

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
UMA OBSERVAÇÃO DO COLÉGIO MARISTA SANTA MARIA**

Autora: Ana Paula Raittz Cavallet

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2004**

RESUMO

Estudo de caso desenvolvido no Colégio Marista Santa Maria de Curitiba-PR, sob a ótica da Administração de Marketing. Esta pesquisa teve como objetivo a análise de todas as etapas da elaboração do composto de Marketing de uma empresa, com destaque para o quarto P, a promoção, aqui denominada Comunicação Integrada de Marketing. O referencial teórico utilizado se situa entre as áreas de Gestão Empresarial e de Comunicação Social. O intuito é formular uma integração dos conceitos destes dois pólos. O projeto técnico detalha as características do colégio e do ambiente mercadológico no qual ele está inserido, os pontos fortes e pontos fracos da empresa e as características de seus concorrentes principais. Com base nestes dados, são desenvolvidos aspectos da Comunicação Integrada de Marketing, exemplificados nas atividades desenvolvidas pelo Santa Maria, entre elas uma campanha publicitária criada em 2003. Por fim, são apresentadas algumas sugestões para o aprimoramento das atividades do Departamento de Marketing do Santa Maria.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 O MARKETING E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	7
2.1.1 O Composto de Marketing.....	7
2.1.2 O Composto Promocional.....	8
2.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA.....	10
2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	13
2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING.....	14
3 A EMPRESA	17
3.1 O MACRO-AMBIENTE DE MARKETING.....	17
3.1.1 Ambiente Demográfico.....	18
3.1.2 Ambiente Econômico.....	20
3.1.3 Ambiente Tecnológico.....	22
3.1.4 Ambiente Político-legal.....	24
3.1.5 Ambiente Sócio-cultural.....	25
3.2 A EMPRESA: CONHECENDO O SANTA MARIA.....	27
3.2.1 Os Públicos do Santa Maria (<i>stakeholders</i>).....	29
3.2.2 Potencialidades e Fragilidades do Santa Maria.....	32
3.2.3 Diferenciais Competitivos.....	35
3.2.4 Os Concorrentes do Colégio.....	36
3.2.5 Uma Proposta de Segmentação de Mercado.....	39
3.2.6 Uma Proposta de Posicionamento Mercadológico.....	42
3.3 O COMPOSTO DE MARKETING DO SANTA MARIA.....	43
3.3.1 Produto.....	44
3.3.2 Preço.....	47
3.3.3 Praça.....	48
3.4.1 O Departamento de Marketing do Santa Maria.....	55
3.4.2 Exemplo de Campanha Publicitária.....	63
4 PROPOSTAS E SUGESTÕES	66
5 CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	73
ANEXOS	75

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido como projeto final do curso de pós-graduação em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de especialista. A pesquisa foi desenvolvida na área de Administração de Marketing e orientada pelo professor Zaki Akel Sobrinho. O que se apresenta é um estudo de caso da Comunicação Integrada de Marketing no Colégio Marista Santa Maria, de Curitiba-PR.

O projeto técnico apresentado está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é uma introdução à pesquisa desenvolvida e tem a função de apontar os objetivos específicos e geral do trabalho, justificar sua importância e apresentar a metodologia utilizada para sua realização.

Na segunda parte da dissertação, é feita uma revisão teórico-empírica necessária para a fundamentação do trabalho. A pesquisa teórica e empírica foi realizada entre os meses de janeiro e abril de 2004 e teve como base principal a obra de Philip Kotler (2000). Tentou-se articular, neste texto, conceitos da Administração de Marketing e da Comunicação Social – área na qual a autora concluiu sua graduação como jornalista. Além disso, são expostos no segundo capítulo alguns exemplos práticos de como se dá a promoção de Marketing em algumas empresas da capital paranaense.

O terceiro capítulo é a apresentação e a análise daquilo que foi observado na empresa e no ambiente externo relativo a ela. Em primeiro lugar, foi feita uma observação do macroambiente de Marketing e suas tendências demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais. No ambiente tarefa, observou-se as potencialidades e as fragilidades da empresa, seus concorrentes, além da segmentação e do posicionamento mercadológicos visados pelo colégio. A partir disso, se chega a um composto de Marketing (4P's – produto, preço, praça e promoção). A promoção, como Comunicação Integrada de Marketing, é estudada mais detalhadamente com base em dados levantados no Colégio Santa Maria. Serão apresentadas as atividades desenvolvidas pelo departamento de Marketing da empresa, com ênfase para uma campanha publicitária veiculada em 2003.

O quarto capítulo dispõe algumas propostas para a Comunicação Integrada de Marketing na escola. Entre os elementos sugeridos para aumentar a eficácia das

atividades de promoção estão o planejamento, o zelo pela imagem, a qualidade, a identidade corporativa, a participação e a avaliação.

O capítulo final é uma breve conclusão feita a respeito do projeto técnico realizado. Este projeto tenta, acima de tudo, mostrar como a comunicação pode ser uma arma importante para as empresas desenvolverem seus negócios plenamente.

1 INTRODUÇÃO

A educação é um dos temas de grande repercussão atualmente. Cada vez se desenvolvem mais pesquisas e estudos na área, exatamente pelo fato dela ter uma série de contradições e uma grande importância para a sociedade. Em revistas, sites na Internet e livros, o que se pode constatar é uma infinidade de dados sobre escolas, universidades, professores e alunos. Uma das explicações para isso é o fato de a educação sempre ter sido deficitária no Brasil. Há algumas décadas, a escola era um direito de poucos. E continua sendo, se considerarmos que somente uma minoria consegue arcar com as despesas da educação particular, e que a educação pública tem sido bastante questionada. Mesmo assim, atualmente, estamos passando por um período de expansão da educação.

A demanda social da educação é maior e, por este motivo, o assunto é tratado todos os dias não só nos meios de comunicação, mas também em trabalhos acadêmicos e pesquisas científicas. Para Romanelli (1995, p.27), o crescimento desta demanda se deve a uma “evolução social do valor da educação”.

Assim, começa a se questionar o papel do educador e da escola, buscando-se melhorias rumo ao desenvolvimento social da comunidade. Como todos sabem, o principal e mais direto papel da escola é o de transmitir educação e instrução aos seus alunos. De acordo com Delval (2001, p.82), existe uma diferença entre os conceitos de educação e instrução. O primeiro consiste em:

uma formação do tipo geral que prepara o indivíduo para desenvolver-se na vida, que contribui para a formação do caráter, da identificação com a sociedade, para promover o amor e a vinculação com o próprio grupo social, para a aquisição das habilidades sociais, para a formação de cortesia e para o trato com os outros. Já a instrução consiste na aprendizagem de conhecimentos técnicos e científicos que, embora sejam importantes, desempenham um papel secundário em relação à formação nesse sentido mais amplo que constitui a educação. (DELVAL, 2001, p. 82)

O autor também dispõe sobre outras funções da escola, que seriam a de cuidar das crianças enquanto os pais estão fora de casa, a de socialização e a de rito de iniciação da criança.

O objetivo deste trabalho não é desenvolver uma fórmula para que as escolas possam cumprir suas funções integralmente. O que se pretende traçar é um percurso para que as escolas – também como empresas que têm como objetivo satisfazer seus clientes – possam **comunicar** claramente seus valores e a forma como estão desenvolvendo suas atividades. E ganhar qualidade e competitividade

com isso. Este percurso remete a uma outra função essencial da escola que é a de comunicadora. Para Kotler (2000, p. 570), “as empresas precisam se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa deve inevitavelmente assumir o papel de comunicadora e promotora”.

Nos colégios e escolas esta função é ainda mais importante, apesar de não ser tão discutida na prática. As instituições de ensino devem assumir o papel comunicador para si, não somente para conquistar mercados. Estas organizações são grandes pontos de referência social e cultural em um mundo com problemas e assuntos cada vez mais polêmicos na área da infância e da adolescência. As famílias costumam buscar na escola informações para saber o que é certo e o que é errado, o que fazer e como agir. A escola tem a obrigação de fornecer estas respostas. Desta forma, a comunicação – mesmo a tão questionada propaganda – é a ferramenta chave para o cumprimento desta função de forma integral.

O **objetivo geral** deste trabalho é detalhar o composto de comunicação empresarial, com ressaltos da sua importância e contribuição para a Estratégia de Marketing de uma empresa – a escola. Este objetivo foi concretizado por meio de um estudo de caso feito no Colégio Marista Santa Maria, de Curitiba.

É importante esclarecer que se trata de uma escola particular da capital paranaense. Portanto, as características aqui apresentadas também serão relativas à educação básica (fundamental e média) paga. As escolas da rede pública têm características singulares específicas, muito mais complexas, para a área de Comunicação e Marketing. Também não se pretende entrar no mérito de qual é a melhor forma de ensino ou o melhor projeto pedagógico para as escolas. Para isto, existem os não poucos profissionais da área, que têm se dedicado exaustivamente a esta desgastante tarefa.

Poderia ter sido agregado a este estudo uma infinidade de discussões a respeito da educação escolar brasileira, como o papel social das escolas, a luta para suprimir a desigualdade de oportunidades e o direito à educação que está assegurada a todos pela Constituição. Pela delimitação do tema e pelo objetivo proposto para esta dissertação, a inserção destes temas não foi possível. Houve a omissão de alguns temas polêmicos e fundamentais para a área da Educação, mas isso ficará a encargo da grande quantidade de políticos e educadores, que lutam para melhoria nas escolas. Aqui, nos detemos aos temas relacionados ao Marketing e à Comunicação.

Com isso, é possível apresentar **objetivos específicos** para este trabalho, que são decorrentes do tema apresentado.

- Fazer uma revisão teórico-empírica, com o objetivo de esclarecer os conceitos e os papéis da Comunicação de Marketing e da Comunicação Social.
- Ressaltar a importância de ações e ferramentas de Marketing e Comunicação para a educação.
- Fazer uma análise do macroambiente de Marketing relativa ao Colégio Santa Maria. Depois, estudar o composto de Marketing (*4P's*) utilizado pelo colégio, aprofundando o exame dos elementos do ambiente tarefa, em especial das ferramentas do composto **promocional**. A análise macroambiental serve de base para a avaliação do composto de Marketing e das ações de Comunicação.
- Por fim, sugerir ações para melhor organizar a Comunicação e o Marketing na escola e em outras empresas.

A escolha do tema deste trabalho e a elaboração de seu conteúdo se justificam por diversos aspectos. Este estudo é essencial para a área de Gestão Empresarial, pois, embora se fale muito em propaganda quando se analisa a empresa pela ótica do Marketing, pouco se fala em **Comunicação Integrada de Marketing**. Tanto os profissionais de Marketing quanto os profissionais de Comunicação Social (jornalistas, publicitários e relações públicas) não têm consciência da qualidade e da eficiência que podem agregar às atividades de sua empresa se conseguirem trabalhar em conjunto, de forma planejada e articulada. A maioria dos problemas nesta área está relacionada ao fato de as empresas produzirem uma grande quantidade de mensagens incoerentes e desarticuladas, que não atingem a totalidade de seu público.

“As pessoas são bombardeadas por cerca de 1600 mensagens comerciais por dia, dentre as quais 80 são percebidas conscientemente e apenas 12 provocam alguma reação” (KOTLER, 2000, p. 571). Se as mensagens da mesma empresa forem incoerentes, a chance de fixação destas mensagens é ainda mais remota. Por este motivo, o que se pretende mostrar é que o discurso deve ser semelhante em

todas as áreas de uma organização, para todos os seus públicos e transmitido por todos os funcionários de forma sinérgica.

A escolha de uma escola para a elaboração deste projeto se deu, entre diversos motivos, pelo fato de ser uma empresa que trabalha com o conhecimento. A Comunicação Social – área na qual a autora concluiu sua graduação – também tem, de forma geral, este aspecto. Os meios de comunicação agem da mesma forma que as instituições de ensino, transmitindo informações e induzindo comportamentos.

Para a escola, o estudo da Comunicação Integrada de Marketing é igualmente importante. Em tempos em que a educação luta para não emplacar o *status* de mercadoria, ganham aqueles que conseguem mostrar que têm mais a oferecer. Não só o saber clássico e indispensável da matemática, do português, da geografia e outros. Ganham aqueles que oferecem, acima de tudo, valores (ética, sentimento, moral).

Matricular os filhos numa escola é uma das decisões mais importantes que os pais tomam na vida. Cabe à escola, a um só tempo, transmitir conhecimento ao jovem, inspirar sua escolha profissional e influenciar na moldagem de seu círculo de amizades. A escola interfere também na visão de mundo desse jovem e na forma como ele reagirá diante dos desafios da vida adulta. (VEJA, 2002a)

Observando a escola do ponto de vista empresarial, a pesquisa aqui elaborada tem sentido, visto que o composto de Comunicação é uma ferramenta crucial para a sobrevivência da empresa. Esta importância mercadológica aumenta também pelo fato de ser uma escola particular.

Escolas particulares menores de fato entram em colapso de tempos em tempos; e isto é possível mesmo para as grandes e bem estabelecidas, que podem entrar em sérias crises financeiras e ter de contemplar o encerramento das atividades. Em face disto, como possa parecer peculiar às escolas de que estamos falando como vinculadas à classe dominante, que servem às mais ricas e poderosas famílias do país, salientamos enfaticamente o ponto. Argumentamos que a *vulnerabilidade* dessas escolas, e a natureza voluntária do comparecimento ali, é crucial para o modo como operam e para o papel que desempenham nas relações de classe. (CONNEL, 1995, p. 77)

É importante que as escolas saibam se comunicar com seus públicos (sociedade, futuros clientes, alunos, pais, professores, funcionários e outros). As formas que elas têm para isso compõem o *mix* de Comunicação de Marketing (propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing direto e venda pessoal) e a Comunicação Social (jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas).

As semelhanças e particularidades de cada uma destas áreas serão retratadas nas páginas que se seguem.

Para esta autora, o trabalho foi particularmente importante porque foi possível unir duas grandes áreas de interesse: o Marketing e a Comunicação Social. Como jornalista, aprendi as mais variadas formas de transmissão de mensagens e o funcionamento dos meios de comunicação. A promoção de vendas e a forma como o marketing vê a publicidade – diferente da forma vista pelos comunicadores – também sempre me interessaram. Tentei, neste projeto, unir conceitos das duas áreas, buscando soluções práticas, viáveis e eficazes. Por fim, encontrei mais motivação para o trabalho quando escolhi como objeto de estudo uma escola de Curitiba na qual estudei doze anos. O fato de ter concluído o Ensino Fundamental e o Ensino Médio no Santa Maria me ajudou muito, pois eu tinha uma referência contextual muito maior do funcionamento da empresa e de seus valores.

Vejo como um desafio o estudo da comunicação em uma escola marista, que tem uma tradição a ser preservada. A escola quer estar associada à imagem de que o ensino é mais do que preparar a criança para o Vestibular. Ao mesmo tempo, ela não pode ser tida como retrógrada e deve evoluir junto com a expansão da tecnologia e com as novas tendências da educação e do mercado escolar.

A **metodologia** utilizada para a elaboração do projeto técnico foi a mais direta possível. Com um levantamento de dados, realizado entre janeiro e abril de 2004, tentou-se traçar o perfil da empresa, suas escolhas de Marketing (muitas vezes tomadas sem a consciência de que se tratava de um elemento do composto de Marketing) e suas características promocionais. Estas informações foram obtidas dentro e fora da empresa, por meio de entrevistas gravadas, análise de materiais de comunicação produzidos pela empresa, análise de materiais de comunicação produzidos por outras empresas escolares (concorrência) e pesquisa em periódicos, como a revista Veja.

A conceituação teórica utilizada foi fornecida por autores das área de Promoção de Marketing e de Comunicação Social. O estudo de caso foi feito sob a ótica da Administração de Marketing, sendo fundamentado em especial pela obra de Philip Kotler (2000).

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, serão esclarecidos alguns conceitos teóricos dos quais se faz uso na estruturação do projeto técnico. A teoria utilizada provém de dois segmentos de atuação: a Administração de Empresas orientada para o Marketing e a Comunicação Social. Apesar de por vezes coincidirem, alguns dos conceitos destas duas áreas são um pouco divergentes. Um prova disso é o fato de os dois cursos de graduação, na Universidade Federal do Paraná, pertencerem a áreas diferentes. Enquanto a Administração de Empresas pertence às Ciências Sociais Aplicadas, a Comunicação Social está agrupada junto com outras Ciências Humanas. Este fator, no entanto, não impede que os profissionais de Marketing e de Comunicação possam atuar de maneira conjunta. Muito pelo contrário. Na minha visão, o trabalho integrado é a melhor forma de se obter qualidade. Para isso, no entanto, é necessário que um entenda minimamente como pensa o outro, o que diz a sua prática e a sua teoria.

Em primeiro lugar, deve-se esclarecer quais são os papéis do Marketing e quais são os papéis da Comunicação Social. Resumidamente, os profissionais de Comunicação Social (jornalistas, publicitários e relações públicas) entendem melhor da elaboração de mensagens, da escolha dos meios de comunicação e da reação esperada do público, em especial no âmbito subjetivo, que envolve a criatividade e o uso da palavra. Os profissionais de Marketing entendem dos valores absolutos, sabem exatamente quem são seus clientes, quais são suas vontades, quais são os objetivos que a empresa precisa atingir e quanto dinheiro ela tem para isso. Esta é uma forma generalizada de enxergar a situação. Não significa que os papéis fiquem restritos desta forma e que um não possa exercer a função do outro.

Para esclarecer a questão que se pretende abordar, serão destrinchados mais conceitos específicos de cada uma das duas áreas, como o Marketing e a orientação para o cliente, a Comunicação Social e suas especificidades e a Comunicação Integrada de Marketing. Também serão citados alguns exemplos práticos destas atividades nas organizações.

2.1 O MARKETING E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Existem várias formas de conduzir a administração de uma empresa, uma delas é a de orientação para o cliente – chamada de Administração de Marketing. A filosofia do Marketing prega que você não deve fazer um produto com objetivo de vendê-lo. Você deve fazê-lo da forma como o cliente deseja, e ele se venderá por si só. Neste caso, a obtenção de lucros se dá por meio da satisfação do cliente.

Assim, a empresa e seus gerentes destinam todos os seus esforços para fazer o produto perfeito para o consumidor que desejam atingir. Eles usam, para isso, ferramentas como o Sistema de Informação de Marketing – um sistema criado para obter todas as informações necessários a respeito de seu cliente, seu mercado e seus concorrentes. Outra tática da Administração de Marketing é a segmentação de mercado. Não é mais possível vender o mesmo produto, para todas as pessoas, ao mesmo tempo. “São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia” (KOTLER, 2000, p. 278). Quanto mais segmentado o mercado, maiores são as chances de a empresa produzir exatamente o que seu cliente quer.

2.1.1 O Composto de Marketing

Diversos autores falam a respeito do Composto de Marketing, um dos principais elementos teóricos da administração de empresas. De acordo com Grayson e Hodges (2002, p.168), “os desafios dos gerentes de Marketing e de Vendas são criar e manter a fatia do mercado da marca, atraindo novos clientes, e garantir a lealdade dos clientes atuais”. Para isso, os profissionais da área fazem uma análise do ambiente mercadológico e compõem o composto de Marketing mais adequado para cada situação. O composto de Marketing é formado pelos quatro elementos fundamentais para vender ao consumidor – os quatro P’s – produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Em resumo, o produto (primeiro P) é aquilo que se oferece ao cliente. Ele pode ser um produto ou serviço e inclui todos os bens

tangíveis e intangíveis adquiridos pelo consumidor ao efetuar a compra. O preço (segundo P) é muito mais do que o valor exposto na prateleira. Ele é determinado por uma política e significa o valor que o produto tem para o cliente e a estratégia de vendas escolhida pela empresa. A praça (terceiro P) é o lugar ou lugares onde o produto ou serviço é ofertado e sua acessibilidade por parte do cliente. Quanto melhor distribuído um produto, mais facilidade o consumidor terá de adquiri-lo. Por fim, a promoção (quarto P) é a divulgação que a empresa não só deste produto, mas de suas decisões, filosofia e estratégias. Este composto - *mix* de Marketing - "deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico" (KOTLER, 2000, p. 570).

A seguir, apresenta-se de forma resumida a forma como atua a Administração de Marketing.

Após detectar as tendências ambientais e o resultante comportamento do consumidor além da atuação da concorrência através do Sistema de Informação Mercadológica, os profissionais de marketing da empresa devem elaborar o seu composto mercadológico. Inicialmente deve-se definir qual o segmento do mercado que será atingido em termos de idade, sexo, nível de renda (fatores demográficos) e/ou estilo de vida, personalidade, benefícios buscados (fatores psicográficos) e/ou região, clima, densidade populacional (fatores geográficos). A partir desta definição de mercado alvo (target) é que se determina quais as características do produto, a política de preços, a estratégia de distribuição e o composto promocional a ser utilizado, sempre buscando-se um diferencial competitivo. Deve-se ressaltar que uma decisão de nível de preço afeta diretamente a seleção dos pontos de distribuição, bem como uma decisão sobre a marca do produto condiciona os veículos a serem usados na propaganda, o que mostra o acerto da designação de composto de marketing, pois um fator interage com os outros. (AKEL SOBRINHO, 2003)

2.1.2 O Composto Promocional

Este trabalho concentra-se na explanação prática e teórica do quarto P do composto de Marketing: a promoção. O composto promocional – melhor definido como Comunicação Integrada de Marketing – é constituído pelas atividades de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, vendas pessoais e marketing direto (KOTLER, 2000). O especialista James Ogden, autor da obra Comunicação Integrada de Marketing (2002), também agrega a este grupo o marketing digital, que utiliza a Internet como forma de comunicação.

De todas estas ferramentas, a **propaganda** é a mais visível e discutida. Ela é uma forma de promoção de vendas paga. De acordo com Ogden (2002, p. 13), a

propaganda é “o desenvolvimento de qualquer mensagem de lembrança, informativa ou persuasiva, comunicada a um mercado ou público-alvo, através de um meio não-pessoal”. O fato de ser impessoal e padronizada é que faz com que a propaganda atinja um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Em contrapartida, ela é mais cara e tem menos credibilidade do que as outras ferramentas.

As **relações públicas** ainda são pouco discutidas, mas podem trazer resultados positivos se incluídas no *mix* de Comunicação Integrada. Elas tratam do “gerenciamento da imagem da empresa mediante o estabelecimento de um bom relacionamento com os vários públicos” (ibid., p. 15). A **publicidade** – na definição dos profissionais de Marketing – também tem a mesma função e se assemelha às Relações Públicas pelo fato de utilizar a mídia gratuitamente. Se encaixam neste grupo as atividades como assessoria de imprensa, divulgação de ações sociais, eventos, *lobby* junto a órgãos públicos, entre outros.

A **promoção de vendas** é a terceira ferramenta que compõe a Comunicação Integrada de Marketing. Ela é composta por uma infinidade de possibilidades, que vão desde a elaboração de cupons de desconto até a realização de sorteios e outras atrações realizadas no momento da compra.

A promoção de vendas prepara o caminho da execução das vendas, dando impulso a elas. Diferencia-se das vendas pessoais e, portanto, do vendedor, por se tratar de uma técnica para favorecer as vendas em massa e que objetiva o preparo sistemático. Para a venda em grande escala, a qual será decorrente de um planejamento de suas ações com as vendas, em estreita ligação do campo de comunicação (SIMONI, 1997, p. 9).

Para Simoni (1997), a promoção de vendas define-se por si só. Ela se difere da palavra promoção (o quarto P), que engloba todas as atividades da Comunicação Integrada de Marketing, incluindo a promoção de vendas. A Comunicação Integrada de Marketing é uma das nomenclaturas que ocupou o lugar da palavra promoção solta, assim como outras expressões como Comunicação Multidisciplinar e Marketing Promocional.

As outras ferramentas do quarto P são **vendas pessoais** e o **marketing direto**. “A venda pessoal é utilizada para gerar benefícios da comunicação individualizada e envolve diálogo entre a empresa e o consumidor” (OGDEN, 2002, p.14). O marketing direto é uma nova forma de promoção. Exemplos dele são a mala-direta e o telemarketing. Sua vantagem é a de ser uma forma de comunicação personalizada, que é dirigida a uma pessoa ou grupo de pessoas específicos. “O marketing direto visa criar uma resposta imediata e mensurável do mercado” (ibid.,

p.16). Estas ferramentas serão trabalhadas de forma menos aprofundada nesta pesquisa, por sua especificidade e menor importância para a empresa em questão.

2.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA

Antes de tudo, é necessária a obtenção de uma definição geral do que é a comunicação como processo. A comunicação envolve a transmissão de mensagens por meio de canais, com a utilização de uma linguagem que pode ser falada, escrita ou simbólica.

Uma definição pormenorizada reconhece a comunicação como um processo, voluntário ou não, pelo qual dois ou mais agentes transmitem e/ou recebem mensagens por meio de um sistema completo ou parcialmente compartilhado de sinais, símbolos e comportamentos (BATISTA, [2003?]).

No entanto, a comunicação é um processo muito mais abrangente, que envolve diversas áreas e que abrange diferentes formas, processos e canais (TORQUATO, 2002). Numa empresa, o conceito de comunicação é utilizado para designar todos os movimentos que têm por objetivo a transmissão de valores e mensagens. Da produção de uma revista interna às conversas de professores com alunos, do planejamento de uma rede de TV à divulgação de um ofício à família. O conjunto destas atividades recebe o nome de **Comunicação Empresarial**.

Grayson e Hodges (2002, p.172) também definiram o desafio do gerente de comunicação empresarial, que “é administrar mensagens e canais de comunicação entre a empresa e seu público externo e construir relacionamentos efetivos com as principais partes interessadas.” Para os autores, este gerente “também cuida da comunicação interna entre a direção e os seus empregados e a participação da empresa no debate de políticas públicas”.

Todos os processos da comunicação na organização podem acontecer de modo formal ou informal. **A comunicação formal** é a comunicação planejada e previamente definida na organização. **A comunicação informal** (pessoal) é aquela sobre a qual a administração não tem controle (conversas de corredor, boatos etc.).

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é

suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante e que se baseia nas relações sociais intra-organizativas (KUNSCH, 1986, p. 35).

A comunicação informal pode, em alguns casos, sobrepor a comunicação formal, trazendo prejuízos à organização. Por outro lado, se destinados os esforços corretos, ela pode se tornar uma ferramenta a mais para que a organização cumpra seus objetivos. “Seu aproveitamento se dará mediante tratamento adequado, procurando aproveitá-lo para o crescimento da organização e não fazer dela um entrave ou prejuízo” (id.).

Muitos autores classificam a comunicação empresarial de acordo com suas características e objetivos. Para Kunsch (1986), existe a **Comunicação Institucional** (jornalismo, relações públicas, identidade corporativa, marketing social), a **Comunicação Mercadológica** (publicidade e propaganda, eventos, *merchandising*) e a **Comunicação Administrativa**. Neste ponto, é necessária uma explanação teórica. Margarida Kunsch é uma pesquisadora de Comunicação Social, portanto a nomenclatura que ela utiliza diverge em partes daquela usada por Kotler, na Promoção de Marketing. Kunsch também é uma cientista dedicada mais às organizações públicas, por isso sua preocupação na distinção entre o que é institucional e o que é mercadológico.

A **Comunicação Administrativa** é a parte menos discutida por ambas as áreas e sua significância é basicamente a mesma. Esta tarefa fica – na maioria dos casos – a encargo da direção e dos gerentes da empresa, o que não significa que não possa ser planejada e facilitada por profissionais de Comunicação e Marketing. A Comunicação Administrativa tem por objetivo transmitir informações essenciais para o desenvolvimento das atividades diárias da organização. Na escola, esta comunicação se dá por meio de envio de circulares para os pais, reuniões, ofícios para professores etc. “Ela abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (TORQUATO, 2002, p. 45).

A comunicação administrativa funciona por diversos canais, como ofícios, murais e e-mails, transmitindo normas e políticas da instituição, portarias, avisos, resultados de campanhas, entre outras mensagens. Torquato (2002) agrega, ainda,

a estes conceitos o de **Comunicação Cultural**, que comporta os climas internos. Aqui, vale um esclarecimento do conceito de cultura organizacional.

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, ou seja, são os hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões adotados pela organização e que criam uma identidade única perante as demais. Nessa perspectiva, a comunicação é utilizada para preservar essa identidade ou ser o motor que impulsiona transformações desejadas (BALDISSERA, 2000, p.15).

Desprezar os valores culturais da instituição na tentativa de implantação de qualquer ação significa iniciar um trabalho que já está destinado ao fracasso. A Comunicação Cultural faz parte dos diversos tipos de comunicação interna da organização

Aquilo que Kunsch chama de **Comunicação Institucional** é muito semelhante ao que a Administração de Marketing chama de Relações Públicas e Publicidade – um dos elementos do composto promocional. A diferença na Comunicação Institucional de Kunsch é que está mais claro qual o papel de cada profissional de comunicação. Os jornalistas, por exemplo, ficam encarregados da assessoria de imprensa, do contato com os meios de comunicação, da produção de jornais e revistas da empresa, entre outras coisas. A função do relações públicas é pensar o relacionamento da empresa com todos os seus públicos e o que fazer para se manter em contato com eles (eventos, murais, boletins, canais de *feedback* etc.). O publicitário é responsável pela elaboração de campanhas (sociais ou promocionais), *layouts* e *slogans*.

Resumidamente, na visão do Marketing, a Comunicação Social estaria inserida no composto promocional. Para os comunicólogos, a promoção de Marketing é parte da Comunicação Social e receberia o nome de Comunicação Mercadológica. Talvez por esta confusão de nomenclaturas é que seja tão difícil o entendimento prático e teórico da Comunicação Integrada por parte dos profissionais e dirigentes da empresa. Não pretendo esgotar a discussão de qual nomenclatura é certa ou errada. Porém, arrisco inferir, a partir de experiências profissionais vividas, que o que falta por parte de cada uma das áreas é um interesse de conhecer mais a respeito da outra, para poder construir um trabalho conjunto. Se uma área compreender a forma como a outra trabalha será mais fácil estabelecer um procedimento de trabalho e o planejamento das atividades integradas.

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Instituir uma política de **Comunicação Integrada** significa que deve haver uma ligação entre toda a produção de comunicação, sob uma política que permita que a empresa esteja em primeiro plano. As atividades de comunicação devem ser integradas, para que o processo seja consistente, e não apenas temporário. Os profissionais de comunicação devem utilizar todos os recursos e meios necessários para atingir a comunidade interna e também as pessoas que estão direta ou indiretamente ligadas à instituição.

Muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas para atingir seus objetivos de comunicação. Esta prática persiste apesar da proliferação dos novos tipos de mídia, da crescente sofisticação dos consumidores e da fragmentação dos mercados de massa em uma infinidade de minimercados, cada um deles exigindo uma abordagem específica. A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma **Comunicação Integrada de Marketing** (KOTLER, 2000, p. 588).

“A comunicação integrada de marketing transmite uma forte coerência da mensagem e produz enorme impacto nas vendas” (ibid., p. 589). É preciso unificar mensagens e imagens, e fazer com que a totalidade da empresa tenha conhecimento delas e saiba transmiti-las sem provocar ruídos de comunicação. “A mensagem conflitante não só custa tempo e dinheiro ao consumidor e à empresa como também deixa o consumidor confuso” (OGDEN, 2002, p. XI). O trabalho integrado rumo em direção a fortalecer uma imagem corporativa consistente. “Identidade Corporativa tem sido descrita como a imagem única apresentada por uma companhia ou organização, dando uma impressão de unidade em relação a todas as manifestações das atividades da mesma” (WRAGG, 1989, p. 69).

Estabelecer um plano de Comunicação Integrada de Marketing deve ser como qualquer atividade na empresa. Deve-se elaborar pesquisas, ter um bom sistema de informações, estabelecer objetivos, metas e prazos, criar canais de *feedback* e pensar em formas de avaliação do programa.

Gráfico 1 - Componentes da Comunicação Integrada de Marketing



2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

E na prática? Como tudo isso tem aparecido?

Toda esta ampla gama de conceitos de Comunicação Social e Promoção de Marketing tem se manifestado na prática das mais variadas formas. Como já foi explicitado, poucas empresas conseguem enxergar que as atividades de divulgação podem e devem ser feitas de forma integrada entre si e com outras atividades da empresa.

Algumas empresas – em geral as maiores – optam por criar um setor ou departamento de Comunicação, com profissionais de diversas carreiras, para cuidar da parte promocional. Elas utilizam agências apenas para a criação de campanhas de maior importância. Com um setor de comunicação que segue políticas estudadas e concretizadas, as chances de se estabelecer um processo de trabalho integrado são maiores. Mesmo assim, algumas empresas que podem contar com setor próprio para a área têm dificuldades em trabalhar desta forma.

O Boticário é uma instituição que tem conseguido fazer isto. Na empresa existe um setor de serviços de comunicação, constituído de cerca de vinte

profissionais das áreas de Comunicação Social, Design e Administração. Estes profissionais desenvolvem materiais de comunicação para o público interno, cuidam do portal da empresa na Internet, organizam eventos e planejam estratégias de mídia para a comunicação externa. O Boticário também contrata agências de publicidade para o desenvolvimento de campanhas, mas mesmo nestes trabalhos o setor de comunicação da empresa interage muito. Ele desenvolve grande parte das idéias de propagandas veiculadas em mídias de massa. O papel das agências é somente finalizar este trabalho. Além disso, os funcionários do setor desenham estojos e embalagens de produtos.

A Universidade Federal do Paraná é outro exemplo de organização que tem setor próprio de Comunicação, com jornalistas, publicitários, relações públicas, fotógrafos e outros. Mas ao contrário do Boticário, a UFPR tem tido dificuldades em organizar um planejamento de comunicação integrada. Isso porque em parte faltam recursos, porque se trata de uma instituição pública de ensino, que depende de recursos federais, em parte por falta de entendimento da comunidade interna e dos próprios profissionais de comunicação sobre o funcionamento da área.

A Assessoria de Comunicação Social da UFPR tem dificuldades de conhecer e controlar a imensidade de mensagens e materiais de comunicação que circulam dentro da instituição. Como não existe integração e padronização, cada unidade administrativa acaba produzindo sua comunicação da maneira que acha melhor. Isto provoca uma série de ruídos e incoerências na organização, que fogem do controle dos órgãos dirigentes. A Reitoria pena com o excesso de mensagens incoerentes e sofre com o desgaste da imagem. Apesar disto, a UFPR tem buscado formas de solucionar o problema da Comunicação e do Marketing Institucional, que persiste há décadas e já atravessou por diversas gestões. Também mantém um sistema de trabalho como o Assim como a UFPR e o Boticário grandes empresas públicas e privadas, como a Sanepar-PR, e Volvo e a Rede de Telefonia Tim.

Empresas menores que estas organizações têm o costume de resolver os problemas de comunicação das mais variadas formas. Algumas mantêm contratados um número mínimo de profissionais de Marketing e Comunicação, que trabalham em conjunto com agências de publicidades e assessores de imprensa terceirizada. Este é o caso do Colégio Santa Maria – empresa analisada nesta pesquisa. Desta forma, também se pode obter resultados positivos, desde que haja planejamento e um trabalho integrado, aberto e claro. Por outro lado, se não há diálogo e objetivos

concretos, a tendência é o desgaste de imagem e o desperdício de recursos em promoção inadequada.

Algumas organizações menores não conseguem ter esta noção clara da importância da Comunicação e do Marketing. Elas não têm uma noção mínima da área. As formas que estas empresas encontram para suprimir as necessidades momentâneas são diversas e nem sempre recomendáveis. Muitas têm pessoas que não entendem da área cuidando da comunicação. Outras utilizam as agências raramente pra fazer *layout*, não entendem o valor do que está sendo produzido e não aceitam sugestões dos profissionais. Estas, em geral, também não têm um objetivo estabelecido para a comunicação e não investem em promoção de qualidade. Quando empresas que agem desta forma precisam divulgar alguma coisa, elas apelam para faixas, cartazes e folhetos “caseiros”. Estas ações podem ter resultados satisfatórios, mas sem uma meta estabelecida é muito mais fácil errar com elas. Mesmo pequenas empresas devem zelar por uma identidade visual única e por transmitir mensagens coerentes.

Estas mesmas empresas também tendem a esquecer de prestar atenção na qualidade do atendimento ao cliente, ignorando a importância da comunicação boca-a-boca e das recomendações, como boa estratégia de mercado,

Em fim, as formas de as empresas lidarem com a Comunicação são muitas, mas é essencial destacar que, mesmo com departamentos pequenos e com funcionários terceirizados, se consiga manter o trabalho integrado.

3 A EMPRESA

Neste capítulo serão trabalhadas todas as características da empresa objeto do estudo de caso: o Colégio Marista Santa Maria. O colégio fica na Rua Professor Joaquim de Mattos Barreto, n. 98, no bairro São Lourenço, de Curitiba-PR. Em primeiro lugar, será analisado o ambiente de Marketing no qual a empresa está inserida, partindo em seguida para a descrição das particularidades do colégio, seus públicos (*stakeholders*), suas potencialidades e fragilidades e seus concorrentes. A partir disso é que se pretende estabelecer uma proposta de qual seria a melhor segmentação e posicionamento mercadológicos para o Santa Maria, e uma análise do que se pode observar de seu composto de Marketing (produto, preço e praça). Por fim, dedica-se um olhar mais crítico para o que a empresa tem feito no âmbito da Comunicação Integrada de Marketing, que constitui um dos principais focos de aprofundamento deste trabalho.

3.1 O MACRO-AMBIENTE DE MARKETING

O macroambiente, resumidamente, é o ambiente externo à empresa, cujas mudanças e orientações não dependem das atitudes tomadas pela direção. Este ambiente de Marketing está sempre apresentando oportunidades e ameaças às empresas. Os gerentes de Marketing devem monitorar as mudanças macroambientais e tentar identificar oportunidades nelas, para que as empresas mantenham seu lugar no mercado e conquistem seus objetivos. “Muitas empresas não conseguem ver mudanças como oportunidades. Suas estratégias, estruturas, sistemas e sua cultura organizacional ficam cada vez mais obsoletos e disfuncionais” (KOTLER, 2000, p. 158).

A seguir, retrata-se algumas tendências macroambientais relativas ao mercado escolar. É a partir disso que se tenta extrair oportunidades de negócio para a empresa em questão, pois, como afirma Kotler (*ibid.*, p.159), “um novo produto ou programa de Marketing provavelmente terá sucesso se estiver de acordo com fortes tendências, e não contra elas”. Existem incontáveis tendências macroambientais.

Nesta pesquisa, analisaremos apenas algumas delas, em cinco ambientes: demográfico, econômico, tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

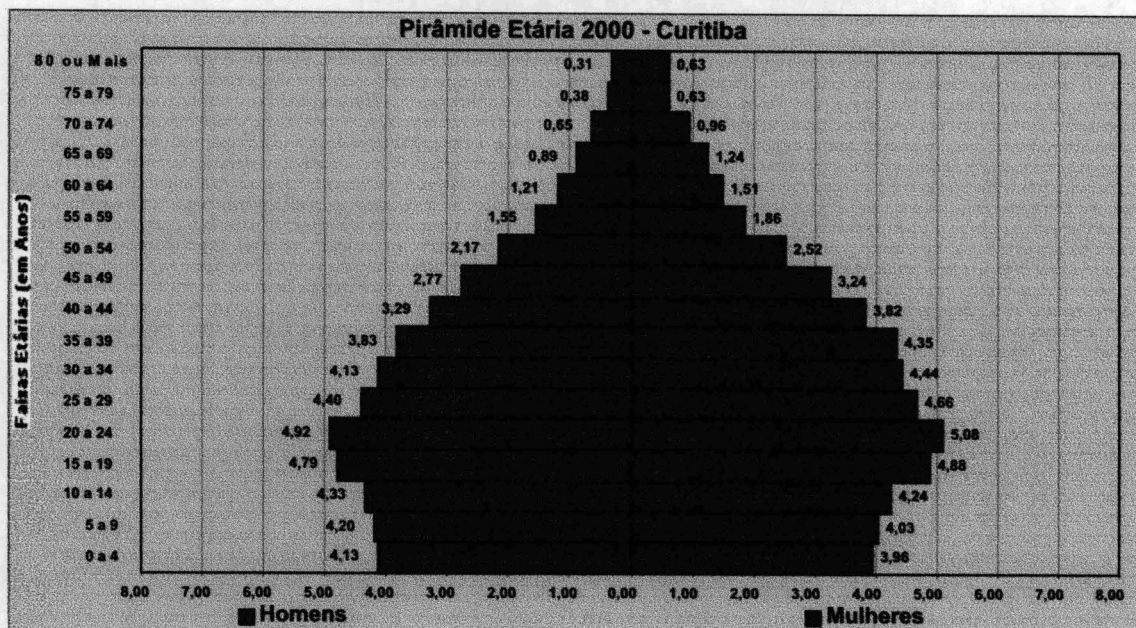
3.1.1 Ambiente Demográfico

"A primeira força macroambiental que os profissionais de Marketing monitoram é a população porque os mercados são compostos por pessoas" (ibid., p.162). No caso que está sendo analisado, interessa particularmente a composição da população curitibana, as faixas etárias, os níveis de instrução e os padrões de moradia. Isto porque, para que uma escola possa se comunicar com seus públicos, é preciso saber quem e quantos são eles e como eles estão se organizando.

Uma tendência que se pode observar claramente no gráfico 1 - pirâmide etária de Curitiba (IBGE, 2000) - é que o número de crianças na cidade é menor do que há duas décadas. Hoje, o maior número de habitantes se concentra na faixa etária que vai de 20 a 24 anos, as crianças dos anos 80. Isto pode significar que estão diminuindo os nascimentos de bebês, ou que as pessoas na faixa etária entre 15 e 24 anos têm se deslocado para esta cidade em busca de melhores condições de estudo ou de trabalho.

Na capital paranaense, as crianças em idade de freqüentar a escola no nível fundamental e médio (5 a 9 anos e 10 a 14 anos) totalizam 266.536 habitantes. São 128.386 habitantes de 0 a 4 anos, ou seja, idade em que os pais começam a pensar em escola. E a faixa etária que vai de 15 a 19 anos – em que predomina o Ensino Médio, o pré-vestibular e o ingresso na universidade – é integrada por 153.477 habitantes. Estes dados são as informações demográficas básicas que se pode utilizar na análise do ambiente de Marketing de uma empresa escolar, porque sinalizam potencialidades e possíveis problemas para o mercado.

Gráfico 2 – Pirâmide Etária de Curitiba



Fonte: IBGE-Censo Demográfico 2000.

Elaboração: IPPUC/Banco de Dados.

Notas: (*)Os valores percentuais foram calculados com base na população total de Curitiba.

Outro dado importante é o que diz respeito ao grau de instrução dos pais dos alunos de escolas particulares. Os pais que podem pagar e procuram bons colégios para os filhos, em geral, têm boa instrução. É o que aponta a revista *Veja* (2002b): "hoje, o perfil de quem tira primeiro lugar nos vestibulares mais concorridos coincide com o fato de todos terem pai e mãe com curso universitário. São famílias que dão valor à educação e têm presença ativa no desenvolvimento cultural dos filhos".

Uma das principais tendências, não só na demografia brasileira como na mundial, é de que atualmente as famílias se constituem das formas mais variadas possíveis. Aquela visão da família comum (pai, mãe e filhos) já não é tão comum assim. Existem mais divórcios, maior número de pais e mães solteiros, famílias agregadas, avós ou tios substituindo os pais, entre outras diversas possibilidades.

O 'lar tradicional' consiste de marido, mulher e filhos (e algumas vezes avós). No entanto, atualmente nos Estados Unidos uma em cada oito residências é 'diferente' ou 'não tradicional'. Há solteiros que vivem sozinhos, casais homo ou heterossexuais que apenas moram juntos, famílias com um único adulto, casais sem filhos e casais que já não vivem com os filhos. Um número maior de pessoas está se separando, prefere não se casar, casa-se mais tarde ou casa-se sem a intenção de ter filhos. Cada grupo tem suas necessidades e hábitos de compra. (KOTLER, 2000, p. 165)

No Brasil, uma peculiaridade é o grande número de pais adolescentes. Em 1998, o Sistema Único de Saúde registrou 699 mil partos de mães com idade até 19 anos (VEJA, 1999b). Estas crianças, hoje, estão em idade de ingressar na escola. E seus pais continuam jovens. Outro dado importante é que as mães passam mais tempo fora de casa. As mulheres conquistaram um grande espaço no mercado de trabalho, e isso acarretou a transferência de responsabilidades dos pais para as escolas, ampliando seu papel na educação das crianças. Nas classes mais altas, nas quais não há necessidades de as mães trabalharem fora, esta é uma mudança mais recente. As mulheres estão trabalhando porque acham isso importante e querem construir uma carreira, não necessariamente porque precisam de um salário.

Estes são alguns dados importantes com os quais os analistas de Marketing devem estar em sintonia constante. Eles devem estar conscientes de que não estão mais lidando com o público de antigamente. Portanto, a comunicação para estas 'novas famílias' deve ser diferente e levar em conta estas possibilidades e particularidades.

3.1.2 Ambiente Econômico

Analisar o ambiente econômico é analisar o poder de compra de um determinado grupo, suas prioridades e possibilidades, decorrentes da renda, dos preços e da disponibilidade de crédito. Não há dúvida que a educação é uma prioridade no direcionamento dos recursos monetários das famílias de classe média e alta. Quem tem poder aquisitivo para financiar a educação dos filhos, com certeza vai fazê-lo sem culpa, nem medo de gastar com isso.

Para as pessoas de classe alta, a mensalidade da escola não é uma despesa muito grande. Já para aqueles com renda um pouco menor, o preço pesa no bolso. Ainda mais se a família tem mais de uma criança para ser educada.

Mesmo pesando no bolso, financiar a educação da família é umas das prioridades da classe média brasileira. "Uma equipe dos Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada comandada pelo economista Fernando Gaiger concluiu que as famílias de classe média passaram a gastar cada vez menos com a compra de itens

como comida e roupa. O dinheiro foi canalizado para o consumo de serviços, entre os quais saúde e educação” (VEJA, 2002c).

E mais: as despesas com a educação são para vida toda. “As pessoas sempre precisaram fazer conta para pagar a escola dos filhos. Isso não é propriamente uma novidade. Só que estudar significava algo muito bem definido. Ia da alfabetização à faculdade” (id.). Hoje, o brasileiro descobriu que precisa ir mais longe para permanecer no mercado. As despesas não acabam junto com o Ensino Fundamental e o Médio. “Se antes o pai e a mãe precisavam financiar a educação dos filhos até a universidade, agora podem ser obrigados a pagar as despesas até a pós-graduação, além de bancar os cursos que eles próprios devem fazer” (id.).

Desde 1980, os pais vêm se assustando com o preço das mensalidades. “O número de matrículas no ensino básico da rede privada em 2001 era quase 10% menor do que há dez anos atrás. Isso não apenas porque aumentou o número de vagas na rede pública mas também porque muitos pais fugiram do reajuste das mensalidades acima da inflação”. É provável que as famílias da classe A nunca deixem de educar seus filhos nas escolas particulares. Mas se existe uma boa possibilidade no ensino público que não seja tão onerosa financeiramente, a classe média vai optar por ela.

Outro fator econômico que alterou o mercado das escolas foi a expansão do ensino e sua transformação em mercadoria. Isto aconteceu, em grande parte, por causa da luta para passar no Vestibular. A concorrência é grande. Em 2002, 4,1 milhões de jovens disputaram 1,1 milhão de vagas nas 1180 instituições de ensino superior no país. Para passar neste “funil”, tem mais chances o aluno que tem pais profissionalizados, fala línguas estrangeiras, recebe mais informações pela imprensa e Internet e estuda em um bom colégio (id.).

Esta necessidade de segurança para a entrada na universidade fez surgir a “máquina” de aprovações dos sistemas de franquias educacionais – “os novos donos da educação”, de acordo com a Veja (id.). Hoje, existem seis sistemas pedagógicos que vendem suas fórmulas para todo o país, entre eles o Positivo e o Exponente, que surgiram aqui no Paraná. Completam o grupo o Objetivo, o Pitágoras (que também tem uma franquia em Curitiba), o COC e o Anglo. Juntos, estes grupos vendem seus serviços para quatro mil escolas e movimentam seis bilhões de reais por ano, “um negócio maior do que o da laranja no Brasil” (id.). Eles só conseguiram chegar a este ponto porque para a maioria dos pais se tornou uma prioridade ver seu filho

aprovado no Vestibular. Isto se tornou tão importante em decorrência da escassez de vagas no mercado de trabalho, que está cada vez mais exigente e competitivo.

“O sistema de rede está produzindo uma revolução silenciosa na educação privada brasileira. Pela primeira vez está oferecendo aos estudantes de rincões afastados o padrão de ensino dos centros prósperos do Sudeste” (id.). A *Veja* (2002b) também publicou que um estudo concluído pela Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas no Brasil revelou que:

(...) essas instituições, que dominaram o ensino de qualidade até os anos 60, perderam 20% dos seus alunos entre 1995 e 2000, a maioria para as redes. Mais de 130 estabelecimentos foram fechados nesse período. Os colégios passaram a roubar alunos uns dos outros e está mais bem colocado na luta pela sobrevivência aquele que oferecer metodologia com índice com provado de sucesso no vestibular (id.).

Esta ascensão das redes de cursinhos não deve ser menosprezada, pois, apesar de seu sistema de ensino ser diferente do de uma escola tradicional católica – como o Santa Maria, muitas vezes elas oferecem preços mais acessíveis e propaganda ostentando garantia de aprovação no vestibular o que, de fato, é o que muitas famílias procuram.

3.1.3 Ambiente Tecnológico

Atualmente, uma das tendências macroambientais de que mais se fala é o avanço tecnológico, que permitiu o surgimento de diversos novos produtos e técnicas. Mas em que isso pode ter afetado o mercado escolar? Em primeiro lugar, é preciso observar o óbvio. As crianças mudaram. Querer ensinar da mesma forma que há 15 anos é ilógico. As crianças de hoje têm acesso a tecnologias diferentes e aprenderam a se relacionar de forma diferente. Elas contam com Internet rápida, que oferece infinitas possibilidades de aprendizado e diversão, programas de TV a cabo modernos, celulares e videogames.

Kotler (2000) utiliza um artigo de Lisa Krakowka para falar da “geração Net”. Na atualidade, as compras dos adultos são muito influenciadas por seus filhos. Estas crianças e adolescentes, em geral, gostam de ter várias opções, de elaborar seus próprios jogos (e páginas na web) e mudam de opinião facilmente.

“Diferentemente da geração pós-guerra, que acompanhou a revolução tecnológica, os integrantes da geração Net não têm receio da nova tecnologia. Eles cresceram com computadores e os consideram um eletrodoméstico como outro qualquer. Esse é um público que se preocupa com o que a tecnologia fará, e não com a tecnologia em si” (KRAKOWKA, apud KOTLER, 2000, p. 163).

Este também é, de certa forma, o perfil das crianças e jovens brasileiros de classe A e B. Por enquanto, a Internet no Brasil está limitada a estas classes (80% dos usuários são de classe A e B). Em abril de 2000, foi constatado um grande *boom* no crescimento do número de internautas no país (36% em três meses). Mesmo assim, “a Internet só vai se tornar um fenômeno de massa no Brasil quando os internautas das classes C, D e E forem maioria” (VEJA, 2000).

Para o ensino particular, o avanço tecnológico é significativo, visto que podem surgir muitas novas técnicas e formas de se ensinar. O contato com os pais e a ligação da escola com a família também se tornam bem mais próximos e constantes.

A tecnologia cresceu muito depressa nas escolas privadas. No Brasil, de cada dez escolas que oferecem o Ensino Médio particular, seis dão acesso à Internet para os alunos (VEJA, 1999d). Um dos motivos para isso é que foi demonstrado que “na prática, a experiência mostra que quanto mais tempo os alunos passam com computadores maior é a chance de obter uma colocação no mercado” (id.).

Em algumas escolas, os alunos já têm aulas em salas com equipamentos de realidade virtual, usam monitores no lugar de cadernos e tiram dúvidas com professores *on-line*. A Internet também possibilita troca de experiências entre alunos e professores de diferentes escolas e geograficamente distantes.

O e-mail surge com um canal simples e barato de comunicação pessoal e administrativa. E tem sido utilizado cada vez mais. Nas escolas, por exemplo, os pais podem ser avisados por e-mail da situação de seu filho no colégio, e os professores podem ser convocados para reuniões da mesma forma.

O fato de os computadores estarem invadindo as escolas não é necessariamente bom ou ruim, mas ele deve ser considerado. Marcelo Borba (2002) relatou que a entrada da tecnologia nas escolas serviu também para ocultar um outro problema: “atrair mais alunos, mostrar atualização e poder justificar os aumentos nas mensalidades” (apud SEVERINO e FAZENDA, 2002, p. 143).

No Brasil, há duas tendências contraditórias. Por um lado, em particular em setores da educação, há um temor em usar as novas tecnologias, visto que tal uso poderia fazer com que os estudantes perdessem competências que tinha anteriormente à chegada das novas mídias, embora tal tendência tenha perdido força dada a presença cada vez mais maciça dos computadores na sociedade de maneira geral. Por outro lado, há aqueles que se deslumbram

com a 'invasão' dos computadores e acham que eles podem resolver quase tudo (ibid., p.142).

Em resumo, acredito que os computadores tenham grande importância para a educação escolar – em especial para atrair novos alunos, mas não substituem outras formas de ensino.

3.1.4 Ambiente Político-legal

As mudanças políticas e legais influem fortemente na forma como atuam as empresas. A cada eleição e a cada troca de governo existe a possibilidade de surgirem novos projetos e leis, em especial na área da educação. O governo de Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, foi iniciado com uma série de planos para a educação nacional. As propostas de autonomia e fortalecimento da unidade escolar, a criação de um currículo básico nacional e a ênfase na educação a distância foram recebidas com otimismo por uma grande parte dos brasileiros, mas com o tempo, tudo voltou a parecer mais uma “jogada de marketing”, destas que surgem em tempos de eleição.

Atualmente, o grande fator político-legal referente ao macroambiente de Marketing que está sendo analisado é a mudança de governo, que aconteceu no começo de 2003. O Partido dos Trabalhadores – de oposição histórica – assumiu a presidência da República, representado por Luís Inácio Lula da Silva, com outros diferentes planos para a educação brasileira. Uma das metas: colocar todas as crianças na escola – escolas de qualidade. Para isso, será preciso uma série de novos programas e leis. Em âmbito estadual, com a volta de Roberto Requião para o poder, a tendência é de que muitas decisões políticas na área também se alterem.

Não pretendo me aprofundar na discussão política, porque acredito que tudo depende das atuações partidárias, que nos trazem surpresas a cada dia. O que quero salientar é que, para estabelecer um programa de Marketing sólido, é preciso estar atento a estas mudanças. E preparado para elas.

Estar atento às diversas leis que regulamentam o Ensino Fundamental e Médio é essencial. De acordo com Piovezan (2002), “a política educacional adotada apesar dos grandes problemas sociais e econômicos, vem por meio do Ministério da

Educação, marcando um novo tempo”. Exemplos disso são a nova L.D.B, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o FUNDEF, Fundo de Valorização, Desenvolvimento e Manutenção do Ensino Fundamental, os PCNs com seus pilares de sustentação e os Temas Transversais da Educação Básica (PIOVEZAN, 2002).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (20/1201996) é a principal lei com a qual as escolas convivem na atualidade. Ela garante a autonomia do sistema de ensino das escolas e institui um processo regular de avaliação de ensino. Junto com outras leis federais, estaduais e municipais, ela interfere profundamente na forma de administrar uma instituição de ensino.

3.1.5 Ambiente Sócio-cultural

A escola, além de local de ensino e integração social, é hoje um sinônimo de ascensão social. Quanto maior o grau de instrução, maior o *status* da pessoa na sociedade. Com o desemprego, a escolaridade também se torna fundamental. “A possibilidade de encontrar trabalho está bastante relacionada com a frequência à escola, e os que têm uma escolaridade mais longa apresentam mais oportunidade de colocar-se” (DELVAL, 2001, p. 80). Esta é uma das principais tendências sócio-culturais que se pode encontrar neste mercado.

Uma outra tendência, não só deste, mas de todo mercado consumidor, foi apontada por Faith Popcorn (1993), junto com outras tendências culturais da economia norte americana. É o fato de o consumidor estar exigindo cada vez mais qualidade em suas compras. As pessoas mudaram seu comportamento de compra. Passaram a comprar menos, mas comprar melhor (POPCORN, 1993, p. 65). O “consumidor vigilante” é intolerante com produtos de baixa qualidade e serviços mal executados. “Os consumidores vigilantes querem que as empresas sejam mais conscientes e sensíveis. Por isso, reagem, boicotam, escrevem cartas e compram ‘produtos verdes’” (POPCORN, apud KOTLER, 2000, p. 161).

A lição: lembrar-se de que a relação entre empresa e consumidor é uma relação entre seres humanos. Dê crédito aos consumidores por saber o que está acontecendo. Ouça o que o consumidor quer e diz. Diga-lhe o que precisa saber quando precisa saber. Responda às preocupações e desejos do consumidor. Até mesmo em face das pressões do mercado, uma

empresa descobrirá que decência não é a única forma de comportamento, mas que também pode ser lucrativa (POPCORN, 1993, p. 69).

Uma característica importante que deve ser observada quando as famílias são analisadas, é que as pessoas costumam preservar os valores culturais centrais da sociedade onde vivem. “As crenças e os valores centrais são transmitidos de pais para filhos e reforçados por importantes instituições sociais – escolas, igrejas, empresas e governo” (KOTLER, 2000, p.176). Por isso, os pais vão procurar um escola que está de acordo com os valores culturais nos quais eles acreditam.

Por exemplo, muitos pais querem escolas que exijam o mínimo de disciplina. De acordo com a revista *Veja* (1999a), muitos colégios que davam extrema liberdade para os alunos tiveram que estabelecer limites para conseguirem sobreviver. A liberdade exagerada deu lugar a abusos por parte dos estudantes, e os pais não concordaram com isso. Eles acreditam que um professor deve saber impor respeito. O uso do uniforme é outro caso parecido. Diversas escolas liberaram os alunos desta formalidade e tiveram problemas. A explicação é a de que o uniforme “ameniza preconceitos sociais e até melhora o aprendizado, ao dar mais ‘seriedade’ ao ambiente” (id.). O uniforme também é instituído para aumentar a segurança e controlar o acesso de estranhos nas dependências do colégio.

Religião

A Religião é um aspecto sócio-cultural importante a ser trabalhado neste caso, pois a empresa a qual se estuda é uma escola tradicionalmente católica. Apesar disto, seus diretores respeitam todas as religiões e aceitam alunos que têm outras crenças, mesmo sendo os católicos maioria na escola. Para os analistas de Marketing, é essencial estar antenado com as mudanças nesta área cultural.

Muitos pensaram que a religião perderia importância com o advento da tecnologia. Ao contrário, os brasileiros buscam cada vez mais suporte espiritual para um mundo tumultuado.

Esta tendência já era apontada por Faith Popcorn (1993), que ressaltou a busca do “retorno às origens” – também chamada de “ancoragem”. É uma tendência de as pessoas procurarem suas raízes espirituais e “utilizarem práticas antigas como âncoras ou suportes para estilos de vida modernos”.

Em dezembro de 2001, a revista *Veja* encomendou uma pesquisa a respeito da religiosidade dos brasileiros. O resultado principal foi, no mínimo, revelador: 99% dos brasileiros acreditam em Deus.

(...) a tecnologia moderna se tornou parte essencial do cotidiano da maioria dos habitantes do planeta e permitiu que até os mais pobres tenham um grau de informação inimaginável 100 anos atrás. Apesar de todas estas mudanças, no início do século XXI o mundo continua inesperadamente místico (VEJA, 2002a).

A reportagem feita pela revista, intitulada “A Fé que move o Brasil”, trazia uma série de informações a respeito dos hábitos religiosos dos brasileiros e de suas crenças. Uma delas é de que no Brasil, o maior país católico do mundo (80% da população), muitas pessoas se dizem pertencer a esta religião, mas não freqüentam a igreja, nem respeitam os dogmas da igreja católica.

No censo de 1991, 83,3% dos brasileiros se declaram católicos, quando na verdade muitos deles dão pouca atenção à religião formal. Foram batizados no catolicismo e voltaram à Igreja para celebrar o casamento e batizar os próprios filhos. No restante do tempo, deixam-se levar por rituais do Candomblé, pelo espiritismo kardecista ou pelo último modismo místico, sejam cristais mágicos, sejam mantras hinduístas. Essa é a religiosidade brasileira, muito influenciada pelo sincretismo religioso (id.).

Outro dado apresentado é de que “quanto mais rico e escolarizado, mais o brasileiro acredita em vida após a morte”. Já a crença em Deus não muda de acordo com a classe social. Esta crença não é apenas um modismo. Ela faz parte do ser humano, que precisa acreditar em alguma coisa para conseguir sobreviver.

Todos estes aspectos influenciam a oferta do serviço das escolas. Por isso, devem ser monitorados, juntamente com outros que não foram relatados e que podem surgir, para maior eficiência da estratégia de Marketing e de Comunicação.

3.2 A EMPRESA: CONHECENDO O SANTA MARIA

A rede de escolas Maristas foi fundada por Marcelino Champagnat, na França, e tem uma tradição de mais de 180 anos. O Colégio Marista Santa Maria – que serviu de base para o estudo de caso da Comunicação Integrada de Marketing – faz parte desta rede. A primeira sede do Santa Maria foi inaugurada em Curitiba,

na Rua XV de Novembro, em 1925. Em 1984, o colégio foi transferido para o bairro São Lourenço, onde se encontra até hoje.

A missão do Santa Maria é “educar integralmente crianças e jovens, formando-os para a vida”. Uma missão “pautada pela transparência, responsabilidade e compromisso com a construção da ética e da solidariedade, inspirando-se nos valores cristãos e na pedagogia de São Marcelino Champagnat” (SANTA MARIA, 2004).

O colégio tem uma estrutura administrativa constituída de áreas específicas e uma direção colegiada. As atividades das coordenações são divididas em administrativas, pedagógicas, de orientação educacional e de orientação religiosa. O objetivo dos serviços administrativos é assegurar a equilibrada execução econômico-financeira. Eles envolvem recursos humanos, patrimônio, contabilidade, finanças, aspectos jurídicos, médicos, informática e transporte. O Marketing e a Comunicação também se encaixam neste grupo de atividades. Os serviços pedagógicos têm o objetivo de coordenar e dinamizar atividades, cumprindo exigências legais e institucionais de procedimentos didático-pedagógicos. A orientação educacional visa a promoção do acompanhamento do aluno no âmbito cognitivo, social e familiar. A orientação religiosa objetiva a estimulação do cultivo dos valores humanos e espirituais. Ela envolve a pastoral, os grupos de jovens, o ensino religioso e a assistência à periferia.

Também existe expresso um sistema de normas e regras de conduta e procedimentos, fundamentados na filosofia do “desenvolvimento do homem como um todo” e da “formação integral do educando”. Outros objetivos do colégio são “a vivência de um ambiente fraterno”, o “desenvolvimento de valores humanos e cristãos manifestados pela partilha e pela solidariedade” e o “desenvolvimento das capacidades e habilidades construídas a partir de características biopsicossociais do ser humano” (id.).

Atualmente, o colégio tem 2730 alunos matriculados no Ensino Fundamental e Médio. Para educar estes alunos, conta com 280 funcionários. Cerca de 180 são professores, o restante se divide em funcionários administrativos e operacionais. São 40 salas de aula, com circuito de TV em todas elas, ginásio de esportes, laboratórios e estacionamento.

3.2.1 Os Públicos do Santa Maria (*stakeholders*)

Toda empresa tem uma série de grupos com os quais mantém relacionamentos diretos ou indiretos. Os públicos de uma empresa não são compostos somente pelos seus clientes e mercado consumidor alvo. São pessoas e organizações com os quais a empresa tem uma relação de trocas. Estes públicos, denominado por alguns autores como *stakeholders* (partes interessadas), esperam determinadas atitudes da empresa e também podem contribuir com suas atividades. Por isso, é necessária a manutenção de fortes canais de comunicação entre eles e a empresa.

O envolvimento efetivo das partes interessadas requer um canal de comunicação aberto em ambas as direções, políticas públicas, manutenção de parcerias, avaliação das necessidades da comunidade e compreensão da contribuição da empresa para atender a tais necessidades (GRAYSON; HODGES, 2002, p. 260).

Uma empresa como o colégio Santa Maria tem públicos internos e externos. Com todos estes públicos, deve-se manter um relacionamento sólido, que é construído por meio da comunicação. Uma comunicação permanente, que possibilite a participação e a integração. O objetivo da comunicação interna é manter atuais clientes e funcionários satisfeitos e envolvidos nos processos da empresa. O Santa Maria mantém como públicos internos principais os grupos citados abaixo.

Alunos: Os quase três mil alunos compõem o principal público do colégio. São eles que vão para a aula todos os dias, usufruem da infra-estrutura e aprendem com os professores. Se os alunos não estão satisfeitos, as conseqüências disso atingem os diferentes públicos. Se alguma coisa acontece de errado, os alunos comunicam aos pais. A maioria dos alunos vê a ida ao colégio como uma obrigação. Mesmo assim, todos também enxergam o lado bom, que é a interação com outras crianças, as brincadeiras e o aprendizado. A comunicação com os alunos deve reforçar e estimular os valores e o aprendizado, além de fazê-lo se sentir participativo e um integrante fundamental para a escola.

Pais: A comunicação com os pais também é fundamental para o bom funcionamento das atividades no colégio. São eles que decidem que tipo de

aprendizado querem que seus filhos tenham. São eles que pagam pelo serviço, por este motivo, vão reclamar – e muito – se suas necessidades não estiverem sendo correspondidas. Quando um fato é comunicado aos pais, não é só com eles que se fala. A comunicação se estende para outros integrantes da família (irmãos, tios, avós, primos etc.), que também acabam se familiarizando com as atividades da escola. Indiretamente, o público atingido – que vai formar uma imagem da instituição – é muito maior.

Professores: Os professores são a alma da escola. A revista *Veja* fez, em 2002, uma avaliação para eleger as quinze melhores escolas particulares de Curitiba. O diferencial destas instituições (entre elas o Santa Maria) foi principalmente a qualidade do corpo docente. “As instituições que encabeçam o ranking da pesquisa VEJA-Ipsos Marplan conseguem manter professores experientes e motivados, com remuneração bem acima do piso salarial de Curitiba” (VEJA, 2002a). O trabalho com os professores, na busca de uma atuação marcante e competente, é fundamental. Piovezan (2002) defende que os administradores de escola:

deverão usar todos os meios de comunicação, informação e conhecimento, palestras, cursos, oficinas como fios condutores de energia que impulsionarão sua equipe, na dimensão de romper barreiras e limites, tanto no crescimento pessoal como no profissional, emocional e espiritual na busca eterna da superação (PIOVEZAN, 2002).

Funcionários Administrativos e Operacionais: Os funcionários são também educadores. Muitas vezes, eles têm um papel tão importante quanto o dos docentes. A comunicação com eles e para eles é igualmente fundamental. A instituição é avaliada também pela forma como os funcionários se apresentam nas diferentes situações do cotidiano, desde o atendimento ao telefone, a qualidade das informações prestadas, a receptividade e o encaminhamento das solicitações, críticas ou sugestões.

Com o público externo, o relacionamento que se deve conquistar e manter tem objetivos um pouco diferentes. O primeiro deles é fazer com que a sociedade construa uma imagem positiva da empresa/colégio. Se isso não acontecer, o colégio dificilmente conseguirá cumprir outras de suas metas. Uma empresa que lida com um público numeroso como o de uma escola precisa ser respeitada como instituição.

Para isso, ela deve ser competente e ter uma atuação socialmente responsável. É claro que nada disso funciona se ela não aparecer; e uma empresa só aparece se comunicar e promover. Outros objetivos da comunicação externa são atrair novos alunos, incentivar a “compra” (matrículas) e manter relações de troca de experiências com outras organizações. Abaixo, são explicitados alguns públicos com os quais o colégio deve manter este relacionamento.

Mercado Consumidor Alvo: Todo ano, os colégios têm que conquistar um número determinado de alunos novos (ao menos para as primeiras séries). Os alunos existentes se formam, outros saem do colégio, e a receita do colégio deve ser compatível para que se mantenha a qualidade. Além da comunicação regular com a sociedade, os gestores devem pensar em uma comunicação específica (propaganda) para atrair novos alunos.

Comunidade: O relacionamento com a comunidade é importante, principalmente porque as pessoas estão cobrando cada vez mais atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas. A comunidade perdeu um pouco da confiança que tinha no governo no que tange às questões assistenciais, filantrópicas e ambientais. “Assim, a empresa está cada vez mais sob os holofotes, o olhar do público e a vigilância da imprensa” (GRAYSON; HODGES, 2002, p. 63). Em um mundo em que as pessoas recebem informações de diversas fontes, e que elas pessoas são menos influenciáveis, as atitudes das empresas são constantemente questionadas. O vínculo com a comunidade é importante, ainda, no sentido de criar oportunidades de aprendizagem vivencial e de possibilitar o desenvolvimento da crítica no ensino.

Governo: O relacionamento com o governo segue o mesmo raciocínio anterior. As empresas estão sendo chamadas e cobradas para colaborar na construção de políticas públicas de sua cidade, estado ou país. “A política pública é determinante no ambiente empresarial e precisa de uma abordagem coerente e contínua” (ibid., p. 266). Além disso, as empresas são avaliadas pela forma como atendem às normas e leis que regulamentam a atividade e como respondem por seus compromissos tributários e trabalhistas.

Imprensa: É indispensável dizer que um sólido relacionamento com a imprensa se faz essencial para a manutenção de uma imagem positiva de qualquer organização por parte do público. Este relacionamento não só facilita a publicação de matérias (*releases*), como torna a empresa fonte de referência para consultas sobre diversos assuntos.

Empresas Contratadas e Fornecedores: Quando empresas terceirizadas são contratadas é preciso que se mantenha o mesmo padrão de qualidade dos serviços internos. Isto só vai se concretizar por meio de uma relação sólida, franca e ética. Desta forma, o trabalho fica fortalecido, integrado e com muito mais valor. Entre estas empresas podem estar as de serviços de limpeza, vigilância e transporte de estudantes, lojas que vendem uniformes e materiais escolar e, sobretudo, agências de comunicação, assessoria de imprensa ou publicidade.

Outras instituições de ensino e empresas: As parcerias podem trazer benefícios imensuráveis para uma empresa. "A parceria com ONGs ou instituições acadêmicas pode ajudar a lidar com as repercussões dos temas emergentes de gestão" (ibid., p. 262). Um colégio, por exemplo, pode pensar em ações em conjunto com universidades, escolas de idiomas, organizações não governamentais e outras empresas, para aumentar a amplitude de visão de seus alunos e funcionários.

3.2.2 Potencialidades e Fragilidades do Santa Maria

Tão importante quanto conhecer e monitorar o ambiente de Marketing e o funcionamento dos mercados é conhecer a fundo a sua própria empresa. Seus pontos fortes e pontos fracos devem ser detalhadamente estudados. Assim, será mais fácil comunicar as potencialidades e encontrar respostas para minimizar ou solucionar os problemas. Depois de trabalhadas as potencialidades, é necessário criar ou destacar os diferenciais. Ou seja, aquilo que só esta empresa oferece.

Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta ao mercado. Como consequência, a maior parte das vantagens competitivas dura pouco tempo. Assim, as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios, que adicionem valor a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço (KOTLER, 2000, p. 308).

Quando os pais decidem em qual escola matricular seu filho, eles observam de forma crítica todos estes pontos positivos e negativos. A sua opção provavelmente se dará pelo diferencial que a escola oferecer, de acordo com a visão de mundo que a família tem. Os pais vão escolher a escola que, além de oferecer as melhores opções, vai de encontro com o modo como eles pensam. Muitos teóricos definem uma hierarquia de valores para os clientes (básico, esperado, desejado e inesperado). Quanto mais longe a empresa caminhar nesta hierarquia, maiores chances ela terá de agradar o consumidor. O diferencial é, em geral, aquilo que a empresa oferece a mais, que o cliente não está esperando, mas que fica satisfeito em ter.

“Diante de tantas possibilidades, a escolha dependerá menos da classificação final do que de determinadas opções dos pais, que podem preferir uma orientação mais ou menos liberal, religiosa ou não, e levar em conta, ainda, a localização” (VEJA, 2002a). Um outro fator levado em consideração na hora da escolha é se a escola mantém bons canais de comunicação com os pais, o que mais uma vez justifica o estudo da Comunicação Integrada de Marketing. .

Potencialidades

A primeira vista, o Colégio Santa Maria tem inúmeras qualidades. Em primeiro lugar, como já foi dito, a qualidade do ensino é muito significativa. A pesquisa realizada pela Veja e pelo Instituto Ipsos Marplan (2002a) abordou a questão do corpo docente, levando em conta aspectos como a maneira que eles trabalham, sua qualificação, o quanto ganham e como é sua forma de contrato. O Santa Maria, assim como outras escolas concorrentes, tem um grupo de funcionários dedicados e qualificados. O colégio incentiva e investe na atualização do corpo docente.

O colégio também está instituindo, desde 2003, o curso de período ampliado, uma vantagem para muitos pais. Se optar a família optar pelo programa, a criança fica o dia inteiro na escola. A aposta de que o pai vai confiar cada vez mais na

escola está dando resultado. Outras escolas já notaram o quanto isso é significativo e estão oferecendo esta opção também.

Um dos pontos fortes do Santa Maria é a sua grande infra-estrutura. Há laboratórios exclusivos de química, física, biologia, artes e sala de multimídia. O colégio também possui um complexo com dez quadras poliesportivas e uma pista de atletismo, o que dá suporte para que ele seja uma referência no esporte em Curitiba. A área total do Colégio é de 57 mil metros quadrados, 23 mil são de área verde. Como vizinhos, o Parque São Lourenço e a Pedreira Paulo Leminski, ambos utilizados esporadicamente pelos professores e alunos para aulas ao ar livre.

Fragilidades

Como pontos fracos, o colégio apresenta algumas características que podem ser mais diretamente observadas. Em primeiro lugar, o óbvio: como a maioria das boas instituições de ensino particulares, o Santa Maria não é um colégio barato. Os pais que querem ver seus filhos recebendo a educação marista ofertada, devem desembolsar uma quantia razoável por mês, que vai de 374 reais (educação infantil) a 490 reais (ensino médio). Este valor só para a mensalidade, sem contar outros adicionais como material escolar, uniforme e transporte.

Outro ponto que pode ser questionado é a localização do colégio ter uma sede única, que não é central. O bairro São Lourenço, apesar de ter os parques como atrativos, fica a no mínimo quatro quilômetros de distância do centro da cidade. Esta é uma distância relativa, visto que depende do local onde a família reside. Opções de transporte é que não faltam, mas a falta de atrativos nas proximidades pode incomodar os alunos mais velhos. Grande parte dos cursinhos na cidade se encontra próxima a *shoppings*, lanchonetes, lojas etc. Esta "vantagem" o Santa Maria não oferece, o que pode cair bem aos olhos dos pais que preferem que não haja tantos desvios para a atenção de seu filho. E que acham que escola é lugar de estudar.

Por fim, pode ser argumentado que o ensino do colégio não dá muito enfoque para o vestibular. Esta característica também pode ser boa ou ruim, dependendo do que os pais tiverem como objetivo para seus filhos. Apesar de não existir esta visão

típica de cursinhos, muitos alunos do colégio são aprovados, todos os anos, nos vestibulares de diversas universidades.

3.2.3 Diferenciais Competitivos

Entre os aspectos apresentados, alguns elementos distinguem a oferta do Santa Maria da oferta da concorrência. O primeiro deles é o diferencial da imagem do colégio Marista, que tem mais de 180 anos de tradição. Muitos pais, apesar de não irem à Igreja, buscam uma educação familiar de valores católicos para os seus filhos. Também pode ser destacada como diferencial a chamada avaliação formativa – um sistema de avaliação que não utiliza notas. Implementada há 5 anos, ela é praticamente única em Curitiba. Para Caroline Guimarães, que trabalha no departamento de Marketing do colégio, esta é uma forma de mostrar que o Santa Maria, mesmo sendo uma escola tradicional, não encara mais a escola da mesma forma que antigamente. O colégio mudou, mas continua um bom colégio. Guimarães acredita que o maior desafio é mostrar que o colégio não pára no tempo, se atualiza, mas não perde qualidade com isso.

Outro diferencial – menos visível – é que os professores do Santa Maria estudam muito. Este diferencial foi uma das peças chaves para dar ao colégio o primeiro lugar no Ensino Fundamental e o segundo lugar no Ensino Médio, na pesquisa realizada pela revista *Veja* (2002). Quase todos os professores têm especialização. O corpo docente é constantemente estimulado a aprender. Eles têm horários para trabalhar na escola, fazem reuniões semanalmente. E são pagos para isso. De acordo com a *Veja*, este pode ser o maior dos diferenciais competitivos: “Em educação, apesar de todas as inovações tecnológicas, o mais importante ainda são os professores”. A revista explica que:

Houve consenso em um ponto fundamental: o fator decisivo para a avaliação de um estabelecimento de ensino é o quadro docente. Mais do que salas espaçosas, ginásios cobertos, número de idiomas lecionados, a qualificação dos professores e as condições de trabalho que lhes são dadas permitem medir o nível do ensino mantido pelas escolas. ‘O ponto central de uma escola não está nas coisas que ela possui, mas nas pessoas que circulam nela. Alunos, famílias, professores, equipe técnica e funcionários’, afirma a psicopedagoga Isabel Parolin, que presta consultoria para escolas de todo o país. A tecnologia ajuda, mas sem um professor bem preparado não vai adiantar nada. É mais importante investir no educador que em equipamentos (VEJA, 2002a).

No Santa Maria, cada aluno é tratado individualmente nos conselhos de classe e reuniões. Isso também diferencia o colégio, por causa do atendimento personalizado.

A funcionária do departamento de Marketing cita ainda que um dos grandes diferenciais, que leva os pais a optarem pelo Santa Maria, é que tanto eles quanto as crianças ficam encantados quando vêm o colégio. A visita na escola é um fator decisivo para a efetuação da matrícula, porque as pessoas não têm idéia de como é o Santa Maria por dentro, do quanto ele é grande e aconchegante. “Quando eles conhecem a escola e a forma como a gente trabalha, eles ficam encantados, tanto a criança quanto o pai. Talvez porque a gente tenha um bom acolhimento e um bom atendimento aos pais” (GUIMARÃES, 2004)¹.

3.2.4 Os Concorrentes do Colégio

“Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes” (KOTLER, 2000, p. 241). Uma ação ou inovação de um concorrente pode afetar todo o mercado. “Empresas bem sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes” (id.).

Os concorrentes de uma empresa podem ser diretos, indiretos ou produtos e serviços substitutos. No caso do mercado escolar, são raríssimos os serviços substitutos. Com exceção da proposta de educação à distância, ainda pouco consolidada, só uma escola real na mesma localidade pode substituir outra escola. Em especial nas classes médias e altas, a escola é um lugar por onde todas as pessoas passam. Ela é um ponto de referência na vida de uma pessoa. Neste caso, os concorrentes do Santa Maria são todas as outras escolas de Curitiba, particulares e públicas.

A escolas públicas municipais e estaduais são concorrentes menos diretas, mas elas são uma alternativa para os pais que têm dificuldades em pagar as

¹ Informação extraída de entrevista concedida pela funcionária do Colégio Santa Maria, Caroline Guimarães, no dia 12 de março de 2004.

mensalidades dos bons colégios particulares. De acordo com o Censo Escolar feito pelo Ministério da Educação em 2003, existem 157 escolas municipais de ensino fundamental e médio em Curitiba. O governo do Paraná cadastrou outras 164 escolas da rede estadual. Existem, ainda, três escolas federais de ensino médio e técnico: a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, o Centro Federal de Educação Técnica do Paraná (CEFET-PR) e o Colégio Militar de Curitiba. Estas talvez sejam as únicas instituições públicas que ofereçam concorrência real e direta a colégios particulares como o Santa Maria.

Mesmo assim, os principais concorrentes que se pode observar são os bons e tradicionais colégios particulares da capital paranaense. Há mais de 300 colégios particulares na cidade de Curitiba. Alguns oferecem somente a educação infantil. Outros, disponibilizam o ensino até a quarta série do ensino fundamental. O Santa Maria é um colégio que oferece o ensino fundamental e o médio completos. Existem 69 colégios na cidade que têm o ensino fundamental completo, o ensino médio até o último ano ou ambos. Esses são não apenas os maiores estabelecimentos, mas também os maiores concorrentes. Ao todo, são cerca de 63 mil alunos que cursam os ensinos fundamental e médio nas escolas particulares da cidade

Na pesquisa realizada pela revista *Veja* para eleger as melhores escolas particulares da cidade, participaram 53 destes 69 colégios. Os especialistas elegeram as quinze melhores escolas no ensino fundamental e as quinze melhores no ensino médio. A maioria delas apareceu em ambas as listas, o que resultou em um total de 18 escolas (incluindo o Santa Maria). Estas são as fortes potências do ensino básico em Curitiba e grandes concorrentes no mercado em análise.

Melhores Colégios de Curitiba - Ensino Fundamental e Médio (VEJA, 2002a)

Nossa Senhora Medianeira*, Anjo da Guarda, Positivo*, Dom Bosco*, Expoente*, Pitágoras, Novo Ateneu, Palmares, Marista Paranaense*, Escola Israelita Brasileira Salomão Guelmann, Decisivo*, Bom Jesus*, Nossa Senhora de Sion, Sagrado Coração de Jesus, Integral*, III Milênio*, Curitibano Adventista Boa Vista.

** escolas com mais de mil alunos.*

Entre estas escolas, o Bom Jesus e o Medianeira são escolas que têm propostas parecidas com as do Santa Maria, porque também são colégios católicos (jesuítas). O Bom Jesus, no entanto, é uma empresa que tem utilizado mais a mídia, e acaba aparecendo mais.

No que diz respeito à promoção de Marketing, o Grupo Positivo é sem dúvida o mais forte dos concorrentes. Este é o maior grupo do Brasil, com a segunda maior gráfica do país. A empresa vende seu sistema de ensino e o material didático para diversas escolas em todo o país. É o campeão das redes de ensino, descrita anteriormente na análise do ambiente econômico (item 3.1.2). No entanto, sua proposta e técnicas pedagógicas são diferentes das dos tradicionais colégios católicos. O grupo tenta transmitir uma imagem de modernidade e de que possui a “fórmula certa” para passar no vestibular. O Positivo investe muito em propaganda. A empresa é conhecida e está fazendo história em todo o Brasil.

Sobre a opção dos pais de escolher um colégio tradicional ou um colégio pertencente a estas grandes redes de ensino, tudo vai depender dos valores familiares e da sua condição financeira.

Os 43,8 milhões de crianças e jovens matriculados no ensino fundamental e médio brasileiro, quando podem pagar por serviços de elite, dispõem de alternativas bem melhores que a oferecida pelas redes: podem ingressar nas instituições tradicionais e respeitadas, que são as melhores do país. São escolas de currículo puxado e professores com bons salários e nível muito mais elevado que o dos colegas dos colégios mais modestos. Ocorre que estas escolas de qualidade não chegam a 5% dos estabelecimentos particulares. E são caras (Veja, 2002b).

A maioria dos fortes concorrentes do Santa Maria também sabe que o melhor negócio é investir no corpo docente. “Com relação ao regime de trabalho, o Bom Jesus, o Positivo e o Exponente são exemplos de instituições onde mais de 70% do corpo docente do ensino fundamental atua exclusivamente na escola” (VEJA, 2002a).

Outros colégios que estão na lista elaborada pela Veja também apresentam ótima qualidade, por isso são concorrentes diretos do Santa Maria. Cada um deles tem suas especificidades e diferenciais. O Dom Bosco, por exemplo, é um colégio com diversas unidades, que também tem o enfoque no vestibular. O Medianeira e o Sion são colégios que, apesar de fazerem pouca divulgação e quase não utilizarem propaganda, estão entre os melhores do ensino. Eles estimulam o raciocínio da criança, desenvolvem valores, falam pouco em vestibular e, mesmo assim, obtêm um alto nível de aprovação. Existe até um outro colégio marista na concorrência. O

Paranaense é engajado na mesma filosofia do Santa Maria e está entre os melhores.

Ao fazer uma análise da concorrência é preciso saber, entre outras coisas, quais são os seus objetivos. Também é importante analisar os pontos fortes e pontos fracos destas empresas, da mesma forma como se analisa a própria empresa.

Atualmente, o Santa Maria não tem uma grande estratégia de ação para lidar com a concorrência. O objetivo do colégio não é bater de frente, nem fazer “propaganda provocativa”. Por outro lado, Guimarães (2004) diz que eles também não ignoram os concorrentes. “Estamos sempre vendo o que eles estão fazendo”. O departamento faz um *clipping* de notícia de todos os colégios, para ter uma noção do que está acontecendo no mercado.

3.2.5 Uma Proposta de Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado e a escolha de um *target* exato oferecem à empresa maior possibilidade de agregação de valor para o cliente. Isto porque são muitos os clientes com personalidades e exigências diferentes. Portanto, que comprem e escolhem de maneiras diferentes.

Muitas empresas estão optando pelo *marketing de mercado alvo*, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais destes segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing para cada um. Em vez de dispersar seus esforços de marketing (abordagem pulverizada), elas concentram sua atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem (abordagem direcionada) (KOTLER, 2000, p. 278).

A segmentação é importante para que se possa mensurar o tamanho do mercado no qual se pretende atuar. Para segmentar e escolher um nível de mercado, devem ser observados fatores culturais (cultura, classe social), sociais (grupos de referência, família, papéis e posições), pessoais (idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, estilo de vida, personalidade, autoconceito) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes), além de outras características do comportamento do consumidor. Um exemplo disso é saber o que

as pessoas pensam ao avaliar um colégio. Que elementos elas levam em consideração e têm como prioridade (qualidade? Infra-estrutura? preço?).

É claro que não são todas as famílias de Curitiba que podem e que vão colocar os filhos no colégio. Portanto, o programa de Marketing e a Comunicação Integrada devem ser destinados a um certo segmento. Abaixo, é demonstrado um exemplo de como pode ser a segmentação de mercado para o Colégio Marista Santa Maria. Muitas vezes, esta segmentação é feita automaticamente e inconscientemente pelos profissionais de Marketing, na hora da criação da mensagem e seleção de veículo de comunicação. O Santa Maria sempre pensa em campanhas para o público AB, por exemplo. O cálculo dos cortes de mercado é importante para quantificar a demanda de comunicação.

Foram escolhidas cinco características para efetuar cortes de mercado e, com isso, restringir mais o nicho de atuação do colégio. Considera-se aqui que o cliente em potencial são famílias (nem somente os pais, nem somente os filhos) que escolhem em conjunto o destino escolar da criança. Esta é a característica básica de segmentação proposta, entre as citadas abaixo.

1. Famílias com crianças: O único mercado alvo para os colégios certamente são as famílias que têm crianças ou adolescentes, ou que planejem ter a curto prazo. Nesta segmentação hipotética foi determinada uma idade alvo das crianças entre 0 e 14 anos, faixa etária em que as famílias estão pensando constantemente na educação básica dos filhos e ainda podem optar pela mudança de colégio. Crianças de 0 a 4 anos ainda não freqüentam a escola, mas seus pais já começam a pensar no seu futuro. Em 2000, existiam cerca de 395 mil crianças nesta faixa etária em Curitiba (IBGE).

2. Classe Social: Não é qualquer família que pode pagar a mensalidade de uma escola particular, em especial se houver mais de uma criança na família. A segmentação da classe social é o segundo corte que pode ser feito neste mercado, com a seleção das famílias de classe A e B apenas. De acordo com o Censo 2000, divulgado pelo IBGE, apenas 8% da população brasileira recebe mais de cinco salários mínimos mensalmente. Este é um dado que pode ser usado para calcular o tamanho do mercado que a empresa tem possibilidades de conquistar.

3. Nível de Escolaridade: Outra característica que pode ser usada para segmentar o mercado a ser atingido pelo Santa Maria é o nível de escolaridade da família que escolherá esta empresa para cuidar da educação de suas crianças. Este nível educacional, na maioria dos casos, é alto. Grande parte dos pais que procura uma educação de alta qualidade para os seus filhos teve o mesmo tipo de instrução. Alguns até são ex-alunos do colégio. Também são pais que completaram um curso de graduação, ou têm pós-graduação, mestrado ou doutorado. De acordo com o IBGE, também são somente 8,3% da população acima de 25 anos tem curso superior completo ou mestrado e doutorado, na região urbana do Paraná. Provavelmente, este número coincide com pessoas de classe social elevada.

4. Benefícios Buscados - educação de valores: O mercado alvo também pode ser segmentado de acordo com os benefícios buscados pelos clientes. As famílias que escolhem ou vão escolher o Santa Maria têm em comum a noção de que a educação transmitida em uma escola é mais do que dados e fórmulas decoradas. A educação marista prima por valores cristãos e estimulação do raciocínio e da cidadania. Portanto, a empresa deve buscar clientes que concordem com esta filosofia e com estes valores.

5. Religião católica: Não é possível ignorar o fato de os colégios maristas serem tradicionalmente católicos. Por mais que seus administradores e funcionários não discriminem alunos de outras religiões, a predominância é de famílias católicas praticantes ou não. Isto impõe uma segmentação lógica que é a de procurar clientes católicos ou que, no mínimo, concordem com os valores desta religião. Este corte inclui uma grande parcela das famílias, visto que 73,8% da população é composta por integrantes da igreja católica.

6. Bairros: Também pode-se utilizar como critério de segmentação a distribuição regional das famílias. Apesar de existirem alunos que moram longe do colégio, o normal é procurar uma escola perto de casa, para que o aluno não demore muito no deslocamento de carro, ônibus urbano ou transporte escolar. Para esta proposta de segmentação, delimitou-se como consumidores-alvo as famílias de doze bairros de Curitiba: Abranches, Barreirinha, Pilarzinho, Boa Vista, Ahú, Bom

Retiro, Cabral, Centro Cívico, Juvevê, Centro, Alto da Glória e o próprio São Lourenço – bairro onde o colégio está localizado.

Após feitos estes cortes, é necessária uma estimativa de qual é o tamanho deste mercado. Se a princípio Curitiba tem uma população de 1,5 milhões de habitantes, feito um corte para selecionar apenas as crianças na faixa etária estipulada, chega-se ao número de 395 mil habitantes. Nos bairros selecionados, este número é de cerca de 33 mil. Mais um corte é feito quando se determina que a religião dos clientes do Santa Maria é católica (80%). Neste caso, o mercado diminui para uma fatia de 26.400 crianças. A partir deste número, se for determinado um outro corte que selecione apenas a população de classe A e B (8%), que de certa forma coincide com os 8% da população com nível de estudo alto, chega-se ao número de apenas 2.120. Estimando-se – pela quantidade de colégios que ensinam valores cristãos na capital – que aproximadamente 50% busca este tipo de educação, o tamanho do número de crianças que compõem este mercado é de pouco mais de mil.

Este é apenas um exemplo de segmentação e dimensionamento do mercado que pode ser feito. Não significa necessariamente que a escola pensa desta forma. Mas este exemplo mostra que, a cada corte que se faz, o mercado fica mais segmentado e a atuação mais direcionada. Ou seja, as chances de se atingir com a comunicação exatamente os objetivos almejados são muito maiores.

3.2.6 Uma Proposta de Posicionamento Mercadológico

O posicionamento mercadológico de uma empresa se origina de acordo com os diferenciais competitivos que ela tem e que ela cria ao longo dos anos. De acordo com o Kotler (2000, p.321), o posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Seu resultado é uma “proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto”.

Kotler apresenta ainda uma outra definição, dada pelos publicitários Al Ries e Jack Trout, que dizem que “o posicionamento não é o que você faz com o produto. O

posicionamento é o que você faz com a mente do cliente em potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial” (apud KOTLER, 2000). Desta forma, o posicionamento mercadológico dado à empresa está completamente relacionado com a Comunicação Integrada de Marketing. É a comunicação/promoção uma grande responsável em posicionar este produto ou serviço, a partir das características determinadas. “Uma vez que a empresa tenha desenvolvido uma estratégia clara de posicionamento, ela deve comunicá-la de maneira eficaz” (KOTLER, 2000, p. 325).

Assim, a partir dos diferenciais apontados, pode-se ter uma idéia de qual seria o posicionamento mercadológico do colégio Santa Maria. Esta instituição se posiciona na mente do consumidor e no mercado de acordo com os benefícios e a qualidade que oferece aos seus clientes. Ele quer ser visto como um colégio marista que preserva os valores tradicionais, mas que não deixa as técnicas pedagógicas pararem no tempo. O Santa Maria inova nas técnicas, mas preserva os valores e não perde qualidade. É um colégio que cobra mensalidade alta, mas que oferece em troca instrução e educação, em uma infra-estrutura grande e acolhedora, com um clima de fraternidade e cidadania. Por este motivo, vale a pena pagar o preço para receber a melhor educação da cidade. Este é o posicionamento que o Santa Maria assume para si próprio e frente aos possíveis compradores.

3.3 O COMPOSTO DE MARKETING DO SANTA MARIA

A partir de todas as análises e segmentações definidas é que se pode começar a pensar em táticas para a elaboração de um plano de Marketing.

Táticas de marketing são elementos executáveis do plano de marketing – são ações empreendidas de fato pelos profissionais de marketing. Estão incluídos os quatro elementos do marketing conhecidos com o *mix de marketing*: produto, preço, canais de distribuição e comunicação integrada de marketing (OGDEN, 2002, p. 7).

Estes 4P's (produto, preço, praça e promoção) são os quatro insumos básicos do sistema de comercialização de uma empresa. O Composto de Marketing tem como objetivo trabalhar da melhor forma possível a sua articulação de forma a atender as necessidades do cliente e, conseqüentemente, gerar resultados positivos

para a empresa. “O gerente de Marketing deve se assegurar de que existe uma integração entre as variáveis do *mix*, o que ajuda a criar uma sinergia de marketing para a empresa e também a detectar pontos fracos nas execuções de Marketing” (id.). A seguir, serão detalhados os três primeiros componentes do programa de Marketing do Colégio Santa Maria: produto, preço e praça.

3.3.1 Produto

O produto é aquilo que a empresa tem a oferecer ao mercado. “O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. O planejamento do *mix* de Marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo” (KOTLER, 2000, p. 416). A principal oferta de uma escola são os serviços educacionais, um produto intangível. A educação que as crianças recebem satisfaz as necessidades das famílias de dar oportunidades de aquisição de conhecimentos, socialização e ascensão para seus filhos. Existem, no entanto, diversas outras ofertas que podem ser agregadas à aquisição de conhecimento, que podem tornar este bem cada vez mais tangível. As pessoas costumam a procurar nestas ofertas agregadas sinais e evidências de qualidade do serviço. Estas ferramentas de agregação de valor podem ser as instalações, as pessoas, os equipamentos, os símbolos (marca), o preço e os **materiais de comunicação**.

As instalações e os equipamentos tornam o serviço que o colégio está oferecendo muito mais real. O Santa Maria tem uma ampla infra-estrutura, com muita área verde, espaço interno e externo, ginásio de esportes, laboratórios de informática, física, química e biologia e estacionamento. O colégio também mantém um parque em Almirante Tamandaré, para que os alunos e as famílias possam se reunir em eventos, festas, churrascos, entre outras coisas.

As pessoas também são peça fundamental na estratégia de elaboração de um produto ou serviço. Quando se fala em serviços, os funcionários (no caso, isso inclui os professores) são a alma do negócio. Por este motivo, as empresas de serviço costumam investir muito no endomarketing. Os professores e funcionários fazem parte do produto oferecido pelo Santa Maria, por isso o colégio investe tanto

neles. O ideal é que se forme uma equipe coesa, que saiba transmitir de forma integrada e sem distorções os valores do Santa Maria.

O preço também torna o produto tangível na medida que uma taxa alta de cobrança para um serviço, por vezes, faz o cliente valorizar aquilo que está recebendo. O que é caro, em geral, é visto como a melhor opção. Esta é uma impressão que os consumidores costumam ter, não sendo necessariamente verdade. É o chamado preço psicológico, em especial de produtos que apelam para a vaidade do consumidor (KOTLER, 2000). O Santa Maria cobra uma mensalidade não só para que os alunos obtenham o ensino, mas por tudo aquilo que está agregado em seu produto (infra-estrutura, professores, marca).

A oferta principal do Santa Maria é a educação infantil (pré-escola), o ensino fundamental (primeira à oitava série) e o ensino médio (segundo grau). Esta é a oferta básica – o motivo pelo qual o cliente procura o serviço. Mas o produto potencial que o colégio oferece é muito mais do que simplesmente a oferta do ensino. O colégio oferece outros benefícios para o usuário e serviços complementares que agregam valor ao contrato estabelecido entre os pais e a escola.

Entre os serviços adicionais ofertados pelo Santa Maria estão:

- Opção de período ampliado: para as famílias que desejarem que a criança passe o dia inteiro na escola.
- Transporte escolar.
- Esportes: alunos podem praticar com o auxílio de um treinador do colégio, fora dos horários de aula, as atividades de judô, capoeira, ginástica olímpica, xadrez, atletismo, basquete, futebol, voleibol, futsal.
- Dança: jazz, balé, balé contemporâneo.
- Música: coral, flauta doce, grupo vocal.
- Atividades culturais: teatro, ateliê de artes plásticas, desenho.
- Atividades pastorais: catequese, projetos de ação solidária, dias de convivência, acampamentos, projeto amanhecer no parque, monitoria, grupo de jovens.
- Informática

Também está incluída no valor do produto a satisfação de desejos de outras necessidades, como a de aquisição de *status* social e inserção na sociedade. A decoração e o ambiente do colégio também contam para esta caracterização do produto, isto inclui o uniforme usado pelos estudantes, que transmite seriedade. Usando o uniforme as crianças realmente se sentem parte da escola, e isso influi na percepção de valores.

A marca também faz parte do composto do produto, por isso ela deve ser protegida, de forma a agregar valor a este produto ou serviço. Uma marca bem desenvolvida atribui credibilidade, qualidade percebida e tem valor de patrimônio.

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação destes elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência (KOTLER, 2000, p. 426).

O colégio Santa Maria tem um nome muito forte, em especial por ser parte do grupo Marista, que tem uma tradição de mais de 180 anos. Os colégios que utilizam a doutrina de Marcelino Champagnat estão presentes em 78 países e em todo o Brasil, desde 1987. Em Curitiba, o Santa Maria está completando 80 anos. É um colégio de nome, tradição e peso. O colégio utiliza a logo marista (figura 1 e anexo B) associada ao seu nome. Para aqueles que não conhecem Curitiba, o que conta é o nome Marista.

Figura 1 – Logomarca do Colégio Marista Santa Maria



Os materiais de comunicação, eventos e brindes também são ampliadores de valor. São coisas que a empresa faz a mais do que aquilo que seu público está esperando. Jornais e revistas coloridos, com layouts bonitos, convites de festa e outros informativos transformam o intangível em tangível. A Comunicação Integrada de Marketing é uma arma essencial para ajudar nesta tarefa.

3.3.2 Preço

O preço é um elemento fundamental na escolha dos consumidores. Em muitos casos, é o preço que vai determinar a efetuação ou não da compra.

O preço é o elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com os canais de distribuição (KOTLER, 2000, p. 476).

Um dos principais erros na determinação da estratégia de preços é pensá-la isoladamente dos outros elementos do composto de marketing e do posicionamento mercadológico. O preço deve ser revisto constantemente, de acordo com a captação de mudanças no mercado, e não ser orientado somente para custos.

Cada decisão sobre a variável (preço) deve ser integrada e ter sinergia com as demais variáveis do mix. Por exemplo, o pessoal de promoção não deve desenvolver promoções que mostrem que o produto é uma grande oferta se a estratégia de preço for desenvolver uma imagem de alta qualidade e cobrar um alto preço por isso (OGDEN, 2002, p. 8).

Pode-se deduzir facilmente a estratégia de preço utilizada pelo Santa Maria. Ao mesmo tempo em que impõe um valor *premium* para seu serviço (serviço de liderança em qualidade, preço alto), o colégio também não fica muito distante dos preços estipulados pela concorrência, o que designa uma estratégia de preço competitiva. Não foi possível levantar neste trabalho a fórmula exata que a empresa utiliza para a determinação de preço das mensalidades de cada nível de ensino. Para quem está do lado de fora, é difícil saber como este cálculo é feito. O que é possível fazer é uma análise da concorrência. O preço adotado pelos concorrentes também é um objeto de análise para a elaboração dos preços de uma empresa. Esta luta de preços é um dos maiores problemas com o qual as empresas se deparam.

Em São Paulo, nas escolas de elite o preço das mensalidades se situa em torno de mil reais. De acordo com a Veja (2002b), na mesma cidade, “paga-se metade disso nos mais bem-sucedidos colégios que integram redes de ensino como as do Positivo, Pitágoras e Objetivo”.

Já em Curitiba, a diferença entre as escolas tradicionais e as escolas de rede não é tão significativa. A média de preços é bastante similar. Por exemplo, no Santa Maria, a mensalidade da educação infantil (pré-escola) é de 374 reais. No Positivo, ela chega a 390 reais. No Ensino Fundamental, a situação se inverte. A mensalidade

da primeira série no Positivo continua na faixa dos 390 reais, enquanto a do Santa Maria sobe para 417 reais.

Os valores das mensalidades nas escolas normalmente variam de acordo com o turno (manhã ou tarde), a unidade do colégio e a série cursada. As mensalidades do período integral (manhã e tarde) são muito mais caras. Neste caso, o valor costuma dobrar. A maioria das escolas também oferece desconto para as famílias que matriculam mais de um filho no colégio.

Na tabela 1, apresenta-se um comparativo de mensalidades de algumas escolas classificadas entre as melhores de Curitiba. Com tabelas assim, se pode ter uma idéia de como estão os preços da empresa comparado aos seus concorrentes.

Tabela 1 - Preços das Mensalidades de colégios de Curitiba-PR*

	<i>Pré-escola</i>	<i>EF (1ª a 4ª)</i>	<i>EF (5ª a 8ª)</i>	<i>EM (1º e 2º)</i>	<i>EM (terceirão)</i>
Santa Maria	374,00	417,00	442,00	472,00	490,00
Medianeira	351,83			488,56	
Positivo	390,80	390,50	469,15	481,25	
Dom Bosco (Ahú)	341,00	408,00	440,00	458,00	504,00**
Decisivo	296,00			379,00	
Bom Jesus	344,73			486,55	
Sion	357,74	410,45	418,27	422,18	422,18

* Valores em reais válidos em janeiro de 2004, para o período da manhã na pré-escola e no Ensino Fundamental de 1ª a 4ª séries e para o período da tarde da 5ª série ao terceiro ano do Ensino Médio.

** Pagamento em 10 vezes de R\$ 605,00 (na sede Mueller).

3.3.3 Praça

A distribuição no setor de serviços consiste em fazer com que aquilo que se oferece esteja disponível em um local acessível à população. O canal de distribuição é o local que alcança uma população dispersa em uma área determinada.

Os hospitais devem ter uma localização geográfica que lhes permita prestar cuidados médicos completos e é preciso construir escolas próximo às crianças que têm de aprender. O corpo de bombeiros deve estar localizado de maneira a permitir rápido acesso a áreas de risco, e zonas eleitorais devem ser situadas de modo que as pessoas possam votar sem desperdiçar tempo, esforço ou dinheiro (KOTLER, 2000, p. 513).

O canal de distribuição do colégio Santa Maria é a escola construída no bairro São Lourenço, na cidade de Curitiba-PR. De acordo com a divisão feita pela

Prefeitura Municipal de Curitiba, este bairro fica na região do Boa Vista, que agrega outros doze bairros da capital. Em 2000, o Censo Demográfico realizado pelo IBGE contabilizou 5.556 habitantes no São Lourenço. Cerca de 800 eram crianças em idade de cursar o Ensino Fundamental e o Ensino Médio (5 a 14 anos). Na região do Boa Vista, o número de crianças e adolescentes é de aproximadamente 38 mil.

O rendimento médio (responsável por domicílio) dos moradores do São Lourenço é de 16,71 salários mínimos, um valor muito acima da média da cidade, que é de 9,48 salários mínimos. Isto indica que, em geral, os moradores do bairro são de uma classe social mais elevada. Outro dado retirado do IBGE é que existem 1617 domicílios no São Lourenço. A média de habitantes por domicílio é de 3,44. A média da cidade é de 3,31 habitantes por domicílio (2000).

O São Lourenço abriga um parque de mesmo nome, além de pontos turísticos como a Ópera de Arame e a Pedreira Paulo Leminski. O percentual de área verde do bairro é de 14%. São 55 m² por habitante, 15 m² a mais do que a média da cidade. A região abriga ainda oito Faróis do Saber. Contudo, o bairro não tem muitos atrativos comerciais, nem postos de saúde e de educação. Não há nenhum hospital, nem unidade de saúde, somente na regional. Há duas escolas estaduais e uma municipal. Na região do Boa Vista, são 49 escolas públicas. Existem apenas 78 pontos de comércio e 29 pontos de serviço. Estes pontos não representam nem 1% dos estabelecimentos da cidade.

É importante registrar que o Santa Maria é a única escola particular significativa no bairro. Na região, duas outras boas escolas estão situadas no bairro Boa Vista: o Expoente e o Adventista.

Este fato, no entanto, não significa que todas as crianças e adolescentes do bairro estudam no Santa Maria. Muito menos que todos os alunos do Santa Maria moram no São Lourenço, ou na região do Boa Vista. Em uma pesquisa realizada em outubro de 1999, por alunos de psicologia da Universidade Tuiuti do Paraná, com uma turma de quarta série do colégio Santa Maria, 48% deles disseram morar perto da escola. Os estudantes que responderam a pesquisa disseram morar em 14 diferentes bairros da cidade, além do São Lourenço. Algumas em bairros próximos: Pilarzinho, Bom Retiro, Centro Cívico, Abranches, Cabral, Juvevê e Barreirinha; e outras em lugares um pouco mais afastados: Batel, Água Verde, Bigorrilho, Centro, Santa Felicidade e Jardim Social. Três crianças disseram morar no município de Almirante Tamandaré, na Região Metropolitana de Curitiba.

No anexo A, é apresentada a distribuição do Santa Maria e dos principais colégios concorrentes nos bairros de Curitiba. A maioria deles está localizada na Regional Matriz, que concentra os bairros centrais de Curitiba. Alguns dos colégios principais têm mais de uma sede para Ensino Médio e Fundamental. Exemplos disto são o Positivo, o Dom Bosco e o Bom Jesus – os únicos colégios da lista “premiada” da Veja com mais de cinco mil alunos. Talvez um dos motivos para este grande número de alunos seja exatamente esta facilidade de localização. A escolha de diversos canais (sedes) para atingir o público alvo faz parte do elemento praça, do composto promocional. Para Caroline Guimarães, um dos pontos fracos do colégio Santa Maria é a sede única. Enquanto os outros colégios se distribuem em vários pontos da cidade, o Santa Maria está localizado apenas no São Lourenço, o que limita o acesso de algumas crianças que moram mais longe.

A atmosfera do ambiente onde o produto é ofertado também faz parte do elemento praça. O Santa Maria – como já explicitado – é um colégio de amplas instalações. No ambiente externo, há um bosque com atrativos para os alunos e o ginásio de esportes enorme, com oito quadras poliesportivas cobertas, mais duas ao ar livre. No ambiente interno estão as salas de aulas, que comportam de trinta a quarenta alunos e outras salas (sala de professores, biblioteca, áudio-visual, laboratórios, administração). As carteiras dos estudantes são espaçosas, maiores que aquelas de cursinho. No centro do prédio, um pátio. É nesse pátio que os alunos costumam circular, correr e brincar cada vez que toca o sinal de término das aulas ou de intervalo. Quando as aulas recomeçam, o mesmo pátio fica deserto. Também existe um auditório, onde são realizados os grandes eventos, como formaturas e apresentações. Os visitantes têm, ainda, uma impressão de segurança quando entram no colégio, por causa dos vigilantes e das grades de proteção. Em geral, a atmosfera do colégio transmite amplitude e seriedade.

3.4 O QUARTO P: O COMPOSTO PROMOCIONAL

O quarto P do composto de Marketing é a **promoção**, melhor designada (e utilizada) como **Comunicação Integrada de Marketing**. A comunicação, com todas as suas ferramentas é a última arma, o quarto poder, que uma empresa tem para atingir seus objetivos de venda. Neste item, serão trabalhados em detalhes os diversos elementos do composto promocional, e como eles vêm sendo utilizados pelo Colégio Marista Santa Maria.

O composto promocional é formado pela propaganda, as relações públicas e a publicidade, a promoção de vendas, as vendas pessoais, o marketing direto e, em alguns casos, o marketing digital. O que se pretende é trabalhar de forma mais aprofundada a propaganda e as relações públicas, atividades que podem ser exercidas por profissionais de Comunicação Social. A utilização de cada uma destas ferramentas varia de acordo com o objetivo de comunicação que se pretende atingir.

A propaganda é a forma de comunicação empresarial mais conhecida. “Propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado” (KOTLER, 2000, p.596). A dificuldade da propaganda é que, em geral, se gasta muito dinheiro e não existe uma fórmula para medir resultados. Apesar de outras diversas formas de comunicação direcionada estarem sendo descobertas, a propaganda paga é importante mesmo quando a maioria das vendas é feita por meio de indicações. Ela serve como forma de legitimação da qualidade do produto que está sendo comprado. Por exemplo, os pais e alunos podem se sentir orgulhosos em ver a excelência do colégio ressaltada na TV, revistas, jornais e outdoors. A utilização da propaganda é uma questão de preservar a qualidade percebida da marca, mexendo com o ego dos consumidores.

No entanto, a utilização principal da propaganda é essencialmente externa, para atingir aqueles que ainda não optaram pela compra, que não conhecem o colégio, que estão indecisos e podem se convencer de que estão fazendo a coisa certa. Seus objetivos podem ser de conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra (KOTLER, 2000). “Embora a propaganda seja tratada como uma despesa atual, parte dela é na verdade um investimento de construção de um ativo intangível chamado patrimônio de marca” (ibid., p. 597). Em um mercado com muitos concorrentes, como é o caso das escolas, e com grandes

despesas com propaganda por parte das redes de ensino, uma marca precisa anunciar maciçamente para ser conhecida.

Já as relações públicas podem se preocupar tanto com a comunicação externa quanto com a interna. “As relações públicas têm a função de gerar no público geral boa vontade em relação à empresa ou organização, e se concentra nos relacionamentos que são criados entre uma organização e seus vários públicos” (OGDEN, 2002, p. 109). Por causa deste trabalho é que devem estar bem claros quais são os públicos de uma organização, como foram definidos no item 3.2.1. deste trabalho. As relações públicas utilizam a mídia não-paga para atingir os objetivos de gerenciamento da reputação e de eventos especiais, de *lobby*, de redação de pronunciamentos e de desenvolvimento de publicações. Para isso, utilizam-se táticas como a produção de *press-releases*, fotografias, *press-kits*, materiais impressos, audiovisuais, exposições e eventos.

A publicidade é uma subfunção das relações públicas. Ela visa “gerar notícias sobre a empresa, um indivíduo da empresa, um produto ou serviço ou algum evento desenvolvido pelo departamento de RP e que mereça ser publicado” (id.). A definição de publicidade utilizada pelos profissionais de Marketing se assemelha muito à definição de assessoria de imprensa, uma atividade praticada por jornalistas, na área de Comunicação Social.

A publicidade precisa ser controlada ou planejada e deve estar integrada à campanha de Comunicação Integrada de Marketing como um todo. Mensagens não planejadas fornecidas por meios de comunicação devem ser limitadas ou, idealmente, eliminadas, e é responsabilidade do gerente de RP assegurar que isso de fato ocorra (OGDEN, 2002, p.110).

O curso de Comunicação Social, nas três habilitações que possibilita (jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas), forma os profissionais que são responsáveis por estas duas ferramentas já apresentadas da Comunicação Integrada de Marketing. Além destas, podem também estar encarregados do marketing direto, juntamente com os administradores da empresa. “Ao diminuir os custos de comunicação, as novas tecnologias encorajaram muitas empresas a passar da comunicação de massa para uma comunicação e um diálogo mais direcionados” (KOTLER, 2000, p. 570).

A vantagem do marketing direto é que se elabora uma forma de comunicação para atingir exatamente um determinado público e, com isso, obtém-se uma resposta imediata. Esta ferramenta tem diversos objetivos entre eles o de fidelizar os

clientes atuais, induzir a experimentação do produto ou serviço e aumentar o volume de vendas. Exemplos de marketing direto são as propagandas de respostas diretas (como os encartes em revistas e jornais), o telemarketing e as malas-diretas enviadas a um determinado segmento de mercado.

O marketing digital pode ser enquadrado como uma forma de marketing direto. Com o avanço tecnológico, o computador virou uma ferramenta essencial para o Marketing.

A Internet passa a ser uma ferramenta importante para a Comunicação Integrada de Marketing, principalmente para atingir os segmentos de consumidores mais inovadores, que valorizam a Internet e a utilizam como veículo de informação, comunicação, expressão e construção de relacionamentos (OGDEN, 2002, p. 89).

Entre as atividades do marketing digital, pode-se destacar o envio de informativos e propagandas por e-mail, a inserção de *banners* e outros tipos de anúncios em *sites* da rede e o patrocínio de *sites* interessantes. No entanto, a ferramenta mais utilizada tem sido a criação da página virtual da própria empresa. Esta alternativa oferece as mais variadas possibilidades de interação com o cliente. Os gerentes de Marketing podem utilizá-la para dar informações ao público a respeito do serviço ou produto, para gerar entretenimento, para estabelecer um canal de comunicação direto e até para facilitar algumas atividades. Muitos colégios, por exemplo, têm possibilitado a matrícula de alunos, a consulta a materiais didáticos e de desempenho escolar pela Internet. E outras novas idéias nesta área devem surgir a cada dia. No mundo virtual, ganham maior diferencial competitivo aqueles que usam a criatividade.

Para complementar estas atividades, há a promoção de vendas. Ela é utilizada para gerar aumento das vendas a curto e longo prazo, se planejada adequadamente. As atividades de promoção estimulam o cliente a experimentar um produto ou serviço.

A diferença entre propaganda e promoção de vendas é que a propaganda dá ao consumidor uma razão para a compra de um produto ou serviço em particular, enquanto as promoções fornecem ao consumidor (ou potencial consumidor) um incentivo para a compra de um dado produto ou serviço (ibid., p.73).

Exemplos de promoção de vendas são as amostras grátis, os cupons de descontos, as promoções de descontos, os pacotes de bonificação, as garantias, os *displays* de pontos de vendas e as promoções casadas. Em uma escola, a promoção de vendas pode ser feita por meio de entrega de brindes para alunos e

pais e por concursos ou sorteios, que dão prêmios aos participantes. Estas são algumas formas de deixar as atuais famílias clientes satisfeitas. Para incentivar a compra, a elaboração de promoções de vendas deve ser muito bem planejada, para não invalidar a qualidade do colégio. Uma opção é a participação da escola com *stands* em feiras de credibilidade, ou outro tipo de eventos.

As vendas pessoais completam o grupo de ferramentas da Comunicação Integrada de Marketing. “A venda pessoal envolve a comunicação individualizada, já que o vendedor tenta persuadir um indivíduo a comprar produtos de sua empresa” (ibid., p. 101). As vendas fazem parte de um amplo ramo de discussão com grande potencial de intervenção. Nos colégios, em especial nas grandes redes de ensino, elas costumam ter um forte papel de persuasão do consumidor, na figura das secretárias que realizam as matrículas. No Santa Maria, a venda pessoal é a forma como os funcionários vão se relacionar com os clientes e transmitir informações para eles. Por isso, o essencial é construir um bom programa de endomarketing (comunicação interna) para todos os funcionários terem uma visão unitária dos valores da empresa. Isto pode ser pensado dentro do departamento de Marketing e de Comunicação Integrada. Apesar disto, por ser uma atuação mais específica e individual, que merece uma abordagem aprofundada, as vendas pessoais não serão detalhadas neste estudo.

Apesar das atividades da Comunicação Integrada de Marketing serem divididas desta forma, elas devem ser pensadas em conjunto, para transmitir uma unidade de idéia e de discurso. E também porque, quando se fala em comunicação, as possibilidades de utilização da criatividade são infinitas. Os profissionais desta área devem ter consciência de tudo aquilo que envolve a transmissão de mensagens formais ou informais. É claro que não é possível, e nunca vai ser, controlar todos os processos, todos os canais e todas as pessoas. Mas quando se tem consciência de como eles ocorrem e quando são relacionados, o planejamento é facilitado.

Pode-se exemplificar isso utilizando a produção de materiais impressos pelo colégio. Uma carta que chega aos pais também é um material de comunicação, que provavelmente não será elogiado se tiver um aspecto gráfico bonito, mas que com certeza será notado se estiver mal apresentado, ou mal escrito. No caso das propagandas na mídia eletrônica, o efeito é ainda maior. Uma criação que transmita a pais e alunos a boa imagem do colégio vai deixá-los satisfeitos e orgulhosos. Um

serviço de mau gosto, no entanto, tem o efeito contrário. E muitas vezes não só prejudicial, como avassalador.

Aqui, cabe ressaltar uma outra característica fundamental para a comunicação nas organizações: a importância da comunicação impessoal. De acordo com Kotler (2000), “a melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos”. As recomendações e a propaganda boca-a-boca são os principais fatores de decisão de compra, principalmente de uma compra tão importante: a decisão da escola onde o filho vai estudar. É lá que a criança vai passar grande parte de seus dias, um bom pedaço de sua vida. Por este motivo, se faz importante saber qual a imagem que os atuais clientes construíram da empresa. Se eles gostam, vão falar bem. E vão ser ouvidos: 60% dos consumidores seguem influência de familiares e amigos.

“Embora a comunicação pessoal geralmente seja mais eficaz que a comunicação de massa, os meios de massa podem ser os mais importantes para estimular a comunicação pessoal” (ibid., p. 581). Isto porque, em geral, os meios de comunicação acabam atingindo os líderes de opinião, que repassam seus valores para outras pessoas.

O importante é que, independente da mensagem e do veículo de comunicação, todas as ferramentas da Comunicação Integrada de Marketing devem convergir para manter clientes satisfeitos e, com isso e além disso, gerar novos clientes. O Colégio Santa Maria tem buscado cumprir este objetivo por meio de seu departamento de Marketing e das atividades que ele desenvolve, relatadas a seguir.

3.4.1 O Departamento de Marketing do Santa Maria

Para cuidar do planejamento de Marketing, o Santa Maria criou um departamento específico, há cerca de três anos. No departamento, trabalham o jornalista pós-graduado em Marketing, Luís Fernando Carneiro, e a designer Caroline Guimarães, também especialista em Marketing. Os dois estão no departamento desde sua criação. O jornalista assumiu sua direção logo que entrou no Santa Maria, e Guimarães foi transferida para a área, depois de seis anos trabalhando em outras funções administrativas no colégio.

Desde sua constituição, o Departamento de Marketing do Santa Maria trabalha em conjunto com uma agência de publicidade. A agência Verbal Comunicação produz as campanhas publicitárias externas e internas, materiais gráficos que precisam ser melhor elaborados, dá assessoria na época de matrículas e realiza pesquisas. Os funcionários do departamento passam os *briefings* para os profissionais da agência, e eles trazem as peças publicitárias prontas. “A agência dá o suporte e supre a necessidade de ficar um tempo concentrado criando”, explica Guimarães (2004). Para este sistema de trabalho, a agência é contratada por um valor mensal, não por *jobs* isolados, como é comum neste mercado. Isto obriga a Verbal Comunicação a acompanhar as ações do colégio diariamente e facilita o trabalho integrado.

O departamento conta, ainda, com o trabalho terceirizado de uma gráfica, para produzir materiais impressos pequenos, necessários com urgência no cotidiano do colégio e para a diagramação das revistas. Por fim, o Santa Maria também utiliza os serviços de Brisa Teixeira, jornalista terceirizada. Ela é encarregada da assessoria de imprensa e da redação da revista trimestral do colégio.

Muitas empresas optam pela parceria com agências e funcionários terceirizados, no lugar de ter seu próprio grupo de criação. Esta opção tem pontos positivos e pontos negativos. Uma das falhas pode ser a dificuldade de se estabelecer um trabalho integrado, porque os empregados terceirizados muitas vezes não acompanham o trabalho diário de uma empresa e não pensam da mesma forma que os seus dirigentes. Pela minha experiência de trabalho em uma agência de publicidade, arrisco dizer que a criação de uma propaganda eficiente depende muito do *briefing* passado pelos responsáveis da empresa e, principalmente, do cliente saber exatamente que objetivos ele deseja atingir. Algumas organizações costumam procurar agências de publicidade só para fazer *layout* de propaganda, sem ter um objetivo concreto. Isto tende a criar insatisfação por ambas as partes: agência e empresa.

O trabalho terceirizado, no entanto, tem em geral mais qualidade, pois os profissionais são especializados e sabem muito bem o que estão fazendo. Um dos grandes problemas, comuns em empresas que não terceirizam agências ou não têm profissionais de comunicação trabalhando na área, é a má-utilização das mensagens e a escolha errada de canal. Os erros vão desde erros de ortografia, criações de mau gosto e fotografias mal produzidas, até o desperdício de dinheiro,

com a escolha de mídias caras e desnecessárias. A escolha da contratação de uma agência ou produção própria de materiais promocionais depende muito dos recursos da empresa, de quem são os profissionais que tem e que pode contratar e de como é o seu sistema de trabalho. De qualquer forma, deve-se evitar designar para área pessoas que não tenham uma boa visão da empresa, da área de Marketing e Comunicação Social ou do trabalho em equipe.

Segundo Guimarães (2004), o departamento de Marketing do Santa Maria foi criado porque eles “viram que a comunicação não é só fazer a revista. O que é legal do Departamento de Marketing é que as pessoas entenderam que nem tudo é permitido, e que não somos nós que barramos as idéias das pessoas. A gente senta, conversa, discute e acaba chegando em uma solução melhor”, explica a funcionária do Colégio.

Para Guimarães, o departamento está funcionando muito bem no Santa Maria. “Antigamente, cada um fazia tudo por si. Agora não, o trabalho é concentrado”.

O departamento de Marketing do Santa Maria funciona a partir de eventos. Os funcionários do departamento têm a prática de fazer um planejamento, no início do ano, de todos os eventos e as atividades que serão realizadas. A cada ano, os eventos de uma escola são basicamente os mesmos (páscoa, natal, dia das crianças etc.). No ano seguinte, os mesmos eventos se repetem. Mas para Guimarães é preciso acrescentar ações. Todo o ano, eles são encarregados de pensar o que a escola pode fazer a mais do que já está sendo feito.

Este trabalho de produção e divulgação de eventos ocorre sempre em parceria com os outros integrantes da escola. “Tudo envolve todo mundo. O setor é super aberto, conversa com todos, recebe sugestões”, explica Guimarães (id.). Para ela, o departamento tem que estar aberto para ouvir, porque às vezes surge dos outros a idéia, e o departamento desenvolve.

O colégio não tem um valor fixo para gastos com comunicação. Todo ano, o departamento pede para a direção uma quantia, que depende da necessidade calculada a partir da programação a ser desenvolvida. A designer do departamento diz que o colégio tem uma verba para propaganda menor do que a de seus concorrentes. Apesar de não existir um valor fixo, a direção do colégio não aprova valores muito altos. “Tem que ter bom senso”, diz ela.

O departamento tem bastante autonomia para a produção dos materiais e eventos. Mesmo assim, o diretor do colégio é responsável pela aprovação final de tudo que é encaminhado aos pais, ou produzido pelos profissionais da área.

Para saber como anda a opinião do público a respeito do colégio como empresa e como instituição educadora, o departamento já encomendou algumas pesquisas de imagem. Existem dois tipos de problema que podem estar associados à imagem das empresas. O primeiro é a falta de familiaridade com o nome, a marca ou produto. Neste caso, é preciso destinar esforços para que as pessoas conheçam o que está sendo oferecido. O segundo problema, e o mais grave, é a imagem negativa formada.

Imagens ficam sempre arraigadas e, mesmo que a organização já tenha mudado, ainda persistem por um longo tempo. (...) Será necessário divulgar muita informação contrariando a imagem estabelecida para começar a criar dúvidas e mudar opiniões, especialmente quando as pessoas não têm experiências contínuas nem diretas com o objeto alterado (KOTLER, 2000, p.574).

O Santa Maria, de acordo com as pesquisas realizadas, tem sido visto como um colégio tradicional, que preza pelos valores católicos, morais e uma educação integral.

Comunicação Interna

A comunicação interna realizada pelo colégio Santa Maria é aquela feita com os alunos, pais e outros familiares, professores e funcionários administrativos. Com os seus quase três mil alunos, o Santa Maria atinge cerca de duas mil famílias (muitos alunos são irmãos), totalizando um público de aproximadamente sete mil pessoas. Se forem contabilizados neste cálculo os 280 funcionários e suas famílias, o universo atingido somente pela comunicação interna pode chegar a oito mil pessoas, ou mais.

A designer Caroline Guimarães (2004) entende a necessidade de comunicação com estes diversos públicos. "Na escola, a gente não tem um cliente. Tem o aluno-cliente, que estando insatisfeito vai comunicar à família. Tem o pai-cliente. Tem o funcionário e tem o professor-cliente. O professor insatisfeito também não vai render o suficiente", explica. O objetivo de uma empresa deveria ser fazer

com que todos fiquem satisfeitos, mas é impossível agradar todo mundo, não só em uma organização como em qualquer lugar da sociedade. Portanto, a meta deve ser tentar amenizar os atritos e fazer com que o maior número de pessoas fique satisfeita.

A maioria das atividades do departamento de Marketing do Colégio Santa Maria é relativa à comunicação interna. Poucas coisas são abertas à comunidade, principalmente porque o setor é planejado de acordo com os eventos internos. As principais ferramentas de comunicação utilizadas pelo departamento são:

Revista: O Colégio produz trimestralmente uma revista de notícias, que é mandada pelo correio para os pais. A revista, que recebe o nome de “Informe Santa Maria”, é colorida e tem, em geral, de 16 a 20 páginas. Ela divulga assuntos como a contratação de professores, resultados de vestibular, projetos desenvolvidos por alunos ou professores, notícias de eventos e campeonatos esportivos, artigos de opinião, entre outras coisas. A diagramação da revista remete a uma leitura agradável, com muitas fotos, ilustrações e cores, mas sem ser poluída. Ela chama atenção tanto de pais, quanto de alunos.

Materiais Impressos: O colégio também produz, quando necessário, outros informativos para as famílias, como é o caso do informativo “Cochicho”, manuais e circulares. *Folder* com instrução de matrículas e de outros serviços oferecidos pelo colégio são elaborados constantemente. Outros setores do colégio também procuram o departamento para a produção de convites para eventos ou qualquer outro material que considerem importante produzir. O anexo B apresenta *layouts* de alguns materiais gráficos produzidos pelo departamento de marketing, em conjunto com a agência de publicidade e a gráfica terceirizada.

E-mail: O e-mail também é utilizado para transmitir notícias e informações para os pais. Ele é enviado nas proximidades de eventos ou quando outras necessidades de comunicação surgem. De acordo com o departamento de marketing, o “e-notícias” (informativo encaminhado por e-mail) funciona, e muitos pais dão retorno.

Outdoor interno: Na entrada do estacionamento do colégio existe um *outdoor* interno. Toda semana, os profissionais do departamento de Marketing trocam as informações da placa, que em geral são a respeito de eventos e notícias do colégio.

Eventos: Como já foi dito, a escola funciona por meio de eventos (páscoa, dia das mães, festa junina etc.). Tudo gira em torno das datas comemorativas. O departamento de Marketing é encarregado de pensar na organização destes eventos, desde o convite até os contatos, local e o atendimento dos convidados. São programadas também atividades para professores e funcionários. Nesta área de eventos, o colégio busca as mais diversas formas de interação. No passeio ciclístico, por exemplo, o departamento chamou a peruinha da rádio Jovem Pam, para animar os jovens e adultos.

Material Administrativo: os ofícios, circulares e outros materiais administrativos são padronizados, mas não passam pelo departamento de Marketing. Eles saem de cada departamento do colégio direto para seu público alvo.

TV Interna: O Santa Maria possui um circuito de TV interna, que atinge todas as salas do ensino fundamental e médio. Periodicamente, é produzido o programa “Você na TV”, em conjunto com o departamento de Informática. Os profissionais do Marketing escrevem as pautas e os roteiros, e a programação passa nas salas de primeira a quinta séries. Quando o programa é considerado produtivo e interessante, ele é transmitido para todo o colégio.

Fotos: O departamento de Marketing também sempre registra os acontecimentos do colégio em fotografias. O colégio possui quatro câmeras digitais, que são usadas por alunos e por profissionais nos eventos.

Brindes: Como parte da ferramenta promoção, da Comunicação Integrada de Marketing, o Santa Maria entrega lembranças e cartões de aniversário para

alunos, pais e professores. Em outros eventos especiais, como Natal e Páscoa, o departamento também entrega estas lembranças, sempre tentando agregar significados a elas. Por exemplo, na Páscoa de 2004, os alunos receberam mudas de plantas, para representar a vida nova.

Intervenções: O departamento também faz algumas intervenções no cotidiano de professores e funcionários. “A gente tem que estar muito junto deles, porque são eles que fornecem as informações pra gente. Tudo o que acontece na escola envolve o professor. Se ele não contar pra gente que ele está ensinando, por exemplo, matemática com baratas, a gente não fica sabendo”, exemplifica Guimarães (2004). O departamento tem boa sintonia com professores e participa das reuniões semanais para saber o que está acontecendo na escola, e poder criar em cima disso.

Site na Internet: O Colégio Santa Maria também utiliza como canal de comunicação uma página na Internet. O *site* da empresa se situa dentro do portal da rede marista (www.mol.org.br). O portal abriga, ainda, página de outros dezesseis colégios da rede, que são apresentadas de forma padronizada. O “*Marista On-line*” traz notícias do ensino, informações a respeito do sistema pedagógico, enquetes, jogos, agenda, *chat* e canais de apoio educacional. A seção destinada ao Santa Maria mantém alguns *links* do portal e apresenta informações específicas do colégio (histórico, instalações, calendário etc.). Na parte central da página, estão as notícias, atualizadas periodicamente pelo departamento de Marketing. A manchete principal aparece em destaque, acompanhada de ilustração ou foto, como se pode ver no anexo B. O *site* também tem atrativos próprios como uma seção de aniversariantes, uma para ex-alunos e um mural de recados, utilizado na maioria das vezes por estudantes. A página na Internet é um veículo de comunicação importante para a manutenção do contato com o público interno. Já para o público externo, que deseja obter respostas sobre o funcionamento da instituição, faltam algumas informações, como por exemplo sobre os professores, o material didático utilizado e as atividades extra-classe.

Comunicação Externa

O objetivo da comunicação feita pelo Santa Maria é atrair novos alunos e, em alguns casos, resgatar ex-alunos. O departamento de Marketing tem bastante cuidado ao divulgar para o público externo o que ele é e como os seus profissionais trabalham. Por este motivo, faz pouca divulgação externa. A propaganda para captação de novos clientes se limita ao período de matrículas (setembro). Nesta campanha, são usados veículos como jornais (Gazeta do Povo), rádio, outdoor e *frontlight*.

Como já foi dito, o Santa Maria realiza algumas pesquisas, feitas por empresas especializadas, para saber qual é a imagem que o público externo tem do colégio. Eles buscaram saber quais os motivos que fizeram os pais optarem pelo colégio. Para as pessoas que nunca foram ao Santa Maria, um dos pontos mais citados é que as pessoas, em geral, gostam do colégio porque ele é católico. A funcionária do departamento de Marketing explica que, na verdade, o colégio respeita todas as religiões. “Nenhuma criança é obrigada a seguir os dogmas da igreja católica. O colégio ensina religião, mas é com o objetivo de estudar as religiões, os movimento religiosos e não pra seguir uma doutrina” (GUIMARÃES, 2004). Nas mesmas pesquisas, também foi detectado que algumas pessoas acham o colégio conservador. Por este motivo, o departamento vem há dois anos tentando passar imagem de que o Santa Maria é um colégio de tradição, mas não é o mesmo colégio de 80 anos atrás. “Os tempos mudaram a gente tem que evoluir junto”(id.).

Como atividades de comunicação externa, além da campanha publicitária para a época de matrículas, o Santa Maria investe na assessoria de imprensa. “A gente entende que quem não é visto não é lembrado”, diz Guimarães. Para ela, o colégio tem um bom relacionamento com os veículos de comunicação, mas aparece menos que outros colégios. No jornal Gazeta do Povo, o colégio aparece bastante. Outros colégios aparecem mais. Apesar disto, o colégio é procurado quando a imprensa precisa fazer matérias com alunos etc. A Gazetinha, caderno para crianças publicado na Gazeta do Povo, ajuda o colégio a aparecer. A jornalista Brisa Teixeira, terceirizada, é encarregada da atividade de assessoria de imprensa. Ela manda os *releases* para os jornais, divulgando notícias do colégio. Teixeira tem contato direto

com os meios de comunicação. Se a notícia não é considerada muito importante pelo jornal, ela só aparece se tem espaço sobrando na pauta.

O departamento de Marketing já tentou usar malas-direta, para a comunicação externa. Mala-direta é uma forma de comunicação na qual a empresa compra uma lista de endereços de um público determinado, com as características que procura, e manda propaganda pelo correio. O colégio notou um retorno baixo para este tipo de atividade.

Em 2004, o departamento pretende usar pela primeira vez propaganda nas redes de Televisão (Globo e SBT). Eles vão iniciar a campanha de 80 anos do colégio Santa Maria, que vai acontecer em 2005. As atividades de 2004 já vão começar a chamar para o aniversário. Neste caso, além de captar novos alunos, o colégio quer reunir ex-alunos para a comemoração. Os ex-alunos têm história para contar, e o colégio quer reviver estas histórias. Para conseguir atingir seu objetivo para o aniversário, a campanha vai ser realizada no decorrer de 2004, e terá picos de investimento em abril e setembro. Em todos os outros anos, o investimento era feito somente no segundo semestre.

A seguir, será detalhada a campanha publicitária externa feita pelo Santa Maria no ano de 2003, para a captação de novos alunos. Com esta campanha se pode ter uma idéia de como o colégio pensa e trabalha na área de promoção de Marketing.

3.4.2 Exemplo de Campanha Publicitária

De outubro a dezembro de 2003, o departamento de Marketing do Santa Maria veiculou a campanha "Valores". A campanha utilizou o *slogan* "Muito do que a gente ensina não está nos livros". A assinatura dos materiais publicitários foi "Santa Maria. Valores que acompanham seu filho por toda a vida". Algumas peças também trouxeram um símbolo – como um carimbo – estampando "1º. O melhor colégio de Curitiba. Ranking Revista Veja".

Foram feitas três peças, com imagens diferentes (anexo C). A primeira utilizando a imagem de dois meninos. A segunda mostra uma professora e uma

aluna, e a terceira o que parece ser a imagem de um pai e uma filha. De acordo com Guimarães (2004), eles tentaram usar a imagem de pessoas normais, até com alguns certos defeitos (nariz grande, óculos, cabelo comprido), para o público se identificar mais, e não passar aquela imagem de perfeição.

O departamento de Marketing selecionou os seguintes canais de comunicação:

- **Outdoor:** Foram feitos três tipos de outdoor, um com cada uma das imagens. Eles estiveram em circulação por duas bisemanas (um mês), cada uma delas com 30 pontos. Os pontos foram escolhidos “a dedo” pelo departamento, que consideraram os de melhor localização e visibilidade.
- **Vans:** As três peças foram coladas no vidro de trás de 50 vans de transporte escolar, que circularam com a propaganda durante 3 meses. O departamento pagou a colocação da propaganda e pediu a autorização da URBS para circulação.
- **Folder:** Com as mesmas imagens, foi elaborado um folder institucional. O material apresentou um formato grande, fora do padrão, nas fotos foi adicionado um acabamento em verniz, considerado como um padrão de alta qualidade. Cada imagem ocupou uma página do folder e foi acrescida de um texto institucional.
- **Banners:** Foram produzidos banners grandes com as três imagens. A princípio, eles foram colocados no pátio interno do colégio. Depois, eram remanejados conforme a necessidade. Passaram pela sala de matrículas e, quando havia algum evento importante, eles eram colocados no auditório.
- **Brinde:** O departamento de Marketing deu aos alunos matriculados um bloco de papel e uma caneta, como brinde da campanha.
- **Protetor de tela:** Os funcionários do colégio ganharam protetores de tela com as imagens da campanha para seus computadores. E o material da campanha também foi usado internamente para professores e funcionários.

Na opinião da autora deste trabalho, a campanha realizada pelo departamento do colégio tem pontos positivos e negativos. Em primeiro lugar, o *slogan* utilizado é bem construído e direto. No entanto, as imagens utilizadas não oferecem muito impacto e não complementam o sentido da frase. Os meninos com guarda-chuva, por exemplo, não podem ser facilmente associados com “Muito do que a gente ensina não se encontra nos livros”. Os materiais – em especial o folder – foram muito bem produzidos, apesar de a campanha não ter uma grande idéia criativa. Apesar disso, ela reforça imagens com as quais as pessoas estão familiarizadas (pai e filho, professora estereotipada e aluno), o que induz a uma simpatia por parte do público.

Os veículos utilizados foram bem escolhidos, mas talvez valesse um investimento maior na comunicação externa, já que o objetivo da campanha era a captação de novos alunos. O *outdoor* tem impacto forte, mas o tamanho da mensagem é muito reduzido. Ele pode chamar atenção, mas não induzir a ação. Uma sugestão poderia ser fazer a veiculação da propaganda em uma revista de grande circulação. As revistas são muito lidas pela classe A e B, que se deseja atingir, e também possibilitam um espaço maior para divulgação da mensagem. Ao mesmo tempo, o leitor pode guardar a revista para consultá-la novamente depois, caso tenha interesse no anúncio.

É difícil saber sem pesquisas se a campanha veiculada teve o resultado que se esperava. No entanto, considerando as observações feitas, mesmo com alguns problemas, é provável que ela tenha tido uma boa aceitação por parte do público. Em resumo, a campanha não saiu do lugar comum, mas é isso que as pessoas estão esperando ver, porque é aquilo que elas vêem todos os dias, e estão acostumadas. Se a campanha não serviu para atrair novos alunos, pelo menos ajudou para fortalecer a marca e divulgar o nome do colégio.

A partir destes dados coletados a partir de referências teóricas e empíricas, e de uma observação do Colégio Marista Santa Maria, pode-se notar algumas características marcantes da área de Comunicação Integrada e do próprio planejamento de Marketing. A seguir, apresenta-se resumidamente algumas propostas e sugestões a respeito do tema para o colégio estudado e para outras empresas que desejem melhorar seu relacionamento com seus públicos-alvo.

4 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base em todos os dados apresentados, levanta-se algumas propostas e sugestões para a área de Comunicação Integrada de Marketing, que talvez possam ser aplicadas por similaridade a outros colégios e empresas, preservando as características de público-alvo, segmentação e posicionamento. No entanto, é evidente que estas sugestões devem ser adaptadas ao contexto de cada empresa, públicos-alvo que se deseja atingir e situação do mercado. A principal recomendação é conhecer a fundo a organização, o ambiente no qual ela está inserida e com quem ela se relaciona. A partir disso, pode-se definir diversas estratégias de promoção de Marketing, utilizando suas mais variadas ferramentas.

Em fim, para desenvolver de forma plena a Comunicação Integrada de Marketing nas empresas, é importante que estejam em mente os elementos a seguir.

Planejamento

A melhor forma de desenvolver um plano de Comunicação Integrada de Marketing é planejar todas as ações. O planejamento começa com a definição de objetivos de comunicação, associados à missão da empresa. Com a definição de objetivos e ações, constrói-se um plano. Este plano não deve ser fechado. Ele é retro-alimentado permanentemente, com adequação ao contexto e a novas situações que surgirem. Outro fator importante é explicar para os públicos leigos porque a comunicação é importante e como ela funciona. Muitas pessoas têm dificuldades de estabelecer diferenças entre os vários conceitos da área. As atividades de comunicação só serão legitimadas se tiverem o respaldo da comunidade, principalmente do público interno.

Depois de definidos objetivos e compartilhados internamente, começa a busca pela integração das atividades de comunicação entre si e com o restante das atividades da empresa. Comunicação integrada sugere que se deva juntar todas as forças da promoção de Marketing (propaganda, relações públicas, vendas pessoais, marketing direto e promoção de vendas) para transmitir mensagens aos clientes internos e externos. Esta mensagem deve ser sempre coerente e sem distorções,

para que o plano tenha efeito. Mesmo que não seja possível utilizar todas as ferramentas da comunicação, pois algumas exigem maior investimento e dedicação da empresa, a integração e a coerência das mensagens deve existir. As tarefas também podem ser divididas de acordo com as especialidades de cada profissional, mas é preciso não esquecer o diálogo e o relacionamento entre as áreas, para que o trabalho seja de fato sinérgico.

Zelo pela imagem

As atividades de Comunicação Integrada de Marketing devem fornecer elementos para que as pessoas criem uma imagem positiva da empresa. Não basta ser o melhor, fazer tudo certo e ter o melhor produto, a empresa tem que divulgar seus diferenciais para ser lembrada e vista com bons olhos. Halliday (1999) estudou a construção da imagem organizacional. Para a autora, “a imagem de uma organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela”. As pessoas constroem imagens com base no que vêem na empresa, como por exemplo sua estrutura, o atendimento, a história, a marca e os materiais de comunicação. Uma má impressão de qualquer um destes aspectos pode permanecer por anos. Também não basta fazer com que as pessoas criem uma imagem boa da empresa, se aquilo não condiz com o que se oferece. A imagem precisa ser construída com base no que a empresa é de fato. “A aparência precisa ser espelho da essência” (id.).

Qualidade

A qualidade das mensagens produzidas por uma empresa são tão importantes quanto o planejamento. É preciso elaborar os produtos de comunicação (campanhas, boletins, brindes etc.) com muito cuidado, pensando nas conseqüências para toda a estrutura da empresa. “A mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e incitar a ação” (KOTLER, 2000). Ela não pode ser nem muito igual nem muito diferente daquilo que as pessoas estão acostumadas a ver.

Também fazem parte da busca pela qualidade a capacitação de profissionais e o investimento em infra-estrutura. Os profissionais devem aprender a definir prioridades na área, pois não adianta divulgar de forma bem elaborada assuntos sem muita relevância, e deixar os mais importantes de lado. Após definidos conteúdos, deve-se buscar usar uma linguagem acessível ao público que se deseja atingir, e usar o canal mais adequado para isso, sem muita ostentação, nem desperdício de recursos.

Identidade Corporativa

Toda empresa deve buscar uma identidade institucional e uma identidade visual para suas mensagens. “A utilização sem critérios de uma multiplicidade de identificações visuais pode vir a pulverizar a imagem da instituição, enfraquecendo sua visibilidade e legitimidade” (BARICHELLO, 2001, p. 178). A utilização de manuais de política de comunicação e de identidade visual são bons aliados, em especial em empresas grandes, nas quais é difícil controlar toda a produção de informativos, propaganda e outros materiais.

Participação e Avaliação

Todo planejamento requer uma elaboração de sistemas de avaliação. De acordo com Ogden (2002, p. 120), as avaliações têm os objetivos de aumentar o valor e a produtividade da campanha, de prevenir erros e aumentar a eficácia das estratégias. Há vários tipos diferentes de avaliação, como os testes de mensagem e de conceito. Uma forma mais simples é a pesquisa de opinião, feita com o público interno e externo. A avaliação é importante para a correção das fragilidades e para a reciclagem. “Uma ação corretiva é necessária para um plano que não atinja os objetivos estipulados. Talvez seja necessária uma combinação diferente dos elementos de comunicação, revisão da estratégia ou revisão da alocação das verbas” (id.).

Talvez seja interessante que o Colégio Santa Maria desenvolva mais pesquisas com o público externo – em especial agora na fase de comemoração do

aniversário de 80 anos - para saber se as campanhas desenvolvidas estão dando certo, o que as pessoas pensam a respeito do colégio, entre outras coisas.

O processo de avaliação se torna ainda mais viável se os públicos com os quais a empresa mantém relação participarem ativamente do desenvolvimento das atividades do colégio e de comunicação. É importante que todas as empresas criem de participação e de obtenção de *feedback*, para saber a opinião das pessoas e incentivar o envolvimento – o que aumenta o grau de satisfação de qualquer consumidor. A instituição de uma gestão participativa, no entanto, é um processo longo, e deve ser construído coletivamente. “A participação é um processo longo e lento. Pode levar muito tempo até que um grupo chegue ao grau de maturidade e consciência que lhe permita superar seus conhecimentos culturais e dialógicos tornando possível uma efetiva participação autônoma na comunicação” (KAPLUN, apud PERUZZO, 1995, p. 159).

Atividades Específicas

Também ficam aqui algumas recomendações para atividades de comunicação específicas. Os *sites* de internet, por exemplo, devem ser atraentes e facilitar a busca de informações que os visitantes vão precisar com mais freqüência. O *site* do Santa Maria, apesar de estar vinculado ao portal da rede Marista, tem problemas de falta de informações essenciais para quem deseja conhecer mais o colégio. O departamento de Marketing só faz a atualização de notícias. O resto já foi produzido e não é alterado. O colégio poderia disponibilizar mais fotos dos alunos e da infra-estrutura e mais detalhes a respeito das atividades extra-classe desenvolvidas. Outros colégios colocam conteúdo de aula e dão assistência *on-line*. É provável que, para os alunos do Santa Maria, a página da internet deixe um pouco a desejar. Por outro lado, pode ser de vontade dos dirigentes do colégio preservar o contato direto do aluno com o professor em sala de aula, por isso não utiliza todos os recursos que a internet oferece.

Nas campanhas publicitárias externas é sempre importante que a mensagem seja clara e chame atenção, sempre com bom gosto. Ou seja, evitando a utilização de vocabulário grosseiro, com uma combinação de cores agradável e um aspecto caprichado. As propagandas veiculadas em TV, rádio e outdoor devem ser objetivas,

bonitas, contendo o mínimo de informações possíveis e que consiga reforçar quais são os diferenciais da empresa. Por exemplo, poucas pessoas que estão de fora do colégio sabem sobre a avaliação formativa (por conceitos) utilizada no Santa Maria.

Muitas empresas também costumam desperdiçar recursos utilizando mídia de massa para assuntos pouco importantes, que não interessam ao público em geral. O interessante nestes casos é produzir um material direcionado, somente para o público-alvo que se deseja atingir. Em alguns casos, no entanto, a comunicação de massa é importante para conquistar e manter clientes, que gostam de ver sua escolha divulgada com ostentação, o que evidencia a qualidade do produto ou serviço.

Mesmo quando a empresa acredita que são seus clientes que geram outros clientes, por meio de recomendações boca-a-boca, a utilização de algum tipo de comunicação formal pode ser interessante. A propaganda, a promoção e as atividades de relações públicas podem incentivar a comunicação pessoal positiva. O importante é descobrir o ponto forte, que gera a comunicação pessoal, e ressaltá-lo na divulgação formal. Por exemplo, se as visitas feitas ao Santa Maria conquistam o aluno e levam os pais a decidirem por realizar a matrícula, seria interessante fazer uma propaganda que convide as famílias a realizarem esta visita e conhecerem o colégio.

Para todos os materiais de comunicação, sugere-se a utilização de imagens bem produzidas e de texto com linguagem acessível ao público-alvo e compatível com o veículo utilizado. Ninguém usa em propaganda de rádio e TV textos compridos e rebuscados. O *slogan* também deve ser direto, atrativo, com aquela pitada de criatividade.

5 CONCLUSÃO

Foram apresentados neste trabalho alguns elementos que podem facilitar a administração de empresas sob a ótica do Marketing, entre eles a Comunicação Integrada ou Promoção de Marketing. Estes elementos agem como facilitadores para a satisfação das necessidades dos clientes (externos e internos). A comunicação tem como objetivo, ainda, contribuir para a compreensão de quais são estas necessidades.

Em uma escola como o Marista Santa Maria, podem ser encontradas diferentes formas de pensamento. As pessoas costumam encarar a realidade de maneira diferente. Cada professor pensa de um jeito, cada pai tem suas convicções, cada aluno tem um sonho. Então, a comunicação - e todas as ferramentas que ela oferece - se torna fundamental para os dirigentes da empresa entenderem as necessidades individuais e coletivas destas pessoas, e responderem por elas.

O Santa Maria é um colégio com um imenso potencial e uma proposta pedagógica envolvente. Com certeza, ele está um passo à frente das outras escolas no que diz respeito à educação de crianças e adolescentes, que se torna mais difícil a cada dia. Tentar conservar algumas tradições é uma atitude muito bonita, que pode ser um diferencial na atualidade. Entretanto, não se deve nunca fechar o canal do diálogo. É preciso conversar com os públicos que dão razão para a empresa existir. E quanto mais diversificados os canais utilizados para isso, melhor. De certa forma, o colégio tem conseguido cumprir esta tarefa, pelo menos em relação ao seu público interno. O que pode estar faltando é uma conversa mais efetiva com a comunidade, para que ela saiba mais a respeito da filosofia e das atividades do Santa Maria.

Para as empresas em geral, é importante destacar que as mais variadas e criativas formas de comunicação podem ser utilizadas para chamar a atenção e conquistar pessoas. Jornais, revistas, panfletos, *folders*, cartazes, *banners*, *outdoors*, *sites* na internet, *e-mail*, telefone, brindes, imagens são algumas das tantas opções existentes para isso. E o número de possibilidades cresce a cada dia. Algumas delas mais eficientes para alguns casos, outras melhores para outras situações.

Por este motivo, todos os administradores devem estar conscientes destas alternativas e as utilizarem com muito profissionalismo. A divulgação irresponsável

pode fazer um grande estrago. Por este motivo, defendo que as atividades devem estar sendo sempre desenvolvidas ou observadas por profissionais da área (Marketing, Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas) – contratados da empresa, terceirizados ou de uma agência de comunicação. Lembrando que estes profissionais, mesmo não pertencendo à empresa, vão fazer seu trabalho pensando nos objetivos que seus dirigentes desejam atingir.

Enfim, ressalto que a Comunicação Integrada de Marketing é uma arma poderosa para quem sabe usá-la. Ela abre portas que outras ferramentas de Marketing não conseguem abrir. Mas, para isso, a porta do diálogo – que transmite e que também deve saber ouvir – tem que estar aberta.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z. **Apostila do módulo Marketing Contemporâneo do curso de Especialização em Gestão Empresarial.** Universidade Federal do Paraná. Curitiba: CEPPAD, 2003

BARICHELO, E. M. da R. **Práticas Comunicacionais na Instituição Universitária.** VI Seminário Internacional de Comunicação – PUC-RS. Porto Alegre, 2002.

BATISTA, A. C. F. **Especulando a Comunicação Organizacional.** Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto10.html> Acesso em fevereiro de 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.mec.org.br>>. Acesso em: 29 mar, 2004.

CAVALLET, A. P. R. **Comunicação Integrada na Universidade Pública: uma proposta para a UFPR.** Curitiba, 2003. Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Comunicação Social, Departamento de Comunicação Social, UFPR.

CONNELL, R. W.; ASHENDEN, D. J.; KESSLER, S.; DOWSETT, G. W. **Estabelecendo a diferença: escolas, família e divisão social.** 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br>>

DELVAL, J. **Aprender na Vida e Aprender na Escola.** Tradução: Jussara Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial.** O que é necessário para transformar questões de responsabilidade social em negócios. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUIMARÃES, Caroline Maria. **Entrevista concedida pela funcionária do Colégio Marista Santa Maria.** Curitiba, 12 mar, 2004.

HALLIDAY, T. **A construção da imagem empresarial – quem fala, quem ouve?** 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

OGDEN, J. R. **Comunicação Integrada de Marketing.** Modelo Prático para um Plano Criativo e Inovador. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PERUZZO, C. M. K. **Comunicação e Culturas Populares**. Pistas para o estudo e a prática da Comunicação Comunitária Participativa. São Paulo: INTERCOM, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1995.

PIOVEZAN, V. **Gestão Escolar – Uma visão de Administração Inteligente**. Temas em Educação – Jornadas 2002. Futuro Congressos e Eventos. 2002.

POPCORN, F. **O Relatório Popcorn**. Centenas de novos produtos, empreendimentos e novos mercados. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SEVERINO, A. J.; FAZENDA, I. C. A. (orgs.). **Formação Docente: Rupturas e Possibilidades**. Fórum Paulista de Pós-Graduação em Educação. Campinas: Papyrus, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Teses, Dissertações, Monografias e Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UFPR, 2000.

VEJA. Veja Curitiba. Edição Especial de 23 de outubro de 2002. As melhores Escolas com Ensino Fundamental e Médio de Curitiba. E edição on-line: http://veja.abril.com.br/especiais/educacao_curitiba/index.html (a)

VEJA. São Paulo: Abril, n. 8, ed. 1740, fev. 2002. (b)

VEJA. São Paulo: Abril, n. 7, ed. 1739, fev. 2002. (c)

VEJA. São Paulo: Abril, n. 50, ed. 1731, dez. 2001.

VEJA. São Paulo: Abril, n. 14, ed. 1634, abr. 2000.

VEJA. São Paulo: Abril, n. 41, ed. 1619, out. 1999. (a)

VEJA. São Paulo: Abril, n. 42, ed. 1620, out. 1999. (b)

VEJA. São Paulo: Abril, n. 48, ed. 1626, dez. 1999. (c)

VEJA. Vida Digital. São Paulo: Abril, n. 1629, dez, 1999. Edição Especial. (d)

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SIMONI, João de. **Promoção de Vendas**. 40 anos de teoria e prática promovendo e vendendo. São Paulo: Makron Books, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2002.

WRAGG, David. **Relações Públicas em Marketing e Vendas: uma abordagem gerencial**. Tradução de Carmen Cecília Magri. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ANEXOS

ANEXO A

**DISTRIBUIÇÃO DE ESCOLAS PARTICULARES
DE CURITIBA NOS BAIRROS**

Distribuição das principais escolas particulares de Curitiba nos bairros

A.R. Bairro Novo

- 71 Campo de Santana
- 70 Caximba
- 72 Ganchinho
- 65 Sítio Cercado
- 73 Umbará

A.R. Boa Vista

- 50 Abranches
- 55 Atuba
- 35 Bacacheri
- 36 Bairro Alto
- 52 Barreirinha
- 34 Boa Vista
- 51 Cachoeira
- 32 Pilarzinho
- 53 Santa Cândida
- 33 São Lourenço
- 49 Taboão
- 19 Tarumã
- 54 Tingüi

A.R. Boqueirão

- 64 Alto Boqueirão
- 56 Boqueirão
- 38 Hauer
- 57 Xaxim

A.R. Cajuru

- 21 Cajuru
- 20 Capão da Imbuia
- 23 Guabirota
- 22 Jardim das Américas
- 37 Uberaba

A.R. Matriz

- 14 Ahú
- 04 Alto da Glória
- 05 Alto da Rua XV
- 10 Batel
- 11 Bigorrião
- 13 Bom Retiro
- 16 Cabral
- 01 Centro
- 03 Centro Cívico
- 06 Cristo Rei

A.R. Matriz - Cont.

- 17 Hugo Lange
- 07 Jardim Botânico
- 18 Jardim Social
- 15 Juvevê
- 12 Mercês
- 24 Prado Velho
- 08 Rebouças
- 02 São Francisco

A.R. Pinheirinho

- 58 Capão Raso
- 75 Cidade Industrial
- 66 Pinheirinho
- 74 Tatuquara

A.R. Portão

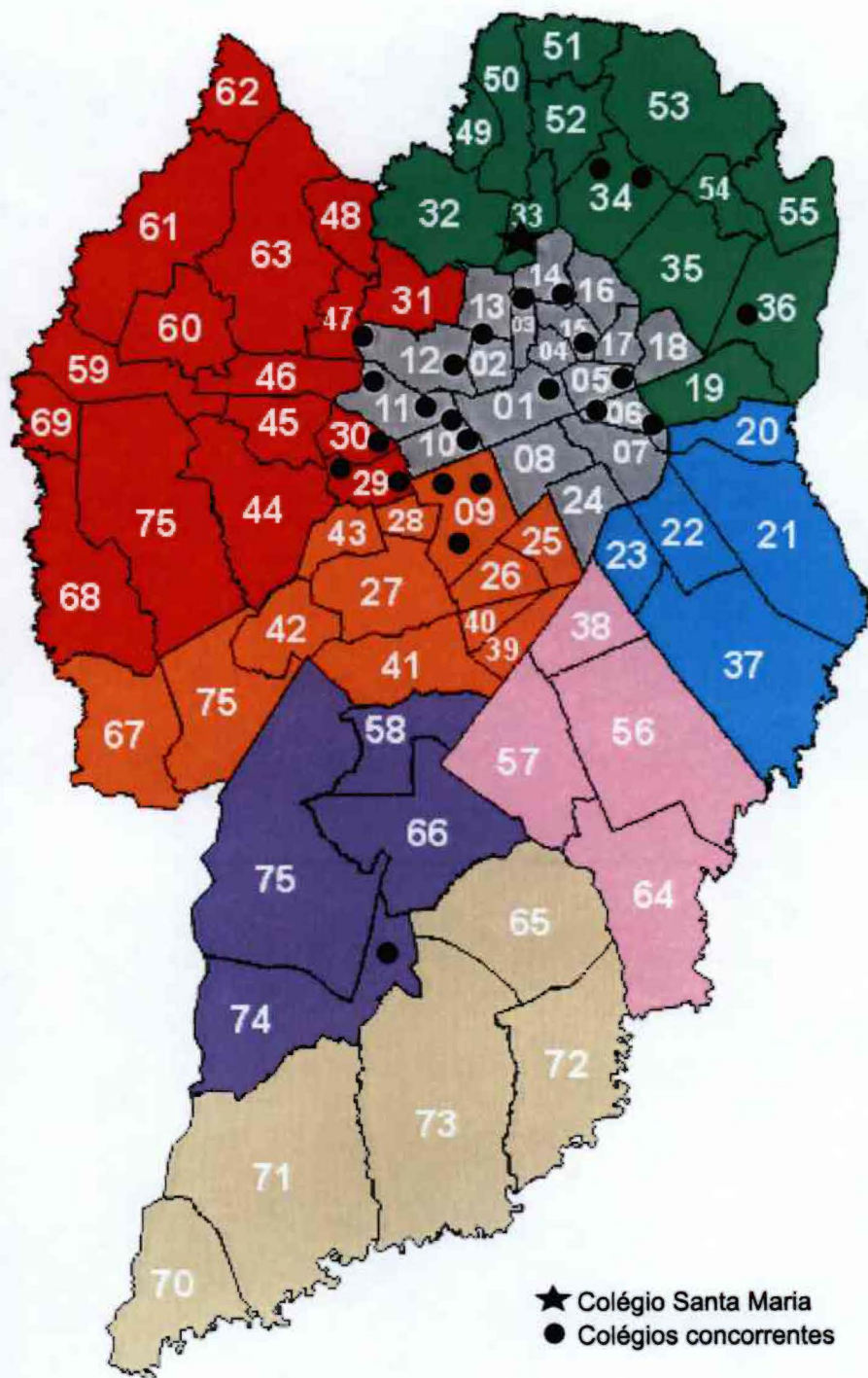
- 09 Água Verde
- 75 Cidade Industrial

- 39 Fanny
- 42 Fazendinha
- 26 Guaíra
- 40 Lindóia
- 41 Novo Mundo
- 25 Parolin
- 27 Portão
- 43 Santa Quitéria
- 67 São Miguel
- 28 Vila Izabel

A.R. Santa Felicidade

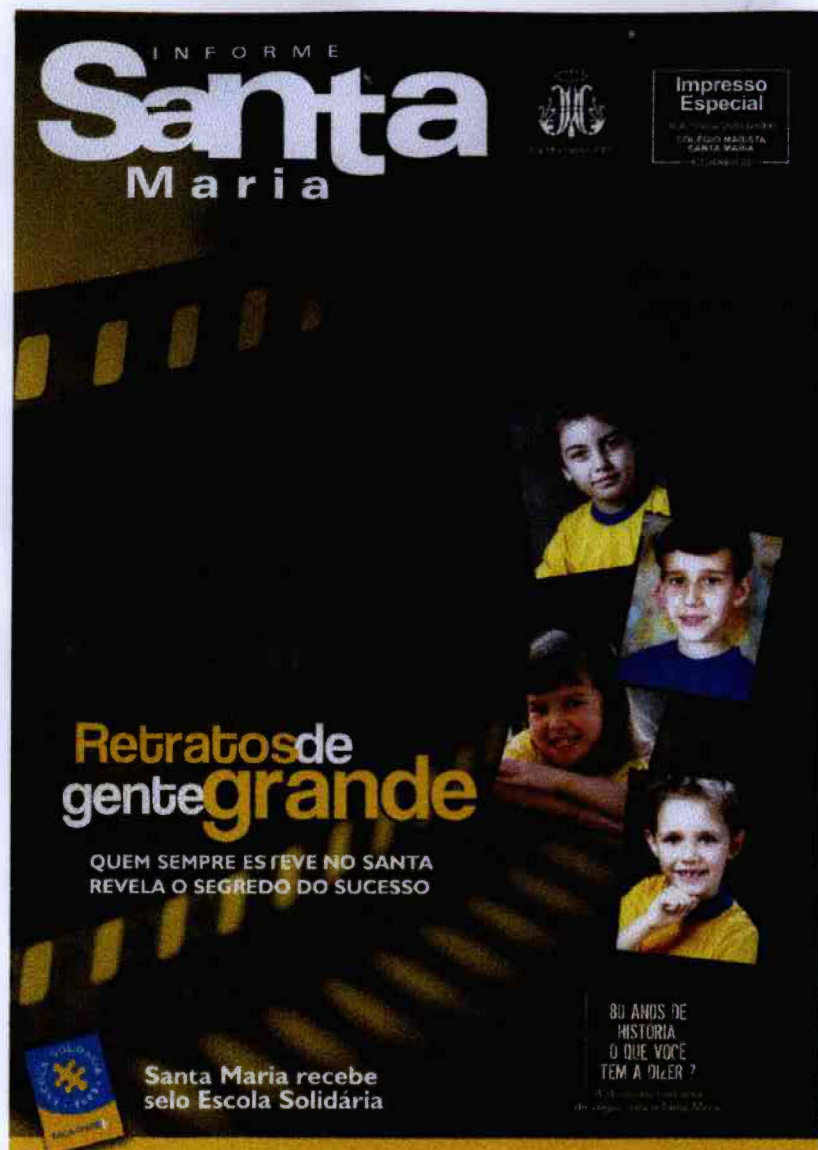
- 68 Augusta
- 61 Butiatuvinha

- 30 Campina do Siqueira
- 44 Campo Comprido
- 47 Cascatinha
- 75 Cidade Industrial
- 62 Lamenha Pequena
- 45 Mossunguê
- 59 Orleans
- 69 Riviera
- 63 Santa Felicidade
- 46 Santo Inácio
- 60 São Braz
- 48 São João
- 29 Seminário
- 31 Vista Alegre

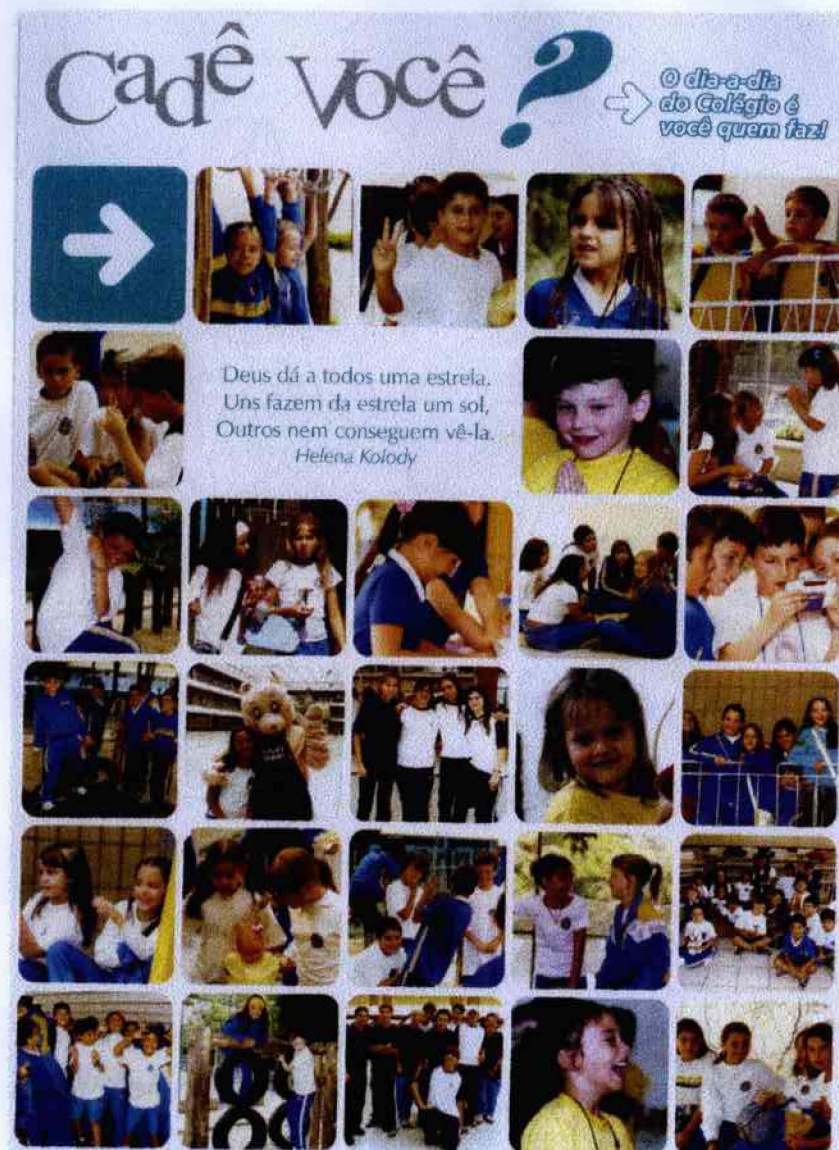


ANEXO B

**MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO, DESENVOLVIDOS PELO
DEPARTAMENTO DE MARKETING DO COLÉGIO SANTA MARIA**



Capa da revista Informe Santa Maria, edição de março de 2004.



Mensagem da contracapa da revista Informe Santa Maria, edição de março de 2004. Utilização do slogan "O dia-a-dia do colégio é você quem faz".



Folder informativo para os pais - 2004.



Folder informativo para os pais - 2003.



Logomarca do Colégio Santa Maria. Utilização da logo do grupo Marista e do slogan "Com você por toda a vida".

ANEXO C

**PEÇAS DA CAMPANHA PUBLICITÁRIA “VALORES”, VEICULADA PELO
COLÉGIO SANTA MARIA, EM 2003**



**Muito do que a gente
ensina não está nos livros.**

Santa Maria. Valores que acompanham seu filho por toda a vida.



**SANTA
MARIA**

Infantil - Fundamental - Médio

(41) 313-2500



**Muito do que a gente
ensina não está nos livros.**

Santa Maria. Valores que acompanham seu filho por toda a vida.



**SANTA
MARIA**

Infantil - Fundamental - Médio

(41) 313-2500



**Muito do que a gente
ensina não está nos livros.**

Santa Maria. Valores que acompanham seu filho por toda a vida.



**SANTA
MARIA**

Infantil - Fundamental - Médio

(41) 313-2500

Peças de *outdoor* da Campanha "Valores", veiculadas pelo Colégio Santa Maria, em 2003. Utilização do slogan "Muito do que a gente ensina não está nos livros". Utilização da assinatura, do símbolo de "melhor colégio", e do telefone para contatos.



Proteções de tela com as imagens da Campanha "Valores", feita para os computadores dos funcionários do Colégio Santa Maria, em 2003.

