

GESTÃO EDUCACIONAL COM ÊNFASE EMPRESARIAL

Prof. André Pestana: Um dos mais renomados teóricos em Gestão Educacional com ênfase empresarial do Brasil. Especialista em Marketing Educacional. Autor de vários livros, entre eles - *Gestão e Educação: Uma Empresa Chamada Escola*. Diretor Presidente da Gala Comunicação e Educação Integradas. Coordenador e Professor do MBA Gestão de Instituições Educacionais da Universidade Católica de Brasília - Unidade RJ. Possui artigos nas principais publicações do segmento no Brasil. Parceiro da rede Católica de Educação. Representante da Fundação Universa. Foi Diretor de Marketing da Universidade UNIGRANRIO. Consultor em gestão estratégica de inúmeras instituições de ensino no Brasil. Conferencista de renome nacional

Ao falarmos de educação corporativa e marketing educacional nos deparamos, de imediato, com alguns desafios.

Devemos tratar a educação como **produto**?

Como definir **preço** para algo que não percebo como serviço?

Em que **praça** devo atuar? Em que mercados devo procurar me inserir? Minha escola sempre existiu no mesmo lugar. As pessoas é que resolveram mudar de casa. Será que a **promoção** que andam fazendo – traga um amiguinho e receba 10% de desconto vai funcionar na minha escola ?

Pois é meu amigo, vamos começar do começo.

O marketing como ciência social é algo extremamente recente. Organizações de grande porte e de vários segmentos ainda estão aprendendo a trabalhar com marketing. Há uma confusão quanto à relevância, empregabilidade das suas ferramentas e desenvolvimento de estratégias. De um lado, alguns defendem estratégia como uma combinação de dados e sua aplicação pura. É o que chamo de pragmatismo excessivo ou imediatismo. Por outro lado, você ainda vê aqueles que resistem às mudanças e se prendem a relação de troca ou venda com pouca ou nenhuma ênfase no Foco do Cliente. Perceba que estou falando no FOCO DO CLIENTE. Não falo no cliente. Isso significa dizer que as organizações mais avançadas e bem estruturadas perceberam que não basta o FOCO NO CLIENTE, ou seja, na satisfação do cliente. Na verdade hoje falamos no FOCO DO CLIENTE, que significa posicionar-se na condição do cliente e procurar enxergar qual o interesse do cliente. Porque ele está adquirindo esse serviço? Quais são os objetivos implícitos do cliente ao escolher o serviço? Qual a sua percepção de valor?. Ao identificarmos isso alcançamos a força motriz do processo de compra e realização das necessidades e desejos do consumidor. Em síntese, relacionamos o indivíduo e suas circunstâncias. Afinal ao mudarmos nossa leitura e interpretação de mundo, mudam também nossos interesses e percepções do que desejamos e sonhamos.

Agora, com relação ao marketing educacional a coisa fica ainda mais complicada e confusa. As instituições de ensino, principalmente as do ensino básico (fundamental e médio) estão na sua maioria perdidas. Falta a bússola. Falta o norte. Falta tudo. Há uma

verdadeira salada de ações em que o “sabor final é indefinido” – o resultado final é medíocre, sem identidade, sem corpo, sem estratégia. De fato, algumas instituições se esforçam na busca de resultados. E vale ressaltar que marketing é resultado. Caso contrário vira um punhado de idéias lindas, repletas de discursos bonitos, gráficos bem elaborados e absolutamente inócuas. Grave isso: Gestão é output. Gestão NÃO é esforço. Você pode trabalhar 12 horas por dia. Ser o primeiro a chegar na sua escola e anotar todos os funcionários que chegaram atrasados. Cobrar de um que a pia está entupida, do outro que o portão continua empenado, do professor que se atrasou e terminar o dia convencido de que fez o melhor para a sua escola. Na verdade você jogou seu tempo fora. Não produziu resultados e, pior ainda, concentrou na sua figura – GESTOR atribuições e responsabilidades que nem de longe deveriam estar penduradas em você.

Então, qual o papel do Marketing Educacional? Quais, afinal, são as suas áreas de atuação? Simples. Vamos desenhar mentalmente uma escola. Portão. Secretaria. Coordenação. Sala de Professores. Diretoria. Sala de Aula. Biblioteca. Laboratório. Pátio. Cantina. Banheiros. Agora vamos encaixar isso no organograma da empresa combinando naturalmente com os respectivos colaboradores. Certamente nessa altura da conversa, muitos se perguntarão; Organograma ? Setores? Isso aqui não é uma empresa. Eu administro uma Escola. Pronto. Acabamos de identificar o primeiro e um dos principais problemas. Nossos gestores não se admitem empresários. Não assumem o papel de empresários. Há, pelo menos, 20 anos venho falando sobre isso. Aqui e acolá ensaiam um discurso, mas não incorporam o verdadeiro papel. E isso serve para todas as Instituições, leigas e religiosas. Inclusive, entre as religiosas o problema se agrava porque em muitos casos quem as administra nunca, sequer estudou administração, marketing ou qualquer coisa que o valha. Confundem tudo. Acolhimento com atendimento. Marketing com propaganda. Comunicação com circulares enfadonhas e por aí afora. Precisamos para ontem assimilar, apreender e desenvolver esse valor para que o marketing educacional possa ser verdadeiramente útil à Gestão das Instituições de Ensino.

As Ferramentas do marketing

Acontece o seguinte; O que tem de curioso vendendo gato por lebre... Simplesmente pegam as ferramentas do marketing. Copiam e enfiam goela abaixo do gestor educacional. Isso é um absurdo. Primeiro por que a EMPRESA ESCOLA possui especificidades, idiosincrasias que fazem da sua gestão algo extremamente complexo e com valores diferenciados. Exemplo; enquanto no varejo a relação cliente empresa atinge o seu ápice no ato da compra ou aquisição do serviço, na escola é exatamente o contrário. No ato da assinatura do contrato essa relação só está começando. O cliente vai se relacionar com a empresa $\frac{1}{4}$ do seu dia durante cinco dias na semana ao longo do ano com a empresa (escola). É uma batalha diária. E veja que não estou falando da intangibilidade do processo. Não quero me prender a esse aspecto até porque serviço é bem intangível seja ele qual for, no varejo, no comércio.

Tem marqueteiro que ainda tá nos 4 P`s. Esse paradigma está ultrapassado. Keller e Kotler já não falam nisso há anos. Porter na década de 80 já falava no quinto P – posicionamento e no sexto P - percepção.

Quando Você fala em fatores específicos, devo lembrar que nesses anos todos de pesquisa o aspecto que considero de maior importância no marketing e que necessariamente deve sofrer uma adaptação ao ser inserido no ambiente educacional é o Marketing de Relacionamento. Instrumento poderosíssimo e apontado como um dos grandes diferenciais competitivos das organizações, inclusive as educacionais, mas para o nosso ambiente deve ser repensado de maneira a não comprometer a sua eficácia. Em recente pesquisa que fiz pude perceber que 56% das pessoas entrevistadas haviam levado em consideração a conversa com amigos na hora da escolha da escola dos filhos – indicação. Partindo desse princípio, fica evidente a importância do marketing de relacionamento para a escola. Agora dada às circunstâncias que cercam o serviço, precisamos refletir sobre a relação das famílias com a escola em virtude da idade do aluno, do segmento em que vai ser matriculado e etc. Quanto menor a idade, maior e mais próxima será a relação do pai (provedor) com o filho (aluno = cliente). Assim, o relacionamento, o contato, a comunicação devem ser pensadas, produzidas e trabalhadas levando em consideração esses e outros fatores.

As ferramentas de marketing mais aceitas e usadas pelas escolas

Tecnicamente, com algumas exceções, nenhuma. Empiricamente podemos relacionar algumas: Propaganda, que muitos ainda entendem como marketing e NÃO é. Pesquisa. Hoje já conseguimos encontrar algumas escolas preocupadas em elaborar questionários com ênfase na avaliação do composto do serviço, indo além da sala de aula (atendimento, velocidade de respostas e etc.). E, possivelmente a mais difundida. Ações abertas à comunidade. Excelente ferramenta do marketing, mas que precisa ganhar a identidade própria da educação. Não vendemos arroz, pão ou serviços técnicos de manutenção. Oferecemos o maior axioma de um indivíduo. A colaboração direta para construção do conhecimento. Sem isso não somos nada. A escola simplesmente representa a plataforma para esse desenvolvimento. É importante demais para ser tratada apenas como mais uma ferramenta para captação de alunos.

Normalmente essas ferramentas são as mais utilizadas porque representam mecanismos que avaliam ou oferecem alguma aferição do serviço = PESQUISA. Divulgam a empresa, comunicando a sua existência e matrículas = PROPAGANDA. E, as ações que abrem os portões e mostram a empresa para comunidade, disponibilizando um contato direto entre possíveis novos clientes e a escola = MARKETING INSTITUCIONAL. Não confundir com responsabilidade Social que é outra coisa totalmente diferente. E tem muito marqueteiro vendendo esse conceito como se fosse de responsabilidade social o que mostra no mínimo um profundo desconhecimento sobre o assunto. É a velha história de ouvir o galo cantar e não saber da onde partiu.

O foco do marketing para escolas de pequeno, médio e grande porte deve ser diferenciado. O que cada uma deve privilegiar.

Inicialmente devemos considerar além do tamanho, expresso normalmente pelo quantitativo de clientes diretos (alunos), o segmento em que atua. Infantil, Fundamental. Médio. A combinação entre esses dois hemisférios será decisiva para elaboração das

estratégias. Enquanto uma escola que tenha o foco na educação infantil deve privilegiar o afeto, a segurança e o desenvolvimento das competências do educando, a escola que possua o foco no ensino médio não pode abrir mão da valorização para o exercício da sua profissão. Veja que não estou falando de preparar para o mercado de trabalho. Falo na percepção que o educando deve ter dos cenários competitivos, da preparação para o exercício de múltiplas funções. De que maneira ele pode se preparar para vivenciar um mundo em permanente transformação.

O fato de a escola ser de pequeno ou grande porte não altera o foco. O determinante é o foco do serviço. Para que grupo você vai prestar o serviço. Serão crianças entre 5 e 7 anos que estão sendo alfabetizadas ? Serão jovens entre 13 e 17 anos que iniciam a jornada em busca da conquista do seu espaço individual de realizações? Agora se a escola tem 100 ou 10.000 alunos não muda, pelo contrário só obriga a maior a ser cada vez mais criteriosa no desenvolvimento de suas ações de marketing e preocupada em ser ágil e dinâmica. Não esqueça de uma coisa; não é o maior que engole o menor. É o mais rápido que ultrapassa o mais lento.

Como unir ações que dêem resultado imediato com uma visão institucional de longo prazo.

Ações que logram sucesso imediato são normalmente simples. Se fizermos uma promoção de vendas na esquina e diminuirmos as margens de lucro, provavelmente nosso produto vai escoar das prateleiras. Acontece que na escola essa conversa de; traga um aluno e receba uma mensalidade é bobagem. É aquela história que respondi anteriormente. Tem gente que pega as ferramentas do marketing, e promoção é uma delas (um dos quatro velhos P'S) e sai por aí oferecendo como a oitava maravilha do mundo.

Qualquer ação de marketing envolve 2 pontos: Tempo // Investimento,. Não existem fórmulas mágicas. Se alguém bater na sua porta e afirmar que vai resolver o seu problema de captação de alunos de hoje para amanhã. Fuja ou chame a polícia. Você está diante de um oportunista. A única saída é o desenvolvimento de uma cultura de valorização do serviço. É a construção de uma política de relacionamento que priorize as ações de largo alcance social. É a valorização da marca como ativo de vida (eu estudei nessa escola. Foi aqui que aprendi a escrever. Foi aqui que me apaixonei pela primeira vez) A combinação disso tudo com o molho do marketing é que vai dar certo o resto é papo furado.

A valorização da marca. O que há de especial na construção da marca no universo das escolas.

A marca é um dos principais ativos de uma organização. A marca comunica valor, status, credibilidade, confiança. A marca comunica a síntese da missão da empresa.

Quando a opinião pública referenda a marca. Esteja certo de que Você alcançou o topo da montanha. Não inventaram e provavelmente não vão conseguir inventar marketing mais poderoso, eficiente do que o boca a boca. É a indicação de que falei lá trás. E o

passo decisivo para isso está na consolidação da marca. Isso só é possível com o tempo. A avaliação dos resultados que serão medidos pelas famílias. Enfrentar os desafios de se reinventar a partir das novas exigências de uma sociedade ultrafragmentada. Explicitar a necessidade de preservação de valores humanos em contraposição a uma sociedade orientada para o consumo. Toda essa cadeia de paradigmas conflitantes entre si e ao mesmo tempo fundamentais para o aperfeiçoamento da Visão da empresa Escola. O exemplo mais claro está nas escolas católicas. Construíram uma marca de excelência e, hoje ainda, conseguem sobreviver a despeito de muitas resistirem a implementação de estratégias e gestões com foco no marketing e no serviço. Um bom exercício de dialética, sem dúvida.

O que o marketing não deve fazer pelas escolas

Tentar inventar a roda. Elaborar pseudodiscursos orientados para o sucesso de uns poucos e distante da imensa realidade das nossas escolas. Aquela história dos livros de auto ajuda. Muito bom para quem escreve e possivelmente nenhum benefício para quem lê.

Estratégia é algo que convence, emociona. Estratégia é algo que se constrói permanentemente. Você não pode engessar a estratégia, escraviza-la entre números e gráficos. É fundamental contextualizá-la, conceitua-la, mas estejam certos de que as razões que fizeram a sua empresa obter o sucesso no passado podem estar representando exatamente as razões para o seu fracasso no presente.

Somos uma empresa feita por e para pessoas. E pessoas são universos únicos e ao mesmo tempo estão ligadas umas as outras. Todos que estão, neste momento, na sua escola procuram alguma coisa em especial. E todos, ao mesmo tempo, desejam uma coisa em comum.