

# Marketing Educacional: tudo por fazer

*Educational Marketing:  
everything to do*

GINO GLACOMINI FILHO\*

\* Professor dos cursos de graduação e pós-graduação de Comunicação Social do IMS e ECA/USP.

## **Resumo Abstract**

As escolas não fazem uso do Marketing Educacional, ficando à mercê de crises institucionais e problemas mercadológicos. Schools do not apply de educational marketing, suffering institutionals crisis and marketing problems.

*Palavras-chaves:* marketing educacional, educação, marketing  
*Key words:* educational marketing, education, marketing

**A**s escolas têm enfrentado crises cíclicas sobre qualidade e valores cobrados, levando seus dirigentes a um conflito aberto com a opinião pública brasileira.

O radicalismo, em muitos casos, revelou certo despreparo das entidades representativas; porém, o que mais tem chamado a atenção é o comportamento das mantenedoras e escolas particulares, que entraram nesta polêmica praticando uma política de confronto.

O que se busca mostrar neste trabalho é que as causas para esta postura emergiram de problemas originários na administração e marketing praticados pelas escolas, situação que não tem apresentado mudanças significativas até os dias de hoje, uma vez que as instituições educacionais não desenvolvem práticas mercadológicas visando ações sustentadas e de longo prazo.

Embora até os anos 70 a contribuição do marketing tenha sido modesta, a partir de então notou-se em quase todos os segmentos sócio-econômicos brasileiros interesse e aplicação de novos conceitos, instrumentos, pesquisas, avaliações e modelos conquistados no âmbito mercadológico e que, em última instância, redundaram em padrões de qualidade para serviços e produtos.

Instituições automobilísticas, farmacêuticas, bancárias, eletroeletrônicas, alimentícias e tantas outras souberam capitalizar os novos paradigmas e desenvolveram seu marketing setorial, caso do Marketing Automobilístico, Farmacêutico, Bancário,

Marketing de Varejo, Securitário, Industrial e outros. Não que estes setores tenham conseguido para seus agentes um grau de excelência, mas possibilitavam elevar o patamar da “cultura” organizacional, balizamento este que, em nome da competitividade, obriga os concorrentes a se atualizarem em todos os sentidos. O desenvolvimento de métodos e procedimentos especializados deixa para cada empresa/instituição aprofundar-se tendo em vista suas vocações, necessidades e especificidades.

Os desequilíbrios sócio-econômicos, tão assinalados no Brasil, apresentam-se nas estruturas de mercado, fazendo com que haja setores de excelência e outros estagnados. No marketing setorial, encontram-se fartos exemplos em que sequer seus princípios elementares têm sido aplicados, caso do Marketing em Turismo, Marketing da Saúde, Marketing Sindical e o próprio Marketing Educacional.

Tomando como base o ensino superior, desde seu surgimento com a Faculdade de Medicina da Bahia (1808), poucas mudanças ocorreram na estrutura mercadológica até o presente. As escolas particulares, por exemplo, praticamente dependem da quantia arrecadada com as mensalidades e quando esta fonte entra em crise tudo parece desabar.

O Marketing Educacional tem seu desenvolvimento afeito a uma situação ambígua, pois não se pode caracterizá-lo propriamente como um gênero do marketing social ou do convencional; no primeiro, postular-se-ia um tom não lucrativo para a atividade ou que envolvesse procedimentos sociais, na medida que cultura e educação agem diretamente na formação da cidadania, sendo que tal justificativa também se prenderia ao fato de se tratar de função que, se não prestada pelo estado, ao menos delegada por ele. Mas as escolas particulares também possuem funções claramente comerciais, o que as configuraria como instituições dependentes do marketing convencional. Esta situação traz sérios problemas, por exemplo, às faculdades particulares, que não podem enfrentar as crises de mercado como uma empresa tradicional dado que estão presas a inúmer-

ras decisões e parâmetros oficiais e sociais.<sup>1</sup> Pode-se dizer que as escolas são penalizadas por oferecer um serviço de utilidade pública, já que sofrem pesados controles e ainda devem superar a concorrência e as crises macro-ambientais para sobreviver em um mercado mais exigente e competitivo.

Aliás, são as escolas de cursos não regulares e não oficiais que conseguem melhor demonstrar a aplicação de procedimentos de marketing educacional, como ocorre com alguns cursos livres.<sup>2</sup>

Dizer que a área educacional não possui um marketing setorial forte não significa reconhecer que exista pouca produção literária sobre a área. Tanto a quantidade como qualidade das publicações vêm crescendo, mas tudo indica que o mercado não se entusiasma em aplicá-las.

Há autores que sustentam ser o marketing orientado para a área educacional decorrente do Marketing Social e Cultural, em que os procedimentos destes formariam os princípios de atuação daquele; Philip Kotler, em *Marketing para organizações que não visam o lucro*, trabalhou com conceitos mais “sociais” do marketing, analisando instituições como hospitais, autarquias, correios, partidos políticos, escolas e universidades, apresentando com Bernard Dubois um texto que analisa as peculiaridades do negócio educacional;<sup>3</sup> enquadra-se nesta abordagem o trabalho de José Roberto Whitaker Penteadó Filho, *Marketing e Cultura*, em que analisa estudos que incluem museus e centros de cultura, inclusive o caso da “The New School”.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> José Luiz Esteves. Marketing: caminho para a excelência da universidade brasileira. *Marketing*. S.Paulo, Referência, n° 238, abril/93, p. 74.

<sup>2</sup> Rosana Marcis. Cultura, inglês e marketing. *Marketing*. São Paulo, Referência, n° 243, set/93, p.24-6. JoséIVALDO G. PEREIRA. Tradição aliada ao marketing. *Marketing*. São Paulo, Referência, n° 237, mar/93 Especial, p. 50-2.

<sup>3</sup> Philip Kotler e Bernard Dubois. *Marketing para Organizações que Não Visam o Lucro*. Parte 5: Marketing de Serviços Educacionais. São Paulo, Atlas, 1978, p 348-367.

<sup>4</sup> Jose Roberto W. Penteadó Filho, *Marketing e Cultura*. A escola que ensina o que os alunos querem aprender. Estudos ESPM. *Marketing*. São Paulo, Referência, n° 148, , fev/86, p.41-60.

Contribuindo com estruturas específicas para o Marketing Educacional encontra-se o trabalho de Philip Kotler e Karen Fox, *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, que oferece uma obra completa para se estabelecer aplicações de marketing para a área.<sup>5</sup>

Canalizando para o nível universitário, apresenta-se a obra de Dorothy R. H. Soares, *Marketing Educacional, Universidade Integral*, que analisa o Marketing Educacional como um sistema, dotado de variáveis controláveis e incontroláveis, propondo para a análise do produto universitário seis pês: “Pessoa, Produto, Preço, Praça, Promoção e Permuta”,<sup>6</sup> e o artigo de Gilberto Martins, *O Marketing e o Ensino Superior*, que analisa o mercado brasileiro no ensino superior, seu perfil qualitativo e quantitativo, mostrando um modelo organizacional para o setor.<sup>7</sup>

Onésimo de Oliveira Cardoso, no artigo *Qualidade total na educação ou vazio da profundidade*, critica o discurso de aplicação de sistemas gerenciais administrativos, como o TQM (Total Quality Management), tendo em vista que tais modelos não demonstram reais sucessos nas estruturas que sustentam a qualidade de ensino,<sup>8</sup> enquanto Wilson da Costa Bueno, em *A escola particular na era da comunicação*, examina os problemas das escolas face à não existência de um processo eficaz de comunicação, propondo um sistema para tal,<sup>9</sup> ênfase

<sup>5</sup> Philip Kotler e Karen Fox. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo, Atlas, 1994.

<sup>6</sup> Dorothy R.H. Soares. Marketing Educacional: Universidade Integral. *Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul*. São Caetano do Sul, IMES. 7(20):24-33, set/dez de 1990.

<sup>7</sup> Gilberto A. Martins. O Marketing e o Ensino Superior. *Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul*. São Caetano do Sul, IMES. 4(10):19-26, set/dez de 1986.

<sup>8</sup> Onésimo de Oliveira Cardoso. Qualidade total na educação ou vazio da profundidade. *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo, Instituto Metodista de Ensino Superior. 12(20):149-174, dez. de 1993.

<sup>9</sup> Wilson da Costa Bueno. A escola particular na era da comunicação. *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo, Instituto Metodista de Ensino Superior. 10(18):61-69, dez. de 1991.

esta também dada por José Luiz Esteves em *Marketing: caminho para a excelência da universidade brasileira*.<sup>10</sup>

O presente artigo não tem a pretensão de fazer uma completa análise do Marketing Educacional, nem oferecer soluções para todos os desafios mercadológicos que as instituições educacionais enfrentam, notadamente as particulares do ensino superior; procura apenas relatar alguns pontos que sustentam ser a prática do Marketing Educacional no Brasil algo ainda embrionário, defasado em relação às conquistas que outros setores conseguiram submetidos aos mesmos vieses econômicos, políticos e sociais.

### **A missão da escola**

As escolas, de maneira geral, não têm claro o seu papel na sociedade moderna. Esta ambigüidade advém de indefinições próprias e de instituições sociais. No segundo caso o Estado, por exemplo, não se define quanto a garantir vagas para todos que queiram estudar, nível de lucro que as escolas particulares possam ter, gêneros de serviços que possam prestar, grau de liberdade para elaborar currículos ou formas de contratação docente que possam implementar, forçando-as a assumir uma identidade artificial, esquivando-se dos interesses reais dos públicos envolvidos.

Sem o conhecimento de sua missão é virtualmente impossível uma instituição adquirir um crescimento ordenado e consistente; a entidade educacional deve estabelecer claramente os objetivos, tanto os de abrangência quantitativa como qualitativa, pois será a partir deles que cada setor poderá expressar seus próprios objetivos, bem como as metas e estratégias para atingi-los.<sup>11</sup>

E quais seriam as atividades-fim de uma escola? Obviamente deveriam se repousar no tripé ensino-pesquisa-extensão. Ocorre que raríssimas instituições no Brasil e exterior conseguem nível

<sup>10</sup> Esteves, op. cit.

<sup>11</sup> Soares, op. cit. pag. 26

de excelência nas três áreas.<sup>12</sup> É utópico conceber uma escola com excelência igualitária nestes três fatores, pois significa simplesmente contrariar a realidade sócio-econômica do país. Esta condição não é só forjada pelas escolas, mas respeita uma vocação e uma tendência emergida de vários fatores, como perfil do corpo docente, do alunado, vocações regionais e outros.

Assim, as atividades-fim não deveriam se atinar ao que seria desejável que fossem, mas a um caminho natural que leva inclusive a escola a adquirir excelência e destaque em setores que se mostram competentes para tal. Por que não permitir a existência de faculdades onde o enfoque seja a pesquisa, formando investigadores ao invés de, burocraticamente, atender aos padrões pasteurizados de ensino e tentar formar tudo o que a lei prevê? Por que não existir escolas centradas na formação de profissionais para o mercado, em que a reflexão fosse uma atividade acessória? Se o problema é o rótulo de “universidade” ou “faculdade”, que se possibilite mudar este rótulo, mas dar um conteúdo que tenha real significado para quem procura estender seus estudos.

Esta última questão expõe as escolas a uma realidade: quando o aluno faz o concurso vestibular seu interesse está na obtenção de subsídios para entrar no mercado de trabalho. Devem os cursos superiores fazer campanhas para dissuadir os pretendentes que a faculdade não vai se sujeitar a esta finalidade ou devem as escolas se prepararem para atender esta expectativa? Torna-se atitude flagrantemente enganosa a ação de campanhas para vestibular ou manuais que discorrem sobre as carreiras e perspectivas profissionais e, quando o curso é oferecido, evoca o sentido acadêmico, de pesquisa, de re-

<sup>12</sup> A Universidade de São Paulo, tida pelo MEC como a melhor Universidade do país (método IQCD/93), a partir de 1993, desenvolveu um programa de avaliação de seus departamentos através da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), avaliando itens como disseminação de conhecimentos junto à comunidade, produção científica, atividades de ensino, qualificação do corpo docente e outras, com notas de zero a cinco, não apresentando até então nenhum dos cursos avaliados com nota máxima em todos os itens.

flexão que, muitas vezes, são de interesse das mantenedoras porque minimizam gastos com laboratórios e maximizam receita com classes grandes.

Se para o egresso a missão da escola não está clara, o mesmo pode-se afirmar em relação aos professores, funcionários e ao próprio corpo diretivo. Normalmente o ensino se coloca como a atividade principal e, se a estrutura permitir, atividades de pesquisa e extensão. A existência do professor horista é uma clara opção pelo ensino; mas camufla-se esta orientação promovendo cursinhos, fazendo publicações aqui e ali, ou seja, enganando a si mesma e desviando recursos para o que poderia realmente fazer bem.

Outro exemplo de ambigüidade de missão está nas escolas e universidades públicas que, em tese, possibilitariam o ingresso de alunos de todas as condições e classes sociais, na medida que revelem aptidões para tal; porém, o perfil do ingressante na USP, por exemplo, é flagrantemente elitizado; dos que se submetem ao vestibular, 62,5% vieram de escolas particulares, 49,2% registram o pai com nível de instrução superior, 80,7% fizeram o 2º grau no período diurno e a faixa predominante de renda familiar é de 6 a 40 salários mínimos.<sup>13</sup>

No rastro desta discussão entram também as particulares, invariavelmente acusadas de elevar as mensalidades com a intenção de aumentar seus lucros e elitizar o ensino. O ponto central é que o aluno não reclama de uma escola cara, desde que ela preste serviços de qualidade e dentro das expectativas que levaram este aluno a se matricular. Mas na falta destes e outros posicionamentos, ganha terreno a polêmica junto aos órgãos públicos, mídia, alunado, professores, direção e comunidade externa, fazendo com que alunos e escolas percam dinheiro com advogados, a mídia perca oportunidade em ocupar seus espaços com questões esclarecedoras e a sociedade perca tempo com os políticos e pseudo-líderes em faturar em cima desta situação ambígua.

<sup>13</sup> Universidade de São Paulo: Anuário Estatístico 1993 São Paulo, USP.

### **Atributos sobre o conceito das escolas**

O conceito das escolas pode ser aferido em relação a vários públicos, mas o enfoque será no aluno. Vários elementos são decisivos para a fixação conceitual e muitas vezes estão ligados ao proveito individual que cada situação gera. O desempenho negativo de cada atributo acaba pesando no conceito geral e, por consequência, na insatisfação do aluno e tutores com a escola. Este momento é decisivo, pois o grau de insatisfação é prontamente contestado em períodos de ajuste de mensalidades, ou via propaganda negativa, falta de engajamento e, por fim, descarte de utilizar novamente a escola em futuras ocasiões. Experiências negativas tendem a não mais ser repetidas, gerando informações que tendem a construir barreiras adicionais para novas experiências.

Do elenco de atributos conceituais destacam-se, dentre outros:

*Preço* — Fixação de valores e taxas abusivas, em que as quantias são altas em função do benefício concedido; cobrança de anuidades desnecessárias, caso de taxas para emissão de primeira via de documentos etc. Estas práticas denotam falta de planejamento orçamentário, desequilíbrio de receita ou prática mercantilista. Não são poucos os alunos que em relação ao alto preço de mensalidades comparam a obtenção do diploma com o sistema de consórcio, ou a cobrança de serviços como uma prática premeditada da escola para aumentar sua receita; são comuns os comentários que a escola incentiva os professores a reprovarem alunos para que paguem por dependências ou para que permaneçam mais tempo na escola.

*Professor* — O desempenho dos professores é cuidadosamente analisado pelo aluno; a existência de um corpo docente despreparado é ponto fundamental na desmotivação da classe e fator apontado quando a aprendizagem não é satisfatória. Os comentários extrapolam as salas de aula, atingem turmas de outros anos, o aluno comenta em casa, com colegas. A titulação do professor não é relevante para o aluno, mas a didática, a

motivação, o envolvimento, a responsabilidade são pontos fundamentais. O aluno fica extremamente irritado quando o professor passa trabalhos em profusão e não os lê; é penoso ao aluno vir de regiões distantes da escola e não ter aula: este comportamento da escola magoa e o faz justificar um jogo de concessões e mútua cumplicidade.

*Equipamento* — A estrutura precária de laboratórios, setores de apoio e biblioteca faz o aluno duvidar dos reais interesses da escola; tal configuração enseja situação insustentável ao professor, que tem que ouvir reclamações de toda ordem e, naturalmente, concordar com elas, jogando o conceito da escola na lata de lixo.

*Infra-estrutura* — É extremamente depreciativa a postura de tantas escolas que não prevêm estacionamento para os alunos. A diretoria, os professores, os funcionários, os visitantes possuem locais seguros para seus carros; os estudantes devem se virar para conseguir uma vaga. Desleixo semelhante ocorre com professores, que não possuem salas de atendimento e orientação do alunado, enquanto muitos funcionários desfrutam de salas individuais e totalmente equipadas. São estudantes que querem receber desde uma orientação vocacional até informações individualizadas sobre seu desempenho em disciplinas.

*Atendimento* — O sistema de atendimento é ruim: filas para pagamentos, burocracia para conseguir documentos, informações errantes que fazem o aluno ou pais transitar por vários setores; evidente que são raras as escolas que providenciam treinamento e reciclagem a seus funcionários e, quando isto acontece, o fazem para efetivar cobranças. Na falta de uma padronização de atendimento, os funcionários criam modelos próprios, o que comumente resulta em informações difusas e metodologia de trabalho incompatíveis entre os diferentes setores. Esta situação revela problemas de comunicação das escolas com o público interno e externo, resultando em fofocas,

<sup>14</sup> Bueno, op. cit., pag. 65-9.

mal entendidos, desinformação e realizações não divulgadas.<sup>14</sup>

Este quadro de credibilidade também afeta a comunidade externa, pois retrata a formação precária de alunos (mau português, despreparo para introdução no mercado de trabalho) e a não relevância de muitos trabalhos (falta de pesquisas aplicadas, publicações redundantes e autofágicas etc).

Historicamente no Brasil pode-se registrar uma certa mudança de imagem da escola pública de ensino básico (de “exigentes” e “bom nível” para “abandonada” e “baixo nível de ensino”) e da particular de ensino básico (de “elitizada” e “moderada na reprovação dos seus alunos” para “mais qualitativa” e “estruturada”). Porém, tal situação não pode sequer ser comemorada pela escola particular, caso de uma pesquisa realizada pelo Instituto Tendência/S.Paulo/1987 em que, de zero a dez, a Educação ficou com nota 4,7.<sup>15</sup> Mas se estas desfrutariam de um conceito baixo, o mesmo não se aplica aos professores, que em pesquisa do Gallup, de uma pontuação de +100 a -100, ficaram com +69.<sup>16</sup>

É difícil mensurar o ponto em que a instituição é um sucesso, mas na medida que seus alunos e professores “vestem a camisa” da instituição significa que incorporaram-na positivamente, desencadeando atitudes como preservar seu patrimônio, irradiar opinião favorável, envolver-se nos projetos e processos pedagógicos, recomendá-la a outras pessoas e até repudiar informações que contrariem a realidade observada.

### **Posturas de marketing educacional**

Na estrutura do mercado brasileiro despontam instituições com tipologias variadas, sendo possível registrar o convívio das

<sup>15</sup> Pesquisa de opinião realizada junto à classe média-alta, classe média e classe média-baixa na cidade de São Paulo, maiores de 18 anos, total de 500 entrevistas realizadas em 1987. Héctor Brener. Ceticismo e descrença em relação à propaganda; *Meio e Mensagem*. 9(286):6, 07/12/87.

<sup>16</sup> Pesquisa realizada em 1984, com igual percentual de homens e mulheres, 21% pertencentes às classes A e B e 79% às demais. Imprensa julgada. *Veja*. (814):42-50, 11/04/84.

que ainda praticam um comércio rudimentar e outras que aglutinam as mais sofisticadas e recentes conquistas tecnológicas, retratando bolsões onde o marketing atinge as últimas fronteiras do conhecimento econômico e social.

Nesta última etapa, o marketing centra-se no consumidor, isto porque o cliente é a razão social e comercial de todo esforço mercadológico. O bom atendimento ao consumidor experimentou evolução considerável, atingindo hoje estratégias que incluem desde os serviços de atendimento ao consumidor até garantia infinita para produtos.

A área educacional registra entidades transitando em várias orientações de mercado, predominando o modelo centrado no “produto” e não em atividades-fim. Ao estar voltada para a “venda” de seus serviços, quase toda carga mercadológica se acentua na sobrevivência e equilíbrio contábil da instituição, em que o empresário volta todas as baterias para arrecadar, via pagamento das mensalidades, um volume de recursos para atingir o equilíbrio orçamentário, o lucro em alguns casos, status e prestígio em outros.

Esta situação é visível em muitas escolas, pois o investimento recai em atividades diretamente envolvidas com a receita, como contratação e reposição de professores, compra de material prioritário para as aulas e setores administrativos, compra “calculada” de livros, insumos urgentes para atendimento mínimo aos alunos, estrutura mínima para o professor trabalhar e tantos outros procedimentos que, se de um lado trazem sobrevida comercial a curto prazo, de outro empurram para baixo a competitividade e a qualidade da oferta do ensino a médio e longo prazos.<sup>17</sup>

A visão que impera no Marketing Educacional é a de fases embrionárias do marketing, em que a realização lucrativa advém do lucro ou equilíbrio contábil em função do volume de vendas. Tal procedimento reflete-se na medida que traba-

<sup>17</sup> Esteves, op. cit. p. 76.

lham com classes numerosas, métodos estandarizados de ensino, assemelhando-se à linha de produção em que se procurava com a produtividade e economia de escala minimizar custos e maximizar lucros.

Difícilmente uma mantenedora, ao solicitar a criação de uma escola ou faculdade, revela aos órgãos autorizadores disposição em trabalhar com turmas pequenas; mas ao justificar tal solicitação enfatiza que irá desenvolver um curso pautado pela qualidade. Mesmo sendo incompatível esta conduta, as escolas prosseguem com o mesmo discurso. Preferem desencadear uma estratégia baseada na quantidade e altos índices de evasão a conduzir procedimentos qualitativos com menores índices. Evidente que a prática qualitativa depende de muitos fatores, mas o modelo de ensino seguido, com exceção de algumas instituições públicas, é o massificado.

A prática do marketing inclui o desenvolvimento de paradigmas: o docente não é somente um agente que dá aulas ou que desenvolve atividades na escola: ele aglutina esperanças do aluno, representa conquistas do saber, sintetiza as qualidades da escola. Um professor informado, estruturado para atender os alunos, significa a diferença de um vendedor para um orientador, de um horista para um integrante do projeto pedagógico.<sup>18</sup> Não deve ser avaliado apenas pelas aulas que ministra ou horários que cumpre e sim também ser incentivado a realizar pesquisas e ter publicações. O professor qualificado é a escola qualificada. As escolas não realizam avaliações maduras e científicas; estabelecem uma política de nivelamento, inclusive salarial, entre os bons e maus professores, os bons e maus funcionários, método contrário aos mais elementares princípios de motivação de pessoal, afetando a autoestima e corroborando com a evasão dos membros qualificados.

Estruturar bibliotecas não é o mesmo que coletar e colecionar títulos, mas ter à disposição um centro de serviços para

<sup>18</sup> Cardoso, op. cit., p. 169-170

viabilizar consultas e realizar pesquisas; significa proporcionar aos consulentes espaço confortável para leitura, agilidade no atendimento, disponibilidade das obras, consistindo em serviço essencial a ser prestado pela escola.

Ao contrário do que querem os dirigentes e do que ocorreu há tempos, o professor não endossa posturas da instituição educacional; concorda com os alunos quando estes a criticam, quando denigrem os próprios donos ou diretores, o valor das mensalidades, o nível de ensino, tornando-se autênticos líderes de uma opinião contrária à entidade. Há professores que estimam o holerit na frente dos alunos e ocupam vários minutos da aula para criticar desde a escola até o governo.

Não há produto que consiga sobreviver se os próprios funcionários depõem contra ele. É quase o mesmo que ouvir de um empregado que a empresa não liga para a higiene, ou que paga mal os funcionários. O trabalhador pode estar falando a verdade ou mentindo, mas se esta não tiver tradição no mercado e não contar com um bom produto, certamente sofrerá problemas diante da opinião pública. Em muitos casos, nem instituições tradicionais de ensino sustentam cursos dado às consequências de uma má administração de marketing.<sup>19</sup>

As escolas praticam métodos de marketing que se preocupam em conquistar alunos, mas não em mantê-los. Valorizam os vestibulares, investem em campanhas promocionais, fazem trabalho de multirão para realizar as matrículas iniciais, priorizam esquemas para o ingresso de estudantes transferidos de outras instituições, mas de uma maneira geral pouco fazem para atender bem o aluno conquistado.

O pleno aproveitamento do potencial docente e discente seria altamente benéfico a todas as partes, podendo inclusive a escola capitalizar em torno das pesquisas produzidas, palestras a serem oferecidas a alunos de outras instituições, dividendos

<sup>19</sup> Esteves, op. cit., p.74

de trabalhos publicados, bolsas e conceitos junto aos órgãos de ensino, prestação de assessorias técnicas, traduções etc.

Do ponto de vista macro-ambiental, a organização educacional, assim como qualquer entidade ou empresa, situa-se em um ambiente equilibrado; o estado de equilíbrio revela a interação da organização com dezenas de outras organizações (concorrentes, fornecedores, intermediários), com seu público (alunos, tutores, agências financiadoras de bolsas), com um público externo (imprensa, sindicatos, governo) e com entidades ou fatores que podem interferir no seu êxito (fatores econômicos, legislativos, ambientais, comportamentais, culturais, tecnológicos).<sup>20</sup>

Seria um trabalho extenuante discorrer sobre cada elemento, mas um dos mais importantes é o vetor “públicos”. Gilberto Martins<sup>21</sup> elenca os principais públicos de uma instituição de ensino superior, ou seja, segmentos homogêneos da sociedade que interagem com a instituição educacional:

*Apoiadores:* alunos, fundações, empresa, governo e associações (fornecem recursos)

*Fornecedores:* fundações, empresas e governos (fornecem materiais)

*Reguladores:* MEC, CFE e CEE (determinam condições legais)

*Internos:* pessoal administrativo, docente e discente (participam do processo ensino-aprendizagem)

*Agentes:* professores, mídia de massa, orientadores educacionais (executam o processo de ensino-aprendizagem)

*Clientes:* alunos matriculados, alunos do 2º grau, empresas (utilizam os serviços oferecidos)

*Geral:* família dos estudantes, comunidade local, concorrentes (mantêm interesses no funcionamento da instituição).

Cabe à instituição escolar analisar e implementar um plano de ação para estabelecer procedimentos de conduta tendo em vista as reações e interesses de cada público envolvido em suas atividades.

<sup>20</sup> Soares, op. cit.

<sup>21</sup> Martins, op. cit., p. 23

## O produto educacional

Kotler<sup>22</sup> afirma que muitas faculdades oferecem Produtos Educacionais (aulas, bibliotecas, conferências), Produtos Recreativos (clubes, filmes, festas), Produtos de Crescimento Pessoal (centros de orientação, organizações religiosas, conselheiros), Produtos Curativos (saúde) e Produtos para Planejamento do Futuro (orientação vocacional, serviços de estágio).

Já Gilberto Martins<sup>23</sup> menciona atributos do produto educacional no ensino superior: Plano curricular, Plano pedagógico, Acervo bibliográfico, Corpo docente, Condições intelectuais e sócio-econômicas dos alunos, Condições físicas do campus, Laboratórios e equipamentos, Atividades sociais, Atividades culturais e recreativas, Mercado de trabalho e Condições ambientais. Para ele, o produto é uma intangível combinação de ofertas acadêmicas (programas de instrução), posição, filosofia educacional, oferta social e de qualidade de vida para o estudante.

Para Soares<sup>24</sup>

Na organização educacional de terceiro grau, os insumos prendem-se a idéias, esforço, tempo, informações, tecnologia, espaço físico, mão-de-obra funcional, mão-de-obra docente, capital, dentre outros, que inter-relacionados (processamento) compõem a execução do produto universitário.

O conceito de produto ampliado aplica-se adequadamente ao serviço educacional; isto porque, embora a escola ofereça produtos básicos — aulas, biblioteca etc. — é necessário que outros serviços e itens existam para que se efetue o pleno consumo. Para assimilar plenamente as aulas, o aluno precisa de boas instalações acústicas, iluminação compatível, adequado sistema de ventilação, serviços de enfermaria, banheiros higiênicos etc. Não são raras as oportunidades que a falta ou inoportunidade de um serviço complementar inviabiliza o oferecimento do produto básico, não havendo por isso uma hierarquia lógica na importân-

<sup>22</sup> Kotler e Fox, op. cit., p.257.

<sup>23</sup> Martins, op. cit. pag. 25

<sup>24</sup> Soares, op. cit., p 26.

cia dos itens oferecidos: não se pode concluir que boas aulas são essenciais para o aluno ficar satisfeito com a escola; é necessário que um conjunto de atividades seja satisfatório.

A pretexto de “garantir” ao aluno padrões de ensino, os organismos reguladores do ensino impõem parâmetros tais como currículo mínimo, tempo de oferecimento das aulas, período de duração do curso que, muitas vezes, não condizem com as complexidades dos diferentes segmentos de alunos que se dispõem a estudar. Os cursos poderiam obedecer a critérios diversificados em função das peculiaridades e interesses das escolas e clientela que, mais do que qualquer órgão de Brasília, conhecem seus limites, suas vocações e a funcionalidade para o que desejam.

Questiona-se, por exemplo, porque um curso superior na área de comunicação social tenha que ser concluído dentro de um limite mínimo de carga horária, como se a quantidade de aulas fosse a medida para a capacitação do aluno. Questiona-se também porque o aluno tem que burocraticamente assistir aulas diversificadas ao longo da semana e não poder concluir determinada disciplina naquela semana, algo como uma atividade concentrada e direcionada para tal, liberando o professor para outras atividades durante os outros meses. Evidente que para alguns cursos/disciplinas isto seria impensável, até pela não disponibilidade do professor; mas vários docentes ministraram cursos de extensão concentrados em uma ou duas semanas e os resultados de ensino/aprendizagem foram bons, cursos estes equivalentes aos de disciplinas semestrais com duas horas/aula semanais.

Dentro de uma perspectiva mercadológica, torna-se-ia necessário examinar o estado de demanda para os produtos educacionais, pois para cada estado há um procedimento de marketing no sentido de buscar a mútua satisfação. A constatação de uma demanda negativa por aulas pode revelar que estas sejam ruins, cansativas, despreparadas; reverter esta situação é um procedimento de marketing que pode envolver orientação e

reciclagem de professores ou rediscussões de planos disciplinares e integração do curso. Todas as escolas possuem ociosidades em sua estrutura física ou de serviços; a correta avaliação da demanda latente pode levar ao aproveitamento de dependências ociosas com a promoção, por exemplo, de cursos extracurriculares ou edição de catálogo de serviços da escola.<sup>25</sup> Esta avaliação deve estar presente nas decisões administrativas, uma vez que a instituição escolar tem uma demanda sazonal, devendo ser cientificamente conduzida como tal, podendo o marketing revelar alternativas para regularizar esta demanda. Também deve ser analisada a demanda excessiva, ocorrendo quando a demanda é superior ao desejável; um bom planejamento de marketing deve incluir alternativas, como aulas em biblioteca, visitas científicas, seminários avançados, estágios, fitas de vídeo preparadas para este fim e outras possibilidades.

Muitas destas considerações são compatíveis com o escopo de que praticar marketing é desafiar paradigmas, é não aceitar forças negativas, pois o mesmo vetor que sinaliza como ameaça pode se revelar uma boa oportunidade de mercado se processado dentro de uma nova filosofia ou prática de trabalho. Embora as escolas pouco possam fazer diante de certas medidas do governo, imprensa e até de comportamentos sociais, muito podem fazer no âmbito interno, dado que uma instituição forte e inovadora sempre terá armas para gerar oportunidades. Alguns caminhos podem ser seguidos, como:

a) Estimular a atual clientela, caso de gerar receitas adicionais oferecendo mais serviços, possibilitar ao aluno vivenciar mais a escola com atividades complementares de pesquisa para que valham créditos e outras atividades que geram benefícios reais aos alunos e tragam retorno institucional ou mesmo financeiro;

b) Atrair clientela da concorrência, estratégia esta que inclui gerar demanda externa com a criação de currículos diferenciados;

<sup>25</sup> Mauro Neves Garcia. A qualidade no ensino superior. *Marketing*. São Paulo, Referência, nº 242, ago/93, p. 7.

c) Atrair não usuários, como interessados em frequentar cursos de aperfeiçoamento, cursos para pessoas da terceira idade, ou ainda atividades para donas-de-casa incluindo, oferecimento deste serviço próximo às suas residências;

d) Desenvolver o mercado através de atração de outros segmentos, caso de uma organização educacional que pode estender seus serviços de pesquisa ou biblioteca às redes de computação, inclusive dando mais esta opção a alunos para que possam tirar, em sua própria casa, cópia de documentos como histórico escolar ou realizar exercícios domiciliares.

Existem muitas outras opções para que as escolas criem oportunidades para si mesmas, não tendo que passar só para as mensalidades os seus custos; urge que entrem na era da produtividade e, neste ponto, o planejamento de marketing é essencial. É inconcebível uma instituição de ensino que ofereça cursos em vários graus não realizar programas para manter seus alunos quando da passagem de um grau para outro.

O trabalho de comunicação, que tem sintetizado posturas administrativas, reforça o modelo de marketing aplicado pelas escolas. É essencial que o setor desenvolva políticas de comunicação específicas considerando, por exemplo, que a decisão pela escolha de uma faculdade não é mais imposta pelos pais ou tutores; faz-se necessário desenvolver um sistema de comunicação que leve em conta a linguagem da clientela, além de estabelecer procedimentos de informações diferenciadas junto aos públicos específicos.<sup>26</sup>

### **Considerações finais**

A prática do marketing deixou de ser uma questão futurística ou de status, e passou à condição essencial para uma instituição preservar sua competitividade.

As escolas, que ciclicamente têm enfrentado problemas junto à opinião pública, sabem que estas dificuldades se ori-

<sup>26</sup> Esteves, op. cit., p.76.

ginam de posturas tradicionais e ultrapassadas, em épocas quando o ensino poderia ser mais autoritário e o estudante, passivo. Os tempos mudaram; o aluno exige qualidade e consequência para o que está pagando.

Para o pleno emprego do Marketing Educacional é fundamental definir a missão das escolas, ponto ainda nebuloso para todos os envolvidos na questão. Evidente que a falta de definições e objetivos desequilibram a atuação mercadológica das instituições educacionais, promovendo ainda mais a queda no conceito da opinião pública.

Se ao menos as escolas apresentassem bons serviços, soubessem qualificar seus produtos, atendessem bem seus alunos e esclarecessem melhor seus públicos, crises como as geradas pelo aumento do valor das mensalidades dificilmente ocorreriam. É preciso que as escolas brasileiras orientem-se para o marketing educacional, conduta necessária para reverter ameaças e gerar oportunidades de mercado, em que a filosofia de conquistar alunos seja substituída por manter aliados.