como a maximização de resultados, a maximização de uso e a recuperação do custo.

No que tange à maximização de resultados, esta não deve ser tratada como uma meta isolada, não devem ser estabelecidos preços esperando obter o máximo de retorno em um único produto, mas sim no todo, estimando quando as vendas de todos os serviços juntos oferecidos podem maximizar seus resultados.

A maximização de uso, seria a maximização de clientes compradores dos programas oferecidos pelas instituições, esse objetivo geralmente só é atingido quando os preços são mais baixos, porém como dito anteriormente, preços baixos podem afastar clientes, e dessa forma o estabelecimento de preços de acesso passa a exigir maior atenção e estudo a respeito do mercado que pretende-se atender, escolas de inglês e informática com políticas de preços baixos e muitos alunos por sala, enquadram-se nessa caracterização.

Em relação à recuperação de custos, as instituições basicamente buscam um ponto de equilíbrio financeiro e não necessariamente o lucro. Sabemos que estas instituições também são empresas, e isso é um tanto quanto fora da realidade, mas instituições públicas, de cunho religioso ou social, podem investir em atingir este objetivo.

Uma vez determinados os objetivos, as instituições devem definir as estratégias de fixação dos preços que podem ser relacionadas aos preços orientados para custos, orientados para demanda ou orientados para a concorrência.

Kotler e Fox (1994), colocam acerca dos preços orientados para custos, que as instituições estarão trabalhando com medidas ou margens, estabelecidas acima dos custos de cursos ou programas oferecidos. Um exemplo disso é a determinação de preços com base na projeção de percentuais acima dos custos, preço de *markup*, ou “preços mais custo”, estratégia básica adotada por inúmeras empresas, mas que ainda é válida, visto que possibilita padronização.

Quanto ao preço de demanda, Estrada (2000), estabelece que no planejamento estratégico dos preços, essa orientação impele que instituições trabalhem com um nível da demanda para determinar seus preços, observando quanto valor os consumidores percebem na oferta de mercado, ou seja, refletindo o valor percebido da oferta na mente do consumidor e repassando aos demais clientes:

a) Por programa: estabelecendo preços para os cursos oferecidos de acordo com a demanda, ou área de atendimento;

b) Por nível de programa: preços cobrados para educação infantil, básica, ensino técnico, ensino pré-vestibular, idiomas, cursos tecnológico, graduação ou pós-graduação;

c) Por carga horária: preços estabelecidos por carga horária de cursos;

d) Por tipo de aluno: estabelecidos de acordo com as exigências de cada aluno;

e) Por status: de acordo com as características dos cursos oferecidos;

f) Por aula: valores individuais cobrados por disciplinas, cursos de extensão, modulares, *in company*, ou particulares;

Essas políticas se encaixam na abordagem de preço diferencial, e estão relacionadas a um envolvimento da instituição com os segmentos em que atua, identificando a relação entre a aplicação deste e segmentação outrora realizada.

Já em relação a determinação de preços com base nas políticas adotadas pela concorrência, a determinação destes ocorre com base em estabelecer preços iguais aos cobrados, estabelecer preços menores que os cobrados ou estabelecer preços maiores que os praticados.

Os preços imitativos são uma solução simples, quando uma instituição não consegue determinar totalmente seus custos, seguindo o padrão cobrado pelo mercado e garantindo harmonia neste.

Já preços maiores ou menores que os praticados pela concorrência, exigem a mensuração da percepção do mercado em relação a fatores como qualidade, pressões econômicas ou diferenciação de programas praticados pelo mercado.

Quando as instituições conseguem oferecer programas diferenciados, tem maiores condições de determinar seus preços, podendo diferenciá-los dos praticados no mercado, ou por ganhos em custos ou por valores agregados em seus programas.

À partir da determinação da estratégia, a instituição deve fixar os preços e identificar como mudanças nesses podem afetar seus consumidores, sendo que a fixação deve considerar as características do segmento e a estratégia adotada (custos, demanda ou concorrência).

Além disso, o comportamento dos consumidores como já colocado por Giglio (2005), que propõe que acerca de mudanças nos preços cobrados, tal processo deve ser acompanhado continuamente, seja em relação a aumentos ou quedas nestes, pois pode movê-los no sentido de aceitação ou rejeição das mudanças, interferindo diretamente na percepção de qualidade e imagem da instituição.

Kotler e Fox (1994), acrescentam nesse sentido que inicialmente uma queda nos valores pagos nas instituições pode gerar uma procura maior pelos programas oferecidos, curso ou aumento no número de alunos, porém alunos que já compram os serviços oferecidos podem vincular o decréscimo no valor pago não como uma vantagem, mas sim como um sinal de alerta de que alguma coisa está errada, motivando migração de clientes.

Já aumentos nas mensalidades podem criar a percepção de que a qualidade está aumentando, de que a instituição não cobrava o valor real anteriormente e apenas buscou iludir o cliente com um preço atrativo de início.

Como uma variável incontrolável que é, o consumidor torna difícil a determinação dos preços, pois nunca é possível saber com certeza como este irá agir em relação às ações de mercado adotadas. Assim o relacionamento entre instituição e segmento atendido ou pretendido, deve ser íntima, isso é primordial para o sucesso do *mix* de estratégias adotado pela instituição.

3.3 Publicidade Educacional

Uma instituição leva ao consumidor a informação acerca de seus produtos/programas da mesma forma que qualquer empresa que pretende vender qualquer um produto ou serviço, diferenciando-se pela forma como aborda os diferentes públicos.

Kotler e Fox (1994), colocam que a motivação de comunicação envolvida nessa situação basicamente seriam a necessidade da instituição manter ou ampliar sua imagem, desenvolver a lealdade e apoio de ex-alunos, atrair doadores, fornecer informações sobre suas ofertas, estimular matrículas e corrigir informações equivocadas que possam atingir ou modificar a imagem da instituição de forma negativa.

Para isso, a instituição deve elaborar o planejamento estruturado e eficaz de comunicação, identificando que métodos utilizar para chegar aos clientes de maneira que o receptor (cliente), receba a melhor informação, ou conforme Cobra (1999) coloca, a

informação consonante aos objetivos organizacionais.

Kotler (2000) e Fortes (2001), de uma forma geral, nos trazem a ideia de que para que o processo seja eficaz na comunicação e na obtenção da atenção do consumidor, qualquer organização deve estar atenta em relação à audiência alvo para que a publicidade seja direcionada de forma eficaz ao mercado.

Acrescentam que o desenvolvimento da mensagem deve passar por um processo de elaboração que possibilite a transmissão real da mensagem, sendo que fazem menção ao modelo *AIDA*, onde a mensagem consiga atrair a atenção do consumidor, captar o interesse do mesmo, despertar o desejo e levá-los à ação.

Já o processo de definição da mídia a ser utilizada, abrange desde estratégias pessoais, com abordagens diretas, ou impessoal no caso das mídias conhecidas, como televisão, rádios, jornais, revistas, cartazes (*banners*), eventos ou cartas.

Os meios pessoais, geralmente utilizam-se de profissionais de relações públicas e torna-se eficazes, com a utilização de mídias impressas, vídeos e catálogos de auxílio, porém a utilização de formas pessoais de comunicação não atinge um grande universo de potenciais consumidores.

Kotler e Fox (1994), colocam que deve-se estabelecer seus programas de comunicação impessoal com base em objetivos claros, identificando a audiência alvo, projetando as respostas alvo, cobrindo a aplicação das ações e checando a frequência como estas serão utilizadas.

Destaca-se também a necessidade de saber decidir sobre a mensagem, pois fatores como a definição da mídia a ser utilizada e o tempo de inserção destas, ou a forma de circulação também vão variar de acordo com os objetivos das instituições.

Nesse particular também há a importância de a instituição saber identificar como as ações de mídia conseguem atrair a atenção dos consumidores, em que intensidade essa atração acontece, se o apelo das ações está sendo direcionado de forma adequada e como essas ações ficam marcadas na mente do consumidor.

O universo da utilização da publicidade nas instituições educacionais fica definido dessa forma pela fixação dos objetivos, definição dos orçamentos, composição sobre a mensagem, seleção da mídia e avaliação de resultados, sendo de extrema importância que cada uma dessas etapas seja seguida e realimentada pela percepção do consumidor e pesquisas de mercado.

3.4 *Benchmark* Estratégico

O posicionamento tomado por este tipo de organização torna-se objeto de análise pelo fato de estas constantemente necessitarem da elaboração de estratégias que possam ser utilizadas para ultrapassar as barreiras sociais, culturais e competitivas, com o objetivo da

obtenção de maiores e melhores resultados.

Embora todas as instituições educacionais estejam sob forte concorrência pressões por qualidade, legislação e satisfação pessoal de seus clientes, em geral não costumam tratar do assunto concorrência e competitividade de forma natural, especialmente pelo fato de não admitirem uma busca por resultados mercadológicos em maiores proporções que resultados ideológicos como a excelência acadêmica.

Mas como o cenário é outro e culturalmente surgiu a necessidade por maior combatividade de mercado, naturalmente as unidades de ensino passaram a ser unidades de negócios, mesmo as públicas que se não estão concorrendo por motivos financeiros, estão concorrendo por credibilidade e reconhecimento.

Kotler e Fox (1994) colocam que as instituições educacionais basicamente concorrem no mercado por alunos, em maior número e com melhores qualificações; por professores, com melhores qualificações e reconhecimento; e por colaboradores, que possam auxiliar as instituições através de doações ou apoio de forma generalizada.

Acrescenta-se a esse *hall* a concorrência por maior influência e por maior lembrança na mente dos alunos já formados, que possam trabalhar o *marketing* da instituição através dos relatos positivos obtidos em sua formação.

Partindo então dessa premissa competitiva, cada instituição deve analisar o mercado com base em alguns pontos fundamentais, sendo o ponto de partida a identificação de quantas instituições concorrem pelo mesmo mercado (alunos) que se pretende atingir, e como estas instituições estão posicionadas, analisando pontos específicos:

- a) Quais serviços são oferecidos e qual a qualidade?
- b) Qual a situação financeira interna e do mercado?
- c) Qual estratégia financeira é mais utilizada?
- d) Quais critérios utiliza-se para selecionar alunos a serem atendidos?
- e) Como estão seus níveis de matrículas?
- f) Quais ameaças e oportunidades enfrenta?
- g) Quais são suas forças e fraquezas?

É óbvio que nem todas essas perguntas possuem respostas imediatas, no entanto cada tipo de instituição pode analisar individualmente suas concorrentes, sob cada um desses aspectos, em comparação à sua realidade, procurando identificar onde precisa melhorar, onde está melhor, onde há uma situação equitativa e que estratégias que estão em uso na concorrência podem ser utilizadas para melhorar o desempenho de áreas em que a concorrência está à frente, fazendo o *benchmark* de *marketing* de forma estratégica.

Em primeiro lugar, a avaliação de seus serviços em relação aos da concorrência, onde após definir como estão as ofertas do mercado, as instituições devem observar e obter informações acerca do tipo de serviço educacional e programas diferentes oferecidos pelos concorrentes, analisando friamente sua posição e a dos competidores.

Depois, a respeito da saúde financeira das concorrentes, para identificar como estas podem atuar em relação a oferecimento de estrutura, oportunidades, melhores professores e mesmo na parte publicitária.

As instituições devem tomar certas precauções em relação a esta parte da análise, pois facilmente podem se enganar com aparências, identificando em uma instituição com grandes estruturas e recursos tecnológicos e de conforto, uma situação aparentemente positiva que seja falsa.

Isso ocorre quando em comparação a uma instituição mais modesta que poderia ser qualificada como deficiente em recursos, porém com bastante competitividade advinda de uma gestão eficaz e focada em aspectos práticos.

Essa situação entra no ponto da estratégia financeira utilizada por cada concorrente, pois enquanto uma pode investir de forma pesada em publicidade e instalações, outras podem preferir investir em melhores professores e compostos de serviços que podem atrair mais alunos.

Outras também aparentam estar em ótimas condições financeiras, quando na verdade apresentam uma grande massa financeira negativa, escondida em ações de mercado desesperadas e equivocadas que no longo prazo terão como resultado a insolvência.

Os indicadores financeiros isoladamente são de difícil mensuração, e devem estar relacionados ao nível de matrículas, que pode ou não subir como nas melhores concorrentes, dependendo da forma como a instituição atua no mercado, sendo que muitas sequer adotam processos de seleção ou lineamento dos alunos, e nas que adotam, pode haver afastamento de um grande contingente de candidatos, devido a eventuais dificuldades.

Fato relevante é que na medida que existem regras ou processos de ingresso em instituições educacionais, haverá melhor nível dos clientes que usufruirão dos serviços, conseqüentemente uma maior qualidade percebida de imagem e reputação da organização.

Também um grande número de matrículas, não significa uma grande receita financeira, vide aspectos como inadimplência ou políticas de preços praticadas, pois uma escola de inglês pode ter duzentas matrículas a cada semestre e trabalhar no ponto de equilíbrio em razão de desistências e inadimplência.

Por outro lado, outra escola da mesma natureza pode ter dez matrículas e ter lucro, visto que sua orientação de mercado é para atendimento de um grupo menor de clientes, exigindo estruturas menores, menor número de colaboradores e considerando que seus preços serão maiores em razão da especialidade, mas seus clientes honrarão os compromissos firmados.

Já o processo de análise das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas (*SWOT*), considera que em um mesmo mercado a concorrência estará enfrentando situações similares, porém com percepções e ações diferentes no que se refere à reatividade de mercado.

O ponto principal para a observação desse item da análise é identificar como nas suas fraquezas a instituição pode utilizar as abordagens adotadas por suas concorrentes, e como nas oportunidades pode superá-las.

Nesse ponto, Porter (1989) coloca que como a competição está na natureza das organizações e é o reflexo do sucesso e fracasso destas, as vantagens obtidas quando é feito o relacionamento entre a área estratégica e mercadológica, devem ser sustentadas a fim de que o objetivo de fortalecimento das instituições seja auferido, sendo este um processo de aprendizado contínuo.

As vantagens competitivas advindas da instalação de uma administração estratégica de marketing, surgem quando diferentes metodologias são combinadas, Porter (1989), e outros autores colocam que como as ações de gerenciamento estratégico e de marketing vão englobar todas as áreas administrativas das instituições, torna-se mais fácil a gestão e mais ágil a identificação de problemas.

Kotler e Fox (1994), ainda destacam em relação a estas variáveis e em relação à experiência adquirida, que as instituições devem avaliar suas posições atuais, visando estabelecer objetivos de médio a longo prazo, através da formulação das estratégias concretas, capacidade de execução e monitoramento, a fim de alcançar os resultados estabelecidos previamente e prevenindo desvios de percurso.

3.5 Avaliação de Resultados

Com o processo formalizado, a instituição deve avaliar como seu posicionamento em *marketing* está afetando o seu crescimento, que mudanças a adoção de ações mercadológicas trouxe, como esta se posiciona em relação à concorrência e como se posicionava anteriormente, e como a cultura de *marketing* afetou os processos internos.

A avaliação dos resultados em *marketing* segue através da implantação de um processo de auditoria, que tem como papel chave para as instituições, identificar as mudanças à partir de implantação de rotinas e ações de mercado, assim como necessidades advindas dessas.

Kotler e Fox (1994), colocam que o processo de auditoria de *marketing* é abrangente, sistemático, independente, e periódico do ambiente, que envolve os objetivos, estratégias e atividades de *marketing* da instituição e que tem como principal objetivo determinar áreas problemáticas, oportunidades de mercado e planos de ação para melhorias de desempenho.

No que tange à abrangência, a auditoria deve cobrir todos os aspectos relacionados a *marketing* que são enfrentados pela instituição, não apenas situações ou problemas imediatos.

Fazem parte do processo de auditoria também uma análise histórica e cultural da instituição, uma análise do ambiente de *marketing* e suas mudanças temporais, uma análise de planejamento de *marketing* que possa pontuar as ações em curso e já realizadas, uma análise das informações de marketing internas e externas, uma análise das políticas de preços e comunicação, assim como uma análise dos produtos ou serviços prestados pela instituição.

Todo esse processo envolve desde as altas hierarquias envolvidas na formalização de ideias e planos, como também as pessoas envolvidas no processo de execução e acompanhamento dessas ideias e planos.

Nessa etapa as instituições podem fazer uso de profissionais externos, para que a avaliação e as conclusões possam receber um olhar diferenciado e que não esteja diretamente envolvido nos interesses internos, todavia o mais importante é o comprometimento da equipe envolvida no processo de auditoria, e os devidos registros que a instituição possui quanto ao processo como um todo em cada um das etapas superadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos passos apresentados para a implantação de uma administração de *marketing* educacional, fica a observação de que cada instituição deve direcionar suas ações para a parte do composto em que mais tem dificuldades, e focalizar seus esforços para maximizar seus resultados onde se sai melhor.

Instituições públicas são diferentes de instituições privadas e com certeza terão uma abordagem diferenciada em algum momento ao seguirem este planejamento, porém os gestores destas instituições devem estar cientes de que o mercado é flexível e exige novas ações para que mesmo uma instituição pública que não enfrenta uma concorrência direta de uma de natureza privada, possa manter-se atraente aos olhos do público-alvo.

De todo este processo, conclui-se que a estrutura base das etapas demonstradas, aplica-se à grande maioria das instituições educacionais, independente de sua natureza ou nível, sendo a auditoria o ponto onde realizar-se-á uma reflexão a respeito da real adoção da cultura estratégia de mercado.

Deve-se considerar que de nada adianta a implantação de todo um processo mercadológico se os métodos de avaliação de resultados não forem coerentes e bem aplicados, assim como se o envolvimento da direção das instituições não for efetivo.

Posteriormente a todo o processo de aplicação das ações de mercado, as instituições poderão enriquecer esse processo com a coleta de dados internos em relação às práticas adotadas no planejamento vigente, que inclui obter dados junto a alunos e funcionários que não são da direção da instituição, para em seguida analisar estes dados, transformando-os em informações.

Logo após, de posse das informações, prepara-se o diagnóstico e devem ser apresentadas recomendações de mudanças, ou a proposta de um novo plano de *marketing*.

Por fim, este é um processo árduo, porém com a apresentação de resultados de médio a longo prazo que fortalecem as instituições em relação ao público-alvo e sociedade como um todo, impelindo os gestores a trabalhar de forma contínua em relação à adoção de políticas de mercado e às melhorias contínuas dessa área, em alinhamento ao planejamento e orientação estratégica organizacional, pois uma instituição competitiva e com visão de mercado consegue se fortalecer, beneficiando aos clientes, subsistindo e cumprindo seu papel com a sociedade.

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7.Ed. Bookman. 2003.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. *Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Florianópolis. Santa Catarina. 2000.

FORTES, Claudio moreira. *Implantação de Política de Marketing em Instituição de Ensino Superior*. Florianópolis. UFSC. 2001.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. *O comportamento do consumidor*. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2005.

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Edição Do Milênio*. Prentice Hall. 2000.

KOTLER, Philip.; FOX, Karen F. *Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais*. Atlas. 1994.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus. 1989.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica*. Edições Loyale. 3ed. São Paulo. 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2.Ed. Atlas. 1999.