

ESTRATÉGIA COMPETITIVA E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE NO SETOR PRIVADO DE EDUCAÇÃO BÁSICA: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ALEGRIA¹, EM SALVADOR, BAHIA

Peter Batista Barros²

Universidade Federal da Bahia, profpeterbarros@hotmail.com

Bárbara Maria Vieira Bouzas Suarez³

Faculdade Unime, binhasuarez@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar como a inauguração de escolas privadas influenciou na competitividade da Escola Alegria, na cidade de Salvador, no período de 2007 a 2008. Utilizou-se um estudo de caso, com pesquisa descritiva e qualitativa, sendo aplicados questionários com pais/responsáveis (comunidade) e realizadas entrevistas com os colaboradores e a dirigente da escola. Verificou-se que a instituição apresenta a estratégia competitiva de custo, além da falta de capacitação do pessoal técnico-administrativo e da insuficiência de equipamentos tecnológicos, necessitando melhorar sua estratégia para fidelizar e atrair novos clientes, criar programas de capacitação para seus funcionários administrativos, melhorar a infraestrutura e implantar recursos de marketing e tecnologia avançada nas estruturas pedagógicas.

Palavras-chave: Gestão escolar. Relação escola e comunidade. Estratégia competitiva.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the opening of private schools influenced the competitiveness of Joy School in the city of Salvador, in the period 2007 to 2008. We used a case study, with descriptive and qualitative research, and used questionnaires to parents/guardians (community) and interviews with employees and the head of the school. It was found that the institution has the competitive strategy of cost, besides the lack of training of the technical administrative personnel and a lack of technological equipment, needing to improve its strategy to retain and attract new customers, create training programs for their administrators, improving infrastructure and deploy marketing resources and advanced technology in educational frameworks.

Keywords: School management. Relationship between school and community. Competitive strategy.

¹ Nome fictício, pois, por razões éticas, foi omitida a verdadeira denominação da instituição.

² Mestre em Administração Estratégica (Universidade Salvador), membro do Grupo de Pesquisa em Gestão e Avaliação da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

³ Bacharel em Pedagogia (Faculdade de Educação da Bahia) e em Administração (Faculdade Unime), Coordenadora Pedagógica Ensino Fundamental 1 da Escola "Alegria", em Salvador, Bahia.

1 INTRODUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A concorrência acirrada e o contato com novas instituições e novas tecnologias são alguns desafios que as instituições escolares, como empresas, precisam enfrentar no mundo contemporâneo. A esse cenário, acrescenta-se o alto grau das exigências da comunidade por melhor atendimento, prazo e negociação, principalmente quanto à qualidade no ensino, preço e benefícios nos serviços oferecidos, o que faz com que as empresas busquem sempre novas estratégias para manter seus clientes e conquistar novos mercados.

Esta pesquisa tem como tema a relação da escola com a comunidade e a competitividade. O problema tomado como objeto de estudo consiste em: de que forma a inauguração de escolas privadas, como o Colégio Marista (Patamares) e o Colégio Salesiano Dom Bosco, influenciou na relação com a comunidade e na competitividade da Escola Alegria (especificamente no ensino fundamental), na cidade de Salvador, no período de 2007 a 2008?

O tema abordado é de suma importância para os gestores educacionais de escolas e sua escolha se justifica pelo fato de ser necessário que a escola se torne um negócio de sucesso e administrativamente viável. Para tanto, precisará ser planejada em outros aspectos como: gestão pessoal, estratégias de marketing e investimentos, além do planejamento orçamentário, possibilitando, aos dirigentes pedagógicos, subsídios para decisões que alcancem a fidelização de seus clientes.

Ademais, este estudo se justifica pelo fato de sua co-autora atuar, há 15 anos, na empresa analisada, e perceber, em seu cotidiano, que a inauguração de novos empreendimentos educacionais no entorno da Escola Alegria ocasionou uma evasão de alunos, o que reduz o relacionamento da instituição com a comunidade atendida. Nesse sentido, o objetivo geral do artigo é verificar de que forma a inauguração de escolas privadas, como o Colégio Marista (Patamares) e o Colégio Salesiano Dom Bosco, influenciou na relação com a comunidade e na competitividade da Escola Alegria (especificamente no ensino fundamental), na cidade de Salvador, no período de 2007 a 2008. Como objetivos específicos, têm-se:

a) identificar os motivos que levaram os pais/responsáveis dos alunos do ensino fundamental da Escola Alegria a não renovarem os seus contratos, entre 2007 e 2008;

b) verificar os motivos que levaram os pais/responsáveis de outros alunos a

renovarem o contrato entre 2007 e 2008;

c) analisar como a dirigente e a professora mais antiga da Escola Alegria percebem os motivos que levaram à evasão de alunos entre 2007 e 2008, e;

d) identificar as ações realizadas pela dirigente da Escola Alegria para tentar se manter competitiva em seu mercado de atuação.

A Escola Alegria foi inaugurada em 1983 e está situada na Rua das Patativas, n. 16, Imbuí, Salvador, Bahia, prestando serviços educacionais nas áreas de educação infantil ao ensino fundamental, sendo disponibilizadas 12 salas de aula, com sanitários adaptados para a faixa etária das crianças.

Na Escola Alegria, encontra-se um laboratório de ciências equipado, uma biblioteca que disponibiliza aos alunos o contato direto com a leitura, laboratório de informática, áreas cobertas e abertas, palco para apresentações, dois parques infantis, quadra poliesportiva e piscina para as atividades de adaptação ao meio líquido nas séries iniciais.

A instituição analisada possui 20 professores, incluindo os docentes de informática, educação física e língua inglesa. Com o corpo técnico/administrativo, a escola atua com seis funcionários da manutenção (limpeza), uma digitadora, duas secretárias, dois porteiros e dois seguranças noturnos, totalizando 33 colaboradores.

2 MARCO TEÓRICO

De acordo com Steel (2006), as pessoas adquirem produtos e/ou serviços por dois motivos essenciais: necessidades e impulsos. Esta afirmação revela que é necessário, às empresas, adquirir e manter uma boa imagem e, acima de tudo, a credibilidade junto aos seus clientes, pois não se pode vender qualquer tipo de produto ou serviço se faltar o mais importante na relação com a comunidade parceira: a confiança. Assim, o gerenciamento de uma boa imagem ocorre com ações não apenas pedagógicas, no caso da instituição escolar, como também de cunho administrativo, que dizem respeito à gestão escolar.

Se, do ponto de vista pedagógico, é essencial que a escola esteja fundamentada na transparência, no diálogo e no respeito à diversidade cultural e ideológica da comunidade em seu entorno, tendo sempre em vista que há diferentes interesses, pensamentos e ritmos individuais, visando sempre a democratização da sociedade, na troca de experiências e na construção da cidadania, no aspecto administrativo, a gestão escolar também precisa estar pautada em princípios que

garantam a funcionalidade do processo.

A concepção de escola apresentada aos pais, em especial do pensamento de Piaget (1994), destaca que esta seja um espaço de desenvolvimento de atividades intelectuais, artísticas, esportivas e de lazer, voltado para a construção coletiva do conhecimento. Para isso, há espaços e tempos flexíveis em que professores e alunos tenham oportunidade de trabalharem juntos, em pequenos grupos, nos conteúdos conceituais, de acordo com seus interesses, criando suas próprias metodologias e construindo os conceitos a serem compartilhados com todos.

No aspecto administrativo, Luck (2006) estuda a gestão escolar contemporânea dentro dos desafios do mundo atual, e denomina de “redefinição de responsabilidades” o que precisa ser revisto na gestão para permitir que as decisões sejam menos centralizadas e mais eficazes, ou seja, as ações são interativas, elaboradas em conjunto, expandindo a responsabilidade, de modo que toda a equipe está comprometida com cada uma das ações.

Outro ponto abordado pela autora é o regimento escolar, documento que regulamenta os procedimentos escolares e que deve ser de conhecimento público, não ficando restrito à equipe gestora da escola, de modo que toda a comunidade escolar, inclusive pais e alunos, professores e funcionários, conheçam os objetivos e a organização da instituição, seus direitos e deveres dentro desta dinâmica. Esta prática demonstra a construção coletiva que se busca em uma unidade escolar.

Em uma ação coletiva que aprimora o exercício da democracia ativa e da socialização, a escola deve realizar uma reunião mensal com os pais com o objetivo de compartilhar os resultados e as ações desenvolvidas pela instituição. É um mecanismo utilizado para tornar a gestão mais transparente e menos centralizada, tendo em vista que, ao opinar e sugerir, toda a comunidade está inserida no processo de gestão da instituição, descentralizando as decisões. Infelizmente, nem todos os pais podem comparecer a estas reuniões, por motivos diversos. Dessa forma, envolver os pais é fundamental, pois eles passam a se sentir parte do processo de formação de seus filhos e acreditam mais na equipe gestora da escola, uma vez que acompanham os processos decisórios internos.

Além da maior participação dos pais, da gestão escolar participativa e descentralizada e da prática pedagógica construtivista, há também que se observar o entorno, o mercado externo e a concorrência. Ou seja, pode-se indagar como

tornar a empresa mais competitiva e atraente ao público externo.

Melo (2003) ressalta que “seja qual for sua realidade, é sempre saudável ponderar a respeito de como podemos potencializar ao máximo as formas de conquistarmos e fidelizarmos clientes.” Abordando especificamente o contexto escolar, é necessário surpreender o cliente, apresentando quais são os diferenciais e quais as vantagens que eles terão ao se aliar com a instituição. Então, cabe definir ações, objetivos e estratégias para que a Escola Alegria possa conquistar novos clientes e manter os que ela já possui no quadro de matrículas da instituição.

Considera-se, por isso, que a propaganda é um fator importante para o desenvolvimento da empresa e a conquista de novos clientes. De acordo com Steel (2006), sendo comunicada a um mercado ou público-alvo, a propaganda é uma mensagem paga e tem a capacidade de levar uma mensagem para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, de forma padronizada.

A propaganda é todo tipo de mensagem que está contida em anúncios variados ou peças publicitárias, pois utiliza uma manipulação planejada da comunicação, desenvolve a persuasão e promove tipos de comportamento favoráveis ao anunciante que a utiliza. Os principais meios são a revista, o rádio, a televisão, o outdoor, dentre outras opções como folhetos, jornais e etc. Mas, para constituir uma estratégia de marketing que atenda às necessidades da empresa, é preciso que se conheçam as características da instituição. No caso de uma escola, as especificidades do público atendido tornam ainda mais necessárias conhecer as necessidades e desejos dos alunos e de seus pais/responsáveis.

Shelt e outros (2001) trazem a diferenciação entre necessidade e desejo, o que em muito contribui para que as estratégias adotadas satisfaçam ambos os aspectos que motivam o cliente a optar por uma determinada empresa dentre as concorrentes. Por isso, segundo Dantas Filho (2002, p. 5) “o enfoque estratégico está presente de maneira formal ou informal nas mais diversas organizações, inclusive instituições educacionais.” O planejamento se constitui em uma ferramenta essencial à identificação e mapeamento não apenas das necessidades como, também, do desenvolvimento dos filhos, do conforto e da segurança na ausência dos pais que trabalham. Entretanto, são os desejos que se constituem em margem que a empresa possui para buscar ações que aumentem o diferencial competitivo.

As ideias de todos estes autores demonstram que atender às demandas dos

clientes está para além do simples oferecimento do produto ou serviço que estes necessitam, pois há uma série de fatores associados ao ato da compra que definem, ou pelo menos influenciam, positivamente no sentido de fidelizá-lo.

Nesta mesma linha, Harrington e Breadford (1992) se referem à motivação do cliente para o ato da compra, sendo este vinculado a seis aspectos, a saber: aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade e utilidade. No caso da instituição escolar, pontualidade, confiabilidade e desempenho devem ser os três principais focos de atuação.

Complementando a discussão sobre o relacionamento com a clientela que, nas instituições educacionais, se referem aos pais/responsáveis pelos alunos, Kotler (1993) comenta que o planejamento da promoção de vendas compreende várias etapas, como: definição dos objetivos da promoção; escolha das técnicas promocionais; elaboração do programa; pré-teste da campanha; determinação do orçamento; controle de implantação e avaliação dos resultados. Os objetivos devem ser mensurados no plano de marketing para cada um dos segmentos visados pela empresa, em termos de conquista do consumidor, do volume de vendas, do público-alvo e do posicionamento do produto no mercado.

A promoção de vendas, em suas muitas formas, só deve ser implementada após o estabelecimento de seus específicos objetivos. Seu uso corriqueiro e freqüente pode comprometer a empresa a, cotidianamente, atuar com um ciclo de concorrência de preços. Além disso, o uso regular e mal concebido da promoção de vendas pode afetar as percepções do consumidor em relação à marca. Se um produto está sempre oferecendo abatimento de preço, os consumidores começarão a pensar que vale a pena comprá-lo somente quando oferece desconto via promoção de vendas (SEMENIK, 1995,).

Segundo Sarmiento (1985), o marketing é considerado como uma das principais ferramentas de comunicação, tendo em vista que o mercado ficou cada vez mais exigente e todo cuidado pode ser pouco no momento de investir. Nesse sentido, marketing nada mais é do que um estudo aprofundado de mercado, que orienta as estratégias de comunicação para suprir as necessidades e desejos dos consumidores frente à concorrência.

A base do marketing direto é a informação que, devido aos avanços tecnológicos, pode ser facilmente capturada e administrada. Atualmente, é possível

formar grandes bancos de dados com informações relevantes sobre as pessoas, integrando-as por grau de similaridade e, assim, possuir um verdadeiro conhecimento individual de cada consumidor, usuário e cliente em potencial para, posteriormente, partir para uma análise de como agir e atuar sobre eles.

Passando para a discussão sobre estratégia competitiva, esta se constitui em um conjunto ações ofensivas e defensivas desenvolvidas para criar uma posição e sustentá-la no mercado, com base em três estratégias genéricas: estratégia competitiva de custo, de diferenciação e de foco (KOTLER; KELLER, 2006).

Na estratégia competitiva de custo, a empresa centra seus esforços na busca por eficiência produtiva, ou seja, a ênfase consiste na ampliação do volume de produção. Seu principal atrativo para o consumidor é o preço que, normalmente, devido à redução dos custos, esse também se reduz.

Já a estratégia competitiva de diferenciação apresenta concentração de esforços em todos os aspectos que são relativos à imagem da instituição perante o cliente: tecnologia de ponta, assistência técnica disponível, pesquisa de mercado e qualidade, novos recursos e desenvolvimento constante de recursos humanos, sendo que a finalidade maior é criar diferenciais competitivos para o consumidor.

Por fim, a estratégia competitiva de foco significa escolher um determinado segmento, um nicho de mercado específico e, então, utilizar uma das duas outras estratégias (de custo ou de diferenciação) aplicadas a este público específico. Nesse sentido, ao abordar a questão da estratégia competitiva, Barros (2006) faz referência à análise SWOT, cuja sigla é um acrônimo, em inglês, das palavras: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

A análise se inicia com o diagnóstico de forças e fraquezas, ou seja, faz-se o mapeamento dos fatores internos da empresa. Ressaltando-se os pontos fortes da instituição, buscando formas de aprimorar estes aspectos, e agir com eficácia nos pontos fracos analisados, no intuito de controlá-los ou, pelo menos, minimizar seus efeitos negativos para a empresa.

Postas as questões internas, as oportunidades e ameaças irão representar os fatores externos, possibilitando o desenvolvimento de estratégias que garantam a manutenção da instituição no mercado. Estes fatores estão totalmente fora do controle da organização, o que resulta na necessidade premente de conhecer e

monitorar as possibilidades e ameaças com frequência, de forma a aproveitar as primeiras e evitar as últimas, ou de traçar estratégias de enfrentamento para minimizar seus efeitos.

Em pesquisa realizada com empresas que seguem as estratégias da tipologia de Porter (1994 apud PINHO; SILVA, 2001), observa-se que as organizações devem buscar um melhor desempenho na estratégia de diferenciação, sendo destacados dois fatores: (1) o nível de diferenciação do produto, que engloba as variáveis de preço médio e uso crônico; e (2) a inovação e escala que, por sua vez, engloba as variáveis denominadas novas moléculas e tamanho da empresa.

Assim, importa definir, com clareza, todo o cenário interno e externo da Escola Alegria para, com base nos dados obtidos, buscar as melhores ações da estratégia de diferenciação para motivar novos clientes e fidelizar os já existentes. Para aumentar as necessidades de consumo, o cliente é estimulado não só pela necessidade em si, mas pelos desejos e anseios e, por isso, as ações precisam se concentrar em benefícios adicionais, representando vantagens que tragam ao cliente a sensação de retorno a estes desejos.

3 METODOLOGIA

Conforme a classificação de Vergara (2000), este artigo utiliza a pesquisa bibliográfica, por meio de referenciais teóricos divulgados em livros e periódicos acadêmicos envolvendo o que há de mais relevante sobre a competitividade no ensino privado. Dessa forma, o marco teórico da pesquisa direcionou o artigo para algumas questões que foram discutidas no estudo de caso, buscando-se a verificação dos fatores que influenciam a competitividade e a percepção do consumidor.

A pesquisa documental foi realizada a partir da coleta de dados no Sistema Pró-Escol, gerido pelos técnico-administrativos da Escola Alegria, buscando-se analisar os dados sobre matrículas e evasão de alunos do estabelecimento escolar. Também foi utilizada a pesquisa participante, pois um dos autores deste artigo atua, profissionalmente, há 15 anos na empresa pesquisada, tendo iniciado suas funções como professora de educação infantil e, atualmente, desempenha atividades relacionadas à coordenação pedagógica do ensino fundamental. Dessa forma, o mesmo participa, de forma ativa e constante, da relação estabelecida com a

comunidade, qual seja, com os pais/responsáveis dos alunos, e verifica a satisfação destes e o que os influencia a decidirem quanto à permanência das crianças na escola.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e qualitativa. A primeira ocorreu devido à apresentação da descrição das características pessoais e do perfil dos pais dos alunos e dos ex-alunos da Escola Alegria, enquanto que a segunda buscou verificar os dados coletados e interpretá-los de acordo com o ponto de vista dos pesquisadores, realizando-se uma análise subjetiva. No artigo em questão, também foi utilizada a pesquisa exploratória, que proporcionou o conhecimento, de forma minuciosa, das peculiares que envolvem a competitividade no setor de educação básica em discussão.

Foi necessário um estudo de campo, com o objetivo de verificar de que forma a inauguração de escolas privadas, como o Colégio Marista (Patamares) e o Colégio Salesiano Dom Bosco, influenciou na competitividade da Escola Alegria. Assim, como instrumento da pesquisa optou-se, primeiramente, pela entrevista, que foi realizada com a dirigente da Escola Alegria, uma coordenadora e com a professora mais antiga que atua na instituição, pois a mesma acompanhou diversas fases da empresa. Em um segundo momento, foi aplicado um questionário estruturado, ou seja, com questões fechadas de múltipla escolha, com os pais dos ex-alunos e de atuais alunos da escola.

A fim de minimizar as resistências para a concessão das respostas do questionário, os pais de ex-alunos do ensino fundamental foram contatados e alguns questionários foram respondidos por telefone, enquanto que outros pais somente responderam às perguntas por e-mail. Nesse sentido, observou-se que, entre 2007 e 2008, 34 pais/responsáveis solicitaram a transferência escolar de seus filhos para outros estabelecimentos de ensino.

Quanto aos pais dos atuais alunos, esses receberam os questionários pessoalmente e os responderam no mesmo momento, sendo verificado que há 205 pais com seus filhos regularmente matriculados na Escola Alegria. Desta população de indivíduos, foram investigadas 134 pessoas, sendo esta uma amostra aleatória simples e que significa uma proporção estimada para a realização da pesquisa, admitindo-se uma margem de erro máxima de 5%. Os dados obtidos foram tabulados e analisados no *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS),

versão 15.0, sendo verificadas apenas as frequências das respostas coletadas, ou seja, não foram realizadas análises de mediana, moda ou outros critérios estatísticos.

4 RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

Diante dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos 34 pais/responsáveis que solicitaram a transferência de alunos da Escola Alegria, 20 (58,8%) pesquisados são do sexo feminino, possuem faixa etária entre 31 e 39 anos e apenas quatro (11,8%) possuem 40 anos ou mais. Verificou-se que 22 (64,7%) pesquisados são, quanto ao estado civil, divorciados.

Foi constatado que 82% dos pais/responsáveis que mantiveram seus filhos nesta instituição são do sexo feminino, fator semelhante aos pais/responsáveis citados no parágrafo anterior. Isso se justifica quando Steel (2006) comenta sobre a credibilidade que uma organização deve apresentar aos seus clientes, além da relação de confiança. Dessa forma percebe-se, por meio do relatório do sistema Pro-Escol da instituição analisada, que as crianças ingressam na Escola Alegria com idades entre um ano e sete meses a dois anos, e que a organização busca, a cada ano, excelência no seu ensino infantil, a fim de se obter um resultado eficaz que é a confiança dos clientes.

Na entrevista com a dirigente da instituição, verifica-se que, há 26 anos, a escola atua com o slogan “O segundo lar de seu filho”, assegurando às mães, que deixam seus filhos ainda bebês, segurança e apoio neste primeiro passo, ou seja, o primeiro corte que é a separação de casa para um ambiente totalmente desconhecido para ambos (mãe/filho). Segundo a professora mais antiga da escola, essa é a chave do sucesso da instituição, pois as outras escolas que estão iniciando suas operações na região apresentam tradição no ensino fundamental e médio.

Como foi analisado anteriormente em Piaget (1994) sobre a escola ser um espaço voltado para a construção do conhecimento, nota-se que 15 (44,1%) dos pais/responsáveis que transferiram seus filhos e 60% dos pais que renovaram seu contrato acreditam na proposta pedagógica e na boa tradição da instituição, priorizando a formação de conceitos e tendo o conteúdo como meio, e não como fim.

De acordo com a entrevista realizada com a dirigente da escola, observou-se

que a concepção que esta apresenta aos pais está pautada em uma filosofia sócio-interacionista, desenvolvida pela equipe pedagógica a cada bimestre, com aulas de campo em parques da cidade, museus, jardins, teatro, cinema, fazendas e palestras, com o objetivo de interdisciplinar os conteúdos abordados em sala com o cotidiano exterior ao da escola e livros.

Conforme o que foi citado por Luck (2006) sobre o regimento escolar não ficar restrito apenas à equipe pedagógica, verificou-se que a satisfação, quanto ao projeto pedagógico, está presente em 21 (61,8%) dos clientes que pediram transferência e em 60% dos clientes que renovaram suas matrículas. Isso demonstra que as famílias conhecem quais são os objetivos da instituição, as suas normas e os seus direitos dentro da organização. Cada família recebe, no início do ano letivo, um regimento escolar de acordo com a faixa etária da criança. Essa ação faz com que o cliente agregue valor aos serviços oferecidos, visto que algumas escolas do mesmo ramo educacional não apresentam suas missões, visões e objetivos.

Na entrevista com a coordenadora pedagógica, percebe-se que o projeto pedagógico é acessível para toda a comunidade do bairro Imbuí, assim como, a cada semestre, ocorrem reuniões com os pais das crianças, momento em que se discutem pontos que serão desenvolvidos, implementados e de que maneira as famílias podem contribuir para o processo ensino aprendizagem. Mas muitas famílias se ausentam destas reuniões, mesmo quando são realizadas aos sábados.

Na pesquisa com os pais/responsáveis que transferiram suas crianças, percebe-se que 12 (35,36%) indicaram que o valor da mensalidade como principal motivo para a saída da escola, pois este valor não estava adequado aos serviços que eram oferecidos pela instituição, enquanto que sete (20,6%) pais/responsáveis indicaram o plano de desconto como o motivo. Observa-se que esse grau de insatisfação também é devido ao tratamento do atendimento ao cliente junto ao departamento financeiro, com 14 (41,2%) das famílias pesquisadas.

A partir da pesquisa de campo junto ao corpo técnico-administrativo da escola, verifica-se que há um tratamento muito formal e, muitas vezes, ríspido ao se dirigir a uma família para tratar de assuntos como descontos e negociação das dívidas. Outro ponto observado é a excessiva rigidez, visto que o Pro-Fin é uma parte do sistema de informática que analisa questões financeiras, apresentando medidas de juros e multas que são utilizadas para todos os pais, indistintamente. A

escola apresenta a seguinte forma como plano de desconto: mensalidades pagas no dia 1° de cada mês têm 7% de desconto; para pagamentos entre os dias 2 e 5 de cada mês, aplica-se um desconto de 5%; e, entre os dias 6 e 10, não há descontos na mensalidade. Observa-se que muitos pais reclamam desse plano alegando que os recebimentos dos salários ocorrem sempre no 5° dia útil do mês. Nesse contexto, Melo (2003) ressalta que é necessário fidelizar seus clientes, surpreendendo com vantagens e diferenciais no mercado, o que não ocorre na instituição analisada.

Baseando-se nos resultados da entrevista com a dirigente da Escola Alegria, percebe-se que não há nenhum sinal de mudança no assunto que diz respeito à mensalidade escolar. A gestora afirma que os valores cobrados estão proporcionais aos serviços oferecidos pela instituição escolar e que, muito antes de haver outras escolas na região, muitos pais já se queixavam do valor da mensalidade. Isso demonstra o que Semenik (1995) retrata, pois uma organização deve ter bastante cautela antes de apresentar baixos preços elevados ou concorrências por meio de descontos, para não influenciar, negativamente, a marca e tradição do produto.

Como foi visto por Steel (2006) sobre a propaganda ser uma estratégia de marketing e que amplia o design da comunicação entre os clientes, como resultado dos questionários aplicados verificou-se dos 19 (55,9%) pais/responsáveis transferidos informaram que estavam insatisfeitos com a imagem da escola, enquanto 77% pais/responsáveis que renovaram seus contratos estavam satisfeitos com o tema abordado. Mesmo com a ausência de outros veículos de comunicação, a professora mais antiga desta instituição revela que os pais ficaram satisfeitos com quatro *outdoors* exibidos na Av. Paralela. No ponto de vista desta docente, a instituição precisa promover outros veículos de mídias, como nos cinemas infantis, em gôndolas dos shoppings, com brindes no final do ano e mídia televisiva, o que Kotler (1993) discute a respeito dos passos para um planejamento de vendas.

A professora revela que a escola apresenta uma vantagem, pois há algumas famílias cujos pais são jornalistas e sempre estão realizando matérias na própria escola, como foi o caso do Projeto Higiene Contra a Gripe, capa de um dos maiores jornais da capital baiana. Pode-se relacionar esta entrevista com o que destaca Sarmiento (1985) sobre a importância de as empresas analisarem e direcionarem as melhores estratégias para serem utilizadas na comunicação e possam suprir as necessidades e desejos dos consumidores diante dos principais concorrentes.

Uma das estratégias que deveria ser adotada pela Escola Alegria é a criação de Departamento de Esportes, com o Inter-Colegiado, visto que, segundo a professora, muitos pais reclamam da ausência de incentivos aos alunos esportistas. É nesse contexto que Shelt e outros (2001) apresentam a diferença entre necessidade e desejo dos consumidores.

Segundo Dantas Filho (2002), o enfoque estratégico está presente em várias organizações e, inclusive, em instituições educacionais, sendo que é por meio dos desejos dos pais que as escolas tendem a buscar ações que aumentem o seu diferencial. Assim, quanto à competitividade, a dirigente da escola acredita que a saída dos alunos vem ocorrendo devido à chegada de escolas tradicionais (Maristas e Salesiano Dom Bosco) na cidade, sendo que muitos pais buscam um status diante da sociedade, além de serem egressos destas escolas.

A gestora relata que a escola já atua com alguns diferenciais das demais, como uma sede menor, com enfoque por aluno, diferente de outras instituições em que as crianças são conhecidas por meio da numeração da matrícula. Assim, pode-se relacionar com o que dizem Pinho e Silva (2001) sobre as organizações enfocarem em uma estratégia de diferenciação. O veículo de maior comunicação da instituição é o marketing viral, que foi comprovado no relatório da Pró-Escol, pois 38,6% das famílias procuram a instituição por indicação de amigos.

Harrington e Bradford (1992) ressaltaram que, ao adquirir um produto, a motivação do cliente está associada a alguns fatores, sendo que 12 (35,3) pais/responsáveis estão insatisfeitos com a infra-estrutura e 14 (41,2%) com equipamentos e recursos audiovisuais. Este dado foi confirmado pela coordenadora da escola, que acredita que a dirigente precisa rever algumas ações para motivar os clientes, como computadores em rede nas salas de aula, softwares adequados para cada curso e disciplina, quadra coberta e o piso dos parques que, segundo a mesma, é o fator mais criticado pelos pais dos alunos. Assim, para a escola ser eficiente e confiável, são necessárias mudanças minuciosas que sejam testadas e aprovadas antes de serem adotados no cotidiano das crianças.

É importante salientar que crianças do ensino fundamental, com faixa etária entre seis e dez anos, já possuem determinadas opiniões que podem acarretar em uma transferência ou na continuidade na instituição escolar. Na verdade, é necessário conhecer as necessidades atuais desses clientes “mirins”. Como foi

mentionado anteriormente por Kotler e Keller (2006) sobre a estratégia competitiva e suas três bases genéricas, nas entrevistas com a professora e com a coordenadora, a Escola Alegria não adota estratégias para atuar competitivamente no mercado, sendo que o efeito é a grande insatisfação dos pais/responsáveis e a evasão de crianças na instituição.

A estratégia utilizada é a de liderança em custo, pois a instituição se empenha na busca por ações produtivas, sendo que o objetivo da dirigente é ampliar o número de matrículas, aumentando sua receita e mantendo custos baixos com a remuneração dos colaboradores e com a insuficiência na infraestrutura oferecida. Apesar de que, nesta estratégia genérica, as empresas concorrem com as demais com o preço, o que foi observado é que, ao seu consumidor (pais/responsáveis), a escola oferece preços altos e incompatíveis com os serviços oferecidos.

De acordo com a leitura de Barros (2006), para melhorar o diferencial competitivo, é necessário trazer à tona os pontos a serem fortalecidos dentro da estratégia adotada e minimizando os efeitos negativos da organização, quanto à Escola Alegria, pode-se recorrer à análise SWOT da instituição: como força, tem-se a tradição; como fraqueza, tem-se a baixa capacitação dos colaboradores administrativos; como oportunidade, tem-se o crescimento urbano e, como ameaça, tem-se o alto valor da mensalidade no mercado educacional.

A professora entrevistada relata que a dirigente da Escola Alegria precisa reconhecer que a empresa está perdendo seus clientes para as escolas concorrentes do seu entorno e, em seguida, analisar os seus pontos fracos e desenvolver oportunidades no mercado externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Por meio da pesquisa de campo realizada na Escola Alegria, verificou-se que os motivos dos pais/responsáveis não renovarem os contratos dos seus filhos foram o valor elevado da mensalidade, que não corresponde aos serviços oferecidos pela instituição, a ausência de um plano de desconto diferenciado e de treinamento e capacitação dos colaboradores da área administrativa.

Foi observado que os pais/responsáveis que renovaram as matrículas dos seus filhos na instituição pesquisada estão satisfeitos com os procedimentos internos oferecidos pela escola, sendo que os motivos pelos quais mantiveram seus

filhos na instituição são a boa tradição e a qualidade da proposta pedagógica.

Foi percebido, por meio da entrevista com a dirigente da instituição, que os motivos da evasão dos alunos neste período (2007 e 2008) foram a posição de status dos seus responsáveis perante a sociedade, devido à maior credibilidade de outras escolas perante o mercado.

Com relação às ações realizadas pela direção da escola, não se percebe nenhuma alteração no âmbito financeiro, sendo este um dos pontos mais citados pelas famílias pesquisadas. Observou-se que a dirigente mantém o seu padrão de qualidade de ensino em parceria com as famílias que estimula, amplia a troca de informações e vivencia lado a lado as experiências pedagógicas em todos os momentos.

Contudo, estas ações se concentram no foco pedagógico, o que não garante a satisfação dos clientes diante das novas entrantes que atuam no mercado. A dirigente se apoia em valores de manutenção dos clientes considerados antiquados, pois os consumidores, devido à maior diversidade na oferta de instituições educacionais, apresentam um maior poder de escolha e, conseqüentemente, de barganha e de exigência para terem suas necessidades atendidas. Assim, o que antes satisfazia os clientes, atualmente, se apresenta como sendo algo comum e corriqueiro nos serviços educacionais.

É importante ressaltar algumas recomendações a serem implantadas na Escola Alegria, como a elaboração de planos de descontos na mensalidade escolar, além da realização de uma pesquisa, no mercado educacional, para observar se os serviços oferecidos estão compatíveis com as mensalidades praticadas, sendo consideradas a qualidade, o custo e os serviços agregados ao ensino tradicional.

O diferencial ainda presente na Escola Alegria é a equipe pedagógica (professores/coordenadores) que atende, com eficiência, os pais/alunos no processo ensino-aprendizagem. Entende-se que a escola deve implantar programas de treinamentos e capacitação para os colaboradores administrativos, para desenvolver habilidades e técnicas sobre como lidar com os clientes internos e externos. No entanto, é necessário avaliar o treinamento, observar os resultados e constatar se as medidas sugeridas na capacitação estão sendo executadas.

Caso a Escola Alegria aceite algumas medidas recomendadas, acredita-se que será possível aperfeiçoar a sua participação no mercado educacional e, assim,

minimizar a evasão das crianças na escola, sendo necessário que a instituição esteja atenta às mudanças da sociedade, dando continuidade a uma educação de qualidade, ao constante aperfeiçoamento dos professores e da infra-estrutura, buscando mais conforto e satisfação à comunidade atendida.

REFERÊNCIAS

BARROS, Peter Batista. **Estratégia competitiva no ensino superior privado da Região Metropolitana de Salvador**: um estudo de caso na Faculdade Delta (FACDELTA) e na Faculdade Baiana de Ciências (FABAC). 2006. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, Salvador, 2006.

DANTAS FILHO, Antonio Fábio. **Processo competitivo no setor privado de educação básica em Salvador, Bahia**: o caso do Colégio Sartre. 2002. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, Salvador, 2002.

HARRINGTON, Kart; BREADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade**: como entender e identificar as necessidades do seu cliente. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. v. 1.

MELO, Ricardo. Como captar e manter alunos em épocas de crise! **Revista Linha Direta**, [S.l.], ano 6, n. 67, p. 10-12, out. 2003.

PIAGET, Jean. **A formação do símbolo na criança**. 20. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1994.

PINHO, Antonio Felipe de Almeida; SILVA, Jorge Ferreira da. Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 5, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 1º out. 2009.

SARMENTO, Paulo Sérgio de Moraes. **Marketing direto**: um novo caminho. São Paulo: Parma, 1985.

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo:

Makron Books, 1995.

SHELT, Jagdish N. et al. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

STEEL, Jon. **Arte do planejamento**: a verdades, mentiras e propaganda. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.