

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA DEPARTAMENTOS DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO



Daniele Piazza
Graduada em Publicidade e Propaganda e especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Integrada e Marketing. Consultora de Marketing e Comunicação da Hoper Educação

Como consultora de marketing educacional, costumeiramente sou questionada acerca da razão pela qual o departamento de marketing da instituição atendida não entrega resultados satisfatórios aos seus administradores. É possível formular uma solução para esse aparente impasse, isto é, vincular o departamento de marketing a resultados, passando por três pontos essenciais: estrutura organizacional, gerenciamento do trabalho e planejamento.



Jairne Pedrini e Mariana Andrade



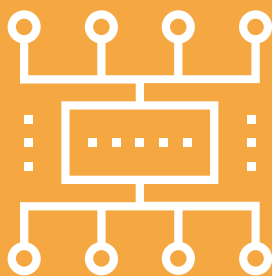
Boa parte das instituições de ensino utilizam o modelo de *house agency*. Porém, essa formatação prestigia a comunicação, não o marketing, pois atua primariamente no atendimento das demandas locais. Não que isso seja negativo, mas é suficiente para se prestigiar a comunicação, em detrimento do marketing. Fato é que boa parte das instituições analisadas utilizam seus departamentos de marketing com foco de ao menos 90% das suas demandas voltadas para a comunicação, restando apenas 10% de atuação em marketing. Logo, é importante também compreender que marketing e comunicação não são sinônimos.

O marketing, segundo a American Marketing Association, define-se como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”, enquanto a comunicação pode ser compreendida como

o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam.

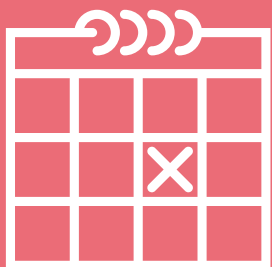
É evidente que a demanda comunicacional em uma instituição de ensino é imensa, afinal, tudo que envolve comunicação, seja a criação de um cartaz para a biblioteca, seja a organização de um evento, passa pelo departamento de marketing. Contudo, é justamente da alta demanda voltada para a comunicação que os times de marketing das instituições se ocupam, não lhes restando possibilidades de desenvolver o trabalho do setor.

O que se pretende neste artigo, em primeiro lugar, é aclarar a realidade vivida por tais profissionais e, como proposta de mudança, indicar três fatores de sucesso para os departamentos de marketing em instituições de ensino.



1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de um departamento de marketing, operado ou não pelo modelo de *house agency*, deve ser muito bem definida. Tal definição se faz a partir de uma clara identificação das responsabilidades, as quais devem levar em consideração as necessidades institucionais e os *skills* do time. A competência técnica é outra questão indispensável, sendo considerada a partir de profissionais devidamente habilitados, como também por meio de uma estrutura física funcional que possibilite a determinado profissional, já habilitado tecnicamente para o cargo em questão, o exercício de suas habilidades. A depender do porte da instituição, as responsabilidades sofrerão varia-



2. GERENCIAMENTO DO TRABALHO

Não há como conceber a produtividade e os resultados em um departamento de marketing sem que haja um excelente gerenciamento das demandas recebidas. Esse é um dos grandes desafios experimentados pelos departamentos de marketing em instituições de ensino, pois, devido à alta demanda e prazos quase sempre exíguos, no contexto de ausência de um gerenciamento efetivo, onde processos e procedimentos não se encontram bem definidos, o resultado é quase sempre de insatisfação e desgaste na relação com os solicitantes. Por essa razão, é primordial que o gestor do departamento tenha controle e conhecimento do que se desenvolve, isto é, para quem e por quem serão desenvolvidas as solicitações. O que sugiro é o investimento em um sistema de gerenciamento de trabalho, em que o gestor poderá organizar as demandas, acompanhar o trabalho da



3. PLANEJAMENTO

Como disse sabiamente Winston Churchill, “aquele que fracassa em planejar está planejando fracassar”. Não existe marketing de resultado sem planejamento. O planejamento precisa ser a regra de negócio do departamento, caso contrário, a alta demanda sufocará a planificação das ações, fazendo com que projetos de duração anual, como os voltados para a captação e retenção, passem a ser desenvolvidos apenas de forma pontual.

Uma das características positivas mais fortes na área educacional é que, em razão do calendário escolar, é possível saber boa parte do que vai acontecer no ano posterior com boa antecedência, podendo os departamentos de marketing utilizar essa estratégia para o planejamento de ações com base nos propósitos institucionais, elaborando estratégias, definindo o *budget*, monitorando e mensurando os resultados, o que é a base para qualquer planejamento.

ções; no entanto, não se deve abdicar da habilitação dos profissionais para atuação orientada ao resultado. Outra lição preciosa é a necessidade de se desenvolver uma cosmivisão valorativa em tudo que se produz na instituição, o que significa dizer que os referidos profissionais devem ser proativos, vislumbrando valor até mesmo na apresentação de um projeto integrador. Afinal, no segmento educacional é preciso ter como premissas o relacionamento e a experiência longitudinal. O melhor marketing cultiva experiências em várias dimensões para moldar impressões, influenciar a reputação, construir a lealdade e trazer uma marca para vida. Por isso, tenha em sua equipe “gente que ame gente”.

equipe, controlar prazos e criar indicadores para posterior mensuração da capacidade do departamento. Diversas são as opções de softwares sem que isso implique altos custos. É preciso, ainda, que o gestor destinado a liderar o departamento de marketing tenha habilidades de organização, gestão do tempo, ótimo relacionamento interpessoal e que saiba se posicionar, pois o relacionamento com todo o público da instituição, bem como a delegação de atividades do departamento, de maneira estratégica, exigirá dele a definição de estratégias e negociação de prazos. Em agências de publicidade já existe o cargo de “tráfego”, que é a pessoa responsável por distribuir e controlar o fluxo de trabalho. Minha sugestão é que exista esse cargo dentro do organograma do departamento, para que o gestor possa focar as estratégias a serem desenvolvidas.

Importante ainda destacar que, em instituições de médio e grande porte, já é possível vislumbrar departamentos focados em captação e retenção de alunos, o que é realmente o mais indicado. No entanto, essa infelizmente não é a realidade da maioria das instituições de ensino no Brasil. Contudo, independentemente da existência de tais departamentos, o marketing sempre existirá, e a ele sempre serão dirigidas diversas demandas e desafios, sendo, portanto, indispensável às instituições, pois estão intimamente ligados ao propósito maior destas: o aluno.

É somente por meio da mudança dos objetivos e pelo atendimento dos três fatores debatidos que o marketing institucional deixará de ser considerado, ainda que equivocadamente, custo, tornando-se signo de resultado. ■

www.hoper.com.br

