

A ODISSEIA DE MARLUCE
THE ODYSSEY OF MARLUCE

Kaline Sampaio de Araújo, Maria Valéria Pereira de Araújo, Max Leandro de Araújo Brito, Hermelinda Maria Pinto Cabral, Maria Isabel de Medeiros Brito, Viviane Cândida Goncalves, Alice Judith da Costa Lourenço, Larissa Ponce de Leon Quintas Ferreira de Carvalho

Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil

valeriaraujofpb@gmail.com, maxlabrito@yahoo.com.br,
lindamaria_a@hotmail.com, belmedeiros@gmail.com,
viviane_adm2015@hotmail.com,
lourenco.alice@gmail.com,larissaponcedeleon@gmail.com

RESUMO

O caso tem como objetivo levar o estudante a refletir sobre a necessidade de se trabalhar o marketing de relacionamento e institucional nas organizações, inclusive nas instituições públicas. Pretende desenvolver no aluno: a visão de que as novas necessidades de mercado exigem ações estratégicas de um departamento específico de marketing; familiaridade com as decisões de comunicação das instituições públicas; reconhecimento das possibilidades de aplicação das ações de marketing de relacionamento numa organização; análise das referências teóricas sobre o tema. O caso é reflexo de uma situação experimentada por muitas instituições públicas, que ainda enxergam o marketing como uma ferramenta desnecessária graças à ilusão de que não existem ameaças ou desvantagens competitivas frente à concorrência.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento; Instituição de Ensino Superior; Database Marketing; Marketing Institucional.

ABSTRACT

The case aims to lead the student to reflect on the need to work relationship marketing and institutional in organizations, including public institutions. It intends to develop in the student: the vision that the new market needs require strategic actions of a specific

department of marketing; familiarity with the communication decisions of public institutions; recognition of the possibilities of applying relationship marketing actions in an organization; analysis of the theoretical references on the subject. The case is a reflection of a situation experienced by many public institutions that still see marketing as an unnecessary tool thanks to the illusion that there are no competitive threats or disadvantages to the competition.

Keywords: Relationship Marketing; Institution of Higher Education; Database Marketing; Institutional Marketing.

Considerações iniciais

Para compreensão dos alunos acerca da importância da implementação de um setor de marketing numa IES (Instituição de Ensino Superior), uma questão inicial proposta pode ser a necessidade de adequação desta IES aos novos cenários de mercado, já que se parte do pressuposto de que uma instituição pública não precisa se preocupar nesse sentido. Pelo contrário – as instituições educacionais devem entender e se adaptar às mudanças ambientais. O desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégias de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos (KOTLER e FOX, 1994).

A relevância do trabalho orientado para o marketing nas IES ainda se justifica quando se entende que uma Instituição Educacional orientada nesse sentido concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. Essas instituições reconhecem que eficiência e bons programas e serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo. Os funcionários de uma instituição orientada para marketing trabalham em equipe para atender as necessidades de seus mercados-alvo específicos (KOTLER e FOX, 1994).

Deve-se destacar, então, o marketing de relacionamento, abordando suas possibilidades de interação, aprendizado e de geração de benefícios mútuos, procurando norteá-lo como um processo contínuo de identificação, criação de novos valores com o público – individualmente, por meio de segmentação e coletivamente – e o compartilhamento desses benefícios por uma longa vida de parceria (KOTLER e ARMSTRONG, 1999). Afinal, o relacionamento será o principal bem desta IES, na medida que a qualidade das relações existentes (professores-alunos, funcionários-administração, instituição-comunidade etc.) determinará o quão harmoniosamente funcionarão as engrenagens daquela IES. A transparência nas relações interpessoais definitivamente é um fator relevante neste caso.

O valor que as instituições detêm no mercado em que atuam exerce uma forte influência na sua capacidade negociativa e no seu poder de decisão, além de facilitarem o comportamento corporativo positivo. Vários estudos reconhecem a importância do marketing institucional no processo de valorização e de crescimento sustentável das instituições. A essência do marketing institucional é igualmente a manutenção,

sobrevivência e crescimento das organizações que o praticam (VAZ, 1995). Nesse sentido, trabalhar o marketing institucional significa convidar as pessoas a aceitar os objetivos de uma organização, receber seus serviços ou contribuir de alguma forma para ela (BOONE e KURTZ, 1998).

Assim, torna-se fundamental estimular um levantamento inicial para medir o grau de satisfação dos diversos segmentos de público, além de captar preferências para encontrar um modo de melhorar os serviços (KOTLER e FOX, 1994). As IES têm (ou pelo menos devem ter) forte interesse em saber como são vistas pelas comunidades interna e externa, uma vez que, relacionadas a uma imagem, querem se assegurar que essa projeção transmita favoravelmente a sua realidade. É importante mensurar como os diversos grupos avaliam suas qualidades, para decidir se o resultado está de acordo com o esperado. Caso contrário, deve tentar se readequar e comunicar tais mudanças a seus públicos.

Diante da possibilidade de implementação de um novo setor, deve-se estimular a criação de um banco de dados funcional. É essencial que esse banco de dados seja abrangente, acessível, prático e organizado (KOTLER e KELLER, 2006). A adoção do CRM (Customer Relationship Management), neste caso, é uma alternativa válida. Deve-se consolidar a imagem do CRM como uma tecnologia capaz de capturar os dados dos variados públicos individualmente, registrando contatos e informações relevantes, agrupá-los num banco de dados central e promover o uso inteligente de cada contato. A base do CRM é de que a tecnologia não deve ser utilizada somente para compilar dados, mas também para prestar serviços, sendo administrado de forma a proporcionar condições para a manutenção do relacionamento (LAS CASAS, 2006).

Por fim, é importante que fique claro para o aluno que orientar uma instituição de ensino a trabalhar o marketing nada tem de antiético ou prejudicial. Ao contrário, só traz benefícios (KOTLER e FOX, 1994): aumenta o nível de profissionalização da instituição; torna transparente a qualidade dos serviços prestados; exige que a IES tenha muito claro sua missão, meta e objetivos; impele a instituição a trabalhar com planejamento estratégico; fornece um posicionamento de mercado; auxilia na melhoria do serviço oferecido, uma vez que se volta para o atendimento das necessidades dos públicos; e, finalmente, melhora a satisfação de todos os envolvidos, já que permite um bom reaproveitamento do *feedback* fornecido por todas as partes.

O caso “A Odisseia de Marluce” tem como objetivo levar o estudante a refletir sobre a necessidade de se trabalhar o marketing de relacionamento e institucional nas organizações, inclusive nas instituições públicas. Pretende desenvolver no aluno:

- a) a visão de que as novas necessidades de mercado exigem ações estratégicas de um departamento específico de marketing;
- b) familiaridade com as decisões de comunicação das instituições públicas;
- c) reconhecimento das possibilidades de aplicação das ações de marketing de relacionamento numa organização;
- d) análise das referências teóricas sobre o tema.

Metodologia

Este caso é baseado numa situação real, vivida por uma funcionária de uma Instituição de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. As informações aqui presentes têm caráter primário, sendo obtidas através de observação e entrevistas com funcionários e gestores envolvidos.

Algumas questões a serem apresentadas aos alunos ao se trabalhar o caso podem ser:

- 1) Relacione o que você consideraria bons argumentos para convencer o reitor da IES a implementar um departamento de marketing na instituição.
- 2) Caso sua proposta fosse aceita, que medidas deveriam ser tomadas a curto e longo prazo para trabalhar o marketing de relacionamento na IES?
- 3) É possível pensar em CRM no caso em questão? Quais seriam os impactos da implantação de um sistema como esse na IES?
- 4) Marluce, o Sr. Pacheco e a administração da IES têm uma visão clara do que seria marketing de relacionamento e marketing institucional? Justifique.

Caso para ensino: A Odisseia de Marluce

Sete e meia da manhã. O telefone de Marluce toca insistentemente enquanto ela segura uma xícara de café e uma fatia de bolo e imprime as últimas folhas de um relatório sobre o perfil dos cento e cinquenta e dois novos funcionários da IES

(Instituição de Ensino Superior) em que trabalha. Não há muita coisa: idade, sexo, cargo e endereços. Ela deseja que não, mas tem que atender a chamada – era uma jornalista de uma emissora de rádio buscando uma entrevista com o reitor. Trata-se de mais um dia rotineiro de trabalho, e ele está só começando.

Marluce é jornalista e diretora da agência de comunicação da IES em questão, de origem pública, localizada no estado do Rio Grande do Norte, e pode ser o exemplo perfeito da conhecida expressão “pau para toda a obra”. Concentra sob sua responsabilidade tudo que diz respeito à imagem da instituição, interna e externamente, e promove (ou pelo menos tenta promover) a integração entre os diversos públicos que ali existem: professores, alunos, funcionários e a comunidade. Isso inclui divulgação de notícias, manutenção do website, produção de material institucional e algumas ações pontuais. A angústia de tentar resolver tudo e ao mesmo tempo sentir que não está progredindo muito atormenta a cabeça da jornalista. Qual seria a melhor saída?

A história do setor na instituição – ou seja, a história de Marluce

A instituição atua há mais de cinquenta anos na formação de Ensino Superior no estado do Rio Grande do Norte. Só Marluce tem 28 anos de casa. Ela explica que, no começo, trabalhava numa assessoria de imprensa isolada, até porque “os avanços tecnológicos da época não permitiam grandes esforços na área”. O setor de comunicação da IES, fisicamente integrado, foi formalizado no final dos anos 1990, o que coincide com a trajetória da funcionária no cargo de diretora da então criada agência de comunicação. Além da agência, o setor ainda conta com uma emissora de rádio e outra de TV, responsáveis por divulgar notícias a respeito da comunidade acadêmica para o público interno e externo. Existe um chamado “departamento de marketing e artes visuais”, que funciona para fins comerciais do setor de comunicação, especificamente, como campanhas para a emissora de rádio e produção de alguns materiais impressos sobre a IES.

Ao longo dos anos, Marluce viu sua instituição crescer bastante, tanto fisicamente quanto em termos humanos. A cada vestibular, as vagas para os novos alunos aumentavam; novos concursos nomearam mais funcionários e professores. O que antes era uma comunidade restrita, cercada pelos muros de concreto, hoje contava com

mais de trinta mil componentes internos. Além disso, cada vez mais a instituição vem sendo visada pela comunidade externa, seja pelo fato de administrar grandes quantias de dinheiro público, seja pelos feitos que alcança diante de outras IES do Brasil.

Talvez por essa posição de destaque no cenário local e nacional, por ser muito visada e respeitada, a instituição nunca demonstrou interesse em investir num departamento que cuidasse da relação com seus públicos. Trata-se de uma marca consolidada. O Sr. Wober Pacheco, ex-diretor do setor de comunicação, atesta: “Teve um tempo em que fizemos umas campanhas, mandamos imprimir uns *bottons* e uns adesivos, entregamos camisetas aos novos alunos, abrimos a lojinha. Mas ficou por isso mesmo”.

A lojinha mencionada pelo Sr. Pacheco é um pequeno espaço comercial que vende camisas, bonés e alguns produtos alusivos à instituição que entrou em funcionamento no início dos anos 2000 e permanece aberto até hoje. Mas não existem ações de divulgação do espaço nem esforços para que a comunidade se sinta orgulhosa em carregar a marca da IES no peito. Na época em que o ex- diretor estava no cargo, foi desenvolvida uma logomarca que se consolidou com o tempo. No entanto, na hora de produzir materiais institucionais, nota-se a falta de coerência: muitas vezes a logomarca cede espaço para estilizações e experimentações, o que enfraquece a sua identidade.

Sem departamento de marketing, Marluce tenta dar conta da demanda de trabalho – e conseqüentemente de estresse – que traz para si. As poucas tentativas de descentralização acabam frustrando a funcionária. Em 2009, por exemplo, uma agência de publicidade chegou a ser contratada para produzir material institucional, mas ocorreram grandes atrasos na entrega, o que prejudicou inclusive o andamento de eventos. Mais dores de cabeça.

A agência de comunicação produz um jornal mensal de circulação interna e externa sobre as novidades da instituição, além de um boletim de notícias online que chega por e-mail duas vezes por semana aos cadastrados no sistema. Cadastro esse que é feito aleatoriamente, com um primeiro contato de alguma das partes, já que o setor de comunicação não conta com um banco de dados específico. Para conseguir informações sobre professores e alunos, Marluce deve procurar um setor da instituição; sobre funcionários, outro diferente. Mesmo esses cadastros, organizados num sistema próprio,

sob responsabilidade dos Recursos Humanos, não trazem informações adicionais, que possam provocar novas possibilidades a respeito de seus membros.

A falta desses dados impede que o setor direcione campanhas específicas para determinados nichos e que seja feito um controle do que se pensa a respeito da IES. Por consequência, também não existem pesquisas que revelem o grau de satisfação dos usuários ou indicações dos próprios sobre o que pode ser feito nesse sentido. O relacionamento interno dos diferentes segmentos reflete essa realidade: professores desmerecem funcionários, o que gera descontentamento por parte dos últimos; alunos ridicularizam alguns professores; a comunidade externa passa a impressão de que entende a IES como um círculo fechado, com resultados voltados para o próprio umbigo. Impressões de Marluce. Não é difícil, por exemplo, encontrá-la nos corredores da instituição argumentando com funcionários antigos, prestes a se aposentar, sobre os investimentos feitos nos últimos anos. A cultura do falatório sem fundamento e da especulação, que acaba gerando conflitos internos e é muito comum em órgãos públicos, é uma das coisas que ela deseja combater.

Marluce ressalta um momento vitorioso, que considera um estímulo para tentar algo maior nesse sentido: num aniversário recente da instituição, foi criado um site comemorativo, alusivo à data. Lá, qualquer um podia registrar suas impressões. A surpresa foi bastante agradável, segundo a funcionária. As pessoas interagiram, contaram histórias, declararam o amor pela instituição. Eram professores, ex-alunos, estudantes que acabavam de ingressar, a comunidade em geral. Isso, inclusive, levou Marluce a pensar em reformular o website da IES, que está em desenvolvimento, e uma das novidades será a possibilidade de mais interação com os públicos. Um pequeno passo, como ela diz.

“Preparamos materiais como folders e brindes para os novos egressos, sejam estudantes, docentes ou servidores. Existe até um vídeo institucional sobre a IES, produzido em 2009, mas ainda não está disponível para a comunidade em geral, só é exibido em eventos. Mas sempre foram ações pontuais, nada consistente nessa área... sinto falta de um *feedback* maior, de comunicação direta com todas essas pessoas. Novos membros estão chegando, um novo tempo está chegando, até a concorrência está chegando. Está na hora de novas iniciativas”, observa Marluce.

Considerações finais

A jornalista tenta reunir argumentos para formalizar um documento ao reitor. Não está mais conseguindo conciliar todas as atividades e fazer um bom trabalho; não está mais conseguindo conciliar o trabalho e a vida pessoal. Marluce vê a IES como parte de uma nova realidade de mercado, onde instituições públicas perdem espaço para instituições privadas. Onde funcionários e professores precisam se sentir integrados e atuantes para produzirem um bom trabalho. Onde a sociedade cobra, cada vez mais, transparência nas tomadas de decisões.

Muitas questões passavam pela cabeça da diretora. Qual seria a melhor saída? Estaria a comunidade preparada para novos sistemas, para novas interfaces? Que tipo de ações de curto e longo prazo poderiam ser planejadas para os diferentes segmentos? Entre uma xícara e outra de café, ela vai amadurecendo as ideias.

Referências

- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- COBRA, Marcos. **Serviços: como construir valor para o cliente**. São Paulo: Cobra, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SLONGO, Antônio Luiz (Org); LIBERALI, Guilherme (Org). **Marketing de relacionamentos: estudos, casos e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SPILLER, Eduardo Santiago et. al. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo, Pioneira, 1995.