



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – CFCH  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

## Planejamento estratégico de comunicação de marketing para as escolas do SESI

uma aplicação dos conceitos de comunicação e marketing  
ao campo da educação

Patrícia Soares de Resende

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao corpo docente da Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Dra. Ilana Strozenberg

Rio de Janeiro  
2006

Resende, Patrícia Soares de.

Planejamento estratégico de comunicação de marketing para as escolas do SESI: uma aplicação dos conceitos de comunicação e marketing no campo da educação. Orientadora Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2006.

99 f. il.

Trabalho de conclusão de curso. Escola de Comunicação/UFRJ, Rio de Janeiro.

1 Marketing 2 Planejamento estratégico de comunicação de marketing 3 Educação

I Strozenberg, Ilana (orient.) II Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação III Título

# Planejamento estratégico de comunicação de marketing para as escolas do SESI

uma aplicação dos conceitos de comunicação e marketing  
ao campo da educação

Patrícia Soares de Resende

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao corpo docente da Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada pelos professores:

---

Ilana Strozenberg (orientadora)

---

Nota: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Ao meu pai querido  
*in memoriam.*

Mãe Lea e padrasto João Marcos,  
por me apoiarem, muito obrigada!  
Meu amor Vitor, por me  
fazer melhor, muito obrigada!  
Ilana, por acreditar em mim,  
muito obrigada!  
Amigos da ECO, o melhor da  
faculdade, muito obrigada!  
Colegas de trabalho, por  
compreenderem minha ausência,  
muito obrigada!

“Saber que ensinar não é transferir conhecimento,  
mas criar as possibilidades  
para a sua própria produção  
ou a sua construção.”

Paulo Freire

Resende, Patrícia Soares de. **Planejamento estratégico de comunicação de marketing para as escolas do SESI**: uma aplicação dos conceitos de comunicação e marketing ao campo da educação. Orientador: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2006. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda). 99 f. il

## RESUMO

O presente trabalho trata do uso da comunicação de marketing para a promoção da educação. Ele descreve conceitos de marketing e de comunicação, mostrando como estes podem ser aplicados à área educacional. Para isso, pensa-se na escola enquanto instituição, ou seja, uma organização que, assim como outras, tem no marketing o apoio necessário para seu funcionamento e satisfação de seus mercados-alvo. O planejamento estratégico de comunicação de marketing para as escolas do SESI é utilizado com o objetivo de ilustrar a aplicação dos conceitos de comunicação e marketing ao campo da educação. Servem de embasamento para o trabalho os livros: Marketing estratégico para instituições educacionais, de Philip Kotler e Karen Fox; Contato imediato com planejamento de propaganda, de Roberto Corrêa; Marketing de idéias: a promoção da produtividade no terceiro mundo, de José Roberto Whitaker Penteado. Além das obras citadas, a tese de doutorado de Paulo Sérgio Miranda Mendonça, intitulada Contribuição ao estudo do marketing de idéias: um estudo de caso no Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), oferece grande utilidade no que diz respeito ao estudo da ampliação do conceito de marketing.

Resende, Patrícia Soares de. **Strategic planning of marketing communication for the SESI's schools: an application of communication and marketing concepts to the field of education**. Advisor Ilana Strozenberg. Final paper. Rio de Janeiro: ECO / UFRJ, 2006. 99 p.

## ABSTRACT

This final paper deals with the use of the marketing communication for the promotion of the education. It describes the communication and marketing concepts, showing as these can be applied to the educational area. For this, the school is saw as an institution like any either organization that, as well as others, has in the marketing the necessary support for its functioning and satisfaction of its target. The strategical planning of marketing communication for the SESI's schools is used with the objective to illustrate the application of the communication and marketing concepts to the field of the education. The basement for this paper is the following books: Strategical marketing for educational institutions, by Philip Kotler and Karen Fox; Immediate contact with advertising planning, by Roberto Corrêa; Marketing of ideas: the promotion of the productivity in the third world, by José Roberto Whitaker Penteadó. Beyond the cited workmanships, the Paulo Sérgio Miranda Mendonça's thesis named Contribution to the study of the marketing of ideas: a study of case in the National Program of Conservation of Eletric Energy (PROCEL) offers great utility about the study of the enlargement of the marketing concept.



## **Lista de quadros e figuras**

<b>Figura 1) Matrizes de ameaças e oportunidades</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2) Principais forças macroambientais e seus fatores</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3) Curva do ciclo de vida de uma instituição</b>	<b>26</b>
<b>Figura 4) Revisão dos recursos institucionais</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5) Modelo de portfólio acadêmico</b>	<b>30</b>
<b>Figura 6) Matriz BCG</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7) Matriz de oportunidades programas/mercados</b>	<b>31</b>
<b>Figura 8) Os quatro Ps do composto de marketing</b>	<b>35</b>
<b>Figura 9) Níveis de produto</b>	<b>37</b>
<b>Figura 10) Planejamento de marketing e sistema de controle</b>	<b>47</b>
<b>Figura 11) Áreas de atuação das instituições do sistema FIRJAN</b>	<b>56</b>
<b>Figura 12) Unidades do SESI-RJ e suas especificações educacionais</b>	<b>60</b>
<b>Figura 13) Valor das mensalidades cobradas pela unidade de Macaé</b>	<b>67</b>

## **Sumário**

<b>Lista de quadros e figuras</b>	<b>9</b>
<b>Introdução</b>	<b>11</b>
<b>1 Marketing e educação</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Elementos básicos de marketing</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Planejamento de marketing</b>	<b>18</b>
<b>1.2.1 Análise ambiental</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Análise de recursos</b>	<b>25</b>
<b>1.2.3 Estabelecimento de metas e objetivos</b>	<b>28</b>
<b>1.2.4 Formulação e seleção da estratégia</b>	<b>29</b>
<b>1.2.5 Planejamento dos sistemas de apoio para                 implementação da estratégia</b>	<b>47</b>
<b>1.3 Ampliação do conceito de marketing</b>	<b>48</b>
<b>1.4 Aplicação do conceito de marketing ao                 campo da educação</b>	<b>52</b>
<b>2 O SESI-RJ</b>	<b>55</b>
<b>2.1 O caso das escolas do SESI-RJ</b>	<b>59</b>
<b>3 Plano de comunicação para a educação no SESI</b>	<b>64</b>
<b>4 Considerações finais</b>	<b>72</b>
<b>Referências</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1</b> Entrevista com Maria Tereza Falcão Koblitz	<b>76</b>
<b>Anexo 2</b> Entrevista com Luciana Menezes	<b>87</b>

## Introdução

Aplicar conceitos de marketing ao campo da educação pode parecer, à primeira vista, uma tentativa de se fazer o impossível. Depois de algum tempo pensando sobre o assunto, é provável que alguém possa achar que se trata de uma maneira de transformar a educação em algo menor como, por exemplo, uma calça jeans, um tênis, isto é, algo para ser consumido. Entretanto, ao se estudar uma instituição educacional, inúmeras questões levantadas fazem parte do escopo do marketing. Uma escola não funciona sem alunos e, para que alguém se matricule em qualquer instituição de ensino que seja, é necessário primeiramente que essa pessoa saiba que a instituição existe. Mas isso não é o bastante porque, geralmente, em um mesmo bairro existe mais de uma escola. Assim, essa pessoa vai ter que tomar uma decisão. Aliás, cabe aqui a pergunta: quem toma a decisão na hora de escolher onde estudar? No caso de uma criança, parece óbvio serem os pais os responsáveis por essa escolha. Mas, em que medida os filhos também não exercem influência nessa tomada de decisão? Partindo do pressuposto que são os pais os decisores, o que os leva a escolher uma e não outra escola? Essas são questões que os administradores de instituições de ensino devem, ou deveriam, ter em suas mentes, pois se trata da continuidade da organização sob sua responsabilidade. O problema é que, em muitas escolas, quem ocupa cargos de decisão são pessoas com formação na área da educação e há uma tendência de se acreditar que, por se tratar de uma instituição cuja principal finalidade é educar, formar cidadãos, a sua existência por si só é o suficiente. Entretanto, na sociedade em que vivemos, existem outras questões em jogo.

Em 2005, no Brasil, da população de 5 anos ou mais, o número de analfabetos é estimado em 22.353.967 (IBGE, 2005). Desse total, 14.767.670 pessoas estavam com 18 anos ou mais (IBGE, 2005). O que é capaz de levar esse jovem e esse adulto para a sala-de-aula? Essa é uma preocupação para os governantes deste país? Sim. Ou para educadores? Também. Todavia, o administrador de uma instituição de ensino cuja missão seja educar adultos

tem essa mesma questão a resolver e, para isso, ele tem em suas mãos tudo o que o marketing oferece.

O **objeto de estudo** deste trabalho é a aplicação do marketing estratégico ao campo da educação, tomando como foco o trabalho educacional desenvolvido pelo Serviço Social da Indústria do Rio de Janeiro (SESI-RJ).

O **objetivo geral** da pesquisa é investigar o uso da comunicação de marketing para a promoção da educação e aplicá-lo ao caso das escolas do SESI-RJ.

Os **objetivos específicos** da pesquisa são:

- Apresentar os conceitos de marketing e ampliá-los para o campo da educação
- Analisar o caso das escolas do SESI-RJ no contexto das ofertas na área de educação no Rio de Janeiro
- Elaborar um plano de comunicação de marketing para o SESI-RJ

A **relevância** do estudo reside no fato de ser útil para o desenvolvimento e a ampliação de um projeto de grande importância no contexto da sociedade brasileira, pois trata do trabalho de uma grande instituição (SESI) cuja razão principal de sua existência é a responsabilidade social. Outro aspecto importante é que não há muitos trabalhos no campo do marketing voltados para a Educação.

A **metodologia** utilizada consiste em:

- 1) revisão de literatura, principalmente no que concerne à discussão da aplicação do marketing ao campo educacional e à apresentação de conceitos;
- 2) levantamento de dados estatísticos sobre educação no Brasil e no Rio de Janeiro, tendo como fonte o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);

- 3) pesquisa de campo, a partir de entrevistas em profundidade com pessoas ligadas às áreas de marketing e educação do SESI-RJ;
- 4) levantamento de material sobre o objeto de estudo divulgado na mídia (artigos da internet, jornais, revistas e periódicos em geral).

O primeiro capítulo apresenta conceitos, práticas e ferramentas de marketing, propondo sua ampliação para o caso de uma instituição educacional. Ele está baseado no trabalho de Philip Kotler e Karen Fox, Marketing estratégico para instituições educacionais. Nele também é descrito, de forma sucinta, como se dá a ampliação do conceito de marketing ao longo do século XX, apresentando alguns conceitos sobre marketing de idéias tirados da tese de doutorado Contribuição ao estudo do marketing de idéias: um estudo de caso no Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL) , de Paulo Sérgio Miranda Mendonça, e do livro Marketing de idéias: a promoção da produtividade no terceiro mundo, de José Roberto Whitaker Penteado.

O segundo capítulo descreve o Serviço Social da Indústria do Rio de Janeiro (SESI-RJ), o trabalho desenvolvido pela instituição na área educacional e o mercado onde ela se encontra. O capítulo é também um exercício de aplicação dos conceitos descritos no capítulo anterior ao caso específico do SESI.

O terceiro capítulo propõe um plano de comunicação de marketing elaborado para as escolas do SESI-RJ, ou seja, trata-se de um resumo do planejamento estratégico com base nas informações obtidas ao longo da pesquisa.

O quarto e último capítulo é um espaço reservado para as considerações finais a respeito do trabalho.

## 1 Marketing e educação

Para começo de conversa, é bom saber o que é marketing. A definição de marketing dada por Philip Kotler e Karen Fox, no livro Marketing estratégico para instituições educacionais, é a seguinte:

“Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais. Marketing envolve programas as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados” (KOTLER; FOX, 1994, p.24).

Ou seja, marketing é um conjunto de ferramentas que auxilia a administração de instituições. Ele pode ser usado em prol da educação já que o principal local onde a educação formal se dá é uma instituição. Uma crítica possível a esse pensamento pode referir-se ao fato de que, ao associar marketing à escola, fica claro que a mesma olha para alunos e outros públicos como mercados-alvo e, não como cidadãos em formação. Esta é uma visão distorcida dos conceitos de marketing, por isso, esse capítulo trata de apresentá-los, descrevendo desde os elementos mais básicos até aqueles envolvidos no planejamento de marketing propriamente dito. E, em seguida, é apresentada a ampliação do conceito de marketing e sua aplicação ao campo educacional.

## 1.1 Elementos básicos de marketing

Entre os principais conceitos de marketing estão o de necessidades, desejos, demandas, troca, público, mercado, satisfação e imagem. Eles são definidos a seguir de acordo com KOTLER e FOX (1994, p. 38):

- Necessidades

“Necessidade humana é uma situação de privação de alguma satisfação básica. [...] Estas necessidades não são criadas pela sociedade ou por especialistas de marketing; elas existem na textura da biologia e da condição humanas.”

- Desejos

“Desejos humanos são vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas.” Segundo os autores, os especialistas não criam necessidades, mas podem formar o desejo, a saber:

“A maneira mais segura é formar um elo entre dado objeto (atividade ou serviço) e as necessidades pré-existentes de uma pessoa, apresentando esse objeto como algo que satisfaz uma ou mais necessidades específicas.”

- Demandas

“Demandas são desejos por produtos ou serviços específicos que são apoiados por habilidade e disposição de comprá-los. Desejos tornam-se demandas quando apoiados por acesso ao poder de compra.”

- Troca

“Troca é o ato de obter um produto ou benefício desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida. A instituição oferece satisfações – bens, serviços ou benefícios – a seus mercados. Em contrapartida, recebe os recursos necessários – bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, tempo e energia.”

Os autores afirmam que o marketing existe quando “pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através da troca”.

- Público

“Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição.” Entre os públicos de uma instituição educacional estão: administradores, corpo docente, funcionários, alunos, formadores de opinião, etc.

- Mercado

Até certo ponto, os autores usam o termo público para descrever “cada um dos importantes grupos que têm interesse real ou potencial, ou qualquer efeito sobre a instituição”. Entretanto,

“um público torna-se mercado quando a instituição decide que deseja atrair certos recursos (participação, colaboração, doações e semelhantes) desse público através da oferta de um grupo de benefícios em troca”.

- Satisfação

“Satisfação é o resultado das experiências de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu a suas expectativas.” Sobre como a instituição de ensino deve trabalhar a questão, os autores afirmam:

“Provavelmente, a escola que divulga em excesso sua qualidade cria insatisfações posteriores. Se subestima a qualidade, pode criar alta satisfação entre alunos e outros públicos. Entretanto, ao subestimar o benefício que oferece, pode desencorajar candidatos que certamente ficariam satisfeitos com o que é oferecido. A providência mais segura é a escola planejar para prestar certo nível de desempenho e comunicar este nível com seus alunos e outros públicos.”

- Imagem

“Imagem é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto.” Ela é mais do que crenças, atitudes ou estereótipos. Ela é um conjunto de crenças sobre um objeto e não revela as atitudes das pessoas em relação ao mesmo. “Atitude é uma disposição em relação a um objeto que



inclui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.” A respeito do estereótipo, os autores declaram que

“sugere uma imagem ampla, altamente distorcida e simplista que conduz uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto. Por outro lado, a imagem é uma percepção mais pessoal de um objeto que pode variar amplamente de pessoa para pessoa”.

Sobre imagem e comportamento, vale a pena ressaltar que elas não possuem uma relação direta. “Imagens são apenas um componente de atitudes. Duas pessoas podem ver uma escola como pequena e, todavia, ter atitudes contrárias em relação a uma pequena escola.”

O conhecimento de outros elementos de marketing é importante para se fazer um bom planejamento de marketing, como por exemplo, o que KOTLER e FOX (1994, p. 42) denominam “arena de marketing de uma instituição”. Essa arena é constituída por:

**Ambiente interno.** “Consiste em seus públicos internos.” (Administradores, corpo docente, funcionários, alunos, etc.)

**Ambiente de mercado.** “Inclui estudantes, doadores, fornecedores e intermediários de marketing.”

**Ambiente público.** “Consiste em públicos locais, ativistas, público geral, públicos de mídia e autoridades fiscalizadoras.”

**Ambiente competitivo.** “São grupos e organizações que concorrem por atenção, participação e lealdade dos mercados e públicos da instituição.”

**Macroambiente.** Forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a instituição e seu trabalho.”

Além dos elementos citados, há outros descritos ao longo do trabalho. A seguir, os passos do planejamento de marketing; desde o processo de identificação de problemas de marketing até a formulação da estratégia.

## 1.2 Planejamento de marketing

O planejamento de marketing envolve várias etapas, tais como, análise do ambiente, definição de recursos, formulação de estratégias, etc. Entretanto, antes que ele seja feito, é necessário saber quais problemas de marketing a instituição enfrenta. Para isso, há uma etapa que antecede todo o processo de planejamento de marketing: a identificação e pesquisa de problemas de marketing.

Segundo KOTLER e FOX (1994, p. 71), uma instituição de ensino pode identificar problemas de marketing sistematicamente de três maneiras:

“Primeira, os administradores podem listar problemas observados em um inventário e podem descobrir outros da mesma forma. Segunda, podem considerar a demanda para vários programas e serviços e determinar padrões de demanda que representam problemas para a instituição. Terceira, ela pode adotar uma auditoria de marketing abrangente para determinar o status de suas atividades de marketing atuais.”

Os autores afirmam, ainda, que esta última torna as outras duas maneiras desnecessárias, já que a auditoria de marketing “considera cada área potencial de problema e situação de demanda” (KOTLER; FOX, 1994, p. 71).

Contudo, quando a instituição decide implementar o marketing estratégico em sua rotina, torna-se indispensável que ela adote um sistema de informações de marketing. Ele é formado por quatro subsistemas: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema analítico de marketing.

O sistema de registros internos é o mais básico dos quatro, pois a instituição de ensino mantém registros dos alunos contendo nome, endereço, idade, notas, pagamentos, etc. Tomando como exemplo uma faculdade, KOTLER e FOX (1994, p. 74-75) explicam que, além dos registros de alunos, ela pode

“dos registros acadêmicos, fichas de alunos e de pretendentes, a faculdade pode fazer estatística sobre o número de candidatos recebidos, taxa de aceitação, notas médias dos alunos matriculados tomando por base suas notas no colégio, distribuição de freqüência dos melhores, etc. Ela terá também registros sobre o corpo docente, administradores, funcionários, cursos, recebimentos, ativos e compromissos financeiros, todos indispensáveis para a tomada de decisões administrativas”.

Diferentemente do sistema de registros internos, que fornece informações já passadas, o sistema de inteligência de marketing oferece informações sobre acontecimentos atuais. Ele é definido da seguinte maneira: “sistema de inteligência de marketing é o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais administradores obtêm informações diárias sobre desenvolvimentos no ambiente externo” (KOTLER; FOX, 1994, p. 76). Na prática, ele é feito a partir da leitura de jornais, artigos, *sites* da internet e, também, de conversas com pessoas de dentro e de fora da instituição.

O terceiro é o sistema de pesquisa de marketing. De acordo com KOTLER e FOX (1994, p. 77), “pesquisa de marketing é o planejamento sistemático, coleta, análise e relatório de dados e descobertas relevantes de uma situação de marketing específica ou problema enfrentado por uma instituição”. Os autores enumeram algumas formas de se estruturar o sistema. Elas são: a pesquisa exploratória, a análise de dados secundários, a pesquisa observacional, a entrevista qualitativa e a pesquisa quantitativa.

Na pesquisa exploratória, que acontece antes da pesquisa formal, os pesquisadores de marketing geralmente revisam dados existentes, fazem pesquisas observacionais (coleta de dados primários através da observação) e entrevistam indivíduos e/ou grupos informalmente. Na análise de dados secundários, os pesquisadores reúnem e revisam tais dados. “Dados secundários são dados relevantes já existentes, coleados para outras finalidades” (KOTLER; FOX, 1994. p. 79). A entrevista qualitativa é usada para

“1) investigar com profundidades as principais necessidades, percepções, preferências e satisfações; 2) obter maior familiaridade e conhecimento dos problemas de marketing cujas causas são desconhecidas e 3) desenvolver idéias que possam ser melhor investigadas através de pesquisa quantitativa” (KOTLER; FOX, 1994, p. 80)

Ela pode ser feita individualmente ou em grupo. Além da qualitativa, há também a pesquisa quantitativa que fornece estimativas estatisticamente confiáveis de um mercado específico ou características do consumidor. Esta envolve entrevistas com maior número de pessoas que a qualitativa.

Após a realização da pesquisa de marketing, o pesquisador deve analisar os dados coletados e redigir um relatório apresentando as principais constatações no intuito de auxiliar a administração da escola a tomar decisões de marketing.

O quarto subsistema é o sistema analítico de marketing. Ele é constituído por um conjunto de técnicas avançadas para analisar dados e problemas de marketing, as quais produzem descobertas e conclusões mais detalhadas do que as obtidas pela simples manipulação de dados. “Um sistema analítico de marketing inclui procedimentos estatísticos avançados por permitirem maior número de relacionamentos em um conjunto de dados e sua interpretação estatística” (KOTLER; FOX, 1994, p. 90). Este sistema também pode incluir modelos quantitativos. Trata-se de um “conjunto de variáveis inter-relacionadas que representam algum sistema, processo ou resultado real” (KOTLER; FOX, 1994, p. 90).

KOTLER e FOX (1994, p. 96) entendem o planejamento estratégico “como sendo o planejamento da direção global da instituição para responder seus mercados e oportunidades”. Ele tem a finalidade de “identificar a missão da instituição, avaliar seus recursos e examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades e estratégias” (KOTLER; FOX, 1994, p. 97).

Em uma situação ideal, primeiramente, a instituição estuda o ambiente em que opera (oportunidades e ameaças); em seguida, faz uma análise de seus recursos (forças e fraquezas); depois, desenvolve um conjunto de objetivos descrevendo o que deseja realizar nesse ambiente; a seguir, formula uma estratégia institucional que prometa atingir esses objetivos; somente então, desenvolve uma estrutura organizacional capaz de cumprir a estratégia.

Portanto, o planejamento estratégico envolve cinco etapas:

- 1) análise ambiental;
- 2) análise de recursos institucionais;
- 3) estabelecimento das metas globais e objetivos específicos;
- 4) formulação e seleção da estratégia de menor custo para atingir as metas e objetivos;
- 5) planejamento dos sistemas de apoio para implementação da estratégia e mudança na estrutura.

### 1.2.1 Análise ambiental

A primeira etapa é a análise do ambiente pois, geralmente, qualquer mudança nele gera a necessidade de elaboração de novas estratégias institucionais. Segundo KOTLER e FOX (1994, p. 99), para cada um dos principais ambientes da instituição, uma auditoria ambiental deve responder as seguintes perguntas:

- A) Quais são as principais tendências de mudanças ambientais?
- B) Quais são as implicações dessas tendências para a instituição?
- C) Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?

Os autores definem ameaça ambiental como

“um desafio atribuído a uma tendência desfavorável ou distúrbio específico no ambiente, que levaria, na ausência de ação de marketing apropriada, à estagnação ou fechamento de uma instituição ou de um de seus programas ou cursos” (KOTLER; FOX, 1994, p. 127).

Ela causaria perda de habilidade de funcionamento da instituição e tem probabilidade de média a alta de acontecer.

Por outro lado, oportunidade de marketing “é uma área atraente de ações relevantes em que a instituição, provavelmente, desfruta alguma vantagem competitiva” (KOTLER; FOX, 1994, p. 127). Essas oportunidades são avaliadas em termos de atratividade e probabilidade de sucesso.

Após o levantamento das ameaças e oportunidades, é possível fazer matrizes relacionando rigor potencial/probabilidade de ocorrência no caso das ameaças e atratividade potencial/probabilidade de sucesso no caso das oportunidades. Como no exemplo a seguir:

## Figura 1) Matrizes de ameaças e oportunidades

### Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Rigor potencial	Alto		
	Baixo		

### Matriz de oportunidades

		Possibilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade potencial	Alto		
	Baixo		

Tão importante ou mais que a análise do ambiente presente é a previsão do ambiente futuro. KOTLER e FOX (1994, p. 131) indicam três técnicas de previsão ambiental como sendo as mais indicadas para o caso de instituições educacionais. Elas são: a extrapolação de tendências, os métodos de consenso e os métodos matriciais de impacto cruzado.

A primeira técnica “pressupõe que elementos ocorridos na história recente continuarão”, ou seja, as forças que criam tendência continuam no futuro. A segunda parte do princípio “que a combinação das opiniões de diversos especialistas resultará em uma previsão mais exata e confiável do que se basear na opinião de uma só pessoa”. A terceira “inclui julgar a probabilidade de um evento ou tendência ocorrer, tomando como base as probabilidades de ocorrência de outros eventos ou tendências”. Todas as três possuem vantagens e limitações mostrados no quadro a seguir:

Na preparação de uma análise macroambiental,

“o exame cuidadoso do ambiente e a previsão ambiental fornecem a base para 1) preparar uma lista de tendências e eventos possíveis que poderiam afetar a instituição e 2) determinar ameaças e oportunidades plausíveis, suas probabilidades de ocorrência e severidade potencial” (KOTLER; FOX, 1994, p. 135).

O macroambiente possui dois atributos principais: a mutação constante e, salvo raras exceções, suas forças estão amplamente fora do controle e da influência de instituições educacionais ou de qualquer outra organização. Suas principais forças são classificadas em demografia, economia, recursos naturais, tecnologia, política e cultura. Sob cada categoria, estão tendências significativas e eventos possíveis, relevantes para a continuidade da instituição.

Por exemplo:

**Figura 2) Principais forças macroambientais e seus fatores**

<b>Fatores demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nascimentos</li> <li>• Expectativa de vida</li> <li>• Situação do casamento</li> <li>• Idade média do primeiro casamento</li> <li>• Densidade populacional</li> </ul>
<b>Fatores econômicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflação</li> <li>• Níveis salariais</li> <li>• Produtividade</li> </ul>
<b>Fatores tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanização</li> <li>• Modos de instrução</li> </ul>
<b>Fatores político-legais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdade de acesso</li> <li>• Legislação proibindo discriminação de idade e de aposentados</li> </ul>
<b>Fatores sócio-culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de lazer</li> <li>• Nível educacional</li> </ul>



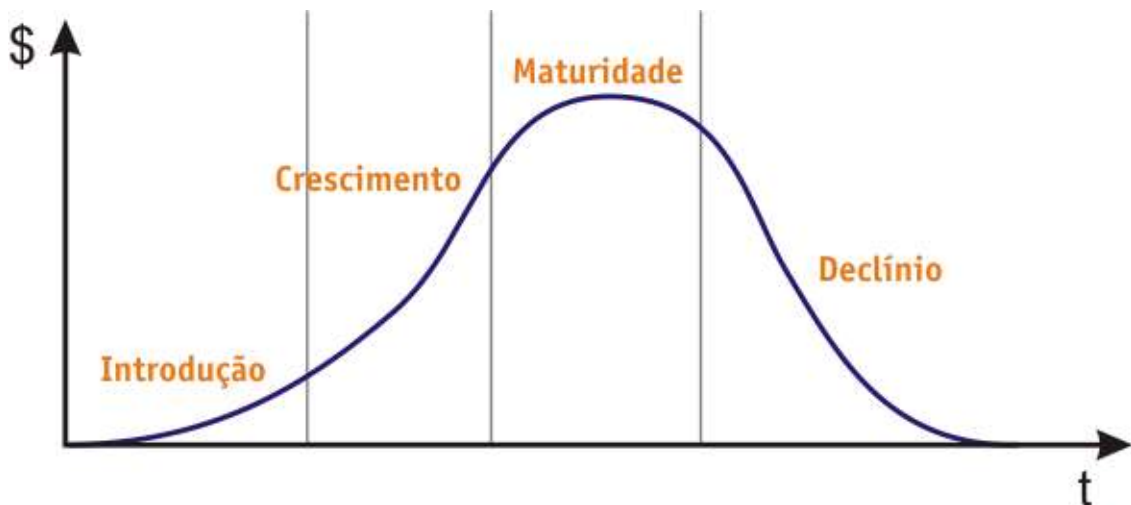
### 1.2.2 Análise de recursos

A segunda etapa é a análise de recursos. Seu propósito é identificar as forças e fraquezas da instituição. KOTLER e FOX (1994, p. 141) afirmam que as instituições têm dois tipos de recursos: os recursos intangíveis – boa reputação, história, tradição – e os recursos tangíveis – instalações, funcionários, capital. Os autores também declaram que “uma instituição engajada no planejamento de marketing precisa considerar quatro assuntos relacionados a recursos”: ambiente institucional; estágio do ciclo de vida; potencial para adaptação; e recursos tangíveis e ativos de marketing.

O ambiente ou caráter institucional deriva, além dos fundadores e do passado da instituição, da sua localização geográfica, clima e tamanho; sucesso da organização fundadora e igualdade entre sua oferta e seus mercados. Para que a instituição de ensino conheça a extensão de suas ações, é necessário investigar como é percebida por alunos, professores, funcionários e outros possíveis públicos.

Uma instituição de ensino deve considerar seu estágio no ciclo de vida e seu potencial de adaptação, pois este pode contribuir no prolongamento de cada estágio e na criação de novos ciclos. Uma curva típica de ciclo de vida contém quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Na fase de introdução, uma instituição é fundada e cresce lentamente. Caso seja bem sucedida, ela segue por um período de crescimento. Quando o crescimento se torna muito lento, a instituição entra na maturidade. Se ela não se adaptar às novas condições, entra em declínio, “a menos que encontre uma nova missão e recursos para redirecionar suas atividades” (KOTLER; FOX, 1994, p. 144).

Figura 3) Curva do ciclo de vida de uma instituição



Uma instituição que se adapta bem pode retornar a um período de crescimento saudável ou desfrutar uma maturidade prolongada. Os autores definem instituição adaptativa assim:

“é aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados a suas oportunidades” (KOTLER; FOX, 1994, p. 146).

A finalidade da análise de recursos é identificar forças e fraquezas da instituição. Essa identificação permite que se formule metas e estratégias congruentes com suas forças e que se evitem aquelas em que seus recursos apresentam fraquezas. Os principais recursos – pessoas, dinheiro, instalações, sistemas e ativos de mercado – são mostrados na figura a seguir. A revisão de cada recurso indica se ele constitui uma força, uma fraqueza ou se é neutro.

**Figura 4) Revisão dos recursos institucionais**

Recursos	Força				Fraqueza		
	A	M	B	N	B	M	A
<b>PESSOAL</b>							
1 Número adequado?							
2 Experientes?							
3 Entusiasmados?							
4 Leais							
5 Preocupados em prestar bons serviços?							
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>							
1 Adequados?							
2 Flexíveis?							
<b>INSTALAÇÕES</b>							
1 Adequadas?							
2 Flexíveis?							
3 Qualidade da localização?							
<b>SISTEMAS</b>							
1 Qualidade dos sistemas de informações?							
2 Qualidade dos sistemas de planejamento?							
3 Qualidade do sistema de controle?							
<b>ATIVOS DE MERCADO</b>							
1 Base de alunos?							
2 Ex-alunos e outros doadores?							
3 Qualidade do corpo docente?							
4 Reputação na comunidade?							

Após fazer a análise de recursos, a instituição deve prestar atenção em suas competências exclusivas para ter uma pista de quais são suas melhores oportunidades. “Competências exclusivas são aqueles recursos e habilidade em que a instituição é especialmente forte” (KOTLER; FOX, 1994, p. 148). Ela deve, também, perceber em quais forças possui vantagem diferencial, isto é, em quais ela supera seus concorrentes. Por fim, a instituição deve ir a campo fazer um estudo de imagem, ou seja, levantar informações de como é percebida por seus principais públicos.

### 1.2.3 Estabelecimento de metas e objetivos

Após a análise ambiental e a definição de recursos, é feita a formulação de metas. O processo de formulação de metas é composto pelo estabelecimento da missão institucional; das metas de curto e longo prazos; e objetivos específicos atuais.

Para formular sua missão, a instituição deve responder as seguintes questões: qual é o seu negócio? quem é o seu consumidor? quais são os valores na cabeça do consumidor sobre o seu negócio? que valores a instituição deseja que o consumidor tenha sobre ela?

A missão é “o propósito básico de uma instituição; isto é, o que ela está tentando realizar” (KOTLER; FOX, 1994, p. 148). Uma abordagem interessante para definir a missão é estabelecer o escopo da instituição em função de três dimensões: grupos de consumidores (quem deve ser atendido), necessidades dos consumidores (quais devem ser supridas) e tecnologias (como as necessidades devem ser satisfeitas).

Segundo os autores, “as metas da instituição são as variáveis que a mesma enfatizará” (KOTLER; FOX, 1994, p. 102). Por exemplo, uma instituição pode estar interessada em melhorar sua reputação, atrair estudantes mais bem preparados, melhorar a qualidade do corpo docente, etc. Uma questão a ser observada é que a instituição deve dar mais ênfase em algumas metas, pois, ao perseguir todas simultaneamente, há grandes chances de ser mal sucedida em sua busca.

Os objetivos são a tradução das metas em termos operacionais e mensuráveis, levando em consideração um determinado período de tempo. Por exemplo, “a meta aumentar o número de matrículas deve ser transformada em um objetivo como aumentar as matrículas no próximo ano em 15%” (KOTLER; FOX, 1994, p. 102).

#### **1.2.4 Formulação e seleção da estratégia**

A quarta etapa, formulação e seleção da estratégia, é fruto das etapas anteriores e se diferencia da formulação de metas. Em resumo, uma estratégia diz como a instituição vai trabalhar para alcançar as metas e objetivos traçados. “Uma estratégia institucional inclui decisões sobre seus programas atuais (se devem ser mantidos, melhorados ou eliminados) e sobre novos programas e oportunidades de mercado” (KOTLER; FOX, 1994, p. 103). Além destas, a instituição deve desenvolver estratégias para escolher em que mercados atuar, para enfrentar a concorrência e estratégias de posicionamento.

KOTLER e FOX (1994, p. 158) definem estratégia de marketing como sendo “a seleção de um mercado-alvo, escolha de uma posição competitiva e desenvolvimento de um composto de marketing eficaz para atingir e servir o mercado escolhido”. Os autores afirmam ainda que sua formulação inclui decisões sobre:

- a) Programas e mercados atuais da instituição (mantê-los, melhorá-los ou eliminá-los).
- b) Novos programas e oportunidades de mercado.
- c) Análise dos concorrentes.
- d) Posicionamento da instituição em relação aos concorrentes.
- e) Seleção de mercados-alvo.
- f) Planejamento do composto de marketing.

##### **a) Avaliação das ofertas atuais**

O processo mais adequado para tomar decisões sobre as ofertas atuais de uma instituição de ensino é a estratégia de portfólio acadêmico. Essa estratégia constitui-se de uma análise em três dimensões: centralidade da missão – em que medida o programa está diretamente relacionado à missão adotada pela instituição; qualidade do programa – mensuração da

profundidade e rigor acadêmico do programa e do corpo docente; e viabilidade de mercado – tamanho da demanda atual e futura por determinado programa ou curso.

**Figura 5) Modelo de portfólio acadêmico**

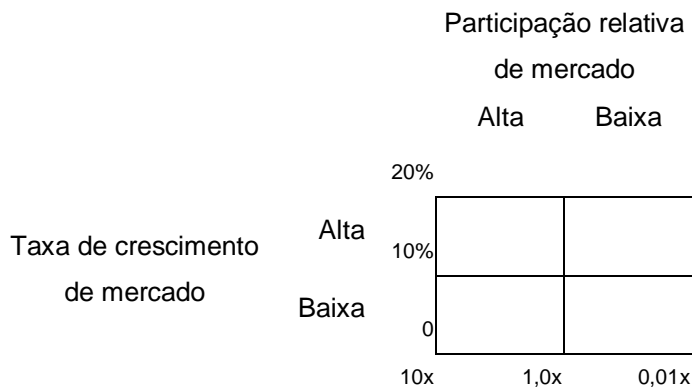
		Centralidade		
		Alta	Média	Baixa
Qualidade	Alta	Nome do curso (VM - X)		
	Média			
	Baixa			

VM = Viabilidade de mercado

X - Alta, Média ou Baixa

Há uma outra abordagem dessa estratégia recomendada pelo *Boston Consulting Group* (BCG), uma importante empresa de consultoria norte-americana, que propõe a avaliação das principais linhas de produto de uma empresa em termos de taxa de crescimento anual do mercado onde ela atua e da participação da empresa nesse mercado em relação a seus maiores concorrentes. Adaptando essa abordagem para o uso em instituições educacionais, pode-se classificar cada programa ou área acadêmica como alta ou baixa nos seguintes critérios: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado.

**Figura 6) Matriz BCG**



## b) Identificação de oportunidades

Após a avaliação de seu portfólio acadêmico, a instituição pode se deparar com uma situação pouco animadora, ou melhor, pode perceber que suas ofertas não estão satisfazendo plenamente a seus mercados. Torna-se necessária então uma abordagem sistemática de identificação de oportunidades através da matriz de oportunidades programas/mercados.

**Figura 7) Matriz de oportunidades programas/mercados**

		Produtos		
		Existentes	Modificados	Novos
Mercados	Existentes	1 Penetração de mercado	4 Modificação de produto	7 Inovação de programas
	Geográficos	2 Expansão geográfica	5 Modificação de mercados dispersos	8 Inovação geográfica
	Novos	3 Novos mercados	6 Modificação de novos mercados	9 Inovação total

1 **Penetração de mercado.** Levanta a questão de manter ou expandir as matrículas ao aprofundar a penetração em mercados atuais com os programas existentes.

2 **Expansão geográfica.** Crescer em novos mercados com os programas existentes.

3 **Novos mercados.** Oferecer os programas existentes a novos indivíduos e mercados institucionais.

4 **Modificação de produto.** Modificar os programas atuais para atrair mais alunos dos mercados existentes.

5 **Modificação de mercados dispersos.** Oferecer programas em locais fora da instituição para mercados específicos.

6 **Modificação de novos mercados.** Atender públicos diferentes dos já atendidos, oferecendo cursos ou programações especiais para eles.

**7 Inovação de programas.** Desenvolvimento de novos cursos, departamentos ou programas.

**8 Inovação geográfica.** Encontrar novas maneiras para atender novas áreas geográficas.

**9 Inovação total.** Oferecimentos de novos programas a novos mercados.

### **c) Análise da concorrência**

KOTLER e FOX (1994, p. 167) fazem o seguinte comentário sobre análise da concorrência no mercado educacional:

“Virtualmente, todas instituições educacionais enfrentam concorrência, não obstante, há décadas, poucos administradores falam abertamente sobre isso. Geralmente, os educadores acreditavam que a maioria das escolas, faculdades e universidades eram conceituadas e tinham algo a oferecer. Preferiam focar sobre si próprias e acreditavam que não competiam por alunos, professores e doadores. Concorrência soava como um assunto para negócios, não para educação.”

Entretanto, devido ao grande número de opções de instituições de ensino, principalmente nas capitais, não é adequado se pensar desta maneira. Por isso, é necessário saber quem concorre pelos mesmos alunos e conhecê-los em termos qualidade, diferenciais, preço, conveniência, reputação e papéis competitivos.

A análise da concorrência revela com frequência os seguintes papéis competitivos:

**Líder.** Instituição reconhecida como dominante no que diz respeito à área geográfica, disciplinas ou outro mercado específico.

**Desafiadoras.** Instituições classificadas em segundo lugar que aspiram à liderança.

**Seguidoras.** Esforçam-se para manter seus mercados e acompanhar a líder de mercado.



**Ocupantes de nicho.** Almejam preencher nichos que não são bem atendidos por outras instituições.

#### **d) Posicionamento**

Em seu livro, KOTLER e FOX (1994, p. 172) falam de posição. “Uma posição descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a outras”. Entretanto quem define o termo posicionamento são os autores AL RIES e Jack TROUT (1986, p. 2), dizendo

“o posicionamento começa com o produto. [...] Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial”.

Uma escola pode estar insatisfeita com sua posição; em vez de ser desejada, pode ser vista como fraca ou como qualquer outro termo negativo. Para tentar mudar essa situação, ela deve desenvolver uma estratégia de posicionamento que consiste em avaliar sua posição atual, escolher a posição desejada, planejar a estratégia para alcançar tal posição e implementá-la.

#### **e) Seleção de mercados-alvo**

Para preparar uma estratégia de marketing é fundamental o conhecimento do mercado em que a instituição atua. Por mercado, KOTLER e FOX (1994, p. 176) entendem como sendo “um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo”.

A análise de mercado envolve três importantes tarefas: a mensuração e previsão de mercado; a segmentação de mercado e a análise do consumidor. A primeira mensura o tamanho atual e futuro do mercado disponível para os programas e serviços da instituição. A segunda determina os principais grupos que compõem um mercado para que sejam escolhidos aqueles a serem

atendidos. A terceira estuda as características dos consumidores (necessidades, percepções, preferências e comportamento) para uma melhor adaptação da oferta a essas características.

A mensuração do mercado permite à instituição “analisar oportunidades de mercados, planejar o esforço de marketing e avaliar seu desempenho com maior precisão”, pois “consiste do desenvolvimento de estimativas da demanda” (KOTLER; FOX, 1994, p. 186).

A segmentação é uma maneira de estudar o mercado a fim de escolher a melhor estratégia para a sua cobertura. Há muitas formas de segmentação de mercado. Ela pode ser por idade, sexo, renda, localização geográfica, estilo de vida, etc. Ela parte do princípio que as preferências dos consumidores são aglomeradas.

O consumidor é o alvo do esforço de marketing, podendo ser individual ou organizacional. É interessante para a instituição como se dá o processo de compra de seus consumidores. Ele começa antes da compra propriamente dita e pode gerar conseqüências muito depois dela. KOTLER e FOX (1994, p. 228) enumeram os cinco estágios do processo de compra. Eles são:

- 1) Provocação da necessidade. “Quais são as necessidades e desejos que surgem quando alguém se interessa em comprar ou consumir o programa ou produto?”
- 2) Reunião de informações. “O que leva o consumidor a reunir informações relevantes para atender a necessidade sentida?”
- 3) Avaliação da decisão. “Como o consumidor avalia as alternativas de decisão?”
- 4) Execução da decisão. “Como o consumidor conduz a compra?”
- 5) Avaliação pós-decisão. “Como a experiência pós-compra do consumidor do programa ou produto afeta sua atitude e comportamento subseqüentes?”

É tarefa da instituição buscar as respostas para estas questões, pois, esse nível de conhecimento sobre seu consumidor leva a instituição a tomar melhores decisões na elaboração de suas ofertas.

## f) Composto de marketing

Composto de marketing ou *marketing mix* “é a combinação particular de variáveis que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. A classificação mais freqüentemente utilizada é a dos “4 Ps” de McCarthy *apud* KOTLER e FOX (1994, p. 181). Cada p representa uma variável a ser analisada, sendo elas: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*).

**Figura 8) Os quatro Ps do composto de marketing**



## Produto

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer a um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, cursos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias. Outros nomes para um produto seriam oferta, pacote de valor ou feixe de benefícios” (KOTLER; FOX, 1994, p. 257).

Além de definir produto, os autores enumeram cinco tipos de decisões que as instituições devem tomar a respeito do mesmo. São elas:

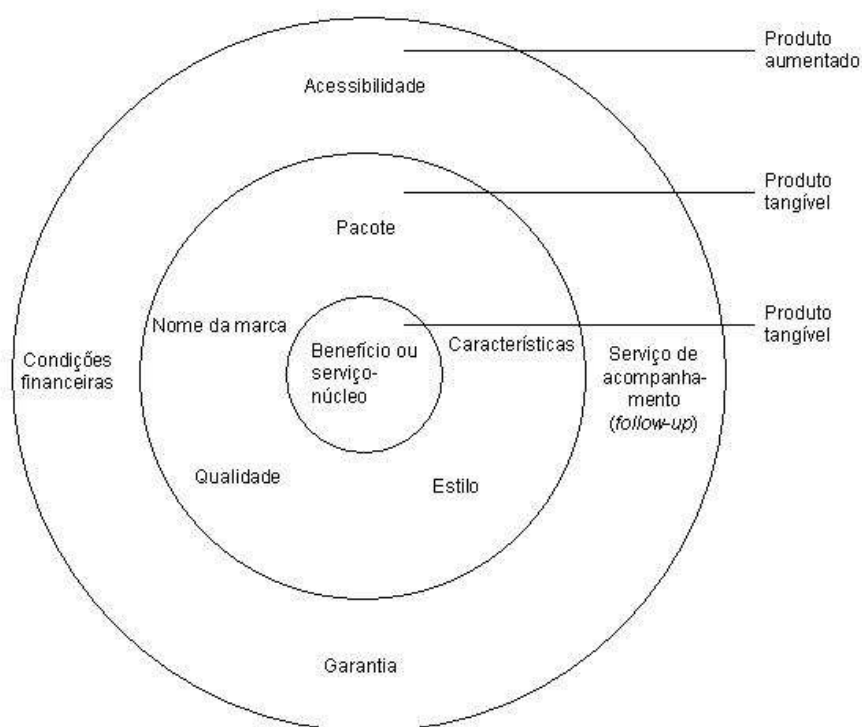
- 1) Decisões de composto de produto. Identificação dos principais componentes de seu composto de programas.
- 2) Decisões de item de produto. Conhecimento profundo do que oferece a seus consumidores.
- 3) Decisões de novos produtos. Eficácia no lançamento de novos programas.
- 4) Decisões de ciclo de vida do produto. Adoção de mudanças na estratégia de marketing em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

O composto de produto é formado por todas as linhas e itens de produto que a instituição disponibiliza aos seus consumidores. “Uma linha de produtos é um grupo de produtos que estão diretamente relacionados de alguma forma” (KOTLER; FOX, 1994, p. 257). Eles podem funcionar de maneira semelhante, serem vendidos aos mesmos consumidores ou, até mesmo, serem colocados no mercado através dos mesmos estabelecimentos. O modelo de portfólio acadêmico é bastante útil para a avaliação do composto de produto.

Os itens de um produto permitem um conhecimento mais aprofundado do mesmo. No caso da instituição educacional, serviço é o nome mais apropriado para a sua oferta. KOTLER e FOX (1994, p. 258) definem serviço como sendo “qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulta da propriedade de algo. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Ele pode ser analisado, assim como qualquer outro produto, em três níveis: núcleo, tangível e aumentado. O primeiro diz respeito ao que o consumidor realmente procura em um produto ou serviço – quais necessidades o produto satisfaz. É a descrição de seus benefícios e não apenas de seus atributos (características). O segundo possui cinco particularidades: estilo (design, aparência),

características (componentes individuais do produto tangível; podem ser acrescentados ou retirados sem mudar o estilo do serviço), qualidade (nível do desempenho percebido em um serviço), embalagem (envolve o produto ou serviço; acrescenta valor; por exemplo, o ambiente do *campus* universitário no caso de um produto acadêmico) e marca (nome, termo, sinal, símbolo; identifica a instituição e a diferencia dos concorrentes; acrescenta valor). O terceiro representa os serviços e benefícios adicionais que as instituições oferecem ao mercado-alvo.

**Figura 9) Níveis de produto**



Ao contrário do que a maioria das escolas acreditam, o desenvolvimento de novos produtos deve ser planejado meticulosamente para evitar o desperdício de recursos. KOTLER e FOX (1994, p. 263) apresentam o processo de desenvolvimento de novos produtos em cinco etapas. Primeira, identificação de oportunidades: definição do mercado; geração e seleção de idéias. Segunda, etapa de projeto: mensuração do mercado consumidor; desenvolvimento do conceito; estratégia de marketing; programa. Terceira,

etapa de testes: propaganda e teste do programa; pré-teste de mercado; teste de marketing (mensura a viabilidade do programa em pequena escala). Quarta, lançamento: planejamento e efetivação do lançamento do programa. Quinta, etapa de administração: monitoramento do programa.

O ciclo de vida do produto é semelhante ao da instituição visto anteriormente e também possui quatro estágios (lançamento, crescimento, maturidade e declínio). Há outros padrões comuns de ciclo de vida. O padrão cíclico é aquele onde o produto ou serviço não deve ser eliminado durante o estágio de declínio. No caso de um programa acadêmico apresentar tal padrão, espera-se que haja um aumento nas matrículas após uma fase de pouca procura. O padrão de moda é quando um serviço rapidamente atrai muita atenção, mas logo entra em declínio.

## **Preço**

Há uma tendência de se acreditar que o preço é apenas o custo monetário para se obter um bem ou produto. Todavia, há outros assuntos relacionados a preço. Por exemplo, para a instituição, ele é o único elemento do composto de marketing a gerar receita, os demais geram custos.

Outra questão importante é como o consumidor percebe o preço. O valor cobrado por uma escola ou faculdade não é o único custo para o consumidor. KOTLER e FOX (1994, p. 280) enumeram outros custos, tais como, custo de esforço, custo psíquico e custo de tempo. Os autores também mencionam Adam Smith ao tratar do assunto, afirmando que “o preço real de algo, o que realmente custa para cada pessoa que deseja adquiri-lo, é o esforço e a dificuldade empregados em tal tarefa.

Freqüentemente, o preço serve como um indicador de qualidade:

“Quando as diferenças de preço entre várias marcas são insignificantes, os consumidores não usarão o preço como base para decidir qual delas comprar. Entretanto, quando confrontados com diversas marcas imagináveis do mesmo produto, as pessoas pesquisadas tendiam a escolher a marca de preço maior quando a diferença de preço entre as marcas era grande” (KOTLER; FOX, 1994, p. 281).

Um outro fator relacionado a preço é o estabelecimento de objetivos de preço. Esses objetivos podem ser classificados em: maximização do resultado, maximização do uso e recuperação do custo. A primeira classificação trata do estabelecimento de um preço para obter o melhor resultado financeiro possível (diferença entre receita e custos totais), o que não quer dizer ter lucro, como no caso de instituições que não visam o lucro. A segunda diz respeito às instituições que “desejam maximizar o número total de usuários de seus serviços em benefício dos mesmos e de toda a sociedade” (KOTLER; FOX, 1994, p. 283). Neste caso, a gratuidade estimula o uso, mas também pode desvalorizar a oferta. A terceira está interessada em atingir o ponto de equilíbrio entre receita e custo de um ano, ou seja, terminar o ano com superávit zero.

Após escolher um objetivo de preço, a instituição deve considerar a estratégia de preço mais apropriada. As estratégias de preço podem ser orientadas para custos, demanda, concorrência ou uma combinação das anteriores. O preço orientado para custos é mais utilizado em situações em que os custos são mais fáceis de serem determinados, diferentemente do caso das instituições de ensino porque

“primeiro, o custo é determinado após o fato ocorrer, baseado nos gastos reais, e o custo dos inputs educacionais é difícil de ser estimado no futuro. Segundo, a instituição deve decidir, se for o caso, como incluir os custos da instrução ou da educação, estes últimos incluindo a biblioteca e instalações de computadores, custos indiretos etc. Terceiro, os custos podem ser fortemente influenciados pela forma que a instituição ou departamento aloca recursos e pelos níveis de demanda, desde que o custo seja, geralmente, declarado como custo por curso ou por hora/aula” (KOTLER; FOX, 1994, p. 287).

O preço orientado para a demanda baseia-se no nível da demanda, estimando quanto valor os consumidores percebem na oferta da instituição. Essa orientação parte do princípio que o preço deve refletir o valor percebido pelo consumidor. O preço orientado para a concorrência é quando a instituição decide estabelecer seu preço tomando por base o que seus concorrentes estão cobrando. Ela escolhe cobrar o mesmo que a concorrência, mais caro ou mais barato.

A última questão relacionada a preço é a fixação do mesmo. De acordo com William Ihlanfeldt, ao fixar seus preços, a instituição deve ter em mente

“1) os efeitos de dado preço sobre a natureza e missão da instituição, 2) os efeitos de dada política de preço sobre as matrículas, 3) o grau pelo qual uma política de preço específica pode encorajar a aceleração e, conseqüentemente, aumentar a receita por aluno. Além disso, a instituição deve pesar 4) os preços cobrados por instituições concorrentes comparáveis e 5) os efeitos de seus próprio preço e das mudanças de preços sobre as ações de tais concorrentes” (Ihlanfeldt apud KOTLER; FOX, 1994, p. 292).

Há no mercado, algumas abordagens de preço, tais como, preço por disciplina ou crédito, preço com dois componentes (acréscimo de uma taxa fixa ao preço por disciplina ou crédito), preço semestral, preço escalonado (paga-se mais pela primeira e segunda disciplinas e menos pelas demais), etc.

## **Distribuição**

O terceiro elemento do composto de marketing diz respeito à distribuição, ou seja, como tornar os programas da instituição de ensino disponíveis e acessíveis aos seus consumidores. A disponibilidade está relacionada aos horários e aos tipos de programas ou cursos oferecidos pela instituição, já a acessibilidade, à localização.



Três questões principais orientam o processo de planejamento de distribuição:

- 1) Como as instituições escolhem as suas localizações?
- 2) Como os programas educacionais estão disponibilizados aos consumidores?
- 3) Como as instituições devem elaborar sua estratégia de distribuição?

O que KOTLER e FOX (1994, p. 300) comentam sobre a primeira questão é que

“a maioria das instituições educacionais já está instalada em um ou mais locais fixos. Quando começam a considerar como atender a seus mercados mais eficazmente, suas idéias sobre padrões e sistemas de distribuição são ofuscadas pelos investimentos e instalações existentes”.

O problema é que as razões que levaram muitas instituições a estar em determinados locais pouco têm a ver com uma estratégia de distribuição. Geralmente, elas estão localizadas em terrenos doados, ou em determinados locais por conveniência administrativa ou mesmo por se tratar de um terreno barato. Portanto, elas podem estar em lugares pouco convenientes para seus mercados-alvo.

Como já foi dito, não adianta a instituição estar localizada próximo ao seu mercado-alvo e suas ofertas não estarem ajustadas às necessidades dele. A estratégia de distribuição deve conjugar acesso e disponibilidade. Para um sistema de distribuição funcionar satisfatoriamente, a instituição deve levar o produto ou serviço certo aos consumidores que o desejam e, mais, a um custo que ambos possam suportar.

Na elaboração da estratégia de distribuição a instituição deve passar pelas seguintes etapas:

- a) Avaliação da localização atual e da cobertura do mercado pelas instalações existentes;
- b) Estabelecimento dos objetivos de distribuição (porcentagem da comunidade que frequenta os cursos, número de matrículas);
- c) Determinação dos padrões de distribuição desejados (uma mesma instalação para todos os alunos ou locais múltiplos);
- d) Seleção dos locais (pontos que oferecem melhor acesso aos mercados-alvo)
- e) Prestação do serviço;
- f) Monitoramento da prestação de serviço.

## **Promoção**

A promoção dentro do composto de marketing para uma instituição educacional envolve planejar a estratégia de comunicação com seus públicos. Algumas das tarefas de comunicação são: manter ou ampliar a imagem da instituição, fornecer informações sobre suas ofertas, atrair estudantes potenciais e estimular inscrições e matrículas, corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição, atender as necessidades de informação do ambiente interno, etc.

Entre as etapas do planejamento de comunicação estão: primeiro, identificar a audiência-alvo (todos os públicos e mercados da instituição); segundo, facilitar o entendimento da resposta procurada – a resposta pode ser uma mudança de consciência sobre a instituição, uma mudança de atitude, preferencialmente, de negativa para positiva ou uma resposta comportamental; terceiro, desenvolver a mensagem – “uma mensagem ideal deve atrair a atenção, captar o interesse, despertar o desejo e obter ação (conhecido como modelo AIDA)” (KOTLER; FOX, 1994, p. 320); quarto, escolher a mídia (pessoal ou impessoal); quinto, selecionar os atributos da fonte – por exemplo, experiência (grau de autoridade percebida sobre determinado assunto), confiabilidade (objetividade e honestidade da fonte) e agradabilidade

(atratividade percebida pela audiência) são fatores que permeiam a credibilidade da fonte; e sexta, reunir *feedback*, ou seja, pesquisar os efeitos da mensagem sobre a audiência-alvo.

O programa de comunicação educacional atua de duas formas: relações públicas e propaganda.

“Relações públicas é a função administrativa que avalia atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos de um indivíduo ou instituição com o interesse público e executa um programa de ação para obter entendimento e aceitação pública” (KOTLER; FOX, 1994, p. 322).

O processo de relações públicas envolve cinco etapas:

- 1) Identificação dos públicos relevantes da instituição;
- 2) Mensuração das imagens e atitudes dos públicos relevantes em relação à instituição;
- 3) Estabelecimento de imagens e de metas de atitude dos públicos-chave (por exemplo, 80% dos orientadores educacionais devem conhecer pelo menos quatro assuntos importantes sobre a escola);
- 4) Desenvolvimento de estratégias de relações públicas eficazes em termos de custo benefício;
- 5) Implementação das ações, seguida da avaliação dos resultados.

Algumas das ferramentas de relações públicas são: materiais impressos (relatórios, catálogos, *newsletters*), audiovisuais (filmes, slides), mídias de identidade visual institucional (logomarca, papelaria, quadro de avisos, uniformes), notícias (*press releases*), eventos, discursos, serviços de informações por telefone, contato pessoal, etc.

Philip KOTLER e Karen FOX (1994, p. 338) definem propaganda da seguinte maneira:

“Propaganda consiste de formas impessoais de comunicação conduzidas através de mídia paga sob patrocínio identificado. [...] A propaganda pode ser utilizada para construir imagem e reputação a longo prazo da instituição (propaganda institucional) ou de uma divisão específica ou linha de produtos, por fornecer informações sobre um programa ou evento específico e para outros propósitos”.

Segundo os autores, as cinco decisões importantes para desenvolver um programa de propaganda eficaz são: estabelecimento dos objetivos de campanha; determinação dos orçamentos de propaganda; decidir a mensagem; seleção da mídia; e avaliação da eficácia da propaganda.

### **Objetivos de campanha**

Os objetivos são retirados das decisões prioritárias definidas pela estratégia da instituição (decisões sobre o mercado-alvo, posicionamento e composto de marketing). Para desenvolver os objetivos de propaganda, é necessário definir:

- a) a audiência-alvo (pessoas que se deseja atingir através da comunicação). Ela tem influência sobre o que deve ser dito, onde dizer e quem deve ouvir;
- b) a resposta-alvo. Para decidir qual é a resposta-alvo, é necessário saber em qual estágio da tomada de decisão de compra a audiência se encontra – consciência (se sabe da existência da instituição ou não), conhecimento (sabe que existe, mas não tem muita informação sobre ela), gosto (tem bastante informação sobre a instituição, mas não gosta), preferência (a audiência gosta, mas não a prefere em relação a outras instituições), convicção (prefere uma determinada instituição, mas não está convencida a selecioná-la) ou estágio de ação (a audiência pode ter convicção, mas não está segura de ter tomado a melhor decisão);
- c) a cobertura-alvo (porcentagem da audiência-alvo a ser atingida);
- d) e a frequência (número de exposições em um determinado período).

## **Orçamento de propaganda**

A fixação do orçamento de propaganda depende dos objetivos e dos programas de propagandas a ser definidos. Além de fixar o orçamento de propaganda, é necessário planejar como alocar o orçamento em diferentes segmentos de mercado, áreas geográficas e períodos de tempo. Como algumas mídias são muito mais caras que outras, o orçamento deve ser minuciosamente desenvolvido para o cumprimento das tarefas pretendidas.

## **A mensagem**

Há três etapas principais no processo de decisão da mensagem. A geração “envolve o desenvolvimento de diversas mensagens alternativas (apelos, temas, motivos e idéias) que são planejadas para se obter a respostas desejada do mercado-alvo” (KOTLER; FOX, 1994, p. 344). A avaliação e seleção da mensagem segue três critérios: desejabilidade – transmissão de algo desejável da instituição; exclusividade – outros podem transmitir as mesmas mensagens, portanto, é necessário transmitir algo que seja exclusivo ou distinto; e credibilidade – a mensagem deve ser confiável. Por último, a execução da mensagem envolve a escolha de tipos de título (se em forma de novidade, pergunta, narrativa, comando, etc.), de estilos de execução (mudança de condições de vida, estilo de vida, símbolo de personalidade), de tom (sério, informal, humorístico) e de formato (tamanho, cores, ilustração).

## **A mídia**

A seleção da(s) mídia(s) envolve escolher entre as principais categorias de mídia (jornal, televisão, revista, mala direta, internet, mídia exterior). As variáveis para a escolha de categoria de mídia são: hábitos de mídia da audiência-alvo, tipo de produto a ser divulgado, tipo de mensagem e custo.

A partir da escolha das categorias passa-se à seleção dos veículos específicos que produzem a melhor resposta desejada em termos de custo-benefício. Para isso, é necessário observar dados de circulação, custo para diferentes tamanhos de anúncios, opções de cores, posições dos anúncios e o número de inserções; e avaliar a credibilidade, prestígio, cobertura geográfica, qualidade de reprodução. A melhor resposta em termos de custo-benefício é a que oferece a melhor cobertura, frequência e resultado em relação ao dinheiro empregado.

A última decisão é programar o tempo de mídia. Uma característica dos programas de instituições educacionais é a sazonalidade, ou seja, o interesse por escola geralmente é despertado nos últimos meses do período escolar. Portanto, essas instituições tendem a anunciar nessa época do ano. Outra questão se refere aos padrões de programação a curto prazo (1 semana). Eles são classificados em: propaganda de impacto (concentra todas as exposições em espaço muito curto, por exemplo, 1 dia), propaganda contínua (as exposições aparecem espaçadas no decorrer do período) e propaganda intermitente (pequenos impactos intercalados em sucessão, com períodos sem propaganda entre eles).

### **Avaliação da propaganda**

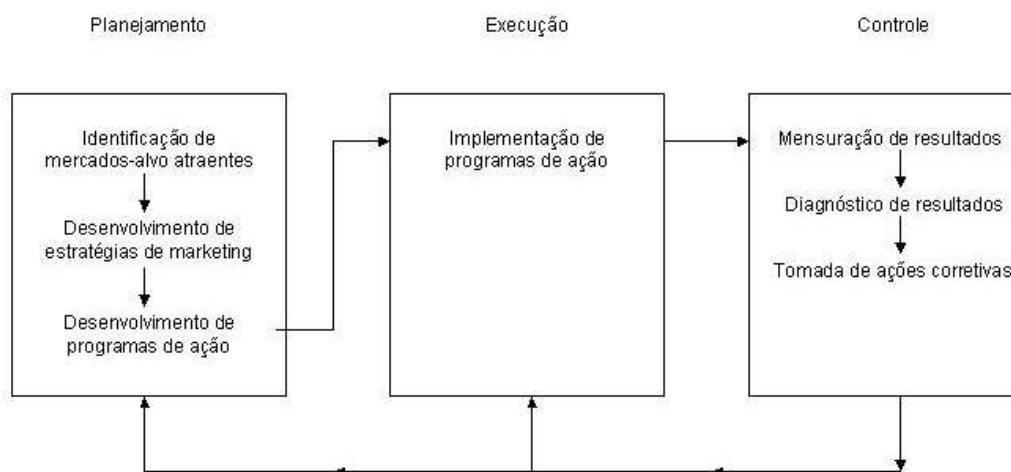
Na avaliação da eficácia da propaganda, há três componentes:

- a) Texto. Essa avaliação pode ser antes (pré-teste) ou depois da veiculação (pós-teste). O pré-teste permite que algumas alterações sejam feitas antes que a mensagem venha a público.
- b) Mídia. Procura-se determinar se dado veículo de mídia é eficaz em termos de custo-benefício para atingir e influenciar a audiência-alvo).
- c) Nível de gastos. Reúnem-se experimentos em que os níveis são diferentes para mercados semelhantes e avalia-se a variação da resposta.

### 1.2.5 Planejamento dos sistemas de apoio para implementação da estratégia

Para apoiar as estratégias e implementá-las (quinta etapa), a instituição deve planejar ou ampliar três sistemas principais: sistema de informações de marketing, sistema de planejamento de marketing e sistema de controle de marketing. Este trabalho só descreve em detalhes os dois primeiros, já que a preocupação maior é que se tenha o entendimento do processo de planejamento de marketing. Mas a figura a seguir oferece um panorama do assunto.

**Figura 10) Planejamento de marketing e sistema de controle**



Somente após o processo de planejamento é que se modifica a estrutura da instituição para atender aos propósitos planejados. Todavia, caso a instituição insista em manter sua estrutura, o planejamento não terá muita serventia, pois ele é uma maneira de sistematizar processos que devem ocorrer realmente e não apenas no papel.

### 1.3 Ampliação do conceito de marketing

Geralmente, quando se pensa em marketing, o que vem a cabeça são palavras como lucro, empresas, negócios. Por isso, inicialmente, este trabalho traz uma rápida apresentação da ampliação do conceito de marketing baseada na tese de doutorado de Paulo Sérgio Miranda Mendonça, Contribuição ao estudo do marketing de idéias: um estudo de caso no Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL). O tema central da tese é o marketing de idéias e, para isso, ela descreve diferentes formulações do conceito de marketing e os prós e contras dessa ampliação.

Até a definição elaborada por um mesmo autor sofre adaptações de acordo com contexto em que é introduzida. Por exemplo, Kotler, já citado anteriormente, conceitua marketing diferentemente em outra obra sua intitulada Marketing para o século XXI, onde ele diz que “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER, 1999, p. 155).

A ampliação do conceito de marketing se dá a partir do final da década de 1960 quando alguns teóricos de marketing, tais como Philip Kotler, Sidney Levy, Karen Fox e Gerald Zaltman, resolveram estudar possibilidades de utilização do marketing fora do mundo dos negócios. Como resultado desses estudos, há alguns livros e artigos sobre adaptações das ferramentas de marketing para a área social, para organizações sem fins lucrativos, instituições educacionais, até que se chega ao conceito de marketing de idéias.

Segundo MENDONÇA (1998, p.19), a ampliação do conceito de marketing é baseada na “perspectiva de que há organizações que realizam troca de valores mas não têm o objetivo da lucratividade monetária”. Uma pesquisa feita pelo autor constatou que o único instrumento utilizado pelas organizações que promovem idéias é a promoção, portanto, essas organizações perdem por não utilizarem as outras ferramentas de marketing.



O mesmo ocorre com muitas instituições de ensino, pois grande número de administradores dessas instituições não lança mão do instrumental de marketing. Por isso, é possível se fazer um paralelo entre os dois casos: organizações que promovem idéias e instituições de ensino. Ambas podem melhorar seus resultados, mas a falta de conhecimento mais técnico pode levá-las a tomar decisões precipitadas no que diz respeito às estratégias de distribuição, precificação e comunicação de seus produtos.

MENDONÇA (1998, p.25) cita outras definições de marketing, como a do *Marketing Staff of the Ohio University*:

“O marketing é o processo em uma sociedade pelo qual a estrutura de demanda por bens e serviços econômicos é antecipada ou ampliada e satisfeita mediante a concepção, promoção, troca e distribuição de tais bens e serviços.”

E defende outras possíveis aplicações ao comentar as idéias de Kotler e Levy:

“Para os autores, a idéia de que o marketing é adequado para organizações lucrativas e sem fins lucrativos baseia-se no fato de que a ênfase não está na venda de um determinado produto ou serviço, mas no ajustamento contínuo da oferta da organização às necessidades dos compradores” (MENDONÇA, 1998, p. 35).

Todavia, há autores que criticam a ampliação do conceito de marketing. Entre eles estão Gene Laczniak, Robert Lusch e Patrick Murphy. Sobre a crítica, MENDONÇA (1998, p. 40) comenta que

“a preocupação, nessa abordagem dos autores, é nitidamente com o caráter ético da ampliação do conceito de marketing, estando embutido no raciocínio deles a possibilidade da disciplina ter uma conotação manipulativa”.

E resume as críticas em 4 pontos (MENDONÇA, 1998, p. 41):

- 1 Marketing é uma disciplina específica para a área de negócios, com pouca ou nenhuma aplicação para causas sociais.
- 2 Torna-se uma disciplina manipulativa, pois pode levar as pessoas a adotarem comportamentos controversos e até mesmo prejudiciais à sociedade.
- 3 Pode servir a interesses, como: mediante campanha de uso do cinto de segurança, os fabricantes desse produto podem ser beneficiados; empresas de seguro podem encorajar as pessoas a cortar gorduras e açúcar, praticar esportes e não fumar, no intuito de se reduzir doenças, acidentes e mortes prematuras, aumentando seus lucros; fabricantes de água desencorajam pessoas a tomar bebida alcoólica; etc.
- 4 A disseminação de idéias pode ocasionar um sentimento público negativo em relação ao marketing, pois a promoção de causas impopulares ou a aceitação de um novo comportamento poderia causar danos à imagem do marketing.

Enfim, o autor enumera possíveis respostas às críticas citando as idéias de Philip Kotler e Karen Fox (MENDONÇA, 1998, p. 42):

- 1 Tanto acadêmicos como praticantes têm obrigação de estudar os fenômenos a partir da visão da disciplina a qual pertencem, ou seja, os fenômenos sociais devem ser estudados também sob a égide da teoria do marketing.
- 2 Nessa disciplina, o objetivo esperado é a mudança de atitudes e comportamentos das pessoas, mediante a tentativa de convencimento

dessas. Se a instituição realiza o processo de forma aberta e sem distorcer os fatos, a abordagem não se torna manipulativa.

- 3 Essa é uma situação desejável, pois aumenta o incentivo para que homens de marketing considerem melhor o interesse dos consumidores. O problema se dá quando agências governamentais utilizam o marketing para a promoção de interesses políticos.
- 4 O marketing aplicado a campanhas públicas deve ser visto, não como algo que possa manchar a imagem da área, mas como uma possibilidade de melhoria da qualidade de vida. A única crítica aceitável é no caso do marketing gerar expectativas nas pessoas e não provocar as mudanças esperadas.

## 1.4 Aplicação do conceito de marketing ao campo da educação

A aplicação do conceito de marketing ao campo da educação ocorre na prática, no cotidiano da instituição de ensino, entretanto como o objetivo principal deste trabalho é analisar como se dá essa aplicação, vários conceitos e definições são descritos a fim de que, ao final do trabalho, seja possível uma melhor compreensão do que está sendo analisado.

Quando uma instituição educacional decide adotar o marketing estratégico, é importante que ela saiba que vai ter de adotar uma orientação de marketing. O que é uma orientação de marketing? Segundo KOTLER e FOX (1994, p. 27),

“uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.”

Ou seja, ela se concentra na satisfação das necessidades de seus públicos.

Sobre o assunto, os autores dizem mais:

“Entretanto, satisfazer mercados-alvo não significa que uma instituição educacional ignora sua missão e sua competências distintivas para fornecer quaisquer que forem os programas educacionais “quentes” no momento. Pelo contrário, a instituição vai em busca de consumidores que estejam ou poderiam estar interessados em suas ofertas para torna-las mais atraente possível” (KOTLER; FOX, 1994, p. 27).

O que se está querendo dizer é que, mesmo que uma escola decida implementar o marketing estratégico, não significa que ela vai deixar de honrar seus compromissos enquanto instituição de ensino e deixará de se preocupar com os pressupostos da educação.

Há uma outra orientação de marketing, que leva em consideração atender os interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade, na qual os especialistas de marketing trabalham quatro fatores de tomada de

decisão: “necessidades, desejos, interesses, a longo prazo, dos consumidores e interesse da sociedade” (KOTLER; FOX, 1994, p. 28). Esta é denominada orientação societal de marketing.

“Uma orientação societal de marketing representa que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, desejos e interesses de seus consumidores e adaptar-se para entregar satisfações que preservem ou enriqueçam o bem estar e interesses a longo prazo desses consumidores e da sociedade” (KOTLER; FOX, 1994, p. 28).

O que não é orientação de marketing? Segundo KOTLER e FOX (1994, p. 29), além da orientação para marketing, existem a orientação de produto, orientação de produção e a orientação de venda. A primeira “pressupõe que a principal tarefa da escola é oferecer programas que acreditam serem “bons” para seus clientes”. A segunda se preocupa com a eficiência, pois se baseia “na crença de que a principal tarefa de uma instituição é produzir e distribuir seus programas e serviços da forma mais eficiente possível”. A terceira prega que “a principal tarefa de uma instituição é estimular o interesse de consumidores potenciais nos programas e serviços que oferece”.

Apesar dos benefícios que o marketing oferece à instituição que decide adotá-lo, há ainda críticas sobre ele. Muitos educadores e administradores de instituições educacionais acreditam que o fato de seguir a orientação de marketing é prejudicial à integridade da escola, tornando pejorativo o termo vender educação. Eles dizem que o “marketing é incompatível com a missão educacional” (KOTLER; FOX, 1994, p. 31). Há outros que possuem a crença de que todo mundo sabe que educação é bom para todos e que o “marketing não deve ser necessário” (KOTLER; FOX, 1994, p. 32). Há ainda uma outra questão que diz respeito à cultura da instituição – entendida aqui como uma maneira comum de ver as coisas. Sobre isso os autores comentam:

“A cultura acadêmica é, freqüentemente, uma crítica ferrenha da cultura empresarial (o lucro como um fim em si mesmo) e da cultura de marketing (as instituições têm que atender e satisfazer a seus mercados). Os diretores de faculdades que tentam persuadir o corpo docente a melhorar o padrão de ensino, dedicar mais tempo aos alunos, desenvolver novos cursos destinados a mercados não tradicionais e assim por diante, encontram, freqüentemente, tremenda resistência” (KOTLER; FOX, 1994, p. 104).

Contudo, os mesmos enumeram quatro benefícios que o marketing pode oferecer (KOTLER; FOX, 1994, p. 30):

- 1 Maior sucesso no atendimento da missão da instituição. “Marketing ajuda a identificar problemas e planejar respostas que ajudarão a instituição a atender sua missão.”
- 2 Melhora a satisfação dos públicos da instituição. “Marketing, ao insistir na importância de mensurar e satisfazer necessidades de consumidores, tende a produzir um nível melhor de serviços ao cliente e de satisfação.”
- 3 Melhora a atração de recursos de marketing. “Marketing fornece uma abordagem disciplinada para melhorar a tração destes recursos necessários.”
- 4 Melhora a eficiência das atividades de marketing. “Marketing enfatiza a administração e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preços, comunicações e distribuição.”

Até agora o trabalho tratou de esmiuçar o conceito de marketing, apresentando termos, tais como, desejo, necessidade, mercados-alvo, além de descrever o processo de planejamento de marketing e mostrar a ampliação do conceito de marketing e sua aplicação ao campo educacional. O próximo capítulo apresenta informações sobre o SESI e as suas atividades educacionais no Rio de Janeiro.

## **2 O SESI-RJ**

O Serviço Social da Indústria do Rio de Janeiro (SESI-RJ) é um dos 27 departamentos regionais do SESI – instituição prestadora de serviços que desenvolve ações para a promoção da saúde, educação, esporte, lazer e cultura direcionadas aos trabalhadores da indústria e às comunidades onde suas unidades estão inseridas. Ao todo, são 23 unidades operacionais no estado do Rio de Janeiro. O SESI atua também nas áreas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e proteção ao meio ambiente.

O SESI é criado em 1º de julho de 1946 após o presidente Eurico Gaspar Dutra assinar o decreto-lei Nº 9.403 que atribui à Confederação Nacional da Indústria “o encargo de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria” (SESI). Os ideais de solidariedade social que norteiam o projeto surgem ainda no ano anterior quando, em uma reunião de sindicatos patronais e de empregados em Minas Gerais, é criado o documento Carta Social da Paz. Pouco antes, neste mesmo ano, é fundada em São Paulo a Fundação de Assistência ao Trabalhador (FAT) “que prestava serviços assistenciais aos operários da indústria” (SESI). A FAT tem curta duração por ser mantida pela contribuição espontânea dos empresários. Apenas em 1947, o SESI-RJ entra em atividade com 25 educadores sociais vindos de São Paulo.

Em 1997, o SESI-RJ passa a fazer parte do sistema FIRJAN. Esse sistema “é composto por cinco instituições que trabalham de forma integrada para o desenvolvimento da indústria fluminense” (FIRJAN). Além do SESI, elas são: a própria FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), o Centro Industrial do Rio de Janeiro (CIRJ), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). No quadro a seguir é descrita a área de atuação de cada uma delas.

**Figura 11) Áreas de atuação das instituições do sistema FIRJAN**

FIRJAN/CIRJ	SESI-RJ	SENAI-RJ	IEL-RJ
Pesquisa e estudos econômicos	Educação e cultura	Formação e qualificação de profissionais	Capacitação empresarial
Cadastro industrial	Saúde, esporte e lazer	Assessoria técnica e tecnológica às empresas	Articulação universidade/ indústria
Apoio a investidores	Saúde ocupacional	Pesquisa aplicada para o desenvolvimento de novos produtos e processos industriais	Empresas juniores e incubadoras de empresas
Assessoria em negócios internacionais (CIN - Centro Internacional de Negócios)	Ação comunitária em parceria com a iniciativa privada e órgãos públicos	Laboratórios especializados	Empreendedorismo
Assessoria jurídica e legislativa		Plantas-piloto em diversas áreas industriais	
Assessoria em meio ambiente, energia, infraestrutura, tecnologia, política trabalhista		Serviços técnicos especializados	
Fóruns e conselhos setoriais			

Em resumo, a FIRJAN e o CIRJ produzem informação especializada e atuam como órgãos representativos do empresariado fluminense; o SESI-RJ tem como pilares a educação, a saúde e a qualidade de vida; o SENAI-RJ oferece educação para o trabalho e tecnologia às empresas; e o IEL-RJ trabalha aproximando indústria e universidades.

O SESI também faz parte do chamado sistema S. O sistema S é formado inicialmente por onze entidades: SESI, SENAI, INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio), SESC (Serviço Social do Comércio), DPC (Diretoria de Portos e Costas do Ministério da Marinha), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), Fundo Aeroviário



(vinculado ao Ministério da Aeronáutica), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SEST (Serviço Social de Transporte) e SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte). Em 1998, mais uma entidade é criada e passa a fazer parte do sistema que tem parte de suas receitas vindas da “contribuição de interesse das categorias profissionais ou econômicas” (RECEITA FEDERAL) – contribuição compulsória – como previsto no artigo 149 da Constituição Federal. É criado o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), a mais nova instituição do sistema S.

O SESI tem como slogan “SESI – A marca da responsabilidade social”; a sua missão é “promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial”; e tem como visão “ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial” (SESI).

O plano estratégico do sistema SESI 2000-2004 concentra o esforço organizacional em três vetores: educação do trabalhador, saúde ocupacional e lazer na empresa. Isto é, a empresa é eleita

“local privilegiado para o desenvolvimento dos programas estratégicos, conjugando-se, dessa forma, o fortalecimento da indústria com o crescimento das condições de vida de seus funcionários” (SESI-RJ, 2001, p. 1).

Nesse sentido, o SESI estabeleceu como objetivos elevar a escolaridade básica da força de trabalho e ampliar a oferta de educação continuada com ênfase na educação à distância. Assim, o sistema desenvolve o Programa SESI Educação do Trabalhador e um outro lado acaba tendo menos ênfase: a educação básica.

A área de educação do SESI-RJ atua em algumas frentes tais como a educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio regulares), a educação de jovens e adultos (EJA), o ensino médio articulado

com o ensino técnico, programas especiais para empresas com classe anexa, programa Pequenos Empreendedores (cursos de pequena duração – estética, artesanato, culinária, serviços, hotelaria e turismo e noções básicas de gestão), educação à distância e projeto Transformar. Este voltado para a erradicação do analfabetismo de jovens na faixa de 15 a 19 anos e feito em parceria com as Secretarias Municipais de Educação.

Das frentes citadas, a educação básica é o foco deste trabalho. A partir das entrevistas feitas com Luciana Menezes, da Gerência de Marketing Institucional (GMI) da FIRJAN, e Maria Tereza Koblitz, da Gerência de Educação Básica (GEB) do SESI-RJ, vão ser descritas as forças e fraquezas atuais desta área, algumas oportunidades e ameaças, além de serem sugeridas estratégias para que a instituição enfrente o problema em questão.

## 2.1 O caso das escolas do SESI-RJ

O SESI é uma entidade ligada à Confederação Nacional da Indústria (CNI) cujas funções

“assemelham-se ao papel que as câmaras de comércio europeias desempenham ao desenvolverem atividades de excelência nas áreas de desenvolvimento tecnológico, formação profissional, oferta de infraestrutura e prestação de serviços sociais e educacionais” (CNI).

Para a CNI, o papel do SESI é fundamental na prestação de serviços educacionais, pois se trata da maior rede de escolas particulares do país, sendo 830 escolas, 764 creches e 5.216 salas de aula distribuídas por todo o território nacional.

Todavia, como o plano estratégico do sistema SESI 2000-2004 enfatiza a educação do trabalhador, o que poderia ser reconhecida como a maior rede de escolas particulares do país, não o é. Sabe-se disso a partir de um trabalho feito com diretoras das escolas do SESI de todo o estado do Rio de Janeiro. O trabalho consiste em uma reunião da Gerência de Marketing Institucional (GMI) com essas diretoras cuja finalidade é fazer um levantamento dos principais problemas de comunicação das escolas do SESI-RJ. Desse trabalho conclui-se que, apesar da educação ser um dos pilares do sistema SESI, ela não está sendo reconhecida pela sociedade em geral na sua forma mais tradicional: a escola.

As escolas do SESI-RJ enfrentam um problema de imagem. Algumas unidades possuem limitações devido ao seu espaço físico, pois um mesmo prédio serve à área de saúde e à área de educação. Outras são divididas em módulos, sendo cada módulo uma área diferente (educação, saúde ou esporte e lazer), mas mesmo assim, não há sinalização interna ou externa, mostrando que ali é uma escola do SESI.

Um outro ponto que dificulta o trabalho da comunicação das escolas do SESI-RJ é o fato de as unidades serem muito diferentes umas das outras, fazendo com que uma mesma comunicação para todas as unidades não seja muito eficaz. E uma comunicação diferente para cada unidade é inviável por motivos orçamentários.

**Figura 12) Unidades do SESI-RJ e suas especificações educacionais**

UNIDADES	Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Médio Articulado	EJA	Outros
Barra Mansa	S	S	S	N	N	N
Barra do Piraí	S	S	S	N	N	N
Benfica	N	S	S	S	N	N
Bonsucesso	N	N	N	N	N	*
Campos	N	N	N	N	N	N
Duque de Caxias	N	N	N	N	N	N
Honório Gurgel	N	S	S	N	N	N
Itaperuna	S	S	S	N	N	N
Jacarepaguá	S	S	N	N	N	**
Laranjeiras	N	S	S	N	N	N
Macaé	S	S	S*	N	S	N
Niterói	N	N	N	N	N	N
Nova Friburgo	S	S	S	N	N	N
Nova Iguaçu	S	S	S	S	N	***
Paciência	N	N	N	S	N	N
Petrópolis	S	S	S	N	N	N
Resende	S	S	S	N	S	N
Santa Luzia (Centro -RJ)	N	S	S	N	N	****
São Gonçalo	N	S	S	N	N	N
Tijuca	N	N	N	N	N	N
Três Rios	S	S	S	N	N	N
Vicente de Carvalho	N	S	S	N	N	N
Volta Redonda	S	S	N	N	S	N

**Legenda:** S - Sim; N - Não; S\* - Ensino Médio por Competências; \* - Classe Anexa, Pequenos Empreendedores, Atualização em Língua Portuguesa e Matemática; \*\* - Pequenos Empreendedores; \*\*\* - Classe Anexa, Pequenos Empreendedores; \*\*\*\* - Inglês para jovens e adultos

Está em discussão no setor jurídico do sistema FIRJAN a adoção do nome Escola SESIeduca, uma referência à metodologia de ensino criada pelo SESI-RJ e que é adotada em todos os programas de educação da entidade no Rio de Janeiro. Contudo, o que se vê nos anúncios para captação de alunos para 2007 é a denominação escolas do SESI.

Mas nem tudo é ponto fraco na instituição, o Departamento de Educação do SESI-RJ desenvolveu o maior diferencial de suas escolas: a metodologia SESIeduca.

A SESIeduca é uma metodologia de ensino criada e desenvolvida pelo SESI-RJ para a elevação da escolaridade do jovem e do adulto trabalhador da indústria. Segundo o livro de Estrutura e Funcionamento (SESI, 2001, p. 44), suas principais características são: a flexibilidade, a continuidade e a viabilidade.

A metodologia SESIeduca é flexível, pois:

- a duração do curso é variável;
- o atendimento é realizado em locais diversificados: escolas do SESI, empresas, centros comunitários, igrejas e outros;
- as classes têm seu próprio calendário, desvinculado do calendário letivo do ensino regular;
- o aluno pode interromper seu curso ou se ausentar por períodos prolongados, sem prejuízo do prosseguimento posterior;
- cada aluno determina o seu tempo no curso, em função de seus conhecimentos prévios, experiências, ritmo de aprendizagem, tempo disponível para estudar;
- a duração da fase / segmento / período / nível é variável de aluno para aluno, haverá concluintes durante todo o processo, o que age como fator altamente motivador.

A metodologia tem continuidade porque:

- o aluno pode ingressar na etapa da alfabetização e permanecer até a conclusão do ensino médio;

- o acesso é aberto em todas as etapas do processo, podendo o aluno ingressar em qualquer momento;
- a presença das unidades educacionais do SESI no território nacional possibilita ao aluno iniciar um curso num local e terminar em qualquer outro, sem quebra de continuidade, quer no conteúdo, quer no método pedagógico;
- o credenciamento dos cursos pelo Conselho Estadual de Educação (Rio de Janeiro) e o reconhecimento dos Certificados de Conclusão possibilitam a transferência para qualquer outra instituição de ensino.

E por último, ela é viável já que:

- possui características que asseguram um custo operacional baixo;
- a formação continuada dos professores, no processo, imprime uma dinâmica estável e segura de fidelidade aos princípios da metodologia e a seu aperfeiçoamento contínuo;
- a formação de classes próximas à residência dos alunos ou aos locais de trabalho possibilita a economia no deslocamento.

Na prática, a metodologia SESleduca permite que, dentro de uma mesma sala, alunos da alfabetização, primeiro segmento (antigo primário) e de segundo segmento (antigo ginásial) tenham aula com um mesmo professor. A estrutura é modular, ou seja, os alunos são agrupados por segmentos, mas também, por proximidade de módulos – aqueles que estão no módulo 1 vão se sentar próximos dos que estão nos módulos 2, 3 e 4. Por isso, ao faltar um dia de aula, o aluno não perde a explicação do conteúdo, pois, quando retornar, ele vai continuar seus estudos a partir do último módulo visto por ele.

A metodologia trabalha com segmentos. A alfabetização, o primeiro e segundo segmentos correspondem ao Ensino Fundamental. O primeiro segmento é dividido em quatro fases (1ª, 2ª, 3ª e 4ª) e o segundo segmento também (5ª, 6ª, 7ª e 8ª). O Ensino Médio é dividido em 1ª, 2ª e 3ª fase. A

duração de cada fase varia, por exemplo, a alfabetização dura em média 6 meses, entretanto, é o aluno quem dita o ritmo de aprendizagem. Isso se deve ao modo como ele é avaliado.

A avaliação na metodologia SESleduca ocorre da seguinte forma:

- No Primeiro Segmento, o aluno é avaliado a cada quatro módulos.
- No Segundo Segmento, o aluno é avaliado a cada doze módulos de cada disciplina (Português, Matemática, Ciências, Geografia / História e Inglês).
- No Ensino Médio, o professor realiza em cada fase, três avaliações por disciplina (Português / Literatura, Matemática, Biologia, História, Física, Química, Geografia, Inglês).

Em qualquer que seja a fase do aluno, o professor só lhe entrega o módulo seguinte caso ele esteja apto. Do contrário, o professor lança mão de outras estratégias para recuperá-lo. Não há reprovação. Esse é outro fator que influencia na duração do curso.

O papel do professor em sala de aula é o de mediador do processo de aprendizagem de cada aluno. Ele passeia pelos grupos com a finalidade de acompanhar a evolução de cada aluno no módulo em que este se encontra. Esse professor não fará muito uso do giz e do quadro-negro, o que pode se apresentar como uma dificuldade para o educador tradicional. Por esse e outros motivos – alunos em diferentes níveis de aprendizagem, material pedagógico e avaliação não-convencionais – , o corpo docente que utiliza a metodologia SESleduca recebe previamente uma capacitação por parte dos idealizadores da metodologia (SESI-RJ), sendo que sua formação continua durante todo o processo de aprendizagem do alunado. Os responsáveis pela capacitação do corpo docente também estão comprometidos com a avaliação periódica após a implementação da metodologia.

### **3 Plano de comunicação para a educação no SESI**

Essa é uma sugestão de plano estratégico de comunicação para começar a minimizar o problema de imagem referido no capítulo anterior. Mas, antes, este capítulo retoma os conceitos apresentados no primeiro como forma ilustrá-los com dados verdadeiros coletados ao longo da pesquisa. A começar pela análise ambiental.

Atualmente, o que se pode perceber no macroambiente é uma demanda ainda grande por educação tanto por educação de jovens e adulto, tanto por pessoas em idade escolar. Segundo dados do IBGE, em todo o estado do Rio de Janeiro, 374.315 crianças e jovens, entre 5 e 17 anos, ainda não foram alfabetizadas. Portanto, ainda há muito que se fazer pela educação no estado.

Uma ameaça que pode se tornar oportunidade é o fato de o governo federal ter privilegiado nos últimos anos a elevação de escolaridade do trabalhador brasileiro. Neste sentido, o SESI contribui bastante com o seu programa SESI por um Brasil Alfabetizado e a realidade em breve vai ser de diminuição da demanda por esse tipo de oferta. Por isso, desde já, o SESI tem se preocupado com outros tipos de programas como o Ensino Básico regular e o ensino à distância. O que faz com que essa ameaça se torne oportunidade é que, ao diminuir a demanda por uma área, a instituição pode reunir recursos em outras áreas como as citadas anteriormente.

Outra oportunidade para o próximo ano é o aumento em 6% das mensalidades, enquanto a inflação fecha o ano em 3%. Apesar da maior parte das receitas do SESI ser proveniente de contribuição compulsória, as suas escolas cobram uma mensalidade cujo valor se encontra abaixo da média das escolas que oferecem a mesma qualidade de ensino.

O último ponto a ser comentado sobre o macroambiente é a previsão de que entre em vigor, a partir de julho de 2007, a nova Lei Geral da Micro e



Pequena Empresa. Conhecido também como Supersimples, o novo documento desobriga as empresas que enquadram no perfil de contribuir com o sistema S, resultando em uma perda de receita da ordem de seiscentos milhões de reais em pelos menos cinco entidades: SESC, SENAC, SESI, SENAI e SEBRAE. Este fator pode representar uma ameaça ao SESI-RJ.

Na análise de recursos, é necessário fazer o levantamento das principais forças e fraquezas da instituição. Como forças é possível enumerar:

- A tradição e o peso de uma instituição que há 60 anos traz desenvolvimento ao país e benefícios aos trabalhadores da indústria e à sociedade brasileira em geral;
- Corpo docente altamente qualificado devido à sua capacitação contínua;
- Metodologia própria;
- Presença de unidades do SESI-RJ nos principais municípios do Rio de Janeiro.

E como fraquezas:

- A estrutura de algumas unidades é pouco apropriada, principalmente, à Educação Infantil;
- O aluno não percebe bem que estuda com a metodologia SESIeduca;
- As unidades têm ofertas muito diferentes umas das outras;
- A escola não possui um nome que a identifique e não há verba para fazer divulgação diferenciada para cada unidade;
- Alguns membros do corpo docente sentem dificuldade de se adaptar à metodologia que, por sua vez, exige mais do professor do que outras existentes no mercado.

As metas e objetivos devem estar de acordo com a missão da instituição. Como faz parte da missão do SESI promover a qualidade de vida do trabalhador com foco em educação, saúde e lazer e o compromisso com a

responsabilidade social, a meta de tornar conhecido o seu programa de Ensino Básico regular e sua metodologia de ensino, tanto por seu público interno quanto pelo mercado-alvo está coerente e pode ser traduzida em um objetivo, tal como, até o final de 2007, 70% do corpo docente estar apto a fornecer capacitação aos colegas de trabalho, 60% do corpo discente a partir do Ensino Fundamental saber que estuda com a metodologia SESIeduca e conhecer seus principais fundamentos e 50% do público de mães com filhos em idade escolar, pertencentes às classes B e C e moradoras do estado do Rio de Janeiro, terem conhecimento das escolas do SESI-RJ e consciência da metodologia utilizada por elas.

Para terminar a formulação da estratégia, falta analisar a concorrência, traçar o posicionamento desejado e planejar o composto de marketing.

A princípio, são concorrentes diretas das escolas do SESI-RJ escolas particulares que se encontram próximas às unidades do SESI e que trabalham com a mesma política de preço. Sobre a concorrência, as escolas do SESI possuem a vantagem de não dependerem somente das anuidades pagas pelos alunos, fazendo com que sua qualidade seja superior mesmo que o valor da mensalidade não seja tão alto.

O problema de imagem das escolas do SESI-RJ está também relacionado ao posicionamento. O posicionamento é qual posição a instituição deseja ter na mente de seus consumidores. Entretanto, estabelecer esse posicionamento é tarefa muito delicada, pois, como boa parte das receitas é proveniente de contribuição compulsória, as escolas do SESI não podem concorrer no mercado como fazem as outras escolas. A escola do SESI-RJ deve ser vista como mais um serviço prestado aos trabalhadores da indústria e às comunidades onde está inserida.

O composto de marketing usado no trabalho é o mais popularmente conhecido como quatro Ps: produto, preço, ponto (distribuição) e promoção.

As escolas do SESI-RJ possuem uma série de produtos que são o Ensino Básico regular, o EJA e o Ensino Médio Articulado com Técnico. Cada um com características específicas. O Ensino Básico regular recebe crianças e jovens em idade escolar (entende-se aqui de 5 a 17 anos) e engloba a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. O programa Educação de Jovens e Adultos recebe jovens e adultos fora da idade escolar e geralmente está articulado com alguma iniciativa privada ou em parceria com órgãos públicos. O Ensino Médio Articulado oferece, além das disciplinas do currículo básico, formação em Hardware e Cabeamento de Redes, Análise e Programação, Redes de Computadores, Eletrônica, Mecânica, Instrumentação, Telecomunicações e Segurança do Trabalho. Todos os programas trabalham com a metodologia SESIeduca.

Quanto custa estudar nas escolas do SESI-RJ? Para uma criança estudar no SESI, primeiramente seus pais devem se associar à entidade, levando documentos e comprovante de residência, feito isso, a criança pode ser matriculada como em qualquer outra escola. Para se ter uma idéia de preço o quadro a seguir mostra os valores cobrados na unidade de Macaé.

**Figura 13) Valor das mensalidades cobradas pela unidade de Macaé**

SEGMENTO	VALORES
Educação Infantil	R\$ 163,00
Ensino Fundamental (C.A. a 4ª série)	R\$ 189,00
Ensino Médio	R\$ 348,00

A unidade de Macaé ainda não possui turmas de 5ª a 8ª séries, mas para se ter uma idéia, a unidade de Jacarepaguá cobra por esse segmento o valor de duzentos e quarenta e quatro reais.

Como já foi comentado o preço praticado pelas escolas do SESI-RJ se encontra abaixo da média das escolas com ensino de qualidade semelhante.

As escolas estão presentes em 19 unidades do SESI-RJ. Dessas, 10 localizam-se no Grande Rio. As outras estão localizadas nos municípios de Barra Mansa, Barra do Piraí, Itaperuna, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Resende, Três Rios e Volta Redonda. Para uma melhor elaboração da estratégia de distribuição é necessário conhecer muito bem a localidade onde está cada escola, o que não é possível para a realização desta pesquisa. Mas cabe afirmar que contribui para a distribuição das escolas do SESI o fato de a instituição firmar parcerias em que as aulas podem ser oferecidas fora das instalações da mesma.

Todo planejamento de comunicação deve gerar um *briefing* para que as ações sejam implementadas por meio da criação dos anúncios e do planejamento de mídia. Briefing “significa o conjunto de dados fornecidos pelo anunciante para orientar a sua agência na elaboração de um trabalho de propaganda, promoção de vendas ou relações públicas” (CORRÊA, 1986, p. 66). Os principais componentes de um *briefing* são: o fato gerador da ação de comunicação; o cenário da instituição; o público ou audiência-alvo; a análise da concorrência; o que se quer comunicar; a promessa (benefícios) – o que se pode falar de mais convincente – e a razão da promessa (atributos); as melhores categorias de mídia para se atingir o público; quando vai ser implementada a ação; e o que é recomendável para uma próxima campanha. Alguns desses componentes são comentados em parágrafos anteriores, portanto, a seguir estão descritos com mais detalhes apenas aqueles inéditos até então.

O fato gerador da comunicação é a ausência de uma imagem consolidada das escolas do SESI-RJ perante seu público interno e mercado-alvo.

O cenário da instituição apresenta algumas oportunidades, tais como: a demanda por educação ainda é grande em todo o estado do Rio de Janeiro; a possibilidade de alocar mais recursos nos programas de Ensino Básico regular; o aumento das mensalidades das escolas particulares em pontos percentuais acima da inflação. E a principal ameaça é o Projeto de Lei Complementar Nº 123/04 (e outros) que visa à implementação do Supersimples.

Como principais pontos fortes, a instituição apresenta: a tradição de 60 anos; um corpo docente altamente qualificado; a metodologia SESIeduca (vantagem competitiva); e presença nos principais municípios do Rio de Janeiro. Como pontos fracos, a instituição possui: problemas de estrutura inadequada; a falta de consciência sobre a metodologia por parte dos alunos; as diferenças entre as unidades do SESI-RJ; a falta do nome; verba limitada perante o desafio de comunicação; o alto grau de exigência dos professores devido à metodologia.

O quê comunicar? Primeiramente, a existência das escolas do SESI-RJ e da metodologia SESIeduca. Num segundo momento, informar melhor os públicos internos e externos sobre as escolas, seus programas e sua metodologia. Uma observação a ser feita é que em nenhum momento é possível se falar em preço abertamente, pois além de não ser a prática do mercado, exceto em caso de promoção de venda, o SESI não pode concorrer como as outras escolas por causa da contribuição compulsória.

Alguns dos benefícios das escolas do SESI-RJ são:

- A segurança de estar recebendo uma excelente formação;
- Acesso facilitado pela política de preço abaixo do mercado;
- Possibilidade de formação diferenciada e dinâmica.

Devido aos seguintes atributos:

- Tradição institucional no mercado de educação;
- Boa parte das receitas não é proveniente das anuidades pagas pelos alunos;
- Metodologia criada e desenvolvida dentro da própria instituição.

Entre as ações possíveis estão as de Relações Públicas, principalmente para o público interno, tais como: folhetos explicativos, palestras sobre o funcionamento e estrutura da metodologia, mídias de identidade visual (uniforme e material didático com a logomarca da escola – que já existem; produção de material de uso não obrigatório como estojos, canetas, agendas, etc). Já para o mercado podem ser empreendidas ações como a disponibilização de *press releases* divulgando a escola e sua metodologia; o aprimoramento da central de atendimento por telefone; a criação de um *hot site* especialmente para as escolas pois o canal do SESI na *home page* da FIRJAN passa uma idéia muito difusa do quem vem a ser a sua escola, ou melhor, explica bem o propósito educacional da instituição, mas não a relaciona ao espaço físico da escola, além de uma apresentação muito diferente do que se espera de um *site* escolar; e sobretudo, a veiculação de anúncios.

Para falar com o público externo, as categorias de mídia possíveis são: o uso de outdoor e mobiliário urbano nas imediações das escolas; suplementos de educação que os jornais lançam todo ano; revistas especializadas em educação; o próprio site da FIRJAN; e televisão, principalmente em canais de caráter essencialmente educativos e culturais.

Algumas ações devem ser implementadas somente na época em que os pais com filhos em idade escolar estão pensando onde matricular seus filhos no próximo ano, isto é, segundo Luciana MENEZES, em setembro. Ações

voltadas para o público interno podem estar distribuídas ao longo de todo o ano letivo.

As próximas campanhas dependem das possíveis respostas dos públicos aos quais se deseja atingir, mas à medida que o seu conhecimento sobre a escola aumentar, é possível pensar em ações que gerem maior envolvimento com a marca em vez de ações mais explicativas como as sugeridas aqui.

#### **4 Considerações finais**

O intuito deste trabalho é o de relacionar dois campos aparentemente divergentes: marketing e educação. Para isso, ele apresenta em seu primeiro capítulo a utilidade que o marketing pode ter para o mercado educacional, conceituando elementos básicos de marketing, mostrando passo a passo processo de planejamento de marketing para, finalmente, ampliar e aplicar o conceito de marketing ao campo da educação.

O segundo capítulo apresenta o SESI-RJ como um grande prestador de serviço educacional para o Rio de Janeiro e o problema de imagem que suas escolas de Ensino Básico regular enfrentam após uma estratégia de concentração de esforços para o aumento da escolaridade do trabalhador brasileiro.

O terceiro capítulo é a sugestão de um planejamento de marketing simplificado em que são elaboradas possíveis ações de comunicação a fim de começar a resolver o problema referido anteriormente.

Sendo o objetivo geral do trabalho a investigação do uso da comunicação de marketing para a promoção da educação e sua aplicação ao caso das escolas do SESI-RJ, pode-se considerar que a pesquisa, principalmente no que se refere à revisão de literatura, traz uma abordagem bastante sistemática dos processos envolvidos no planejamento estratégico e exemplifica, na medida do possível, com as informações obtidas por meio das entrevistas e de outros materiais levantados.

Quanto aos objetivos específicos, o trabalho apresenta rapidamente possibilidades de uso das ferramentas de marketing fora do mundo dos negócios e as aproxima do campo educacional, analisando o caso das escolas do SESI-RJ. Análise tal que oferece subsídios para o desenvolvimento do plano de marketing e suas estratégias.



O trabalho apresenta um caminho para solução dos problemas de comunicação investigados, entretanto, ele não elimina outras possibilidades, nem de soluções, nem de possíveis usos do marketing. Nesse sentido, se faz necessário dizer que é de grande relevância que outros pesquisadores retomem o assunto a fim de que novos caminhos possam ser trilhados e que as áreas do marketing e da comunicação possam, cada vez mais, estar à disposição da sociedade tanto na produção de conhecimento quanto na produção de soluções práticas para ela.

Por fim, é desejado que, ao término da leitura deste documento, o interesse por esse tema, que é tão importante para o desenvolvimento do Brasil, aumente e outras pesquisas sejam feitas, gerando novas fontes bibliográficas, já que atualmente o número de obras sobre o assunto, principalmente de autores brasileiros, ainda é muito pequeno.

## Referências

CNI. **Entidades do sistema CNI**. Disponível em: <http://www.cni.org.br>. Acesso em: 20/11/2006.

COÇANDO o bolso. **Extra**, Rio de Janeiro, 19/11/2006. Disponível em: <http://arquivoglobo.globo.com>. Acesso em: 21/11/2006.

CORRÊA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. São Paulo: Global, 1988.

EDUDATA. Disponível em: <http://www.edudatabrasil.inep.gov.br>. Acesso em: 15/11/2006

FIRJAN. Disponível em: <http://www.firjan.org.br>. Acesso em: 10/11/2006.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 29/10/2006

KOBLITZ, Maria Tereza F. Entrevista concedida em 23/05/2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDONÇA, Paulo S. M. **Contribuição ao estudo do marketing de idéias**: um estudo de caso no Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL). São Paulo: USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1998. (Tese de doutorado)

MENEZES, Luciana. Entrevista concedida em 08/06/2006.

OHARA, Fabio A. **Impacto do marketing social sobre o desenvolvimento educacional brasileiro**. In: Cadernos de pós-graduação em administração de empresas. São Paulo: Mackenzie, 2002. v. 2, n 1, p. 47-56

PENTEADO, José Roberto W. **Marketing de idéias: a promoção da produtividade no Terceiro Mundo**. São Paulo: Pioneira, 1983.

RECEITA FEDERAL. **Carga fiscal 1999: o sistema S**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 16/11/2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1986.

ROLLI, Cláudia; FERNANDES, Fátima; PATU, Gustavo. Sistema S perderá R\$ 600 mi com lei da microempresa. Folha de S. Paulo, São Paulo, 07/10/2006. Disponível em: <http://www.folha.com.br>. Acesso em: 16/11/2006.

SESCOOP. **Brasil cooperativo: o portal do cooperativismo brasileiro**. Disponível em: <http://www.sescoop.org.br>. Acesso em: 21/11/2006.

SESI. **Linha do tempo**. Disponível em: <http://www.sesi.org.br>. Acesso em: 11/11/2006.

SESI-RJ. **Manual do capacitador: projeto transformar**. Rio de Janeiro: GEB, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação de jovens e adultos: documento de estrutura e funcionamento**. Rio de Janeiro: GEM, GEF, 2001.

## **Anexos**

**Anexo 1** Entrevista com Maria Tereza Falcão Koblitz

**Anexo 2** Entrevista com Luciana Menezes

**Anexo 1** Entrevista com Maria Tereza Falcão Koblitz  
Gerência de Educação Básica – SESI-RJ  
Concedida em 23/05/2006

Maria Tereza (MT) – Essa metodologia foi pensada para atingir o trabalhador. Aquele cara que ta o dia inteiro no trabalho e que vai pra sala de aula à noite. Então são módulos... Assuntos para serem tratados com uma pessoa adulta e, não, com uma criança, com um adolescente, né? E ela tem vários princípios. Ela pode acontecer no próprio local de trabalho, o que nós chamamos aqui de classe anexa. É a sala de aula que acontece ou no meio de um canteiro de obra, ou dentro de uma indústria, ta? Acabou o turno dele de trabalho, ele vai estudar. Nós trabalhamos da alfabetização ao ensino médio.

Para o empresário é muito bom. Por que que é bom? Porque numa mesma sala de aula, do primeiro segmento por exemplo, eu tenho alunos de alfabetização, de primeira, segunda, terceira e de quarta série e um professor só... o custo abaixa. De quinta a oitava série a mesma coisa, na mesma sala, eu tenho de quinta a oitava e cada dia da semana tem uma disciplina a ser trabalhada: Matemática na segunda, terça, Português. Nós temos licença para certificar esses alunos.

Patrícia Resende (PR) – Como funciona, numa mesma sala, várias pessoas em níveis diferentes?

Maria Tereza – Imagine essa aula, eu tenho cinco alunos na primeira fase, do primeiro segmento, na segunda fase, eu tenho seis, na terceira fase, tenho 10, na quarta fase eu tenho quatro. Isso é o desenho da minha sala hoje. Como a gente respeita o ritmo de cada um, eles não têm uma formatura todo mundo junto. No colégio normal, todo mundo ta na página 20, depois passa todo mundo pra 21, não é assim na metodologia convencional? Nele (SESIeduca) não, cada um ta num módulo e eles se juntam em sala de aula por proximidade de módulo: quem ta com 16 vai sentar perto do que ta com 20... Até pra eles se ajudarem. Isso é hoje. Amanhã, isso pode estar completamente modificado. Porque um aluno daqui completou o módulo da fase 1, então, ele já vai pra dois. Então, deixo de ter cinco e passo a ter quatro. E aqui já muda pra seis. Entendeu? E pode ser que outro que já terminou esteja em outro segmento. Essa é uma característica da metodologia. Por isso, como eu disse, pode haver várias formaturas. Vai muito pelo ritmo de cada um. A gente estima que cada fase seja mais ou menos de 6 meses no máximo, mas lógico que o aluno não pode faltar...

Uma outra característica é que não há reprovação. No primeiro segmento, ele faz quatro módulos e é avaliado. Como é que é feita essa avaliação? Ele fez o módulo 1 passou, tudo bem, ok, fez o 2, passou, ok, mas chegou no módulo 3, ele apresentou dificuldade, o professor não entrega o módulo 4 pra ele, vai recupera-lo. De que maneira? Buscando novas estratégias, novos caminhos para que ele possa compreender melhor esse conteúdo. Só assim, ele passa para o módulo 4 e feita é uma avaliação de quatro em quatro módulos. Já no segundo segmento que é de quinta a oitava, ele é avaliado de três em três, mas sempre com essa preocupação de

recuperar o aluno e, não, de reprova-lo. Porque a gente entende que esse aluno que trabalha conosco por essa metodologia, ele já foi excluído de vários processos. Então, ele vem porque quer ficar melhor no trabalho, ele quer ser promovido, ele almeja uma situação melhor pra ele e ele chega aqui, coitado, vai ser reprovado? Não, não vai. Dessa metodologia eu falo confortavelmente porque ela está implantada em 17 estados. Surgiu aqui no Rio de Janeiro e 17 estados estão utilizando essa metodologia. E aí por que pra mim é fácil falar? Eu sou a pessoa que vou pra esses lugares, falar com esses professores, com os supervisores. Depois de três, quatro meses, eu volto ao local pra ver como é que aquilo ta acontecendo. E é maravilhoso que eu tenho essa metodologia implantada em Taraocaba, você nem sonha onde é que isso fica. É no interior, zona rural, do Acre. Eu tenho essa metodologia no Amazonas, eu tenho em Maceió, eu tenho no Rio de Janeiro que foi de onde surgiu, né? O fio condutor todo mundo segue, todo mundo obedece, mas é lógico que p desenho é diferente. Imagina na zona rural do Acre, difícil acesso, milhões de coisas, milhões de dificuldades, não é o mesmo desenho do Rio de Janeiro, de uma Bahia, de Maceió, não é. Mesmo dentro do próprio Nordeste tem as suas diferenças, as suas peculiaridades. Ela foi pensada realmente para o trabalhador e aí nesse kit que você vai levar, tem cd-rom, tem tudo direitinho, o quê que consta nele? Eu te dei todo o funcionamento do material, o passo-a-passo desde que o aluno procura o SESI até a finalização. O docente. O supervisor pedagógico, o quê que a gente acha que deve ter, quais são as competências. E o alfabetizador. Na nossa metodologia, não existe cartilha, a gente não segue cartilha. Isso aqui é um documento, uma grande conversa entre o autor que é um consultor de EJA e o docente, sugestões de atividade que não fujam da realidade desse aluno, lembrando sempre que ele é um adulto, que ele pode não saber ler, nem escrever, mas sustenta a família, às vezes, com um salário apenas. Então agente procura fazer uma coisa bem atual, partindo sempre do diálogo, da oralidade desse aluno para a escrita. Partindo da idéia de que tudo o que ele fala, ele é capaz de escrever.

Eu escrevi um outro material para o aluno que é o Caderno de Temas (vou pegar para você ver). Nós temos aqui uma fita de vídeo que eu acho que é interessante você dar uma sacada nela e aqui, além do material didático que eu vou pegar pra você ver, tem esses CDs com sugestões didáticas para o professor.

Tem aqui a parte introdutória, o conteúdo propriamente dito...

PR – E aí o aluno lê sozinho, quando ele já sabe ler, lógico!

MT – Pra alfabetização é esse outro material aqui que foi que elaborei. É um caderno. Nós não aceitamos livros, cartilha. É tudo em forma de caderno. Não tem uma ordem. São vários temas que eles vão trabalhar aqui. Tem violência, esporte, cidade, bastante coisa de cidadania.

PR – Então esse aluno fica separado?

MT – Não. Na mesma sala de aula, eu tenho alunos que estão no processo de iniciação de alfabetização, de primeira, segunda, terceira e quarta fase. O professor tem que se planejar muitíssimo bem. Eu costumo dizer que o professor desta turma não precisa de mesa, nem cadeira, porque ele não senta. Ele está sempre intermediando os grupos. E nós só trabalhamos com esses módulos a partir do aluno alfabetizado. A partir da antiga primeira série, que nós chamamos de primeira fase. E a partir da primeira fase do primeiro segmento ao ensino médio, ele trabalha assim. E agora a gente está reformulando este material e vai fazer em formato de livro.

PR – Vão todos os módulos pro aluno no livro?

MT – O professor tem um quadro de controle pra saber onde está cada aluno seu. Então, antes dele ir pra sala de aula, ele pega determinado número pra determinado aluno. A turma acabou de fazer o módulo, leva pra casa. Mas o armazenamento fica na escola. Então, nós estamos pensando agora em, ao invés de estar dando um módulo, estar dando um livro.

PR – Um livro com vários módulos?

MT – É, exatamente.

PR – Você disse que está em dezessete estados. E os que não implementaram, quais são?

MT – Não implementaram porque não é do interesse, têm uma metodologia própria, buscou outra metodologia no mercado.

PR – Quais as metodologias que estão no mercado?

MT – Tem o positivo. Não sei, é estadual.

PR – É porque eu desconheço por completo essas coisas.

MT – É porque os regionais, eles têm autonomia de trabalhar com a metodologia que quiserem. Esses dezessete departamentos nos buscaram para implementar lá no estado.

PR – E não há o interesse nesses estados que são ...?

MT – Há o interesse político ...

PR – Não. Foi criado aqui no Rio, não há o interesse que ela seja utilizada nesses outros estados também?

MT – Sim. Mas têm outras questões, né? Lógico que há, seria ótimo no Brasil inteiro, imagina? Teria uma repercussão enorme.

PR – É que eu fiz uma pesquisa prévia, vi mais ou menos onde foi implementado, no Ceará, dá o exemplo da Vicunha. E, pra eu fazer um planejamento, eu precisava desses dados, entendeu? Pra quem eu vou falar, pra que público, os estados onde não têm, se tem, tem porque, onde não tem, não tá porque? Se é que tem como saber isso ...

MT – Posso ver isso pra você, sim, eu não me oponho não.

Patrícia – Porque a idéia não é fazer o anúncio final, não é a minha área, é planejar a melhor forma de comunicar pros diversos públicos porque, pra começar, não é só um público, não é só o aluno, vai entrar num estado, vai entrar numa empresa, e aí, lá dentro... O aluno acho que é o último a saber da coisa.

MT – Minas Gerais é um estado que caminha com uma metodologia deles, sozinhos. Nem do departamento nacional ele recebe ajuda.

PR – No sul, por exemplo?

MT – Não. Recebemos o convite pra ir ao Paraná pra implantar lá. Eles gostaram.

Tem estado que já tem uma metodologia de muito tempo, outros construíram uma metodologia para aquele regional. O conhecimento que eu tenho da implementação é em relação a esses fatores.

PR – E antes do SESleduca, era o quê?

MT – Sempre foi. Foi aprimorado. Sempre foi usado o módulo buscando essa linguagem. Só que a gente busca estar sempre melhorando. A qualidade do material modificou muito. Logo que eu entrei, era um material escrito Matemática, fundo em rosa choque com as letrinhas bem miudinhas preta. Outro era um amarelão ou então um verdão. Hoje, olha aqui a qualidade, o tamanho da letra. Nós temos alunos com problema de vista. Os próprios assuntos que a gente busca trabalhar ...

PR – Primeiro eu queria saber como surgiu a idéia e perguntei o que era antes e você disse que nada.

MT – Sempre foi modular pra atender a esse trabalhador.

PR – Desde quando?

MT – Eu posso ver isso pra você, mas há muito tempo.

PR – Uma das matérias que eu tenho fala de 1997 e isso não é muito tempo...

MT – Não. Não é desde 1997. De jeito nenhum. Deixa eu perguntar...



Em 1997 já existia, sempre foi sistema modular, mas em 97 é que foi dado esse formato.

PR – Eu não sei quem busca o SESI, se são os outros SESI, as empresas, os municípios ...

MT – As empresas nos procuram para dar esse aumento de escolaridade pros alunos. Então, nós temos, quais as empresas que estão conosco? Furnas, Souza Cruz, Petrobrás, Odebrecht, Carioca ... Empresas que querem dar aumento de escolaridade pros seus “alunos”.

A gente aqui busca dar soluções pra empresa. Então, qual é o horário da aula? Eu não sei. Depende de você. Você é que vai me dizer qual o melhor horário de aula pro seu trabalhador estudar. No Caju, uma sala de aula funciona às 6 da manhã, de 6 às 8 da manhã. De lá é que ele vai pro trabalho.

PR – E o pessoal vai?

MT – Vai. O dia em que estive lá fazendo a visita, a sala de aula estava lotada.

PR – Mas aí eles já pegariam a essa hora?

MT – É. Eles vão pro trabalho. Eles têm a sala de aula, depois é que eles vão pro turno. Agora, a grande maioria é à noite. Geralmente, a empresa oferece um lanche ou jantar e eles vão pra sala.

PR – Existe alguma exigência do SESI pras empresas implementarem isso?

MT – Que eu saiba, não. Como assim?

PR – Às vezes, pra não se perder qualidade, há uma série de exigências, não sei...

MT – A gente pede que seja um ambiente favorável: boa iluminação, mesa, cadeira. A gente recomenda que tenha uma biblioteca. Que tenha materiais do tipo globo, um dicionário. Isso aí a gente pede, que é pra dar um suporte, mas, como é no local de trabalho, a gente tem, como na Souza Cruz, poltronas maravilhosas, ar condicionado, muito gostoso, muito confortável. Ao mesmo tempo, você vai num canteiro de obras, às vezes, a sala de aula, como não existe sala de aula, é no próprio refeitório. Então, às vezes, tem resto de comida ali, mas é o que tem.

PR – É, você falou canteiro de obras, eu fiquei imaginando como é que seria...

MT – Mas tem vários canteiros de obra que a sala é arrumada para receber a escola. Então, tem poltrona confortável, banco, né? Banco confortável, boa iluminação, tudo direitinho.

PR – Depois de pesquisar, eu vi que SESleduca não era um programa, era uma metodologia. O programa maior se chama Educação do Trabalhador, é isso? O que é Educação do Trabalhador?

MT – Educação do Trabalhador é tudo isso que eu falei. É o nome que é dado Educação do Trabalhador, mas é o atendimento no canteiro de obra, é o atendimento na indústria, é o atendimento na comunidade. Nós trabalhamos em projetos sociais também. É o atendimento ao trabalhador voltado para o aumento da escolaridade.

PR – E o Projeto TransFORMAR faz parte?

MT – TransFORMAR é um projeto de aumento de alfabetização. Espera aí que eu vou pegar o material pra você. Eu elaborei um material de capacitação para os supervisores capacitarem esses professores. Um livretinho que ainda tem que melhorar bastante, sugerindo jogos pra sala de aula. Mas a metodologia é a mesma, mas foi dado esse no Brasil Alfabetizado que é um projeto do governo Lula, MEC, FNDE e o SESI de Brasília que é o Departamento Nacional e nós estamos agora alfabetizando quase trinta mil pessoas, vinte e oito mil e alguma coisa. Tem o IDH que também é projeto social. É para os alunos que estão fora da série e da idade. Pra dar uma acelerada mesmo. E estamos dando continuidade agora, começa dia 19 de junho, ao TransFORMAR dando o aumento de escolaridade. Começou com o aluno analfabeto que se alfabetizou, que foi oferecido a ele um aumento de escolaridade, ou seja, de 1ª a 4ª, e nós estamos oferecendo agora de 5ª a 8ª. E agora estamos entrando também com um projeto que se chama Segurança Cidadã, em parceria com o Ministério da Justiça, pra preparar os jovens de comunidades carentes para trabalhar no PAN. A gente tem bastante ações em nível social.

PR – Como você chegam nas pessoas?

MT – As pessoas vêm a nós porque, desde 97, a gente faz trabalho social. Em 97, eu coordenei 35 salas na Grande Tijuca. A Tijuca está bem no meio de várias favelas, então, nós tínhamos 35 salas de aula nas favelas. O SESI tem o *know-how*, tem toda uma estrutura para desenvolver essas ações. Então a coisa é divulgada, as pessoas reconhecem.

PR – ONGs procuram, essas coisas?

MT – ONGs, secretarias. Já trabalhamos com a Secretaria Municipal do Trabalho de 98 a 2000, desenvolvendo aumento de escolaridade em comunidade. O SESI já é reconhecido, já é respeitado por trabalhar dessa forma.

PR – Como é feita a seleção dos professores?

MT – Nós não trabalhamos com professor leigo. Ele tem que ser formado. Tem que ter a licenciatura na tal disciplina. Só dessa forma que a gente trabalha.

PR – Mas existe um processo seletivo?

MT – Existe um processo seletivo. Nós trabalhamos com cooperativas. Então a cooperativa seleciona e nos indica. E tem aquela questão do amigo que conta pro outro amigo e chega até alguém. Como a gente está sempre mantendo esse pique de trabalho, a gente já mais ou menos um esquema armado, tanto de professor quanto de supervisor pedagógico. Nós já temos pessoas-chave que trabalham conosco.

PR – Você sabe me dizer quais os estados que não adotaram a metodologia?

MT – De cabeça, eu não sei, mas posso levantar isso pra você.

PR – Eu queria saber se existe alguma dificuldade? Porque o negócio é tão bom que eu não sei o que eu estou fazendo aqui!

MT – Existe sim. Não é qualquer professor que pode trabalhar. Veja bem pra coisa acontecer efetivamente, não é qualquer professor, pra começar a brincadeira. Ele não pode chegar: “o quê que eu vou fazer hoje?” Ele tem que se planejar. Isso aqui não basta como qualquer material didático, a gente entende que não é o bastante, isso não existe. Você vai pegar módulos em que você vai olhar assim: “Pôxa tá fraco, precisava enxertar mais coisa aqui!” Você vai pegar módulos e dizer assim: Nossa começou com força total! Então antes de eu entrar no módulo 50, eu tenho que embasar melhor meus alunos!” E por aí vai. Então o professor tem que conhecer a disciplina dele, conhecer o material didático que são os módulos e ele tem que se planejar muito. A gente até orienta, a gente vai nas unidades operacionais do SESI fazer esse tipo de orientação. Nós investimos muito na questão da capacitação continuada. Reuniões, reuniões, reuniões... A gente se preocupa com isso. O tempo inteiro a gente sinaliza essa questão do planejamento. E tem que ter pra esse módulo aqui tem que ter outras atividades, principalmente, pra aquele aluno que ainda não atingiu... Então realmente é uma metodologia muito trabalhosa. E cada um estando no seu momento, no seu módulo, se ele não se planeja, não rola, não tem como.

PR – Alguém tem que se organizar ali dentro!

MT – É complicado não é fácil, não! Quando eu saio pra falar da metodologia, a primeira coisa que eu digo: “olha gente, estamos aqui pra compreender a metodologia, então vamos levar com seriedade porque não é uma metodologia fácil”. Se você não tiver planejamento, organização, não rola.

PR – Existe uma grande procura por parte dos professores para participar desse projeto?

MT – Demais, coisa de louco.

PR – Mas desse grande número, a maioria está capacitada?

MT – Existe a capacitação a inicial, antes dele entrar, e existe a semanal – toda semana tem capacitação.

PR – Mesmo que o cara não chegue preparado, se ele estiver a fim vai ter a oportunidade de se preparar.

MT – O negócio é o seguinte, quando a gente falar em alfabetizar alguém já é uma coisa maravilhosa. Só nessa meta agora foram quase trinta mil, mas a gente faz muita formação de professores porque toda semana eles têm reunião. Toda semana eles estão discutindo a metodologia. Inclusive, a gente agora vai fazer uma avaliação, mas a gente já tem mais ou menos um parâmetro, porque a nossa preocupação é tão grande com essa questão da capacitação continuada que semana que vem mesmo nós vamos ficar dentro de um hotel quatro dias trabalhando com essas pessoas, investindo nelas. Muitos fizeram um concurso e nos retornaram contando que muitas questões eram textos que a gente já havia trabalhado, questões levantadas aqui dentro. A gente faz esse trabalho firme. Isso o estado inteiro.

PR – Existe casos da empresa querer investir nos funcionários, mas os funcionários terem uma certa resistência?

MT – Sim, com certeza.

PR – Você lembra de algum caso?

MT – São várias questões. Primeiro, ele se assumir com baixa escolaridade frente aos colegas de trabalho. Cansaço. Desmotivação. Isso existe tranquilamente. Isso aí a gente se depara também.

PR – Porque a gente pensa assim, é educação, todo mundo quer porque é uma coisa boa... Pra quem está vendo do outro lado...

MT – Até porque é sacrifício mesmo. Eu me lembro que eu fui num canteiro, já eram oito e meia da noite, a pessoa com a mão pesada, lutando pra escrever a palavra vida, morava longe em Itaboraí e lutando pra escrever. Eu fiquei numa emoção. E sete horas da manhã ela tinha que estar de volta ali. Olha que loucura! O aluno, às vezes, se desmotiva por causa disso. O trabalho é extremamente distante do local de moradia. Tem várias questões. Há empresa que facilita dando um lanche. Ótimo! E a que não dá? Tu já viu alguém conseguir estudar com fome? Não rola.

PR – Quantas empresas adotam, você sabe?

MT – O número de empresas eu posso dar agora. São setenta e seis empresas, mas eu posso te dizer depois detalhado o número de turmas que eu tenho hoje, mas nós atingimos mais de quarenta mil trabalhadores. Isso você pode colocar.

PT – Posso dizer que já causou impacto na questão educacional do Brasil?

MT – Já.

PR – Existe algum problema de comunicação no programa hoje? Alguma dificuldade? É que é complicado porque aparentemente parece que o programa está indo muito bem obrigado e não há nada que possa ser feito em termos de comunicação. O pior problema é quem você deseja atingir não estar sabendo.

MT – Problema de comunicação tem em tudo quanto é canto, né? Às vezes, você acha que está se comunicando muito bem e não é nada disso. Eu lembro uma vez que eu fui conversar com uma professora de alfabetização de jovens e adultos, fui falar com ela sobre a metodologia, enquanto eu estava nesse processo, eu estava me avaliando, e na falsa modéstia, eu estava achando que estava me saindo muito bem. No final eu perguntei pra ela: e aí você gostou? Não porque você falou que tem que trabalhar com a realidade do aluno. Pôxa, Tereza, ele está numa obra com martelo, com prego, com tijolo, eu vou pra sala de aula falar m-a-r-t-e-l-o, t-i-j-o-l-o. E aí eu fiquei pensando: caramba, ela não entendeu nada. Então eu não soube me comunicar. Trabalhar com a realidade dele é o que ele gosta. É o dia-a-dia mesmo dele: se ele joga no bicho, se ele toma a cachacinha dele, se ele se reúne com os amigos, se ele mora no subúrbio. E ela entendeu que estava pra ela trabalhar as palavras tijolo, martelo. Lógico que não. Pode até trabalhar. A comunicação tem uns ruídos, né? Tem sim, me lembrei de uma situação em Manaus. Eu cheguei lá pra fazer a assessoria e tinha o professor perto de um quadro limpinho, não tinha nadinha de giz. E eu olhando, achei aquilo esquisito. Na medida que a gente vai conversando, vai sabendo melhor das coisas. Eles entenderam que eu falei, quando eu estive implantando, que era proibido usar o quadro de giz. Então, eles só usavam quando sabiam que eu não ia aparecer por ali. Quando eu podia ter falado isso? O que eu falei foi que eles se reúnam por número de módulo e o professor tem ficar o tempo inteiro mediando. A questão da correção, ele não leva material de aluno pra corrigir em casa. Até porque a gente não acredita nessa correção. A correção tem que ser feita na hora. Até porque não tem sentido, eu te dou um questionário, você devolve ele respondido. Eu vou te devolver um mês depois aquilo já não existe mais. Eu falei que, nessa metodologia, o professor não precisa de mesa, nem cadeira, porque ele não senta. Ele não tem esse momento. Ele tem que estar o tempo inteiro ali acompanhando essa dinâmica do aluno. O cara entrou em pânico porque não podia usar o quadro porque eu tinha dito isso. Eu não falei isso. O que eu quero dizer que não é uma metodologia cuspe giz. Não é uma metodologia que você enche um quadro de giz e o cara vai copiar e é aquela reprodução maluca. É uma formação maior, a gente entende que não é só o

conteúdo, é formar esse homem, é resgatar essa cidadania, é pegar esse homem que tem uma baixa auto-estima danada.

PR – Como é que faz pra convencer o empresário que ele tem que investir nisso?

MT – A gente tenta mostrar pra ele que o empregado tendo mais escolaridade, ele vai produzir mais e melhor. Isso hoje já é uma evidência. Eles têm consciência disso. Nós tínhamos empresa aqui, principalmente, em canteiro de obra, que inicia uma obra e a primeira coisa que ele faz é implantar uma sala de aula. É impressionante. As grandes empresas de construção civil, todas elas adotam a sala de aula. Porque é uma mudança muito grande no trabalhador, é uma mudança de postura, de higiene, de auto-estima mesmo. O cara muda e você percebe logo como é que é essa transformação. O quê que a educação não faz? Entendeu? A gente tenta mostrar por esse lado.

PR – Ele fica mais econômico para o empregador?

MT – Sim, porque ele não vai desperdiçar tanto. Ele tem consciência do que ele está fazendo. Ele vai utilizar o equipamento de segurança. Porque ele não tem consciência. Por que ele vai usar o capacete? Ele acha que é pra agradar o empresário. Não é. Na verdade, primeiramente é pra ele. Mas ele tem que ter essa consciência. Dentro da sala de aula a gente trabalha esses conteúdos.

PR – O aluno não paga nada?

MT – O aluno não paga nada, quem paga é a empresa. Desculpa, a empresa paga um valor para o SESI fazer a supervisão pedagógica, o material está incluso e o professor. A empresa cede o local.

PR – E quais são os objetivos do SESI para o futuro?

MT – A gente já está pensando em outro tipo de trabalho porque a EJA daqui a algum tempo vai deixar de existir. Você vê é prioridade do governo erradicar o analfabetismo. Então a gente tem outros objetivos. A gente está lidando com a educação à distância. A gente está vendo o ensino médio regular pra nossa escola. Até porque a gente percebe em algumas escolas a mudança da clientela. Tem um SESI em Laranjeiras, se você for lá ver, for fazer uma pesquisa. Você vai ver que a maior parte ali são pessoas de classe média alta que estudam. Então o programa não pode ser mais esse. Tem que ser uma escola particular como existe em qualquer outro lugar por aí.

**Anexo 2** Entrevista com Luciana Menezes  
Gerência de Marketing Institucional  
Concedida em 08/06/06

(A entrevista começa da mudança de estratégia do SESleduca: antes, uma metodologia especialmente voltada para a Educação de Jovens e Adultos e, a partir de 2007, ela fará parte de toda a Educação do SESI e as escolas passarão a se chamar Escolas SESleduca)

Luciana Menezes – Isso era uma questão que a gente percebeu com um trabalho feito esse ano com a Gerente de Educação Básica que é quem cuida desses produtos todos que eu te falei e com todos os diretores das escolas do SESI. Foi um trabalho inovador no qual a gente ouviu quem está lá na ponta lidando com as questões diárias das escolas do SESI.

Existem reclamações de pessoas de algumas unidades do SESI que trabalham na área de Saúde de que as crianças estão fazendo muito barulho, falando muito alto e tal, mas não tem como ser diferente. A questão do espaço físico é que é complicada dentro da unidade. Não é culpa da Saúde, da Educação ou do Lazer. A questão é da própria infra-estrutura mesmo.

Em algumas unidades o cliente percebe a escola. Nas unidades que a gente chama de modulares, há um grande espaço com vários modulozinhos como se fossem várias casinhas, em cada casinha dessa funciona um serviço e então eu tenho o módulo da Educação. Assim, é mais visível, mas eu ainda não tenho nada escrito escola. Na campanha passada, mesmo fragmentada, a gente colocou “as escolas do SESI” para tentar passar essa imagem de escola.

Esse ano a gente está tentando trabalhar uma nova proposta. Eu não vou fazer campanhas por produto. O meu objetivo é divulgar a escola, que a gente está chamando, o jurídico já autorizou, de Escola SESleduca. Primeiro, porque eu fortaleço a metodologia SESleduca, já que essa metodologia é um produto criado aqui no SESI-RJ e que a gente acabou vendendo para todos os outros estados.

Patrícia Resende – Já está em todos os estados?

LM – Não sei. Mas uma coisa eu tenho certeza: o aluno, ou alguns desses alunos em alguns desses estados, percebe bem a metodologia, sabe que está estudando com a metodologia SESleduca e aqui no Rio, onde ela foi criada, o aluno não consegue perceber isso. É uma questão de a gente estar passando para ele por osmose: “Você está estudando com essa metodologia...” Como o Positivo faz lá no sistema dele. A gente entendeu que esse fosse o caminho a ser seguido, por isso, a gente está fazendo uma campanha para divulgar e fortalecer a marca Educação, o produto Educação do SESI.

A gente está sugerindo que o nome das escolas passe a ser SESIeduca, que a gente coloque isso de alguma maneira na fachada. Em todo o material de divulgação, a gente vai ter um selinho. E o uniforme dos alunos do SESI vai receber um a aplicação do selinho SESIeduca na manga. E o material didático também. A gente está tentando disseminar o máximo possível a questão da metodologia porque ela permeia todos os produtos. O que antes era visto mais lá na Educação para Jovens e Adultos (EJA), hoje a gente quer divulgar que a metodologia SESIeduca é usada desde a Educação Infantil até o Ensino Médio Regular e para todas as pessoas que forem do EJA também.

PR – Então vai ter que haver uma adaptação da própria metodologia, já que ela foi pensada para jovens e adultos e existe toda uma preocupação de não infantilizar o ensino?

LM – Para mim, falar da metodologia é um pouco mais complicado porque eu não sou pedagoga, eu não sei como ela funciona na Educação Infantil. Mas, de qualquer maneira, ela está presente na Educação Infantil também. Agora, como, eu não vou saber te falar. Mas eu posso dizer que uso essa metodologia da Educação Infantil até o Ensino Médio Regular. Inclusive é o maior diferencial que a gente tem pois é uma metodologia que permite desde a criança até o jovem a aprender a desenvolver o raciocínio crítico, a desenvolver a autonomia. Todo o nosso conceito de Educação é baseado nos 4 pilares da Unesco: Aprender a aprender; Aprender a conhecer; Aprender a ser; e, Aprender a conviver. É exatamente essa coisa da adaptação, da sociabilidade. Eu crio o meu próprio conceito. A professora não chega com o assunto formado, a idéia formada, e eu tenho simplesmente que assimilar. Eu vou estar sendo treinado para aquilo que a professora está trazendo como proposta de ensino. Eu acho muito interessante. Desde o início, as crianças estão aprendendo isso lá na escola. Até o uniforme delas é pensado dessa maneira. A gente tem um uniforme com a mesma identidade para todas as crianças, mas com cores diferentes. Elas têm essa livre escolha para usar a cor que elas gostam mais. Não é uma coisa imposta. Então, eu te pergunto: mas, há um direcionamento? Ela pode estar criando o tempo todo? Ficam soltas? Não, você direciona. Mas você não impõe.

Da metodologia, é um pouquinho mais complicado falar. Com relação à comunicação, é isso que a gente está tentando fazer agora: divulgar e fortalecer a própria metodologia e estar associando ao nome. De repente, a gente consegue as duas coisas: fortalecer a área de Educação do SESI... a escola do SESI tem tudo, ela hoje tem de Educação Infantil até o Ensino Médio Regular. Antigamente, ela tinha um *gap*. Eu só tinha Educação Infantil e o EJA. Então, eu não tinha o que a gente chama de continuidade.

PR – Chegava uma hora, a criança tinha que sair para estudar em outro lugar.

LM – Isso era ruim. Ela não podia ir até o final. Hoje, a gente já pode fazer isso. O Ensino Médio Regular ainda não está em todas as unidades. Começou na realidade no ano passado. A gente tem na Unidade Macaé. Lá



tem tudo: Educação Infantil, Ensino Fundamental Regular e Ensino Médio Regular. É uma unidade completa. É essa a tendência que a gente quer, a gente quer poder falar isso que as escolas do SESI vão da Educação Infantil e podem ir até o Ensino Médio Regular com o diferencial, que a gente acredita ser um dos maiores, de ter uma metodologia própria.

PR – Mas isso a partir do ano que vem?

LM – Na verdade, a gente já deve estar lançando a campanha este ano (2006) porque você lança num ano para captar matrícula para o ano seguinte. Então, eu tenho que estar com ela na rua em setembro que é mais ou menos quando os pais começam a pensar em qual escola ele vai matricular o filho para estudar em 2007. É claro que nem todas as unidades estarão aptas a tender todos aqueles produtos que eu vou divulgar tanto que eu vou ter que colocar uma observação, o 0800, pois aqui nós temos uma central de atendimento, dizendo que os produtos variam de acordo com as unidades. Por exemplo, nem todas as unidades terão ainda o Ensino Médio Regular no ano que vem. Hoje, isso já existe em Macaé e, no ano que vem, a gente espera que mais 3 ou 4 unidades consigam implementar esse produto. Eu tenho 22 unidades do SESI e eu sei que não vou conseguir implementar o Ensino Médio Regular em todas. Por exemplo, aqui em Santa Luzia, eu não tenho Educação Infantil porque a estrutura não permite: é um prédio. Por isso, existe essa questão de eu ter que comunicar ao meu cliente que eu não tenho todos os produtos em todas as escolas, mas que o SESI tem isso, ele tem escola.

A gente percebeu que, quando se fragmentam as campanhas, fica complicado. Você não vê nenhum colégio vender a alfabetização, ele fala da alfabetização ao tal, ele vende toda a gama de produtos do colégio, ele vende a escola. Vendendo somente o produto, você não fixa a marca da Educação do SESI.

PR – E a decisão de implementar o Ensino Médio Regular é de cada unidade?

LM – Não. Existe uma Diretoria de Educação. Aqui, a gente tem a Diretoria de Operações que cuida de todas as Unidades Operacionais (Unops) e a gente tem as diretorias temáticas. Então, para cada produto, eu tenho uma diretoria temática. Tem a Diretoria de Saúde e Esporte e Lazer, a Diretoria de Tecnologia que trabalha mais para o SENAI, uma Diretoria de Meio Ambiente e uma Diretoria de Educação. Essa atua junto no momento da decisão. Ela está palpitando em relação a isso. É claro que a opinião, principalmente, do Gerente, que é a pessoa responsável pela unidade, é importante. O Gerente fala: “Mas eu quero Educação Infantil, eu acho que dá e tal...” Então, isso é passado para a Diretoria de Educação e se implementa ou não esse produto.

PR – Você está falando de uma nova fase da metodologia SESIeduca. Eu gostaria de saber sobre ela em outros programas como o SESI por uma Brasil Alfabetizado, o Projeto TRANSFORMAR...

LM – O projeto SESI por um Brasil Alfabetizado é vendido de outra forma, ele é divulgado de outra forma. A gente tem parceiros. As aulas não são dadas dentro das escolas do SESI.

Eu peguei a Educação no ano passado. Então, algumas coisas eu estou aprendendo agora. O TransFORMAR é um projeto em que, se eu não me engano, as parcerias são feitas com as prefeituras. Antes, vai lá um comitê para saber se aquela prefeitura tem o interesse de oferecer esse projeto a sua comunidade. A prefeitura, tendo o interesse, é feito um convênio com ela. As professoras são da região, mas são capacitadas por nós, porque a metodologia é toda nossa e elas ficam lá dentro da comunidade. Quando tem formatura, a gente vai lá dentro da comunidade que é onde esses alunos estão. A comunicação é desenvolvida especialmente para esse projeto porque eu estou falando para um público jovem, se eu não me engano, a partir de 15 anos. Se você for lá na formatura, você vê gente bem velhinha também. São pessoas que não sabem ler.

PR – Mas o foco do TransFORMAR é o adolescente, não é?

LM – Tem adolescente, mas tem muito idoso também. Fica aberto. Se você olhar na formatura, você vê gente de todas as idades.

PR – Existe um convênio com as prefeituras, quem faz a comunicação para o público final que seriam os alunos? A prefeitura?

LM – Não, o material todo sai daqui com a cara que é desenvolvida pela FIRJAN. A gente só personaliza com o nome da prefeitura. O projeto tem uma camisa que tem uma cara, uma cor e, atrás, o nome da prefeitura.

PR – No Rio, já está em todos os municípios?

LM – Sim. Isso começou com o Projeto TransFORMAR que era uma coisa só aqui para o Rio de Janeiro. Depois acho que esse projeto se transformou em algo maior que é o SESI por um Brasil Alfabetizado.

PR – E quem mede os resultados? Porque esse projeto só “transbordou” por ter dado um bom resultado, não?

LM – Existe, dentro da Gerência de Educação Básica, uma pessoa que é responsável pelo Projeto TransFORMAR e que tem todos esses números. Ela tem números de atendimento, de alunos de 1ª a 4ª, ela tem todos esses números. Tanto que na última formatura, a gente preparou um evento para 40 mil alunos lá na Cidade do Rock. A gente já fez três formaturas, a maior foi essa do ano passado.

PR – Mas envolve o Rio de Janeiro todo?

LM – Sim. A arte das camisas foi desenvolvida aqui pelo Marketing. Tem a cara do Projeto Transformar, tem a cara do SESI por um Brasil Alfabetizado, que, na realidade, o primeiro se transformou no último, e tudo sai daqui. Cada unidade fica responsável pela logística de seus alunos. Por exemplo, há a Unidade de Itaperuna e todos os municípios em volta, essa Unidade fica responsável pelo transporte dos alunos de todos os municípios para os levar à formatura. E para saber quantas camisas, quantos lanches, existe uma planilha com todos os números que fica com essa pessoa da Gerência de Educação Básica.

PR – E quando é o caso de uma empresa, vai firmar um convênio com determinada empresa, vai ter a sala de aula lá dentro?

LM – Isso é a Classe Anexa. Isso já é um outro produto que é a empresa que tem o interesse de estar proporcionando ao seu empregado e, às vezes, até ao dependente. Ele também começou com a EJA, mas que hoje a gente pode colocar em qualquer produto. Eu simplesmente tiro esse produto da minha unidade e levo para o espaço da empresa.

PR – Há uma procura grande ou geralmente é o SESI que vai atrás das empresas?

LM – A gente tem dentro das unidades a figura do Agente de Negócios. Ele tem o contato com a pessoa jurídica. O foco dele é vender produtos para a pessoa jurídica. Ele tem um portfólio de produtos, não só da área de Educação, mas como por exemplo, da área de Saúde. A gente tem Saúde Ocupacional que é uma exigência legal. E com esse portfólio de produtos, ele (agente) pode estar oferecendo à empresa e a empresa comprando de acordo com a sua necessidade. A Classe Anexa é importante porque, de repente, tem gente ali na sua empresa que não tem o segundo grau e isso é importante para ele estar melhorando dentro da empresa. Então, ela (empresa) fecha com a gente e a questão de pagamento é um problema da empresa. Se ela vai pagar todo para o funcionário ou se vai descontar 50% no contra-cheque, é uma questão dela. Na realidade, a gente recebe da empresa, como ela vai repassar esse custo é uma questão dela. Que eu saiba, a gente não tem nenhum envolvimento.

PR – O canal de comunicação é esse Agente de Negócios?

LM – Dos produtos de pessoa jurídica, o principal canal de comunicação é o Agente de Negócios.

PR – Tem outro?

LM – Não. A gente tem o Agente de Negócios, o Agente de Atendimento e o Agente de Varejo. O Agente de Varejo, como o nome já está dizendo, vende os produtos de varejo que são mais para a pessoa física. Dividimos então em atacado e varejo. Atacado a gente pode falar que é a pessoa jurídica. E o

varejo é a pessoa física. E o Agente de Atendimento monitora todo o atendimento, se a empresa está satisfeita, se o cliente está satisfeito.

PR – É o pós-compra?

LM – É. Para manter a questão da qualidade, de satisfação.

PR – Como é o trabalho do Agente de Varejo? Porque não dá para ficar falando com um por um.

LM – Essa é uma boa pergunta e eu não vou poder te ajudar. Eu não sei como é o dia-a-dia desse Agente de Varejo.

PR – Ele tem o apoio de uma comunicação maior?

LM – Tem. O Marketing é dividido. Eu cuido da área de Educação e da Tecnologia. Tem uma outra pessoa que cuida da diretoria de Meio Ambiente. Uma outra que cuida da Diretoria de Esporte e Lazer e a Alessandra coordena duas meninas que cuidam somente da Diretoria de Operações porque é ela que demanda o maior volume de trabalho. Eu estou falando de 48 Unidades Operacionais se eu contar SESI e SENAI. Você imagina o que é ficar dando informação o tempo todo para essas unidades. Complicado. É muita coisa. As unidades querem tudo muito personalizado. Cada unidade tem um produto diferente. Tem unidade que eu não posso divulgar natação porque ela não tem piscina. É tudo muito cheio de detalhes e é a Alê quem cuida dessa parte. A dinâmica no dia-a-dia do Agente de Varejo eu não sei exatamente.

PR – Fazer uma ação para todo o Estado do Rio de Janeiro é complicado se cada unidade tem características diferentes.

LM – A campanha de Educação, por exemplo, tem essa característica. Eu não tenho verba para fazer uma campanha de Educação para cada unidade. Primeiramente, eu nunca iria conseguir firmar uma imagem, uma identidade e é essa a questão do SESI. Para o cliente não importa. Ele nem percebe se é SESI-SP ou se é SESI-RJ. Ele não sabe das nossas questões internas, que o SESI-SP tem sua maneira de trabalhar e que tem sua independência e o SESI-RJ tem outra. Para ele, a marca é SESI. Para ele, a marca é SENAI. Por exemplo, a gente tem, aqui no Rio de Janeiro, o CETIQT que, por acaso, é a única escola do SENAI Nacional que fica em Brasília, mas que está no Rio. O cliente não quer saber, para ele, é SENAI. A gente recebe aqui milhares de ligações de gente querendo saber sobre o SENAI-CETIQT. A gente não tem que explicar A+B. A gente tem que informar onde é o SENAI-CETIQT, saber quais são os cursos. Então, eu não tenho como fazer essa campanha padronizada.

Na campanha de Educação desse ano, a gente vai ver se consegue isso, usar o 0800 para todo mundo. Primeiro, porque é uma central de atendimento gratuita e, segundo, porque eu consigo reduzir o custo de

campanha, pois, cada vez que eu tenho que personalizar uma peça, eu tenho uma arte final diferente. De repente, eu consigo usar essa verba de personalização na veiculação, o que é mais legal. Além do mais, eu acho que o telemarketing tem gente preparada para dar informação. Ele não vai dar a informação no detalhe, é lógico. Mas isso a unidade também não dá. E cabe a quem está lá na ponta, o Agente de Varejo ou a própria escola, estar trazendo esse cliente, sensibilizando e o trazendo para dentro das nossas unidades. Então, a gente faz uma campanha única com 0800 esse ano.

Nas campanhas do SENAI, a gente não consegue fazer isso porque nelas eu divulgo os cursos. Não basta dizer “curso técnico do SENAI”, eu tenho que dizer quais cursos estão com inscrições abertas.

PR – Porque aí a pessoa está interessada em determinado curso. Não é: “Vou estudar qualquer coisa desde que seja no SENAI”. É o contrário: “Vou estudar tal coisa que tem no SENAI de tal lugar”.

LM – Isso. A gente até pode colocar por segmento. Por exemplo, o SENAI de Vassouras tem cursos do segmento de alimentos e bebidas. Eu posso até fazer isso. De qualquer maneira, é uma personalização.

PR – Eu tenho a necessidade de ser informada assim mesmo.

LM – Tem.

PR – O Agente, seja de Varejo, seja de Negócio, ele vende vários produtos, não só de Educação...

LM – É, ele tem um portfólio, uma carteira de produtos.

PR – E quando o cliente pessoa jurídica compra e quer implementar, por exemplo, a Classe Anexa, como essa “notícia” chega ao funcionário?

LM – Isso é um problema às vezes. A gente não tem como garantir que todas as empresas vão informar isso ao funcionário. A gente tem alguns veículos. A gente tem em todas as empresas que são clientes um quadro que a gente forneceu, tipo um quadro de avisos. SESI/SENAI Notícias é o nome. E aí esse Agente de Negócios ou de Varejo, não sei, vai à unidade alimentar esse quadro com informações. Às vezes, o Agente faz peças para divulgar: a sua empresa agora tem Classe Anexa. Ou no próprio contra-cheque. É uma negociação com a empresa, mas a gente sugere um veículo para que ela esteja disseminando, pois se trata de um benefício também. Para a empresa, é importante que ela dissemine esse benefício para o funcionário.

PR – Quando se pensa em Educação, a gente costuma achar que todo mundo quer, mas, na verdade, isso não é bem assim. Quais são as dificuldades e as estratégias utilizadas para convencer o funcionário a passar duas horas do dia dele numa sala de aula já que é cansativo?

LM – Na realidade, isso em alguns casos é uma exigência da empresa. Eu imagino que seja assim. A gente sabe que, em algumas empresas, o cara só é promovido se ele tiver um determinado nível de escolaridade. É uma questão de sobrevivência dentro da empresa. Eu não sei se algumas empresas colocam isso e não é uma questão de escolha: eu tenho que fazer. Talvez em algumas empresas, seja colocado isso. Mas, eu acho que, mesmo que não seja, para quem está hoje no mercado de trabalho existe a questão da atualização. Para quem já tem um nível de escolaridade ok, estar se atualizando, e para quem não tem, passar a ter. Eu acho que isso é um ponto que não tem jeito, não tem como você fugir. No momento em que a empresa proporciona isso, não tem como não fazer. Se ela está proporcionando é porque ela sente que precisa. Ou ela tem pessoas que precisam chegar a um nível, no caso da EJA, compatível com a função que estão desenvolvendo e compatível também com a realidade do mercado porque todo mundo fala da importância da Educação. Se ele não é obrigado, no mínimo, fica sem graça.

PR – É, mas tem a questão de se assumir como analfabeto, ou de baixa escolaridade.

LM – Existia esse problema no TransFORMAR. O TransFORMAR, no início, as professoras sinalizavam esse problema porque elas também divulgavam o projeto nas suas regiões, nos seus municípios. “Menino, vai estudar, vai fazer...” Existia isso, como era um jovem, um jovem numa idade muito cruel, nos seus 15, 18, 19 anos, falar que não sabia ler... Ele tinha vergonha de falar. Então, no TransFORMAR, a gente teve que fazer todo um trabalho boca-a-boca. A divulgação do TransFORMAR é completamente diferente. Não é só uma divulgação de massa. É uma divulgação de sensibilização mesmo, da professora que é da região e que a conhece, que conhece as pessoas e sai para convidá-las para ir estudar, mostrando a importância e tendo essa sensibilidade de perceber se a pessoa quer mas tem vergonha porque vai ter que assumir essa coisa do analfabetismo.

Mas eu acho que na Classe Anexa é um perfil diferente de público. É o cara que já está trabalhando. Já está inserido no mercado de trabalho. Talvez a forma de vender seja diferente. É para você melhorar. É para você progredir dentro da empresa ou para você manter seu emprego, mas ele já está inserido no mercado de trabalho. E certamente, ali no mundo onde ele está, ele não está sozinho. Tem muitos colegas que passam pela mesma situação.

PR – É uma outra aspiração no caso?

LM – É. Eu acho. É outro objetivo. No caso do TransFORMAR, a gente vê idosos de 60 anos que não sabem ler. Às vezes, mal sabem assinar seu nome.

PR – E às vezes, o neto dele já está terminando o Ensino Médio.

LM – Às vezes, ele vai tirar um documento e fica com vergonha porque não sabe assinar. É uma outra realidade que passa pela questão da auto-estima. A gente percebe isso na formatura. A formatura do TransFORMAR dá um trabalho do cão, a gente fica enlouquecido, mas o momento da formatura é muito emocionante. Você vê uma senhora que não sabia ler, lendo lá na frente como representante da turma, ou seja, até o momento em que o TransFORMAR chegou na vida dela, ela não era uma cidadã, no sentido de que não conseguia escrever, não conseguia ler, não conseguia assinar o nome.

PR – É uma questão de cidadania. Já o cara da empresa é uma questão profissional.

LM – Tem até a questão da empresa cidadã, de estar proporcionando... Mas, ela também tem o interesse de que o profissional esteja bem qualificado.

PR – Teve até um caso, acho que na Petrobrás, em que o índice de acidentes no trabalho diminuiu. Claro que isso é interessante para a empresa.

LM – No caso do SENAI, a gente tem também os cursos técnicos, cursos de gestão para melhorar a competência, que também podem ser levados para dentro da empresa que é a questão de você estar melhorando a produtividade.

PR – No caso da empresa, é mais fácil vender para o empresariado ou, depois que ele compra, pegar o público? É muito difícil vender para o empresário?

LM – Eu acho que o ponto nunca é o grande empresário onde você tem uma entrada pelo RH. No caso do SENAI, você entra por uma área de RH que tem um orçamento e a necessidade de comprar ou não este ou aquele serviço. Eu vendo a Educação pelo RH, mas também pela produção, pela área de produção de uma indústria. Pois ela consegue identificar a necessidade de qualificar o pessoal de Engenharia de Segurança. Enfim, ela percebe que precisa melhorar a qualificação dessas pessoas, ou de repente, tem um grupo de eletricitas e agora quero oferecer um curso de Eletrotécnica para complementar. (RH COMO PÚBLICO)

PR – Quando a indústria vai instalar uma tecnologia nova?

LM – Isso. Então, no caso do SENAI, a produção também é muito envolvida.

PR – O pessoal do Marketing tem contato com as professoras? Utilizando a metodologia SESleduca, a professora tem que ter uma sensibilidade grande porque ela vai trabalhar a partir do aluno. Ela não traz a coisa pronta e dá o mesmo conteúdo, não importando quem esteja ali. Isso é uma maneira do você saber quem está ali.

LM – Não, agente tem contato com as diretoras das escolas do SESI.

PR – E essas diretoras têm... (acaba a fita)

LM – Na realidade, o primeiro trabalho que a gente fez com elas foi esse que eu te falei. O trabalho foi muito legal porque elas passaram muita informação sobre o que acontece dentro das salas de aula, nas escolas do SESI, para eu pegar o briefing da campanha de Educação Básica. Esse foi o momento que a gente esteve com elas. Eu costumo falar que me irritam um pouco as pessoas que não são da área de Marketing e que são metidas a entender da área de Marketing. Eu acho que a gente tem que respeitar. Então, cada macaco no seu galho. Eu não entendo de Educação. Quem entende de Educação são elas. A diretora de Educação fala uma coisa assim: “Todo mundo acha que entende de Educação porque um dia foi aluno”, mas a gente só sabe de Educação enquanto aluno. A questão técnica, pedagógica, essas questões que elas trouxeram de que a escola não é vista como uma escola, até mesmo por causa do espaço físico que não dá essa visão, a relação das professoras com os alunos por conta da metodologia que sugere isso, só quem pode trazer são elas. E aí é lógico, elas têm um relatório detalhado. Se você perguntar, elas sabem de tudo. Principalmente, as escolas do interior, elas tanto sabem de tudo das professoras, como sabem tudo da região. No interior todo mundo se conhece. O menininho que estuda na escola onde ela trabalha é vizinho. Você também tem essa relação. Por isso, é importante ouvi-las porque elas sabem o que acontece. “Na minha região, tem a escolinha que faz assim, eles não tem isso, isso, isso e a gente está perdendo de não estar divulgando.” Tem uma série de informações que só elas podem trazer. Na capital, é até mais difícil, eu sei, porque você tem uma realidade maior, mais gente.

PR – É mais complexo.

LM – Não há uma relação tão intimista com teu cliente. Mas no interior, você tem toda essa facilidade até para canal de comunicação. Pó exemplo: Nova Friburgo sinalizou que queria fazer um filme. Filme para capital é inviável. É inviável você botar um filme na Rede Globo, mas no interior não. Às vezes, é até uma questão de permuta, a unidade, às vezes, faz permuta. Então você tem um custo menor. O custo maior seria para produzir esse vídeo. Mas para estar lá, não. E é um canal que funciona. Outdoor, por exemplo, não funciona em Volta Redonda porque a prefeitura proibiu. Então não adianta pensar numa campanha que tenha outdoor para Volta Redonda, pelo menos, essa peça eu não faço, coloco outra. Essas informações só elas trazem. E é lógico que também trazem porque sabem o que acontece dentro da sala de aula porque a professora informa. Na realidade, quem está em contato com os pais é a professora. Às vezes, o próprio pai sinaliza: “Nem sabia que o SESI tinha escola”, “Essa campanha está assim” ou “Esse custo está assado” ou “Esse uniforme não está legal”. Existe essa troca, por isso é importante ouvi-las.

PR – Às vezes, quem está ouvindo, como ela é especialista em Educação, não sabe a importância que têm essas informações.



LM – Eu acho que um cuidado que a gente teve – como todo mundo acha que entende de Comunicação – é de que elas não têm criar uma campanha de Educação, não têm que me dizer o que vai ter na campanha, qual vai ser a chamada, isso não é problema delas. Elas têm que sinalizar o que percebem, o que elas acham que poderia ser bom. Esse ano foi isso, acham que não devemos divulgar os produtos de maneira fragmentada porque isso enfraquece a Educação no SESI. As pessoas não sabem que o SESI tem Educação completa. Isso é um problema, é falta de informação.

PR – Essa questão das escolas é só no Rio?

LM – É só no Rio porque cada estado funciona de uma forma. FIESP/SESI-SP é outra. Você tem outro presidente de federação, outro superintendente.

PR – Porque essa metodologia o próprio Departamento Nacional...

LM – Essa metodologia é do Rio de Janeiro a agente apresentou para o Nacional que achou muito legal e, então, disseminou para todos os estados. Não sei se todos os estados têm, como é isso, se eles escolhem, se o estado pode falar: “Eu quero a metodologia SESIeduca aqui”. Eu não sei realmente como é feita essa negociação com os outros estados. Enfim, foi uma idéia nossa, do Rio de Janeiro. Um projeto nosso. A concepção da metodologia é um projeto da Diretoria de Educação do Rio de Janeiro.

PR – Porque a marquinha, se for a que eu conheço, ela tem uma cara nacional...

LM – Ela vai para todo o Rio de Janeiro. Não sei como é essa negociação, se é uma coisa imposta pelo Nacional ou se cada estado pode escolher.

PR – Só para complementar: o SESI tem o slogan “SESI, a marca da Responsabilidade Social”...

LM – É “SESI, a marca da Competitividade e da Responsabilidade Social”.

PR – O que é Responsabilidade Social para o SESI? Você sabe me dizer?

LM – Não sei. A gente tem uma área aqui de Responsabilidade Social, mas eu acho que Responsabilidade Social não é só para o SESI. A Responsabilidade Social e a Competitividade passam pelo Sistema FIRJAN de uma forma geral. Eu acho que o Sistema FIRJAN pode adotar esse slogan e adota. A questão da competitividade das indústrias do Estado do Rio de Janeiro e, para isso, as indústrias contam com todos os serviços oferecidos pelas instituições do Sistema FIRJAN. Isso significa: a própria FIRJAN, o SESI, o SENAI, o Instituto Euvaldo Lodi e o Centro Industrial do Rio de Janeiro que é o CIERJ. Ela está oferecendo Responsabilidade Social e é uma empresa também socialmente responsável. Eu acho que é a própria finalidade do SESI, do SENAI e da FIRJAN. A gente se orgulha muito, eu acho que posso falar por todos os

funcionários e isso saiu numa pesquisa sobre clima organizacional, eu acho que agente se orgulha muito de trabalhar numa empresa em que produto final nosso, seja via FIRJAN, seja via SESI, seja via SENAI, é sempre estar transformando, estar melhorando a vida de um cidadão, seja através da Educação, seja através da Saúde, seja através do Esporte e Lazer, das assessorias, das linhas de desenvolvimento que oferece às indústrias.

Eu já trabalhei num departamento em que eu visitava indústrias e, uma vez, fui a uma indústria de material bélico. Trabalhar num lugar assim deve ser ruim porque o produto final de uma indústria de material bélico é sempre ruim. É sempre a morte, mesmo que seja pela segurança, é sempre a morte. O nosso não. O nosso é sempre a qualidade devida, é sempre uma coisa voltada para a Responsabilidade Social, para melhorar a vida de uma pessoa com Educação ou com produtos de Saúde (os nossos produtos são muito voltados para a prevenção. Eu não preciso ficar doente, eu posso prevenir doenças). Então, eu acho que a Responsabilidade Social não é só para o SESI porque esse slogan a gente aproveitou do próprio Sistema FIRJAN. Eu acho que esse slogan, “Competitividade e Responsabilidade Social”, vale para todas as instituições do Sistema FIRJAN.

PR – As ações do SESI se baseiam em Lazer, Saúde e Educação?

LM – Se eu for dividir, eu tenho a FIRJAN como uma grande agência de desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro mas que, abaixo dela, está o SESI que tem as suas linhas de produto bem definidas que é a Educação Básica (Infantil até EJA), a Saúde com Saúde Ambulatorial, Saúde Ocupacional e Odontologia e Esporte e Lazer. Tem o SENAI com todos os produtos de Educação Profissional. A gente tem hoje, inclusive, o Instituto Superior de Ensino que tem cursos de pós-graduação e de extensão lá na Tijuca que é o IDES. O CIRJ que também é muito voltado para as empresas – que não são necessariamente da indústria mas que têm o interesse em se associarem à FIRJAN até para utilizar os serviços que a FIRJAN oferece, por exemplo, a Assessoria Jurídica e os serviços do SESI e do SENAI.

PR – Elas são menores?

LM – Podem ser menores no porte. Não são obrigadas a contribuir com a gente. A gente sobrevive através de um compulsório. Ou podem ser de outros setores, por exemplo, do comércio. Elas têm o interesse de utilizar os nossos produtos e, por isso, se associam ao CIRJ. E tem o IEL que é o Instituto Euvaldo Lodi que faz a ponte com centros de pesquisa, universidades, com o intuito de trocar conhecimento em tecnologia.

PR – Você está a quanto tempo na FIRJAN?

LM – 9 anos. Na Educação, entrei ano passado. Na FIRJAN, eu entrei como estagiária na unidade do SENAI que fica em frente à UERJ, que é o Centro de Tecnologia de Solda. Eu estava na UERJ, fazia estágio lá de manhã, fazia

estágio na UERJ à tarde e ficava para a aula. Depois que me formei, fui trabalhar como funcionária numa área de Comunicação. Depois, a gente passou processo de integração em 97/98, foi quando a gente se tornou Sistema FIRJAN e a sede passou a ser aqui porque antes o SESI tinha uma sede, o SENAI tinha outra sede. Foi o primeiro estado a passar por isso porque o presidente entendeu que a indústria precisa do SESI, do SENAI e da FIRJAN, cada um oferecendo os seus produtos, mas reunidos para fomentar a Competitividade e a Responsabilidade Social.

PR – O que você fez na UERJ?

L.M – Relações Públicas.