

RAFAELE RODRIGUES LEBANI

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo
2012

RAFAELE RODRIGUES LEBANI

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Trabalho de Formatura apresentada à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof^o. Doutor
Roberto Marx

São Paulo
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Lebani, Rafaele Rodrigues

Proposta de modelo de planejamento estratégico para instituições de ensino / R.R. Lebani. -- São Paulo, 2012.

83 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico 2. Administração estratégica
3. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.
t.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação como engenheiro politécnico, o que inclui desde os professores nos primórdios de Cálculo I até os professores do Departamento de Engenharia de Produção, com destaque para Miguel Cezar Santoro, Clóvis Alvarenga Netto e Roberto Marx, este último a quem devo gratidão especial por ter me orientado ao longo do presente trabalho.

Além disso, entre tantos colegas e alguns poucos amigos que fiz ao longo de minha graduação, deixo aqui um obrigado especial aos meus amigos no sentido mais profundo da palavra, Marcos Vinicius do Nascimento e Raphael de Almeida Fonseca, com os quais passei vários momentos de diversão, e tantos outros de desespero, mas que sem os quais a trajetória politécnica não teria sido tão engraçada.

Não poderia deixar de agradecer a meu pai, Roberto, meus dois irmãos, Bruno e Guilherme e especialmente minha mãe, Maria, a quem devo tudo que consegui e que vier a conseguir futuramente por todo o apoio e estrutura que me ofereceram.

Por fim, um agradecimento especial ao meu *nonno*, Nicola Lebani, que nos deixou há pouco mais de seis anos, mas que me acompanha diariamente e que, sem sombras de dúvidas, merece um agradecimento destacado pela contribuição para minha formação como homem.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico aplicável à realidade das instituições de ensino Infantil, Fundamental e Médio brasileiras, com análise especial para empresas de pequeno porte, com estrutura familiar.

Para isso, foram estudados os aspectos teóricos relevantes ao tema, as características do setor de educação pública e privada no país e um estudo de caso de uma empresa que se enquadrava nos tópicos descritos anteriormente.

A proposta elaborada, fundamentada pela extensa pesquisa realizada, propõe a reunião dos aspectos teóricos de planejamento estratégico de modelos que se aplicam a várias indústrias com modelos focados especificamente no setor de educação, criando assim uma metodologia que permite elaboração e acompanhamento cíclico dos resultados organizacionais e a elaboração de um planejamento estratégico para auxiliar a instituição a atingir seus objetivos.

O resultado desse trabalho é uma contribuição à limitada literatura existente sobre planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino, por meio de uma metodologia simples, aplicável por qualquer indivíduo, independentemente de sua formação acadêmica, e que se presta a auxiliar os gestores a realizar um diagnóstico detalhado do estado de sua empresa e construir, baseado nos resultados desse diagnóstico, um planejamento estratégico adequado para atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos no processo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Instituições de Ensino, Metodologia CAF, Organizações Familiares

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a proposal for a strategic planning model applicable to the reality of primary and basic educational institutions in Brazil, with a special focus on small companies, with family-run business structure.

To achieve this objective, the theoretical aspects relevant to the topic, the characteristics of the public and private education sector and a case study of a company that fit the topics described above were exhaustively examined.

The proposal aggregates two complementary methodologies: on one hand, generic strategic planning models which are applied to a large number of industries and, on the other hand, models specifically focused on the education sector, thus creating a unique methodology to design and monitor cyclical and organizational results.

The main result of this paper is the contribution to the limited literature on strategic planning applied to educational institutions, through a simple methodology applied by any individual, regardless of their academic background, and that allows the managers to develop a detailed diagnosis of their businesses and construct, based on the results of this diagnosis, a solid strategic planning to achieve the interests shared by all stakeholders involved in the process.

Keywords: Strategic Planning, Educational Institutions, Common Assessment Framework, Family-Run Businesses.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Alunos matriculados no Ensino Básico no Brasil	38
Gráfico 2 - Matrículas por modalidade ensino no Brasil.....	39
Gráfico 3 - Ensino Público vs. Particular por Modalidade de Ensino	39
Gráfico 4 - Matrículas na Educação Infantil no município de São Paulo	40
Gráfico 5 - Matrículas na Educação Fundamental no município de São Paulo	41
Gráfico 6 - Matrículas no Ensino Médio no município de São Paulo	41
Gráfico 7 - Total de escolas no município de São Paulo	42
Gráfico 8 - Evolução do número de alunos	44
Gráfico 9 - Renda familiar total.....	47
Gráfico 10 - Grau de escolaridade dos pais	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco forças de Porter	17
Figura 2 - Três Estratégias Genéricas	22
Figura 3 - Formulação da Estratégia Competitiva	24
Figura 4 - Estrutura da CAF	26
Figura 5 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico	34
Figura 6 - Linha do Tempo do Colégio Inovação.....	44
Figura 7 - Organograma do Colégio Inovação	46
Figura 8 - Mapa com os concorrentes.....	50
Figura 9 - Análise SWOT	55
Figura 10 - Estrutura organizacional proposta.....	69
Figura 11 - Funções e responsabilidades do Comitê Estratégico	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas estratégicas	16
Tabela 2 - Forças Competitivas e seus principais Determinantes	19
Tabela 3 - Características de cenários de concorrência	20
Tabela 4 - Critérios da CAF.....	25
Tabela 5 - Evolução do número de matriculados no município de São Paulo	40
Tabela 6 - Mensalidades em 2012 cobradas pelos principais concorrentes	51
Tabela 7 - Virtudes e Desafios para a Liderança	60
Tabela 8 - Virtudes e desafios para Planejamento e Estratégia	61
Tabela 9 - Virtudes e desafios para a Gestão de Pessoas.....	62
Tabela 10 - Virtudes e Desafios em Parcerias	62
Tabela 11 - Virtudes e Desafios para o Processos e Mudanças	63
Tabela 12 - Virtudes e Desafios para Satisfazer o cliente	64
Tabela 13 - Virtudes e desafios para Satisfazer colaboradores	64
Tabela 14 - Virtudes e desafios para Impactar a sociedade.....	65
Tabela 15 - Parâmetros para Plano de Marketing.....	71
Tabela 16 - Modelos de Parcerias.....	72
Tabela 17 - Tabela de auto avaliação	74

LISTA DE ABREVIATURA

CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
PE	Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1. Introdução ao problema encontrado	12
1.1. Objetivos do trabalho	13
1.2. Estrutura do trabalho	14
2. Referencial Teórico	15
2.1. Planejamento Estratégico	15
2.2. Escolas do Planejamento Estratégico	16
2.3. As Cinco Forças de Porter.....	17
2.4. Movimento dos concorrentes	20
2.5. Tipos genéricos de estratégias competitivas	21
2.6. Modelo CAF.....	25
2.7. Empresas familiares	28
2.7.1. Os tipos de empresas familiares	29
2.7.2. Vantagens e desvantagens de organizações familiares	29
3. Abordagem metodológica	32
3.1. Procedimentos	32
4. Análise mercadológica	37
4.1. Mercado da educação no Brasil	37
4.2. Mercado da educação no município de São Paulo	40
5. Estudo de Caso - Colégio Inovação.....	43
5.1. Descrição geral	43
5.2. Histórico do Colégio Inovação.....	43
5.3. A empresa hoje.....	44
5.4. Colaboradores.....	45
5.5. O perfil dos clientes.....	47
6. Análise Estrutural	49
6.1. Modelo das Cinco Forças de Porter	49

6.1.1.	Ameaça de novos entrantes	49
6.1.2.	Rivalidade entre empresas concorrentes.....	49
6.1.3.	Ameaça de serviços substitutos	53
6.1.4.	Poder de barganha dos fornecedores	53
6.1.5.	Poder de barganha dos compradores	54
6.2.	Análise SWOT.....	54
6.2.1.	Pontos fortes	55
6.2.2.	Pontos Fracos.....	56
6.2.3.	Oportunidades.....	57
6.2.4.	Ameaças.....	57
6.3.	Metodologia CAF adaptada.....	58
6.3.1.	Liderança	59
6.3.2.	Planejamento e Estratégia.....	60
6.3.3.	Gestão das pessoas.....	61
6.3.4.	Parcerias e outros recursos.....	62
	Fonte: Autor	62
6.3.5.	Gestão dos Processos e das Mudanças	63
6.3.6.	Satisfação do Cliente	63
6.3.7.	Satisfação dos colaboradores	64
6.3.8.	Impacto na Sociedade	65
6.3.9.	Resultados do Desempenho	65
7.	Proposta de modelo de Planejamento Estratégico	66
8.	Próximos passos.....	75
9.	Conclusão.....	76
10.	Bibliografia	78
	ANEXO I.....	81

1. Introdução ao problema encontrado

O setor de educação vem passando por uma série de transformações, em especial nos últimos dez anos, quando um número sem precedentes de instituições de ensino foram abertas, acirrando a competitividade no setor.

Ao analisarmos o ensino superior, pudemos observar um forte movimento de consolidação no setor ao longo da última década, com grandes grupos privados como Anhanguera, Estácio de Sá e Kroton disputando de forma ferrenha a aquisição de instituições de menor porte.

Mais recentemente, temos indícios de uma expansão desse movimento de consolidação para além dos limites do ensino superior. Grandes grupos como COC, Anglo e Positivo, amparados por grandes fundos de *private equity*, têm deixado de ser apenas fornecedores de material didático e apostam na compra de escolas de ensino básico (infantil, fundamental e médio) para aproveitar possíveis ganhos de sinergia e elevar suas margens, a exemplo do que foi feito com sucesso no ensino superior brasileiro.

Pesquisas do MEC revelam que em 2011, o setor privado responde por cerca de 15,5% das matrículas no ensino básico. Entre 2007 e 2011, o número absoluto de alunos da rede pública básica de ensino sofreu uma redução média de 2% ao ano, enquanto o número de estudantes matriculados em escolas particulares apresentou aumento superior a 5,5% ao ano.

Nesse contexto de expansão da demanda e forte ameaça de grandes grupos educacionais, observa-se a necessidade de desenvolvimento de estratégias bem definidas que deem suporte à organização para que a mesma se posicione de modo correto no mercado, garantindo a continuidade dos bons resultados para a mesma.

No caso específico do Colégio Inovação, nos últimos anos, a empresa tem encontrado dificuldades para de adaptar a essa nova dinâmica do mercado. Apenas como referência, entre 1985 e 2005 a instituição apresentou crescimento médio no número de alunos de 13% ao ano, Contudo, ao avaliarmos o período 2005-2012 esse crescimento cai para apenas 1% ao ano.

Tendo por base os dados de mercado apresentados e no histórico de crescimento contínuo do Colégio Inovação, poderíamos esperar aumento no número de alunos do Colégio, dado que a capacidade física ainda permitiria um aumento de 10% no número de alunos. Entretanto, nos últimos cinco anos, devido ao aumento da concorrência e a outros fatores a serem analisados com o desenvolvimento do presente estudo, observa-se uma tendência de estagnação no número de alunos. O grande dilema atual das sócias é como se readaptar a essa nova realidade e manter ou melhorar os resultados obtidos pela empresa nos últimos anos.

1.1. Objetivos do trabalho

A motivação principal desse trabalho foi a necessidade de estruturar uma metodologia que auxilie a cúpula diretiva de uma instituição de ensino infantil, fundamental e médio a desenvolver e executar um Planejamento Estratégico, com o objetivo de propor soluções factíveis que permitam à instituição prosseguir em sua trajetória de prosperidade e sucesso observada ao longo dos últimos trinta anos.

O objetivo final do presente trabalho é o desenvolvimento de uma metodologia de Planejamento Estratégico para instituições de ensino, com a aplicação prática do modelo no Colégio Inovação, a ser executado de forma alinhada aos interesses das sócias da empresa e demais *stakeholders*, por meio de um estudo de mercado, diagnósticos internos e externos, reuniões exaustivas para debater a aplicabilidade das alternativas propostas e, por fim, recomendações factíveis para a resolução dos problemas encontrados e aproveitamento das oportunidades identificadas.

Várias algumas ferramentas e técnicas de teóricos da arte da estratégia e metodologias absorvidas ao longo dos cursos de Organização do Trabalho do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo foram essenciais para dar suporte à elaboração do presente trabalho.

Por planejamento, entende-se a análise do mercado, antecipando tendências e se preparando para as mesmas, com a intenção de auxiliar o estabelecimento dos objetivos da empresa.

Por estratégia, entende-se a maneira como chegaremos ao ponto desejado. Ela envolve todas as atividades de longo prazo, que tem profundo impacto sobre a empresa. Isso ocorre porque estratégia exige um total compromisso de todos os membros da organização, podendo envolver grandes esforços como mudanças culturais, mudanças de alocação de recursos e o desenvolvimento de capacidades novas e diferentes.

1.2. Estrutura do trabalho

A estruturação da análise se inicia com a revisão do referencial teórico, explorando abordagens já consagradas sobre o tema de Planejamento Estratégico e introduzindo novas referências que serão usadas ao longo do estudo.

Na sequência, é descrita a abordagem metodológica que será utilizada, com o intuito de familiarizar o leitor com o modo como os referenciais teóricos serão integrados a fim de permitir uma análise lógica e estruturada do tema em questão.

Concluídas as etapas anteriores, apresenta-se uma visão generalizada sobre a evolução do mercado de educação pública e privada no Brasil, com foco nos Ensinos Básico, Fundamental e Médio.

Com base no que foi mostrado até então, temos o estudo de caso do Colégio Inovação, uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no município de São Paulo. Nesse estudo de caso é apresentada a instituição, com dados de sua evolução histórica e com a síntese das dificuldades vividas atualmente, que podem ser resumidas como a dificuldade de manter um crescimento sustentável. Em seguida, inicia-se uma análise pormenorizada de todos os conceitos apresentados no referencial teórico, analisando as características do Colégio Inovação para cada um dos tópicos discutidos, incluindo a aplicação da metodologia *Common Assessment Framework*, adaptada para a realidade de pequenas instituições de base familiar.

Por fim, a proposta do modelo de Planejamento Estratégico é consolidada em um capítulo a parte, com próximos passos e conclusões sobre o estudo sendo apresentados na sequência.

2. Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

No mercado atual, qualquer empresa que queira assegurar sua sobrevivência e aspira ao sucesso precisa delinear o seu futuro de modo estruturado, avaliando possíveis riscos e incertezas do mercado específico em que está inserida e da economia como um todo. Para atingir esse objetivo, as organizações melhor preparadas têm utilizado como uma de suas principais ferramentas o planejamento estratégico aos seus processos de gestão.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que orienta os padrões ou planos que integram os grandes objetivos, as políticas, as diretrizes e as sequências de ações de uma organização em um todo coeso. O planejamento é um processo contínuo, onde as expectativas de futuro devem ser pensadas com uma boa margem de tempo, além de requer adaptação a ambientes em frequente mudança.

De acordo com Fox e Kotler (1994, p.97), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing”. Isso implica o desenvolvimento de missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e adequada implementação.

Segundo Andrews (1980), citado por Mintzberg e Quinn (2001), a formulação estratégica pode ser entendida como um procedimento intelectual em que são analisados: o ambiente externo à empresa como, por exemplo, as oportunidades e ameaças que determinado mercado pode oferecer, e o ambiente interno da organização, ou seja, os seus pontos fracos e fortes. Este tipo de análise que Andrews considera como formulação estratégica ficou conhecida como análise SWOT, ou seja, *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente.

2.2. Escolas do Planejamento Estratégico

(Mintzberg et al. 2000) divide o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas, com modelos básicos de planejamento estratégico distintos, como podemos observar na Tabela 1 :

Tabela 1 - Escolas estratégicas

Escolas e suas visões	Conceitos-Chave
Escola do design - formulação de estratégia com um processo de concepção	Propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente
Escola do planejamento - formulação de estratégia como um processo formal	A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, por uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico, com acesso direto ao executivo principal, como um processo formal, análise formal e muitos números
Escola do posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico.	Poucas estratégias-chave (como posições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas
Escola empreendedora - formulação de estratégia como um processo de visionário	Focaliza o processo de formação estratégica exclusivamente no líder único e também enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder
Escola cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental	O processo de como as estratégias se formam acontece pela sondagem da mente do estrategista. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva
Escola de aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente	Estratégias emergem tanto quanto as pessoas aprendem a respeito de uma situação, como a capacidade da sua organização lidar com ela. Assim, administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças
Escola do poder - formulação de estratégia como um processo de negociação	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses
Escola cultural - formulação de estratégia como um processo coletivo	Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas
Escola ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo	A organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a geração estratégica a um processo de espelhamento. As visões forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo
Escola de configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações e o processo de geração de estratégias é a transformação

Fonte: Mintzberg et al. (2000)

2.3. As Cinco Forças de Porter

O modelo de análise das Cinco Forças de Porter, publicado em 1979 na *Harvard Business Review*, é ferramenta frequentemente utilizada para auxiliar a elaboração de análises de mercado, contribuindo para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de novo produtos ou serviços, ou ainda para um reposicionamento no mercado, levando em consideração tanto o ambiente interno à organização quanto o ambiente externo.

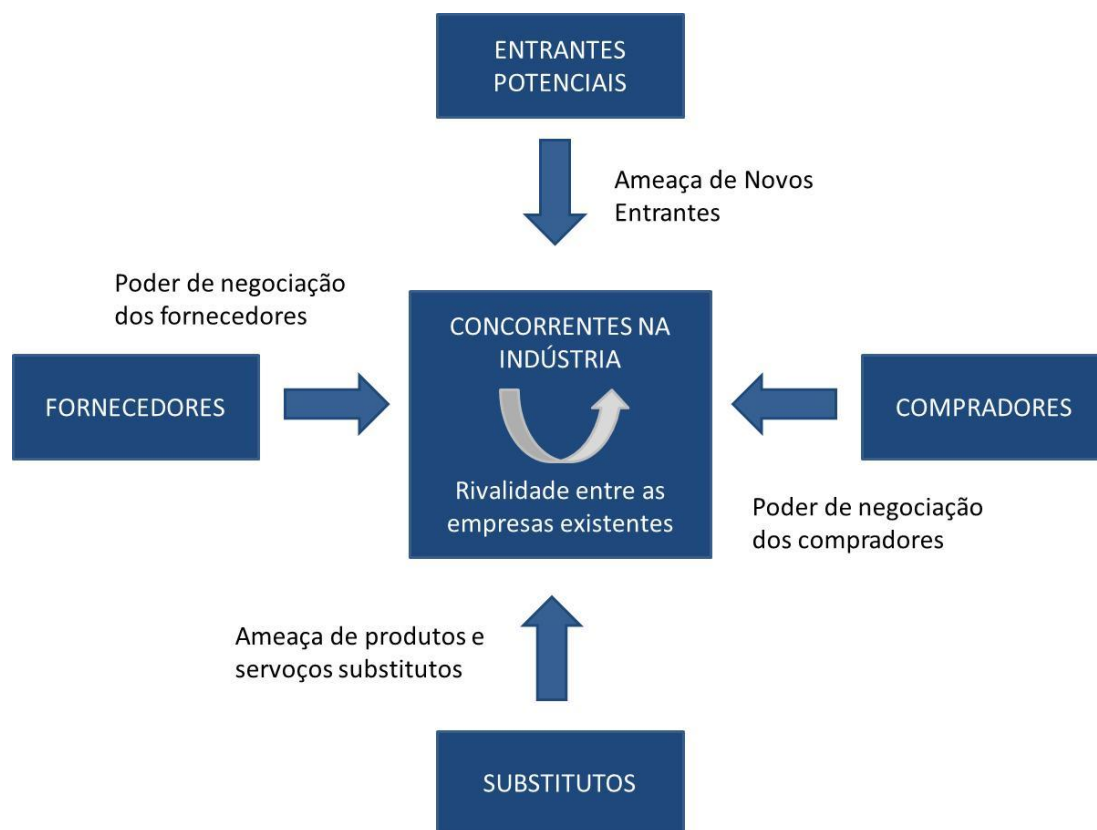


Figura 1 - As cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1991)

Através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da empresa. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior relevância. De acordo com esse modelo, as forças que influenciam as estratégias do negócio são as seguintes:

- **Ameaça de Novos Potenciais:** Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais. Por outro lado, existem barreiras a serem vencidas: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.
- **Ameaça de Serviços Substitutos:** produtos e serviços substitutos podem limitar o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou estabelecer uma diferenciação. Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência.
- **Poder de Barganha dos Fornecedores:** O poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar o desempenho das empresas através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Quando há poucos fornecedores atendendo a um mercado, os mesmos tem um maior controle sobre os preços praticados e sobre o modo como o fornecimento será realizado.
- **Poder de Barganha dos Clientes:** Da mesma forma que fornecedores possuem poder de negociação, clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade ou cobrar mais prestação de serviços. Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços e aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços.
- **Rivalidade entre as Empresas Existentes:** Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos.

A Tabela 2 tem por objetivo sintetizar os principais determinantes que caracterizam as Cinco Forças Competitivas de Porter:

Tabela 2 - Forças Competitivas e seus principais Determinantes

Força Competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	Economias de escala
	Diferenças de produtos patenteados
	Identidade de marca
	Custo de mudança
	Exigências de capital
	Acesso à distribuição
	Vantagens de custo absoluto
	Curva de aprendizado
	Projeto de produtos de baixo custo
	Política governamental
	Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	Desempenho relativo de preço dos concorrentes
	Custos de mudança
	Propensão do comprador a mudar
Poder de Barganha dos Fornecedores	Custos de mudança
	Diferenciação de insumos e presença de insumos substitutos
	Concentração de fornecedores
	Importância do volume para os fornecedores
	Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação
	Ameaça de integração "para frente" ou "para trás"
	Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	Concentração e volume de compradores
	Custos de mudança
	Informação dos compradores
	Lucros dos compradores
	Produtos substitutos
	Sensibilidade a preços
	Preço/ compras totais
	Diferença entre produtos
	Identidade da marca
	Ameaça de integração "para frente" do fornecedor vs. ameaça de Integração "para trás" da empresa
	Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	Crescimento da Indústria
	Concentração e equilíbrio
	Custos fixos e valor agregado
	Excesso de capacidade crônica
	Diferenças entre produtos
	Identidade da marca
	Custos de mudança
	Complexidade das informações
	Interesses empresariais
	Barreiras à saída

Fonte: Porter (1991)

2.4. Movimento dos concorrentes

As decisões e os movimentos estratégicos de uma empresa podem ser diretamente afetados pelas estratégias dos concorrentes. O estudo dos perfis dos principais concorrentes-chave envolve a posição atual no mercado, objetivos estratégicos, ações recentes e abordagens básicas competitivas. Muito frequentemente, o sucesso de uma ação competitiva depende, em grande parte, da forma como os concorrentes reagirão a ela.

Tendo em vista a importância da previsão dos movimentos competitivos, as empresas devem analisar alguns elementos que podem indicar como os concorrentes da indústria tendem a se movimentar competitivamente. Tais elementos são: estrutura da indústria, concorrência e fluxo de informações.

A análise da estrutura da indústria é utilizada para identificar o seu grau de instabilidade, o que indica a possibilidade de ocorrência de uma guerra competitiva. Abaixo, na Tabela 3, estão listadas as principais características que nos permitem investigar se há uma possível guerra competitiva ou se existe um cenário mais estável (cooperativo):

Tabela 3 - Características de cenários de concorrência

Alta probabilidade de guerra competitiva	Alta probabilidade de cooperação
Concorrentes numerosos	História de interação (estabelecimento de confiança)
Baixas taxas de crescimento da indústria	Atuação em mais de uma região geográfica
Custo fixo e de estocagem elevados	Parceria entre empresas concorrentes (ex: joint venture)
Falta de diferenciação ou custo de mudança	Informação ampla e disponível
Incrementos discretos de capacidades produtivas	
Metas assimétricas entre concorrentes	
Mercado pouco segmentado	

Fonte: Mintzberg et al. (2000)

A análise dos concorrentes dá subsídios à empresa em relação às suas decisões de como e quando se movimentar no mercado. Essa análise permite antecipar prováveis ações de cada concorrente individualmente, bem como as ameaças por elas proporcionadas. Isso é fundamental em caso de necessidade de geração de estratégias de defesa.

Em suma, existem três tipos de movimentos competitivos: ofensivos, cooperativos (ou não ameaçadores) e ameaçadores. A seguir, temos uma breve descrição das características gerais de cada um deles:

- **Movimentos Ofensivos**: visam melhorar a posição da empresa dentro da indústria, podendo ser tomados de forma cooperativa ou de forma agressiva.
- **Movimentos Cooperativos (ou não ameaçadores)**: visam melhorar o desempenho da empresa no mercado como um todo, sem afetar significativamente os resultados de seus concorrentes. Os movimentos cooperativos devem ser os primeiros a serem considerados no planejamento estratégico das ações, já que pode haver uma relação de ganho mútuo entre os concorrentes, ao mesmo tempo em que permite manter a estabilidade da indústria.
- **Movimentos Ameaçadores**: se adotados, implicam em uma piora da posição dos concorrentes. Para que estes movimentos sejam sucedidos, a empresa deve procurar prever e exercer influência sobre a retaliação, explorando os lapsos dos concorrentes.

2.5. Tipos genéricos de estratégias competitivas

Conhecendo o mercado em que está inserida e sabendo de suas vantagens competitivas, a empresa deve escolher as estratégias competitivas e os caminhos mais adequados para atingir seus objetivos.

Porter resume as possíveis estratégias a serem adotadas em três grupos, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada, para competir em uma indústria: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque.

A seguir, na Figura 2, temos a representação dos grupos de estratégia:

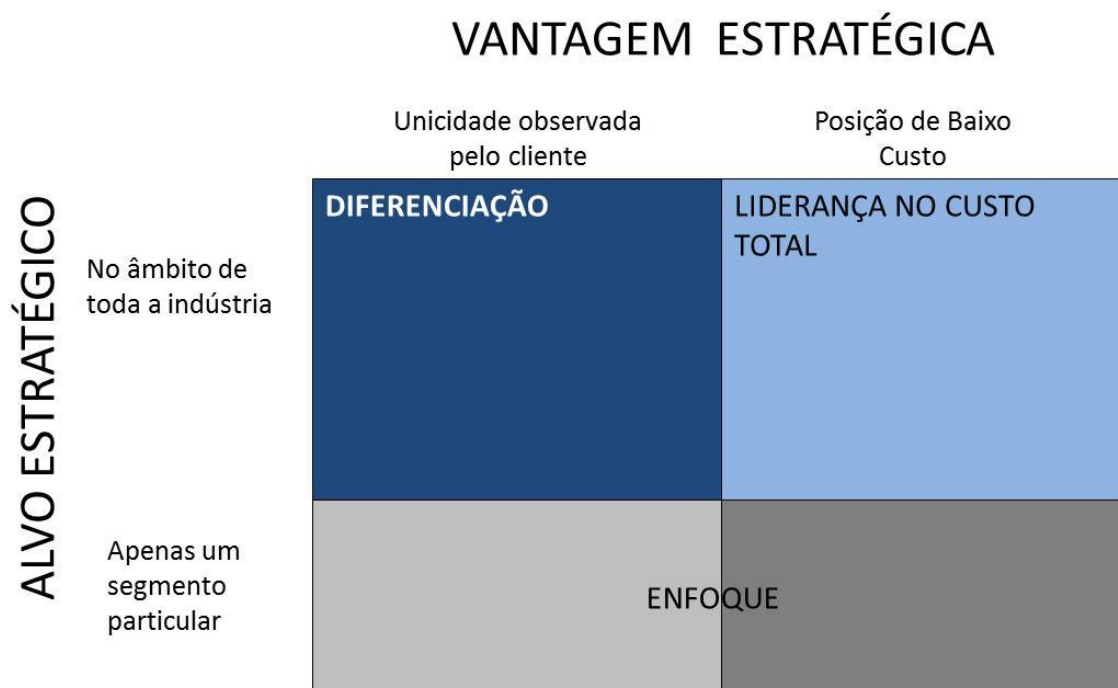


Figura 2 - Três Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1991)

Na Liderança no Custo Total, o menor custo em relação à concorrência é o pivô central das decisões estratégicas. Entre as políticas funcionais oriundas da liderança em custos, temos: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Este tipo de estratégia propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos e serviços da empresa, propiciando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor.

Já a estratégia de Diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As maneiras pelas quais a empresa se diferencia podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras.

A diferenciação tem como objetivo garantir à empresa uma posição de destaque contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca, diminuindo a elasticidade em relação ao preço. A busca pela estratégia de diferenciação implica, normalmente, em um *trade-off* com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

Por fim, a terceira estratégia genérica é denominada “Enfoque”, tendo por objetivo concentrar os esforços sobre um determinado grupo comprador, um segmento da linha de

produtos ou um mercado geográfico. As políticas funcionais neste tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do alvo estratégico. Segundo Porter, "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas". Esse tipo de estratégia normalmente está atrelada a algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como um, necessário, *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Para cada uma das estratégias em questão, existem riscos e incertezas associadas. Em relação à liderança de custos, os principais riscos são mudanças tecnológicas que anula investimentos ou aprendizado, o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança em seu produto e a inflação em custos que estreitam a capacidade da firma em manter o diferencial.

Em relação à estratégia de diferenciação, uma eventual guerra de preços entre concorrentes, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação, são os maiores riscos presentes.

Por fim, em relação à estratégia de enfoque, riscos como a eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou a anulação da diferença alcançada pelo enfoque e a redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado são os riscos mais relevantes.

O uso das estratégias genéricas exige recursos e habilidades específicos dos tomadores de decisão. Seu uso pode implicar em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas mais criativos, mudanças nos estilos de liderança e mudanças na cultura organizacional da empresa.

As cinco forças competitivas (fornecedores, clientes, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutivos) se inter-relacionam. O relacionamento entre fornecedores (educadores) e clientes (pais e alunos) é diário e os produtos substitutivos são criados por concorrentes ou novos entrantes, que podem ser inclusive nossos fornecedores (educadores). Em torno dessas cinco forças está a ação do governo que regulamenta o setor facilitando ou dificultando a entrada de produtos substitutivos e novos entrantes, influenciando diretamente o comportamento de fornecedores, clientes e concorrentes.

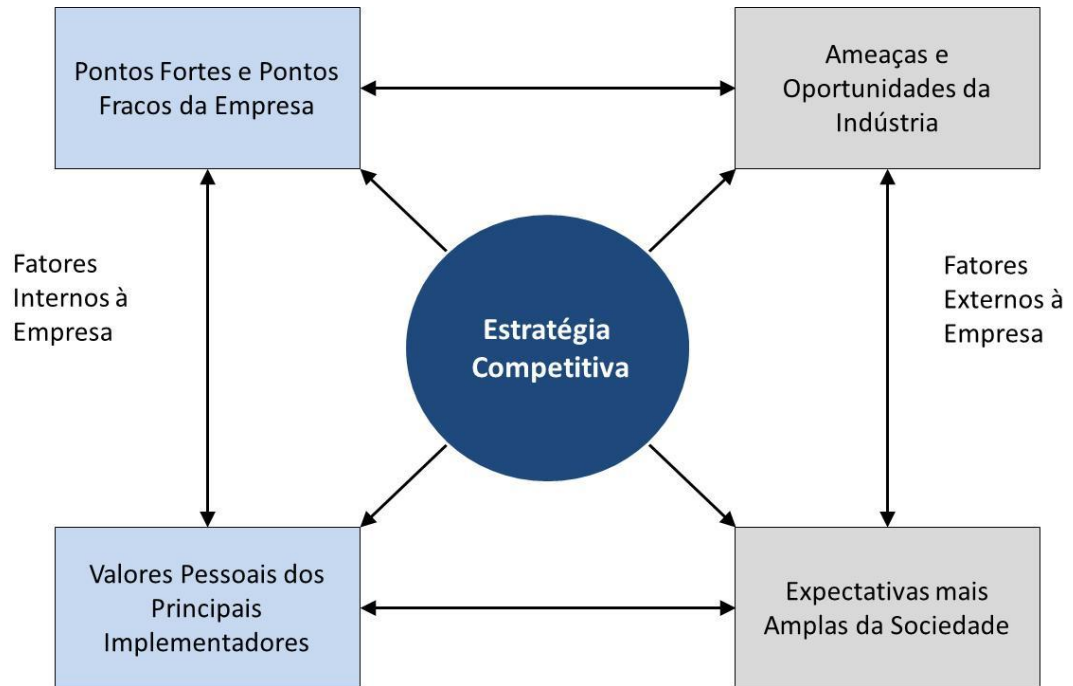


Figura 3 - Formulação da Estratégia Competitiva

Fonte: Porter (1991)

Ao lidar com essas cinco forças competitivas, Porter propõe que a empresa pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Com base no comportamento destas cinco forças competitivas e como elas se relacionam podemos definir a estratégia que mais se adequa aos perfis e objetivos da empresa.

2.6. Modelo CAF

Como se sabe, os modelos discutidos anteriormente, com destaque para Porter, discutem a questão estratégica de modo abrangente, sem entrar em análises específicas para determinadas indústria.

Assim, para que a análise se voltasse para instituições de ensino, o que dá o caráter inovador ao presente trabalho e o diferencia de tantos outros que tratam do Planejamento Estratégico de maneira genérica, o autor buscou modelos internacionais que se aplicassem à gestão escolar, dado que no Brasil não existem metodologias consistentes e estruturadas para auxiliar nessa prática. Após a avaliação de algumas metodologias, a que se mostrou mais adaptável para o ambiente nacional foi o *Common Assessment Framework*.

A CAF constitui um modelo de análise organizacional, inicialmente voltada para organizações públicas que, aplicado de forma contínua e sistemática, permite às organizações públicas realizarem exercícios de auto avaliação a custos reduzidos.

Basicamente, a implementação da CAF implica que um grupo de pessoas de uma organização (de constituição *ad hoc*) proceda a uma avaliação crítica da organização, orientada por Nove Critérios, que correspondem aos elementos de análise essenciais para se conhecer uma organização: 5 Critérios de Meios e 4 Critérios de Resultados.

Na Tabela 4, são apresentados os nove critérios de avaliação da CAF:

Tabela 4 - Critérios da CAF

Critérios de Meios	1. Liderança
	2. Planejamento e Estratégia
	3. Gestão das Pessoas
	4. Parcerias e Recursos
	5. Gestão dos Processos e da Mudança
Critérios de Resultados	6. Resultados Orientados para o Cliente
	7. Resultados das Pessoas
	8. Impacto na Sociedade
	9. Resultados de Desempenhos

Fonte: DGAEP – Manual da CAF

Entre as vantagens de utilização dessa metodologia, podemos destacar:

- Permite criar indicadores de desempenho;
- Permite conhecer a evolução da organização quando aplicada sistematicamente;

- A aplicação do modelo pode ser o ponto de partida para a melhoria contínua da organização;
- Pode ser aplicada ao nível de uma macroestrutura (toda a organização) e ao nível de uma microestrutura (departamento)

O modelo foi idealizado para ajudar os tomadores de decisão a conhecerem os pontos fortes e os pontos críticos das organizações, a revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização e a aumentar a mobilização interna da mesma para a mudança, fomentando o exercício de auto responsabilização dos gestores e orientando-os sobre o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade civil), permitindo a construção de projetos de mudança sustentáveis.

A opção do autor por utilizar essa metodologia se deve ao fato de que a mesma vem sendo aplicada na Europa, em especial em escolas públicas de países ibéricos, com o objetivo de auxiliar os tomadores de decisão a elaborar o planeamento estratégico de instituições de ensino, pautando-se em métricas conhecidas e que historicamente apresentam resultados satisfatórios.

Na Figura 4 seguinte, está representada a estrutura da CAF:

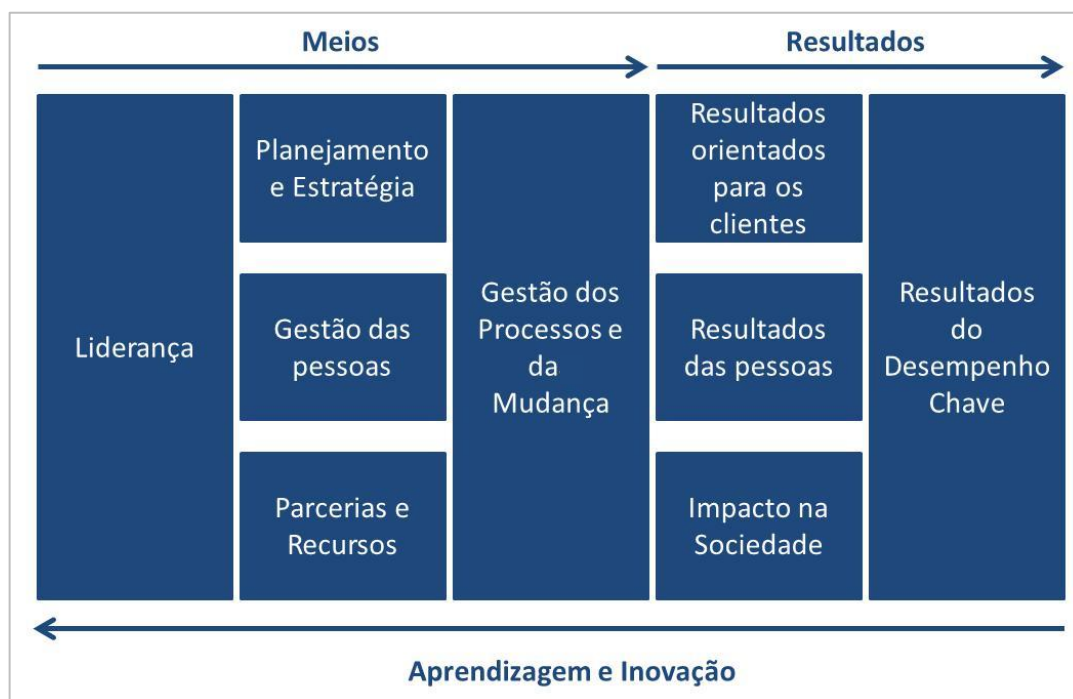


Figura 4 - Estrutura da CAF

Fonte: Ministério das Finanças e Administração Pública de Portugal

A CAF pode ser encarada como um modelo de excelência, que tem como objetivos:

- Modernizar os serviços;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços;
- Promover e facilitar a mudança organizacional;
- Fomentar o planejamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços para resultados;
- Apostar no desenvolvimento dos colaboradores;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a escola;
- Satisfazer o cliente (alunos e pais/encarregados de educação) e outras partes interessadas.

Para que a auto avaliação elaborada com base na implementação da CAF dê origem a um diagnóstico organizacional real e factível, é necessário tentar capturar a percepção de todos os *stakeholders* principais envolvidos no processo. Nesse sentido, é necessário ouvir alunos, pais, professores, administradores e todos os outros colaboradores.

Idealmente, seria necessário ouvir a opinião de todas as pessoas acima citadas. Entretanto, pela dificuldade e pelos custos envolvidos, trabalha-se com amostras aleatórias de pessoas.

Assim, a análise resultante do diagnóstico contempla sugestões de melhoria dadas por esses *stakeholders*. Neste diagnóstico é feita uma separação entre os pontos fortes e os aspectos a melhorar, sendo que os pontos fortes se referem aos aspectos que a escola já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os aspectos a melhorar são os aspectos em que a instituição ainda não conseguiu alcançar o nível desejado para obter uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade (os aspectos focados englobam indicadores contemplados nos questionários e sugestões de melhoria por parte da comunidade escolar).

2.7. Empresas familiares

Como a empresa a ser estudada é uma empresa familiar, se fez necessário um estudo da literatura sobre esse tipo de instituição para compreender melhor algumas características peculiares e, principalmente, para saber como lidar com possíveis conflitos de interesse que viessem a surgir ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Segundo a definição de (Donnelley, 1978), “uma companhia é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Para (Bernhoeft, 1989), o aspecto familiar de uma empresa está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família.

No Brasil, o conceito de empresa familiar muitas vezes é confundido com a definição de uma micro ou pequena empresa. Uma empresa familiar é definida quando há interação e sobreposição de valores, situação em que os interesses dos membros da família proprietária influem de maneira decisiva na tomada de decisões e na forma de dirigir a empresa. Esse conceito é importante para deixar claro que o fato de uma empresa ser ou não familiar independe de seu porte. Segundo (Garcia, 2001), “o conceito de empresa familiar se baseia na ideia da propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio”.

As empresas de caráter familiar enfrentam desafios extras. Existem problemas de conflito de interesses, rivalidade entre irmãos, conflitos de gerações, sucessões etc. Mas a causa mais decisiva para o fracasso da empresa familiar é a falta de um sistema conceitual para pensar o futuro da empresa.

Ainda que visto como ameaça pelos donos das empresas familiares, o planejamento estratégico é essencial para que o negócio prospere, sendo importante para concentrar a atenção do proprietário na necessidade de fazer investimentos destinados ao fortalecimento e crescimento da empresa, além de garantir que todos os membros da família reconheçam e enfrentem os desafios da empresa. Outra característica muito comum relacionada com a questão anterior é a sobreposição, total ou parcial, entre o papel do proprietário e do gestor e diretor da empresa

Segundo (Longenecker, 1997), para alcançar seu pleno potencial as empresas familiares devem desenvolver as seguintes características:

- Preservar o clima do local de trabalho: uma empresa familiar consegue demonstrar com mais facilidade níveis de preocupação e interesse pelos indivíduos do que em uma empresa típica.
- Focar o longo prazo: uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais.
- Primar pela qualidade: as empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor. Tem-se a sensação do produto artesanal feito com maior atenção e cuidado especial.

A empresa zela pelo nome da família e os seus valores tais como dedicação, caráter, discernimento se permeiam pela empresa. Além disso, os clientes são beneficiados pelo tratamento personalizado, muitas vezes feito diretamente pelo proprietário do estabelecimento comercial.

2.7.1. Os tipos de empresas familiares

De forma sucinta, podemos classificar as empresas familiares em três tipos básicos:

Tradicional: corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;

Híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;

De influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

2.7.2. Vantagens e desvantagens de organizações familiares

Inúmeros fatores externos aos negócios podem afetar sua estrutura e a maneira como os seus proprietários administram empresas familiares. Esses fatores devem ser analisados e levados em conta na formulação de suas estratégias.

Desse modo, (Donnelley, 1978) destaca alguns pontos fortes a respeito das empresas familiares e algumas fraquezas a serem evitadas.

Entre os pontos fracos, podemos destacar:

- Conflito de Interesse: podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes, visto que um membro da família que é acionista e não trabalha na empresa pode pretender que os dividendos sejam maiores e em contrapartida outro membro que ocupa um cargo de direção, mas não é acionista, tende a querer reinvestir os dividendos para expandir o negócio.
- Falta de disciplina quanto ao uso dos recursos: familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis e se será necessário realizar investimentos futuros.
- Marketing imóvel: a preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que determinada empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Também tendem a pensar que seu produto é superior, o que pode trazer surpresas desagradáveis, caso um concorrente atenda melhor as necessidades do cliente.
- Promoção de parentes: promoção e valorização por favoritismo e não por competência e profissionalismo, o que pode ocasionar a colocação de um outro funcionário para completar seus serviços. Também acarreta na perda de respeito dos demais profissionais pela companhia.
- Falta de controles formais: devido à falta de sistemas de planejamento, os dados obtidos pelos administradores podem não estar lhes fornecendo informações precisas, comprometendo as tomadas de decisões.

Devemos também salientar os pontos fortes, muito observados em ambientes familiares:

- Sacrifício pessoal: muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos de crise;
- Reputação valiosa: a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações comerciais e em negócios bancários;
- Lealdade dos funcionários: por estarem em contato direto com os proprietários e possuir uma comunicação mais aberta, a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar;

- União entre dirigentes e acionistas: por fazerem parte da mesma família, os acionistas têm interesse em manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Essa união também facilita a comunicação, o fluxo de informações e a agilidade no processo de tomada de decisões;
- Sensibilidade social: a família cria uma ligação com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência, contribuindo para o fortalecimento da empresa no longo prazo;
- Continuidade: a característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações.

O pensamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para potencializar as vantagens competitivas, diminuindo os conflitos e disputas que obedecem a objetivos e prioridades diferentes e que prejudicam o sucesso das empresas familiares.

O estudo “As empresas familiares no Brasil”, realizado pela consultoria PwC em 2010, com 100 empresas familiares, concluiu que 81% delas possuíam algum tipo de modelo de planejamento estratégico e 84% havia revisado o referido planejamento nos últimos 12 meses.

Esses números demonstram claramente que o empresariado está ciente da necessidade de uma estratégia bem definida e de uma clara estrutura organizacional para o crescimento dos negócios, o que requer uma contínua evolução e inovação.

A empresa familiar está inserida num ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições-chaves na gestão.

Também devemos considerar o forte vínculo emocional dos fundadores e de seus familiares com o negócio, que muitas vezes são extensões da vida das famílias. Há um desejo muito forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração, o que coloca as empresas familiares em uma posição única.

Tendo em mente o que foi discutido, fica claro que a profissionalização da gestão é um aspecto que está em avaliação pelas empresas, uma vez que muitas delas consideram os investimentos na estrutura de governança como prioritários.

Sem um plano estratégico detalhado, o empreendedor terá dificuldade para comunicar aos *stakeholders* o curso da ação que irá seguir. Isso pode impedir o empreendedor de executar a sua estratégia.

3. Abordagem metodológica

A abordagem utilizada nesse estudo é a de pesquisa qualitativa. Segundo (Minayo, 2000), a pesquisa qualitativa trabalha com "um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis".

O método qualitativo oferece uma perspectiva integrada dos fenômenos, que podem ser mais bem compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, levando ao entendimento da dinâmica de suas relações (GODOY, 1995), possibilitando um maior nível de detalhamento da descrição dos processos internos e das relações com os clientes. Assim, acredita-se que a realidade pode ser mais bem descrita por meio de um entendimento mais sistêmico acerca das relações existentes entre as variáveis, o que aumenta o grau de confiabilidade da pesquisa.

Para a classificação da pesquisa, o presente estudo utilizou a classificação de Roesch (1999), que categoriza uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória-descritiva, pois como objetivo descrever o planejamento estratégico em instituições de ensino como forma de trazer maior validade a este, além de contribuir para teoria estratégica em geral.

Seu caráter exploratório deriva da etapa de escolha do tópico de investigação, de delimitação do problema, de definição do objeto e dos objetivos, de construção do marco teórico conceitual e dos instrumentos coleta de dados (MINAYO, 1996). Já seu caráter descritivo é oriundo de suas características de análise de determinada população ou de determinado fenômeno, buscando estabelecer correlações entre as variáveis em estudo.

3.1. Procedimentos

O método de procedimento define como será realizada a pesquisa e quem são os envolvidos na mesma. É necessário descrever os processos de escolha e desenvolvimento das técnicas de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados coletados e quem são os sujeitos da pesquisa. Entre as fontes de evidências para pesquisas em forma de estudo de caso, podemos destacar: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos.

De acordo com Roesch (1999), os dados de uma pesquisa podem ser divididos em primários e secundários. Os primeiros são coletados diretamente pelo pesquisador, por

diferentes métodos de coleta. Já os secundários são os dados que não são obtidos diretamente pelo pesquisador, dentre os quais arquivos, bancos de dados e relatórios.

Com base nesse referencial, o presente trabalho se desenvolveu da seguinte forma:

- Dados primários: Obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e observação participante. As entrevistas foram divididas entre entrevistas com sócias, entrevistas com colaboradores e entrevistas com pais de alunos, realizados em reuniões iniciadas em abril e concluídas em setembro.
- Dados secundários: Coletados por meio de documentação existente, registros em arquivos, bases de dados e pesquisa bibliográfica.

Dentre as técnicas de coleta de dados presentes neste estudo, foram utilizados principalmente os dados primários, uma vez que o trabalho realizado teve interação constante entre o autor e todos os *stakeholders* envolvidos, com o objetivo de aumentar o grau de sofisticação do detalhamento do diagnóstico, aproveitando a experiência e a convivência com essas pessoas.

A entrevista semiestruturada foi a estratégia adotada, pois ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Em relação aos dados secundários, os mesmos foram utilizados apenas no começo no trabalho, com o objetivo de entender o perfil da empresa e sua evolução até o estágio atual, além é claro do estudo do mercado de educação na cidade de São Paulo.

Desde o mês de abril até o mês de outubro foram realizados entrevistas em grupo e questionários.

Em um primeiro momento, as reuniões tiveram foco no corpo diretivo (duas sócias e a coordenadora de ensino), com o intuito de delimitar o problema e definir propostas de trabalho para solucionar as questões prioritárias. As reuniões iniciais tinham um roteiro pré-estabelecido (Anexo I), nas quais o autor conduzia uma breve explicação sobre os temas a serem abordados e indagava as partes envolvidas sobre o posicionamento da instituição em relação à questão abordada. Esse método de trabalho se mostrou construtivo, na medida em que a interação entre todos os presentes na reunião propiciou dinamismo e cooperação ao longo do trabalho.

Com o perfil da escola desenhado e os objetivos estabelecidos e acordados, iniciaram-se reuniões mensais com as sócias para validar o conteúdo que estava sendo produzido.

Em paralelo a essas reuniões com a diretoria, foram realizadas com grupos de cinco professores, com o intuito de capturar a percepção de quem estava na linha de frente, ou seja, de quem tinha maior interação com o cliente final. Nesse caso, inicialmente adotou-se um questionário (Anexo I) para orientar a reunião, e nos outros dois encontros foram discutidas questões pontuais, com o objetivo de dar credibilidade às análises organizacionais que estavam sendo geradas.

Por fim, em agosto, foi realizada uma reunião com um grupo de pais que se disponibilizaram a contribuir para o trabalho. O grupo era composto por 8 pessoas, que se dispuseram a discutir durante aproximadamente 1h30min alguns temas que, segundo os próprios, deveriam ser melhor desenvolvidos pelo Colégio Inovação para melhor o nível de satisfação dos clientes.

As entrevistas e questionários foram essenciais para alimentar o modelo de análise proposto no presente trabalho. A seguir, propõe-se a seguinte estrutura simplificada a ser seguida para a elaboração desse projeto, representado na Figura 5:

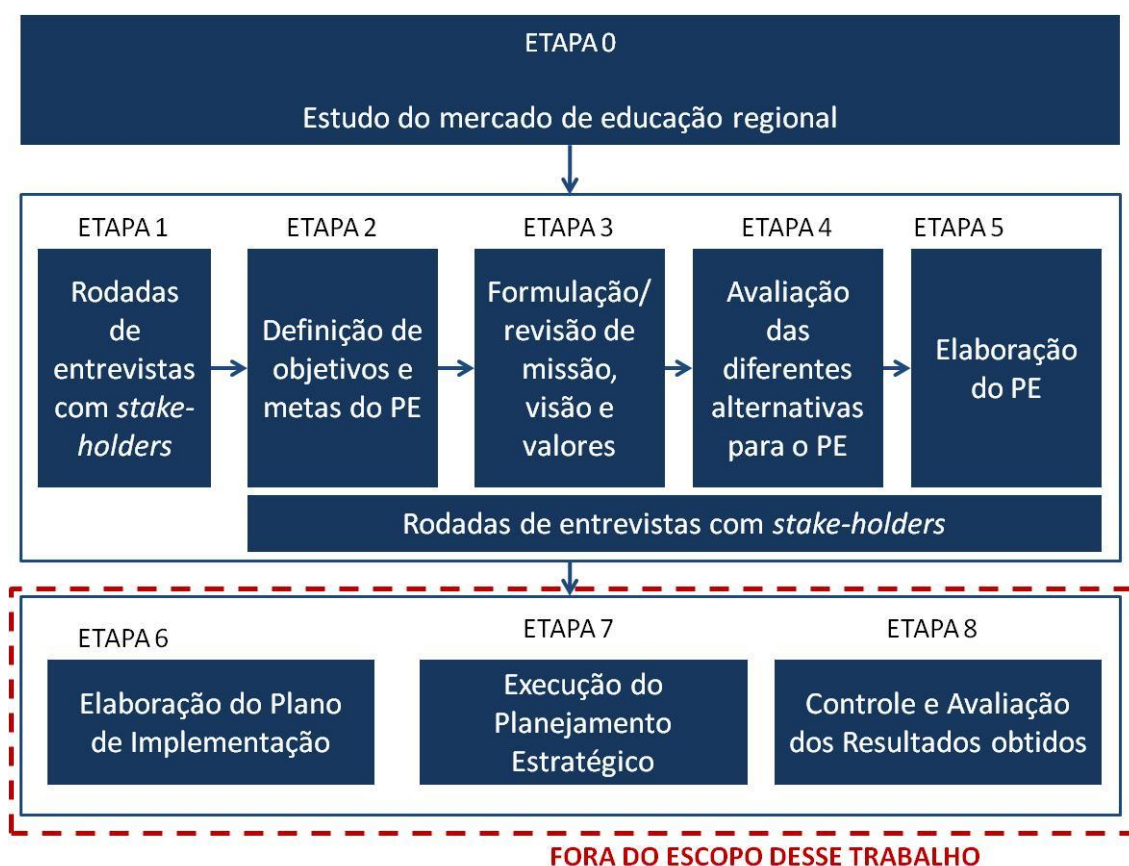


Figura 5 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico

A seguir, apresenta-se uma descrição sucinta dos objetivos primordiais das fases propostas no modelo anterior:

Estudo do mercado regional de educação

- Avaliar estatística e qualitativamente o atual cenário da educação pública e privada no Brasil, com foco nas modalidades Ensino Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, com o intuito de entender melhor a dinâmica do mercado para avaliar se algumas dificuldades e oportunidades são intrínsecas à empresa estudada ou se fazem parte de um contexto geral do mercado.

Rodadas de Entrevistas com stakeholders

- Conforme já discutido anteriormente, as entrevistas têm como objetivo captar a percepção de todos os envolvidos no negócio, entender seus anseios e contribuir para a construção de um diagnóstico fidedigno.

Definição dos objetivos e metas

- Conforme discutido anteriormente, os objetivos e metas devem estar claramente alinhados aos interesses dos gestores da organização. Por essa razão, reuniões exaustivas definiram com o corpo diretivo da instituição os objetivos e metas do Planejamento Estratégico.

Formulação de missão, visão e valores

- Visão estratégica: formalizar o que empresa gostaria de ser e descrever aonde seria ideal chegar. Isso facilita o direcionamento dos esforços para a concretização da visão;
- Missão estratégica: declarar a utilidade da empresa para seus clientes, abarcando assim as necessidades de grupos específicos de clientes;
- Objetivos estratégicos: definir o que a empresa pretende atingir em um horizonte de longo prazo, geralmente acima de cinco anos.

Avaliação das diferentes alternativas para o Planejamento Estratégico

- Analisar as possibilidades de como alcançar os objetivos estabelecidos dentro do prazo definido;
- Discutir as ferramentas de avaliação estratégica.

Elaboração do Planejamento Estratégico

- Confirmar o alinhamento com as intenções estratégicas: visão, missão, objetivos e definir planos, programas e ações estratégicas para horizontes de tempo determinados previamente.

Elaboração do Plano de Implementação

- Implementar as estratégias desenvolvidas ao longo de todas as etapas anteriores, sempre levando em consideração as competências essenciais e os fatores críticos de sucesso do negócio.

Execução do Planejamento Estratégico

- Executar paulatinamente todas as ações definidas no Plano de Implementação com o objetivo de alcançar as metas estipuladas dentro de prazos definidos, com os recursos que foram alocados para atingir tais metas.

Avaliação e Controle Estratégico

- Avaliar o desempenho efetivo;
- Controlar comparativos em relação ao planejamento;
- Iniciar eventuais ajustes corretivos;
- Analisar continuamente a estratégia.

4. Análise mercadológica

4.1. Mercado da educação no Brasil

O setor da educação no Brasil vem passando por uma consolidação nos últimos anos. Isso reflete o aquecimento do mercado de ensino no país, com destaque para a difusão cada vez maior dos sistemas de ensino. Alguns dos principais players desse mercado – Positivo, Abril Educação/Anglo, Pearson/SEB e Objetivo – não informam faturamento e suas respectivas fatias de mercado, o que dificulta precisar o tamanho do potencial desse segmento.

Há uma evidente tendência de buscar uma educação de melhor qualidade. Com o aumento do poder aquisitivo da população, com destaque para o número de novos entrantes na classe C, esse mercado cresceu, e se tornou ainda mais acirrado. Com mais dinheiro em mãos, esses brasileiros querem consumir mais, e isso inclui investir em educação de melhor qualidade – o que, no Brasil, é quase sinônimo de escola privada.

Dados do IBOPE (2012) apontam que o brasileiro vai investir 13,5% a mais com educação em 2012 em relação ao ano anterior. Segundo a pesquisa, o gasto total das famílias exclusivamente com mensalidades de escolas e universidades atingirá R\$ 49,5 bilhões este ano, superando os R\$ 43,6 bilhões. O gasto per capita passará de R\$ 267,68 para R\$ 303,92, um aumento de 13,53%.

Ainda segundo a pesquisa, o Sudeste é a região com a maior concentração de gastos com educação (aproximadamente 56,8%), seguido pela região Sul (15,3%), Nordeste (14,9%), Centro-Oeste (8,3%) e a região Norte (4,7%).

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2012) revelam uma diminuição de 577 mil matrículas na Educação Básica entre 2011 e 2010 – o que significa uma queda de 1,0 %, decorrência da redução da taxa de natalidade.

A seguir, temos a evolução das matrículas na Educação Básica por dependência administrativa.

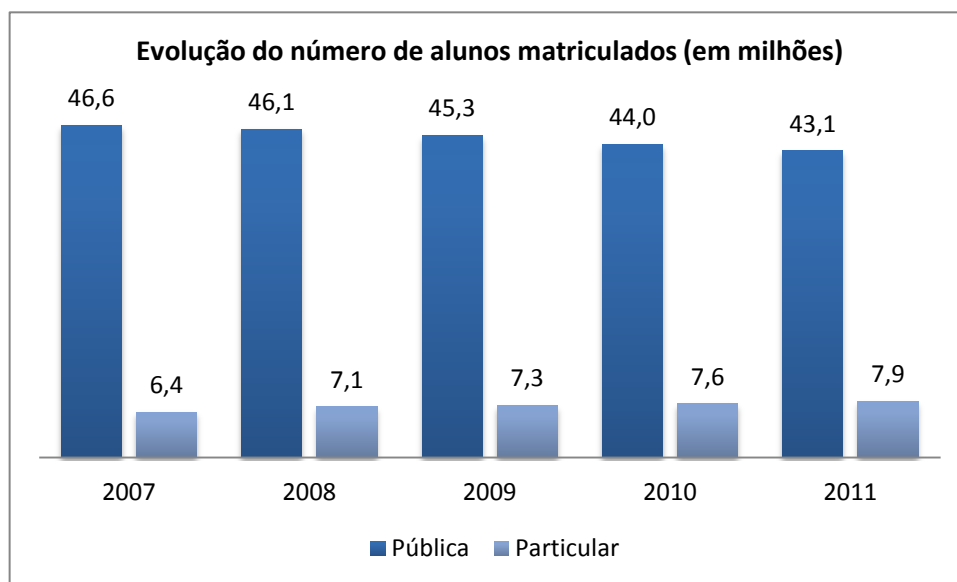


Gráfico 1 - Alunos matriculados no Ensino Básico no Brasil

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

Observa-se uma redução de aproximadamente 935.000 matrículas na rede pública e um acréscimo de aproximadamente 358.000 matrículas na rede privada entre 2010 e 2011.

Estes dados mostram que a ampliação da remuneração da classe C permitiu que as famílias investissem na educação privada, confirmando o aumento 24% no número de matriculados nos últimos cinco anos. O ensino básico privado detém 15,5% das matrículas do Brasil em 2011, mostrando um crescimento significativo quando comparado a 2007, quando esse percentual representava apenas 12,0 %.

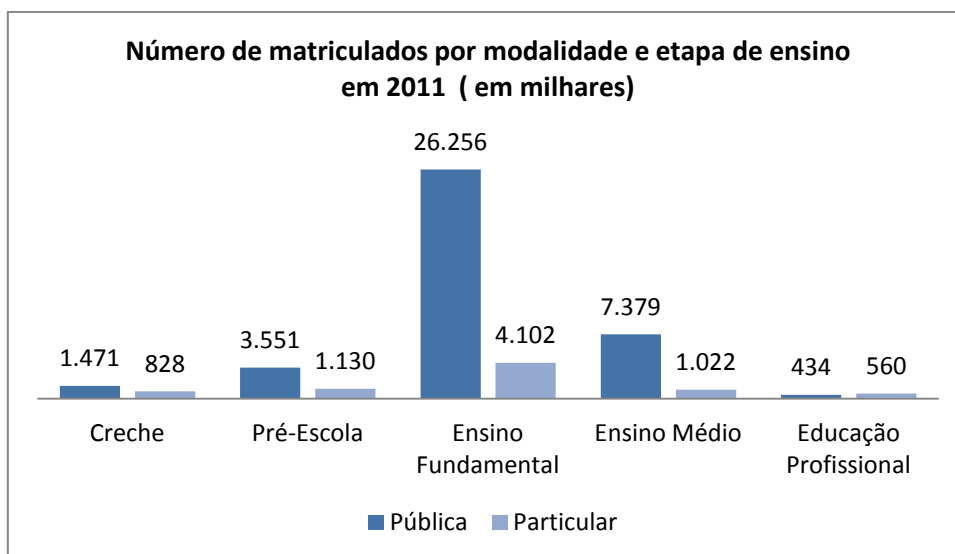


Gráfico 2 - Matrículas por modalidade ensino no Brasil

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

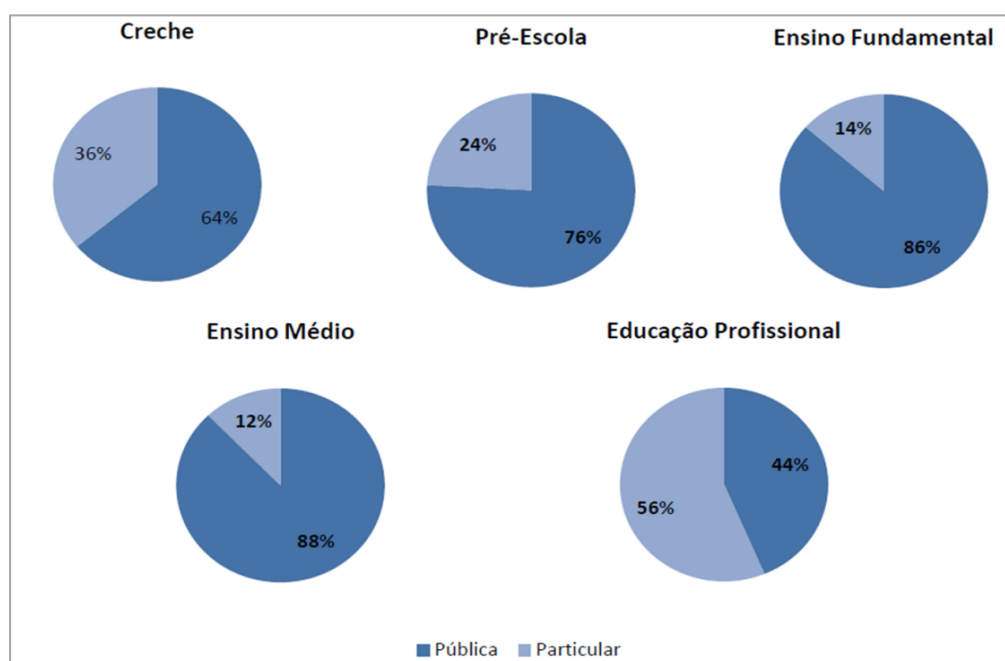


Gráfico 3 - Ensino Público vs. Particular por Modalidade de Ensino

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

Analisando os dados do ensino regular e considerando a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e ensino profissionalizante, a participação do setor privado é de 16,4%, destacando-se a educação infantil (na qual 36,0% das matrículas estão nas creches da rede privada) e o ensino profissionalizante com 56,34%, fato esse decorrente da falta de ofertas de vagas nas instituições públicas.

4.2. Mercado da educação no município de São Paulo

Em seguida, na Tabela 5, são apresentados alguns dados relativos ao mercado de educação na cidade de São Paulo.

Tabela 5 - Evolução do número de matriculados no município de São Paulo

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Público	Particular	Público	Particular	Público	Particular	Público	Particular	Público	Particular
Educação Infantil	304.479	183.527	315.453	213.915	313.072	217.812	288.174	229.376	239.480	260.516
Educação Fundamental	1.306.735	284.801	1.310.732	316.255	1.262.547	324.954	1.240.138	338.981	1.216.041	349.962
Ensino Médio	384.804	70.559	379.605	75.990	383.507	75.888	406.057	76.912	417.491	79.833

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

Para facilitar a visualização das tendências desse mercado, temos os gráficos individuais por modalidade de ensino.

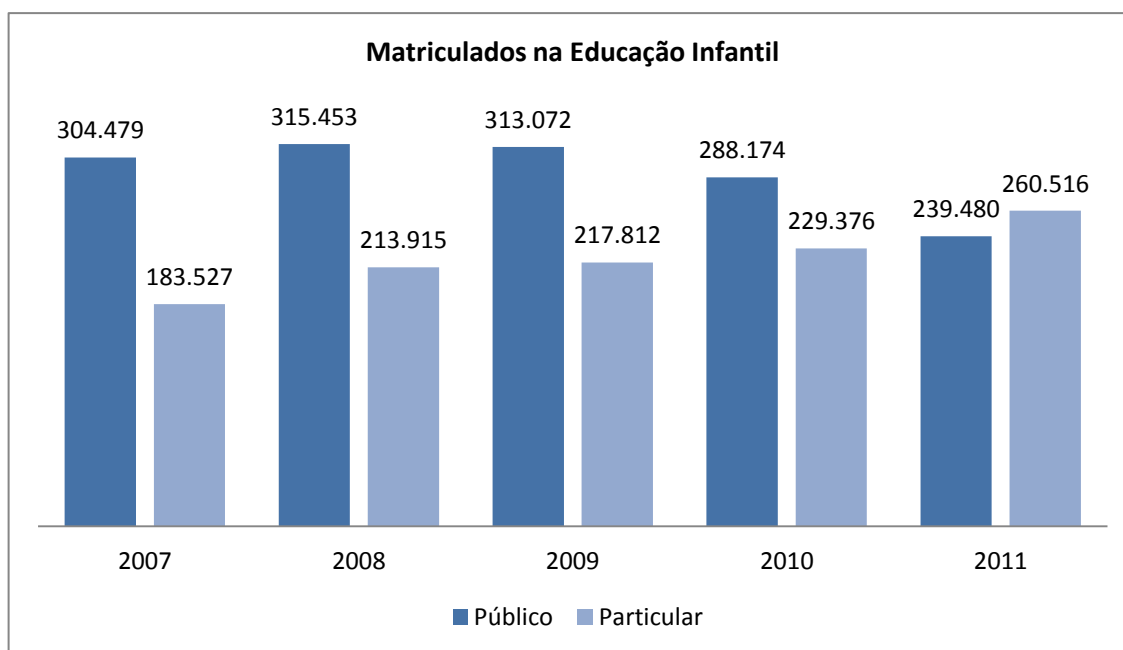


Gráfico 4 - Matrículas na Educação Infantil no município de São Paulo

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

O gráfico anterior nos mostra uma queda de 5,8% no número de matriculados na rede pública nos últimos cinco anos, em contraposição ao aumento de 9,2% no número de matriculados na rede privada.

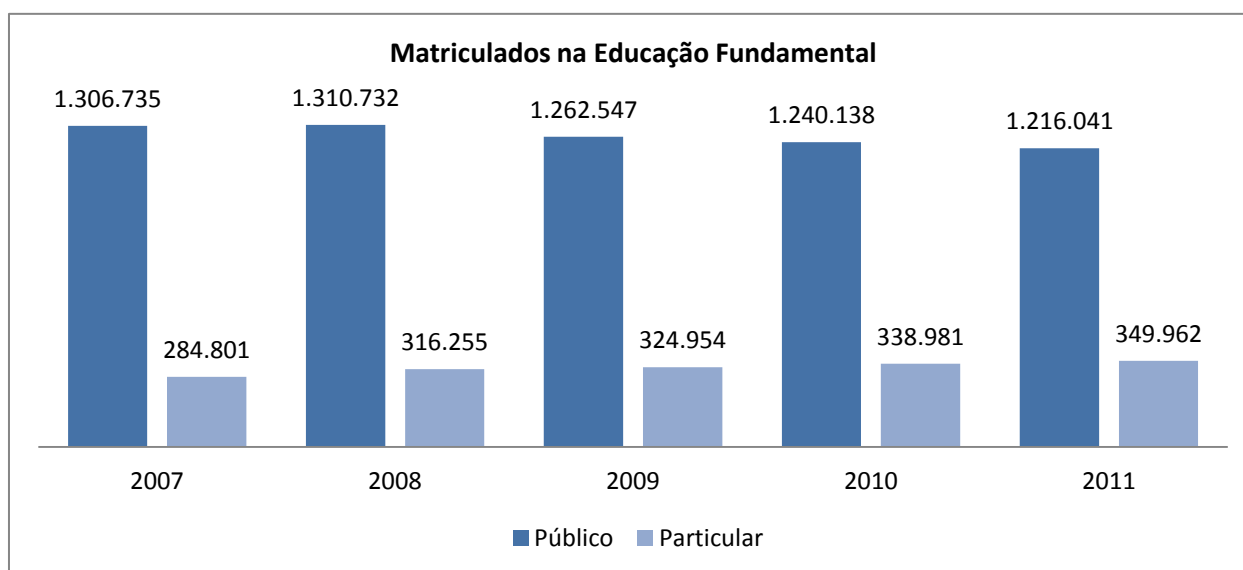


Gráfico 5 - Matrículas na Educação Fundamental no município de São Paulo

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

O gráfico anterior nos mostra uma queda de 1,8% no número de matriculados na rede pública nos últimos cinco anos, em contraposição ao aumento de 5,3% no número de matriculados na rede privada, o que denota uma tendência de migração dos alunos do ensino público para o ensino privada, que tem como possíveis causas o aumento do poder de compra da população e o sucateamento de nossas escolas públicas.

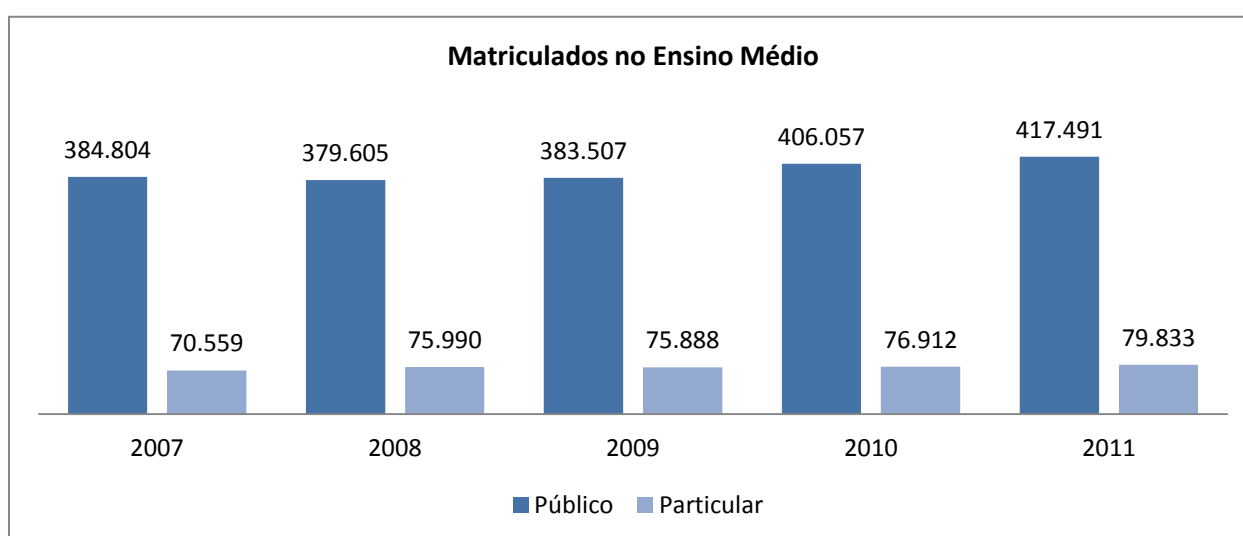


Gráfico 6 - Matrículas no Ensino Médio no município de São Paulo

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

O gráfico anterior nos mostra um aumento de 2,1 % no número de matriculados ensino e 3,2% no número de matriculados no ensino privado ao longo dos últimos cinco anos. Isso pode ser explicado pela tentativa governamental de aumentar o nível de escolaridade da população, por meio de programas de fomento à educação. Além disso, o aumento da oferta de vagas a preços acessíveis no ensino superior se tornou um atrativo para que os jovens concluíssem o ensino médio e ingressassem em instituições de ensino superior, buscando melhor qualificação profissional.

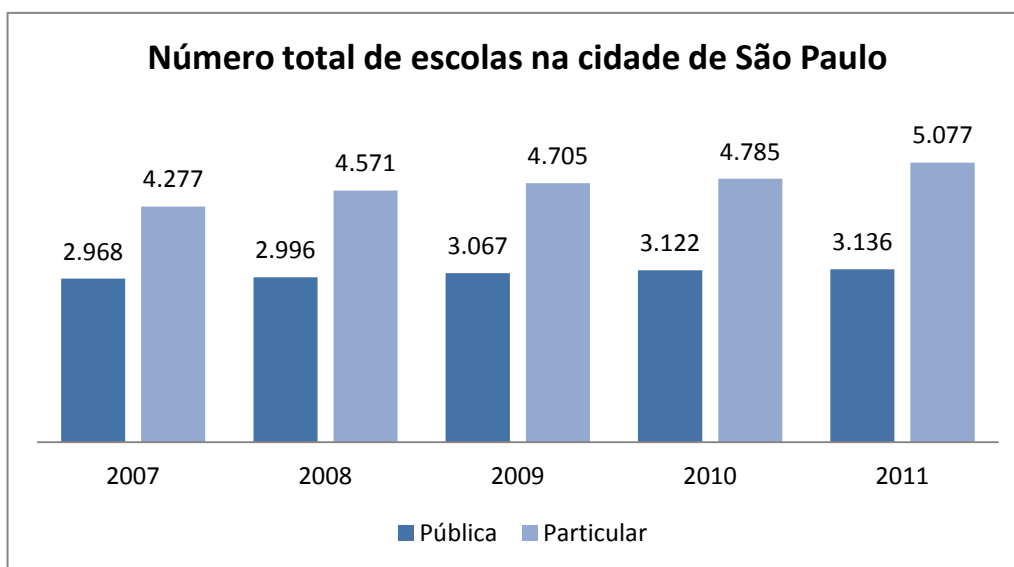


Gráfico 7 - Total de escolas no município de São Paulo

Fonte: INEP - Censo Básico da Educação 2011

O gráfico anterior nos mostra que o número de escolas particulares no município de São Paulo aumentou 18,7% entre 2007 e 2011, o que evidencia o aumento do número de instituições privadas na cidade. Isso representa um risco e uma oportunidade ao analisarmos o setor. O aumento da oferta significa um risco, pois a concorrência aumenta e, por consequência, o cliente final tem oportunidade de escolher por uma gama cada vez mais variada de serviços. Entretanto, boa parte das instituições em questão não conta com infraestrutura e metodologia de ensino com um padrão condizente com as expectativas de seus clientes, o que pode significar uma oportunidade para as boas escolas ratificarem sua posição de excelência educacional perante o mercado.

Em suma, os dados nos permitem concluir que o mercado de educação privada apresenta crescimento, tanto na parte da demanda quanto da oferta, o que evidencia oportunidades e desafios a serem aproveitados e superados para manter o histórico de crescimento orgânico apresentado pelo Colégio Inovação ao longo de sua história.

5. Estudo de Caso - Colégio Inovação

5.1. Descrição geral

A empresa escolhida para a realização do trabalho é o Colégio Inovação LTDA, instituição de ensino privada, CNPJ 54.206.206/0005-00, localizado na Rua Noel José da Silva, 195, Vila São Francisco, zona leste da cidade de São Paulo, que oferece à comunidade local ensino infantil, fundamental e médio.

O Ensino Infantil envolve o trabalho com crianças de 3 a 6 anos, tendo como principal objetivo a construção do conhecimento e do desenvolvimento psico-afetivo-social, com técnicas pedagógicas que utilizam as linguagens corporal, matemática, oral e escrita.

Já o Ensino Fundamental envolve o trabalho com crianças de 7 a 14 anos, e tem como objetivo desenvolver habilidades e competências para o estudante aprender a pensar, refletir, conviver e estudar, tendo em vista os desafios apresentados pelo mundo contemporâneo.

Por fim, a empresa trabalha com o Ensino Médio, para adolescentes entre 15 e 17 anos, que tem como principal objetivo o aprofundamento do conhecimento científico, desenvolvimento de autonomia, ética, autocrítica, independência e responsabilidade social, além é claro da preparação dos alunos para o vestibular.

O material utilizado pela escola é fornecido pelo sistema Anglo de Ensino, decisão tomada pela instituição em 2003 para tentar atrair maior número de alunos, seguindo uma tendência do mercado como um todo.

Para todos os alunos, são oferecidas atividades extracurriculares, que vão de treinos esportivos a aulas de xadrez e robótica, com o intuito de complementar a formação dos alunos e auxiliar na melhoria de seu desempenho escolar.

5.2. Histórico do Colégio Inovação

O embrião do que hoje é o Colégio Inovação foi a Escola de Educação Infantil Chapeuzinho Vermelho, fundada em 1985 com aproximadamente 40 alunos. Com o crescimento do número de alunos, em 1990 a empresa se viu obrigada a migrar da Rua Agenor de Barros, 132 para a Rua Ponte Rasa 312, atingindo o número de 120 alunos. Em 1996, valendo-se de um método de ensino e de um tratamento muito individualizado a cada aluno, a empresa se transfere para seu local atual.



Figura 6 - Linha do Tempo do Colégio Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. A empresa hoje

Atualmente, o colégio leciona aulas para aproximadamente 500 alunos, que se dividem nos períodos matutino e vespertino.

A seguir, temos a evolução histórica do número de estudantes, desde o ano de 1985, segundo informações internas da direção:



Gráfico 8 - Evolução do número de alunos

Fonte: Colégio Inovação

Entre 1985 e 2006, pudemos observar um crescimento anual médio de 12,6%. Entretanto, nos últimos seis anos, o número de alunos permaneceu estagnado, mesmo com a escola comportando fisicamente uma expansão no número de matriculados. Há algo em torno de 550 vagas disponíveis para a atual estrutura física do colégio.

Ao compararmos esse dado com o incremento na demanda pela modalidade de ensino privado, notamos que o Colégio Inovação pode estar perdendo uma oportunidade preciosa de alavancar seu número de alunos.

Em um primeiro momento, avaliamos dois cenários:

- Cenário 1 – Escola consegue absorver parte da nova demanda, mas não consegue reter os alunos já pertencentes à sua carteira, perdendo-os para novos entrantes;
- Cenário 2 – Escola mantém alunos existentes, mas não é eficaz na captura da nova demanda;
- Cenário 3 – Escola não tem interesse em expandir o número de alunos.

Como já ficou evidente ao longo da discussão, o cenário 3 não se aplica à empresa estudada. Discutindo esses cenários com as proprietárias, o principal cenário a ser debatido na construção do Planejamento Estratégico é o segundo, pois há dificuldades em relação ao modo de atuação frente à essa nova dinâmica do mercado.

5.4. Colaboradores

O quadro de colaboradores é composto por uma equipe de 50 professores, duas secretárias, uma coordenadora de ensino, duas diretoras, quatro responsáveis pela limpeza, um encarregado de manutenção e dois porteiros.

A seguir, temos o organograma simplificado elaborado pelo autor, baseado nas informações obtidas dentro da empresa:

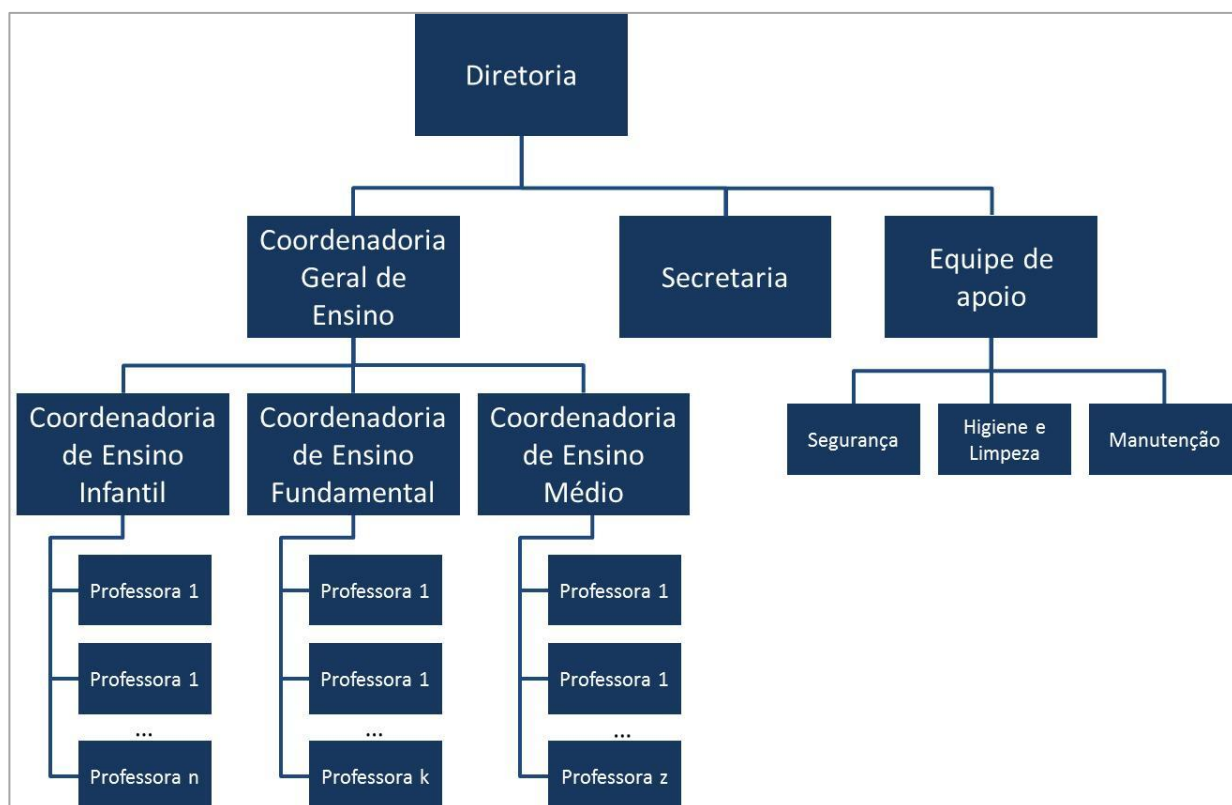


Figura 7 - Organograma do Colégio Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

A diretoria é composta por duas sócias, que possuem grau de parentesco entre si. Como coordenadora geral de ensino, existe uma especialista contratada, com formação superior em pedagogia e experiência de mais de vinte anos mercado de educação. As coordenadorias individualizadas de Ensino Infantil, Fundamental e Médio foram criadas há aproximadamente dez anos e tem como objetivo incentivar a participação de todos os colaboradores por meio de canais mais segmentados de ouvidoria, processo que se mostrou eficaz para identificar pequenos problemas e resolvê-los de forma rápida. Essa função é atribuída aos professores com maior tempo de casa, escolhidos por meio de consenso entre as duas diretoras e a coordenadora geral. Para assumir essa função, as pessoas escolhidas recebem uma remuneração adicional.

5.5. O perfil dos clientes

A empresa se localiza no extremo leste do município de São Paulo, região em desenvolvimento, mas com um déficit ainda evidente em infraestrutura.

A seguir, temos um perfil socioeconômico dos pais de alunos, construídos com base em informações disponibilizadas pela própria empresa, obtida por meio de uma ficha de matrícula que os pais preenchem ao matricularem seus filhos.

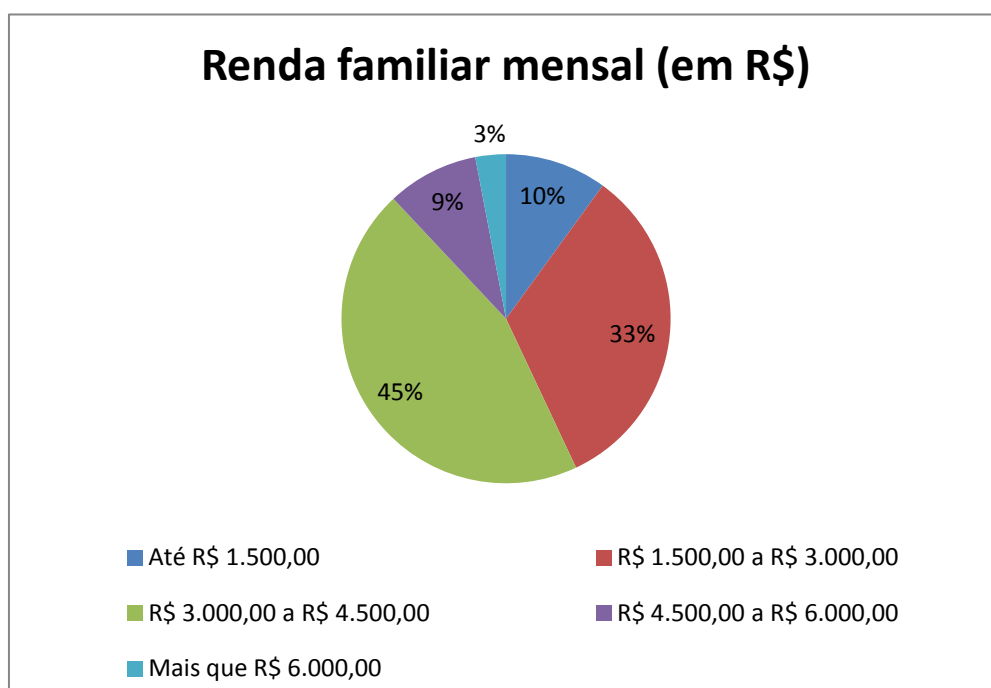


Gráfico 9 - Renda familiar total

Fonte: Colégio Inovação

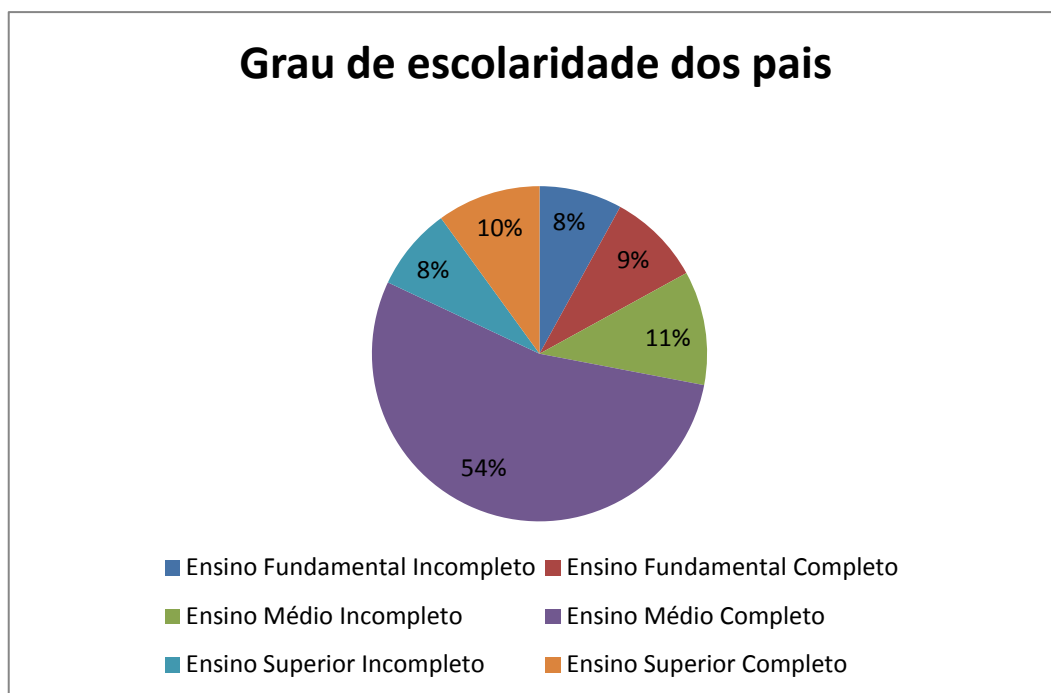


Gráfico 10 - Grau de escolaridade dos pais

Fonte: Colégio Inovação

Pela análise dos dados, notamos que a maioria absoluta dos alunos é proveniente da classe C (levando em consideração as faixas salariais do IBGE para definição de classes sociais), tendo seus responsáveis, em sua grande maioria, no máximo formação de Ensino Médio Completo. Isso deve ser levado em consideração quando se define a melhor forma de abordagem desse público, bem como na identificação de suas necessidades.

6. Análise Estrutural

6.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

A análise estrutural da empresa, segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter (1991), explicitadas no referencial teórico, foi importante para estruturar um modelo lógico que auxilie a correta interpretação do mercado de instituições de ensino e da posição atual do Colégio Inovação nesse mercado.

6.1.1. Ameaça de novos entrantes

Na análise da ameaça de novos entrantes no mercado em estudo, observou-se que existe uma relativa facilidade de entrada no mercado, em especial quando consideramos a hipótese de inserir-se no mercado pelo oferecimento de apenas um dos ciclos de ensino como, por exemplo, o ensino infantil, o que torna as barreiras de entrada menos complexas. Além disso, o perigo de consolidação desse setor por grandes grupos educacionais, a exemplo do que ocorreu no ensino superior, é um fator evidente que deve ser monitorado com cautela.

Entretanto, como a formação de uma boa reputação junto à comunidade local exige um tempo considerável e, pelo menos aparentemente nenhuma escola da região recebeu ofertas de compra por parte dos grandes grupos educacionais, foi consenso entre a cúpula diretiva de que essa não era uma das forças competitivas de maior intensidade.

6.1.2. Rivalidade entre empresas concorrentes

Em relação à rivalidade entre as empresas concorrentes, identificou-se que os competidores podem atuar tanto de maneira segmentada, oferecendo apenas um dos ciclos de ensino da educação básica, quanto oferecendo todos os ciclos de ensino.

Na região de localização do Colégio Inovação, existe um grande número de competidores, o que acirra a rivalidade entre eles. Como os serviços ofertados se assemelham fortemente, pode-se inferir que a concorrência entre as empresas se dá por meio de melhorias na qualidade do ensino e no preço das mensalidades.

Com base em uma lista disponibilizada pelas sócias da empresa e por pesquisas em fontes secundárias, construiu-se um benchmarking com informações sucintas das principais escolas privadas concorrentes da região.

Por fim, com base em informações de mercado obtidas pelos sócios entre janeiro e fevereiro de 2012, apresentamos na Tabela 6 os valores médios das mensalidades cobradas pelos principais concorrentes:

Tabela 6 - Mensalidades em 2012 cobradas pelos principais concorrentes

Instituição de Ensino	Mensalidade (em R\$)			
	Ensino Infantil	Fundamental I	Fundamental II	Ensino Médio
Colégio Carlos Drummond de Andrade	300	500	520	550
Colégio Dourado	268	457	492	507
Colégio Edukandarium Mondini	250	400	-	-
Colégio Floresta	427	706	762	800
Colégio Futuro	278	450	481	500
Colégio Inovação	273	452	488	512
Colégio Integração	260	430	450	470

Fonte: Colégio Inovação

Como é visível na tabela acima, todas as instituições trabalham com valores de mensalidade próximos, com uma diferença máxima de 27% entre os valores cobrados na instituição mais cara e a mais barata.

Esmiuçando a análise das operações da empresa, é possível identificar que a única estratégia genérica que pode ser identificada atualmente como presente na empresa é a de diferenciação. Apesar de não ter sido definida como tal pelos gestores, essa estratégia se faz verdadeiramente presente à medida que, no oferecimento dos seus cursos, a instituição nunca buscou a liderança em custos; pelo contrário, a intenção sempre foi evidenciar as vantagens dos seus serviços, mantendo-se no seu patamar de preço. Além disso, pelo fato de os cursos serem oferecidos irrestritamente e não a um determinado nicho do mercado, fica descartada também a estratégia de enfoque, deixando apenas a opção da diferenciação.

Entre os critérios diferenciadores da instituição em relação aos seus concorrentes, destacam-se:

- Processo pedagógico integrado e atualizado da Creche ao Ensino Médio: a oferta desde a creche até o Ensino Médio permite que a instituição fidelize o cliente e tenha conhecimento personalizado de cada aluno, baseando-se na evolução histórica do comportamento e do desempenho. Do *benchmark* acima, apenas uma das 6 concorrentes não apresenta todas as modalidades. Entretanto, na região há várias instituições de pequeno porte, que oferecem apenas a modalidade

Infantil ou Fundamental e que, por essa razão, apresentam desvantagens consideráveis no que tange à fidelização dos clientes.

- Credibilidade: o diferencial de ser a instituição mais antiga da região confere ao Colégio Inovação o diferencial da tradição e da reputação conquistados ao longo dos anos. Parte dos alunos atuais são filhos de ex-alunos, que satisfeitos com o padrão de ensino recebido, confiaram à instituição à educação de mais uma geração da mesma família.
- Acompanhamento Psicopedagógico: as duas sócias apresentam formações que se complementam e são fundamentais para dar suporte aos alunos (uma é formada em Psicologia e a outra em Pedagogia). Além disso, a coordenadora geral também apresenta formação superior em Pedagogia, o que garante a preocupação com o acompanhamento psicopedagógico das crianças e adolescentes. Entre as outras instituições apontadas como concorrentes, apenas o Colégio Floresta dispõe de Psicólogos e Pedagogos em seu corpo de colaboradores.
- Atividades extracurriculares diferenciadas: além de atividades tradicionais, como informática, judô, ballet, ginástica olímpica, oferecidos por todos os concorrentes da região, a instituição oferece aulas de xadrez, iniciação à robótica, teatro e fanfarra, o que permite a potencialização das habilidades e competências de cada aluno, atendendo aos interesses mais variados possíveis.
- Atendimento personalizado: o atendimento aos pais e alunos é feito diretamente pelas sócias e diretoras. Muitas vezes essa prática implica em gastos de energia desnecessários, mas segundo as mesmas isso é fundamental para auferir um atendimento diferenciado, passando a mensagem de que a escola não é um negócio voltado apenas à geração de fluxo de caixa, mas sim uma instituição preocupada com o futuro de cada aluno que por ela passa. Uma das frases mais repetidas é a de que “o aluno é conhecido pelo nome e pela sua história”, além de, na maioria das vezes, ter o nome dos pais e responsáveis conhecido por todos.

Nesse sentido, se faz necessário a elaboração de um plano de comunicação eficiente, com foco no relacionamento, que permita que a instituição se posicione como tal. A partir do momento que o mercado passar a reconhecer a empresa como um ícone de formação de profissionais completos e competentes, e estar disposto a pagar um preço por isso – o cliente reconhecerá o valor do serviço prestado.

6.1.3. Ameaça de serviços substitutos

Em relação à ameaça de serviços substitutos, uma eventual melhoria do ensino público pode ser um fator de ameaça às instituições de ensino do mercado em questão. Essa melhoria, aliada à oferta gratuita desse serviço, exige que as escolas particulares que apresentem diferenciação de serviços para não perderem mercado.

Outra ameaça seria o crescimento do mercado de educação à distância, ainda distante da realidade brasileira, mas que vem ganhando força, com destaque para sua expansão no ensino superior.

Desse diagnóstico, conclui-se que existe um potencial de crescimento da ameaça de serviços substitutos no mercado de instituições de ensino, mas que essa ameaça ainda não é de intensidade tão elevada.

6.1.4. Poder de barganha dos fornecedores

Os principais fornecedores para esse serviço são os professores que lecionam na escola e o fornecedor de material didático.

Observa-se aqui uma pequena influência destas forças competitivas no setor. Segundo a direção da empresa, os professores não estão organizados em busca de suas reivindicações, diminuindo seu poder de negociação. Os fornecedores de material didático, por sua vez, exercem grande influência na instituição na definição dos valores de seus produtos.

Cabe aqui salientar que, o monitoramento constante das necessidades de professores é fundamental, dado que sua interação com os clientes (pais e alunos) é um dos principais fatores críticos de sucesso para o negócio, dado que boa parte da percepção que o cliente tem do serviço é proveniente da relação construída com esses profissionais.

6.1.5. Poder de barganha dos compradores

Por fim, ao analisar o poder de negociação dos compradores, pode-se concluir que ele é uma das forças de maior intensidade no ambiente de negócios no qual está inserido o Colégio Inovação. Apesar de normalmente não estarem organizados em grupos reivindicantes e não possuírem sequer uma organização de pais e alunos, pela grande oferta de ensino privado na região, os compradores conseguem usufruir de pequeno poder de negociação junto às escolas.

6.1.5.1. Conclusão do diagnóstico das Cinco Forças de Porter

Em suma, pela análise das Cinco Forças de Porter, pode-se concluir que existe uma intensa rivalidade entre competidores, acentuada por baixas barreiras de entrada que proporcionam grande ameaça de novos entrantes no mercado. Além disso, a médio e longo prazo existe uma potencial ameaça de serviços substitutos em médio prazo. Outro fator importante a ser destacado é o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores, que apesar de não serem as forças mais importantes, devem ser avaliados com cautela.

6.2. Análise SWOT

A análise SWOT, como já descrito no referencial teórico, é uma ferramenta utilizada para fazer o diagnóstico de ambiente interno e externo, podendo, por essa razão, ser utilizada como referencial para a gestão e planejamento estratégico de uma empresa. Em suma, a análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Na sequência, a Figura 9 nos apresenta um quadro com a síntese da Análise SWOT elaborada para o Colégio Inovação:

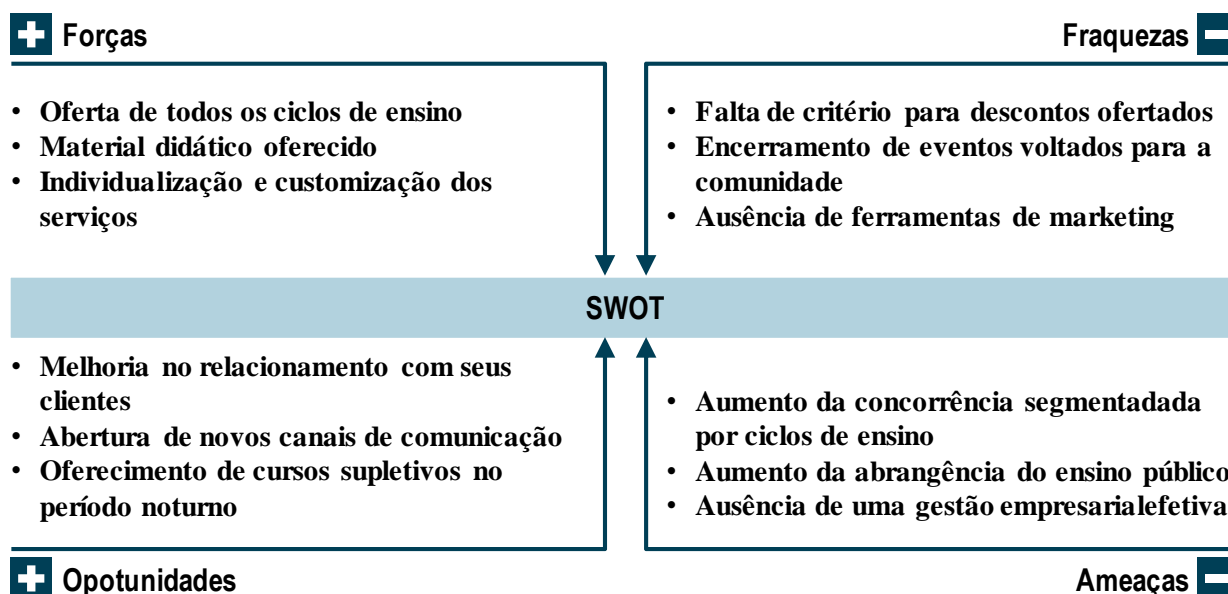


Figura 9 - Análise SWOT

Fonte: Autor

6.2.1. Pontos fortes

Como pontos fortes do Colégio Inovação identificaram-se:

- Oferta de todos os ciclos de ensino: vantagem competitiva em relação à escolas de pequenos porte na região, pois permite a manutenção e fidelização de clientes por um tempo maior. Como é de conhecimento geral, manter um cliente é muito mais barato para a empresa do que conquistar um novo cliente, e por essa razão oferecer todos os ciclos de ensino é de fundamental importância.
- Material didático oferecido: Após a adoção do sistema Anglo de ensino, problemas como a falta de uniformidade em relação ao conteúdo lecionado por diferentes professores em diferentes anos foram solucionados. Além disso, de acordo com o que foi auferido junto à coordenação e a pais de alunos, a adoção de um material didático renomado garante a qualidade e atualidade do conteúdo oferecido aos alunos.
- Individualização e customização dos serviços: por se tratar de uma escola “de bairro”, o grau de tratamento individual a cada aluno é um dos principais aspectos positivos da empresa. Muitas vezes, a relação direção/pais/professores/ alunos extrapola a relação profissional, ganhando caráter familiar,

o que é visto está muito presente no DNA da empresa. Como já analisado anteriormente, o tratamento psicopedagógico individual dado a cada criança é diferenciado, com a evolução comportamental e de desempenho escolar de cada aluno sendo avaliada desde seu primeiro dia como aluno da escola.

6.2.2. Pontos Fracos

Como pontos fracos, observaram-se os seguintes tópicos:

- Falta de critério para descontos ofertados: a política de concessão de bolsas e descontos não tem uma metodologia clara. Isso muitas vezes gera insatisfação entre os clientes, que muitas vezes se sentem lesados quando descobrem que colegas de classe possuem descontos/bolsas maiores e não sabem qual o critério para a concessão desses descontos.
- Fechamento à comunidade nos últimos anos: há aproximadamente 5 anos, o colégio parou de abrir as portas à comunidade em eventos como Espaços Culturais, Festas Juninas e outros eventos afins. Segundo a direção, o esforço necessário para a produção desses eventos, tanto financeiro quanto físico, não se revertia em resultados concretos para a empresa, ou seja, aumento da exposição da marca Colégio Inovação ou, em última instância, aumento no número de matriculados. Entretanto, segundo foi entendido da reunião com o grupo de pais, esse foi um dos motivos que contribui para denegrir ligeiramente a imagem da instituição.
- Falta de ferramentas de marketing: não há divulgação nenhuma do Colégio Inovação, seja por meio de site próprio ou pela criação de perfis em redes sociais. Aparentemente, essas são ferramentas de fácil implementação e que não são utilizadas pelo fato do corpo diretivo não reconhecer a importância das mesmas para qualquer instituição prestadora de serviços.

6.2.3. Oportunidades

Como oportunidades, a Instituição apresenta os seguintes aspectos:

- Melhoria no relacionamento com seus clientes: em linha com o que foi debatido no tópico anterior, se mostra necessária uma reaproximação junto ao público consumidor.
- Abertura de novos canais de comunicação: uma ação potencial seria a criação e manutenção de um site e a inserção da empresa nas redes sociais.
- Oferecimento de cursos supletivos no período noturno: alternativa para aumentar o número de alunos, e por consequência melhorar o fluxo de caixa da empresa, sem investimentos vultosos em ampliação de infraestrutura.

6.2.4. Ameaças

Por fim, como ameaças, pode-se diagnosticar:

- Aumento da concorrência segmentada por ciclos de ensino: ao longo da última década, surgiu um grande número de escolas de pequeno porte oferecendo serviços a preços mais baixos, o que obrigou o Colégio Inovação a revisar sua política de preços para não perder *market share*.
- Aumento da abrangência do ensino público: uma alternativa para alunos que não conseguem arcar com os dispêndios necessários para se manter em escolas particulares.
- Ausência de uma gestão empresarial efetiva: como já foi debatido ao longo do presente trabalho, a gestão empresarial é feita de maneira pouco profissional, sem ferramentas e técnicas de monitoramento e análise que auxiliem a administração a se pautar em métricas e resultados mais concretos.

A conjuntura estratégica da empresa não é de todo ruim, uma vez que a maioria dos pontos fortes identificados na análise SWOT era conhecida dos gestores e sempre foi foco de iniciativas de desenvolvimento. Além disso, os pontos fracos identificados no diagnóstico não são estruturais, ou seja, são passíveis de mudança. E esses devem ser alocados na lista de prioridades da gestão. Além disso, as operações da empresa não estão desalinhadas com a sua

estratégia – pelo contrário, falta apenas a instituição formal da diferenciação como estratégia da empresa, e a comunicação desse fato ao mercado.

Assim, atualmente, o diagnóstico financeiro e operacional da empresa reflete exatamente o seu diagnóstico estratégico: a falta da implementação efetiva de uma estratégia clara e adequada tem engessado o seu desempenho.

6.3. Metodologia CAF adaptada

Conforme discutido no referencial teórico, a adoção da metodologia CAF tem por objetivo agregar valor ao Planejamento Estratégico, alavancando o grau de detalhamento do diagnóstico e fornecendo informações mais palpáveis para os tomadores de decisão.

Para auferir maior credibilidade a essa análise, a auto avaliação, ou processo de avaliação interna com a intervenção de agentes externos, revela-se como de fundamental importância. Com um processo de auto avaliação contínuo, a empresa pode gerir melhor suas expectativas, identificando seus pontos fortes e áreas de melhoria e eliminando/reduzindo suas limitações.

Além disso, a auto avaliação é um bom instrumento de marketing para escola, pois a divulgação dos resultados junto à comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

Para efetuar essa avaliação, construiu-se um modelo simplificado da metodologia CAF (*Common Assessment Framework*). Essa metodologia baseia-se na elaboração de um diagnóstico que leva em consideração a opinião do Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, dos pais e dos alunos.

Cabe salientar que, para o desenvolvimento dessa etapa, foi constituído o Comitê de Auto Avaliação, essencial para a elaboração do diagnóstico e para a iteração do modelo proposto. O autor apresentou detalhadamente, passo a passo, quais os elementos do modelo e o modelo como o mesmo deve ser aplicado, para que posteriormente o Comitê repita o processo periodicamente, fazendo ajustes no planejamento sempre que necessário.

A seguir, temos uma relação das atividades, em ordem cronológica, desenvolvidas para que se alcançasse o primeiro diagnóstico da organização:

1) Constituição de Comitê de Auto Avaliação: constituído inicialmente apenas pelo autor e pelas duas sócias, com o objetivo de não criar ruídos com os outros níveis hierárquicos. Posteriormente, a orientação é que mais membros sejam integrados.

2) Reunião do Comitê de Auto Avaliação:

- Definir a estratégia a seguir para a explicação do modelo e o método de implementação;
- Elaborar os indicadores dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais.

3) Sessões de sensibilização aos colaboradores: comunicar os resultados esperados, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o modo preenchimento dos questionários.

4) Sessões de entrevistas com os colaboradores: obter informações qualitativas fidedignas sobre cada dimensão a ser preenchida do diagnóstico, com base em evidências e experiências dos colaboradores.

5) Consolidação dos resultados das entrevistas: analisar e consolidar formalmente as principais conclusões obtidas com o diagnóstico.

6) Reunião do Comitê de Auto Avaliação: discutir os resultados da avaliação interna e planejar as estratégias e medidas para viabilizar o processo de melhoria contínua.

Os resultados apresentados no diagnóstico a seguir foram inicialmente obtidos pela interpretação da situação atual pelo autor, com posterior validação de ponto a ponto pelo Corpo Diretivo da instituição.

6.3.1. Liderança

Esse critério tem como objetivo avaliar como a direção da empresa desenvolve os seguintes temas:

- Desenvolvimento e execução do planejamento;
- Promoção de valores necessários para a prosperidade no longo prazo;
- Comprometimento com a organização interna e a gestão.

Na sequência, temos a Tabela 7, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 7 - Virtudes e Desafios para a Liderança

Virtudes	Desafios
Adequação dos cursos e das disciplinas oferecidas às necessidades da comunidade e interesses dos alunos	Estabelecer prioridades e apoiar ações de melhoria dentro da escola
Mobilização de estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar	Tornar o processo de auto avaliação uma prática contínua e disseminada dentro da organização, para, a das deficiências identificadas, definir e implementar estratégias de melhoria
Abertura e receptividade do Corpo Diretivo junto aos professores e alunos, sempre que se faz necessário a resolução de alguma situação pontual	Definir papéis e responsabilidades de cada colaborador, fomentando um trabalho cooperativo
Presença de ambiente de confiança e solidariedade	Definir indicadores de desempenho para as diferentes estruturas de liderança
	Melhorar a comunicação com a comunidade escolar, para auxiliar a tomada de decisão
	Aplicar periodicamente pesquisas para avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores, alunos e pais

Fonte: Autor

6.3.2. Planejamento e Estratégia

Esse critério tem como objetivo avaliar como a direção da empresa implementa suas ações por meio de:

- Estratégia pautada nas expectativas da comunidade escolar;
- Estratégia operacional para dar suporte às mudanças estruturais;
- Análise das atividades propostas para a melhoria institucional.

Nas tabelas a seguir, de acordo com o que é proposto pela metodologia CAF, foi elaborado um diagnóstico das principais virtudes da organização, seguidos de uma com temas que, na opinião do autor do presente trabalho, são fundamentais para dar suporte ao bom desempenho futuro da organização.

Na sequência, temos a Tabela 8, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 8 - Virtudes e desafios para Planejamento e Estratégia

Virtudes	Desafios
Atividades propostas levam em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis na instituição	Descentralizar o processo de definição de objetivos e metas a atingir, promovendo uma integração entre o Corpo Diretivo e o Corpo Docente
Definição dos objetivos básicos é bem definida e realizável	Avaliar periodicamente as ações tomadas pelos principais concorrentes;
Projetos e as atividades agregam diferentes áreas curriculares	Melhorar a comunicação entre o Corpo Diretivo e o Corpo Docente
Plano de contingência bem elaborado para proteger os alunos em caso de falta de professores	Incentivar o Corpo Docente, e mesmo pais e alunos, a apresentar propostas de melhorias
	Promover reuniões periódicas para a análise dos resultados do trabalho e para a definição de medidas corretivas em caso de insucessos

Fonte: Autor

6.3.3. Gestão das pessoas

Esse critério tem como objetivo avaliar como a instituição gere seus recursos humanos por meio de:

- Políticas de incentivo ao desenvolvimento profissional, com cursos de especialização e reciclagem;
- Incentivo ao trabalho em equipe e potencialização do rendimento individual.

Na sequência, temos a Tabela 9, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 9 - Virtudes e desafios para a Gestão de Pessoas

Virtudes	Desafios
Flexibilidade para o Corpo Docente executar ações em diferentes frentes de apoio educativo	Valorizar o desempenho dos colaboradores com maior comprometimento por meio de políticas pré-definidas
Coordenadores de Ensino têm autonomia para implementar ações junto aos seus professores subordinados	Incentivar, por meio de patrocínio, ações de formação que visem o melhoramento profissional, com cursos de especialização e reciclagem
Processo de avaliação periódica sobre os progressos dos alunos é uma prática disseminada	Incentivar a novas formas de trabalho e a novas tecnologias
Bom ambiente de trabalho, participativo e colaborativo, construído por meio de vínculos que não se limitam à esfera profissional	Promover uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos profissionais
	Realizar reuniões periódicas, para divulgar e esclarecer o processo de avaliação do desempenho
	Envolver todos os colaboradores no processo de desenvolvimento estratégico da empresa

Fonte: Autor

6.3.4. Parcerias e outros recursos

Esse critério tem como objetivo avaliar como a instituição gerencia seus recursos internos e parcerias externas.

Na sequência, temos a Tabela 10, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 10 - Virtudes e Desafios em Parcerias

Virtudes	Desafios
Espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene, segurança manutenção adequados	Ampliar parcerias estratégicas com escolas de idiomas, cursos profissionalizantes, acadêmicas e outros tipos de prestadores de serviços
Existência de parcerias com escola de inglês(Wizard) e academia(Dandy)	Prover recursos tecnológicos que permitam formas de trabalho mais eficientes e inovadoras;
Gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços	Implementar metodologias de avaliação dos projetos em andamento, tanto internos quanto externos
Grande parte dos professores tentam utilizar as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional	

Fonte: Autor

6.3.5. Gestão dos Processos e das Mudanças

Esse critério tem como objetivo avaliar como a instituição concebe, gerencia e implementa melhorias em seus processos de forma a:

- Apoiar a sua estratégia;
- Satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e colaboradores;
- Agregar valor para os seus alunos e para a sociedade em geral.

Na sequência, temos a Tabela 11, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 11 - Virtudes e Desafios para o Processos e Mudanças

Virtudes	Desafios
Empenho dos professores no progresso dos alunos no processo de ensino/aprendizagem	Reflexão sobre os resultados obtidos tendo em vista a melhoria do desempenho
Acompanhamento individualizado de cada aluno por meio de material documentado;	Promoção e controle da aplicação de estratégias de promoção do sucesso educativo
Coordenadoras têm conhecimento do panorama geral da situação de cada turma	Criação de grupos de trabalho focados em projetos específicos (por exemplo, organização de feiras culturais, desenvolvimento de projetos de reciclagem, busca por novos parceiros, entre outros)
Corpo Diretivo estabelece com o Corpo Docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho criando um bom ambiente entre todos	Definir um plano anual de trabalho para cada grupo
	Aumentar o reconhecimento do desempenho profissional de cada colaborador, como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade

Fonte: Autor

6.3.6. Satisfação do Cliente

Esse critério busca avaliar o grau de satisfação de necessidades e expectativas de com os serviços prestados:

Na sequência, temos a Tabela 12, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 12 - Virtudes e Desafios para Satisfazer o cliente

Virtudes	Desafios
Professores informam os alunos sobre as finalidades e os critérios de avaliação de cada disciplina disciplinas	Ampliar os recursos de apoio e complemento educacional
Professores acompanham as dificuldades dos alunos, apresentando trimestralmente seus progressos e resultados	Aumentar os canais de comunicação com pais e alunos
Alunos gostam do ambiente e do espaço físico da Escola;	Melhorar a divulgação da empresa na comunidade
Apoio e complemento educacional (salas de estudo, salas de informática etc.) oferecidos pela instituição são adequados quando comparados aos recursos do concorrentes	Fomentar a criação de um Grêmio Escolar no qual os alunos se envolvam e exerçam práticas de cidadania
Boa relação entre os professores/funcionários e os alunos	
Horário de atendimento é do conhecimento público e é compatível com os interesses da maioria	

Fonte: Autor

6.3.7. Satisfação dos colaboradores

Esse critério busca avaliar o grau de satisfação de necessidades e expectativas dos colaboradores.

Na sequência, temos a Tabela 13, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 13 - Virtudes e desafios para Satisfazer colaboradores

Virtudes	Desafios
Professores informam os alunos sobre as finalidades e os critérios de avaliação de cada disciplina disciplinas	Criar formas de avaliar nível de satisfação dos colaboradores
Professores acompanham as dificuldades dos alunos, apresentando trimestralmente seus progressos e resultados	Reconhecer e valorizar o trabalho dos docentes
	Melhorar a divulgação interna sobre as informações e decisões do MEC
	Patrocinar cursos e seminários de especialização e reciclagem para os professores

Fonte: Autor

6.3.8. Impacto na Sociedade

Esse critério busca avaliar a imagem da instituição junto da comunidade local.

Na sequência, temos a Tabela 14, com a síntese das principais virtudes e desafios para esse critério:

Tabela 14 - Virtudes e desafios para Impactar a sociedade

Virtudes	Desafios
Política voltada para a formação de cidadãos	Abrir novos canais de comunicação com a comunidade em geral, seja por meio de mídias sociais ou ações focalizadas
Ações pontuais de ajuda a projetos sociais, como campanhas do agasalho, doações para orfanatos, entre outras	Criação de um site com informações institucionais completas
	Criação de material de divulgação adequado para demonstrar os cursos e atividades que o colégio oferece
	Participar em programas de defesa do meio ambiente e preservação dos recursos naturais e divulgar à comunidade escolar;
	Promover a divulgação interna dos parceiros estratégicos
	Aumentar o número de atividades culturais de acordo com os interesses dos alunos e proceder à sua divulgação

Fonte: Autor

6.3.9. Resultados do Desempenho

Em linhas gerais, pode-se observar que tanto a cúpula diretiva quanto os colaboradores não tem uma visão sistêmica sobre a organização, o que implica em perdas sistemáticas de ações individuais que poderiam ser utilizadas em prol da empresa.

Apesar disso, existe a consciência de que a elaboração de um planejamento estratégico é de fundamental importância para consolidar os objetivos organizacionais e traçar os rumos a seguir no futuro, analisando sempre o ambiente interno e externo para explorar as oportunidades do mercado.

7. Proposta de modelo de Planejamento Estratégico

Após a conclusão da revisão de literatura, análise do mercado de educação e do diagnóstico das virtudes e desafios da empresa estudada, foi possível reunir todos os aspectos a serem considerados na construção do modelo pretendido.

No caso do segmento de educação básica, a quase totalidade das empresas não atua de maneira estruturada estrategicamente, de modo que o modelo proposto deve considerar uma fase inicial de elaboração da estratégia. Por esta razão, foram trazidos conceitos da literatura de estratégia para auxiliar essa primeira etapa.

Inicialmente, toda empresa deve identificar quais são seus valores, qual é sua missão e o que ela pretende oferecer à sociedade. Isso facilita a visualização de suas vantagens competitivas, permitindo a definição detalhada de seu escopo operacional.

Qualquer que seja a estratégia adotada, é necessário validar a mesma com o posicionamento no ambiente competitivo. Nesse sentido, a análise ambiental é essencial para a formulação da estratégia. O modelo elaborado resulta da análise do mercado de educação no município de São Paulo, baseada em relatórios oficiais de órgãos públicos e em uma pesquisa de mercado com os principais concorrentes. O monitoramento e atualização constante desses dados é uma importante ferramenta auxiliar do planejamento de qualquer instituição. Os pontos a serem considerados nessa fase se relacionam diretamente a peculiaridades encontradas na análise da indústria e consistem em tarefas a serem cumpridas durante o planejamento estratégico de uma empresa desse setor.

Com base nos cenários identificados a partir do posicionamento dentro do seu ambiente, algumas estratégias serão mais, outras menos coerentes. Assim, é preciso verificar a relação entre a estratégia genérica definida e a posição ocupada pela empresa, de modo que elas não sejam conflitantes.

A etapa seguinte é identificar qual a melhor estratégia genérica para a empresa, tendo em vista aquilo que foi definido com competência essencial. É preciso definir claramente qual a opção da empresa entre liderança em custos, diferenciação e enfoque, de modo que ela possa direcionar as suas operações de acordo com a estratégia genérica mais adequada.

Nesse sentido, diferenciar-se dos concorrentes deve ser encarado como uma questão vital para as empresas que almejam o sucesso. Reduzir os preços de forma abrupta pode significar trazer os mesmos a patamares insustentáveis, inviabilizando a continuidade da operação. É interessante buscar eficácia operacional com otimização de custos, mas deve-se tomar cuidado para não ultrapassar a linha da redução predatória e suicida de preços.

No caso do Colégio Inovação, foi validado entre as sócias que a empresa continuará optando pela estratégia genérica de diferenciação, destacando-se entre seus concorrentes pelo método de ensino diferenciado e modo customizado como cada aluno é tratado, já discutidos anteriormente, o que está em linha com o que a empresa faz desde sua fundação.

Para tornar pública essa estratégia, é fundamental posicionar-se claramente no mercado. Uma estratégia bem definida e não comunicada, na prática, não significa nada. É preciso que o mercado entenda claramente o que a empresa se propõe a ser, e que os clientes saibam qual a sua proposta de valor.

Nesse contexto, foi desenvolvido junto ao Colégio Inovação um processo de construção de missão, visão e valores, que envolveu duas reuniões entre as sócias, algumas pessoas do corpo docente e o autor do presente trabalho. Foi feita uma apresentação sucinta sobre a importância do tema e foram apresentados exemplos de missão, visão e valores de outras instituições de ensino, com o objetivo de fomentar as discussões e contribuir para a elaboração de missão, visão e valores que fossem fidedignos à história e aos objetivos futuros da organização.

No planejamento estratégico, a missão da empresa exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial. Segundo Oliveira (2004) a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar.

Segundo esses conceitos, após uma sessão de *brainstorm* conduzida pelo autor, formalizou-se a missão do Colégio Inovação como sendo:

Missão: *“Educar seus alunos em um ambiente escolar sadio e fraterno, capacitando-os para a construção de um país melhor por meio da aplicação de suas competências e habilidades intelectuais adquiridas ao longo de sua formação.”*

O tom quase que paternalista do discurso simboliza a forma como a escola é e foi conduzida ao longo de seus mais de 30 anos. Foram discutidas expressões como a formação de líderes ou algo que remetesse ao sucesso em vestibulares, mas, por meio de um consenso, ficou definido que isso estava definitivamente fora do escopo da missão da empresa.

Seguindo essa linha de raciocínio, no diagnóstico estratégico a visão é definida como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2004).

A visão deve expressar um desafio factível para a empresa. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. Segundo (ALMEIDA, 2003) o processo de planejamento estratégico inicia com o estabelecimento de uma visão aproximada e, ao final, chega-se a uma visão mais precisa, que deve ser compartilhada com todos os *stakeholders*.

Segundo esses conceitos, após uma sessão de *brainstorm* conduzida pelo autor, formalizou-se a visão do Colégio Inovação como sendo:

Visão: “*Sermos reconhecidos como uma instituição comprometida com a formação de cidadãos éticos, conscientes e solidários, engajados com a construção de uma sociedade justa e próspera.*”

Por fim, definiu-se o conjunto de valores a serem seguidos pela instituição. Os valores são compromissos que a instituição assume para auxiliar no cumprimento de sua missão. Correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços como a segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2004).

Segundo esses conceitos, após uma sessão de *brainstorm* conduzida pelo autor, formalizaram-se os valores do Colégio Inovação na seguinte lista abaixo:

- Educar para ser e conviver;
- Amor, em um mundo egoísta e indiferente;
- Justiça, frente a tantas formas de injustiça e exclusão;
- Honestidade, frente à corrupção;
- Solidariedade, em oposição ao individualismo e à competição;
- Inovação e Criatividade.

Empresas com uma estrutura profissional, em todos os aspectos, terão mais um diferencial competitivo extremamente importante, uma vez que os seus competidores ainda estarão presos ao improviso e ao amadorismo.

Por esta razão, sugeriu-se ao Colégio Inovação a modificação de sua estrutura hierárquica, com a criação de um Comitê de Estratégia e Gestão, como sugere a Figura 10:

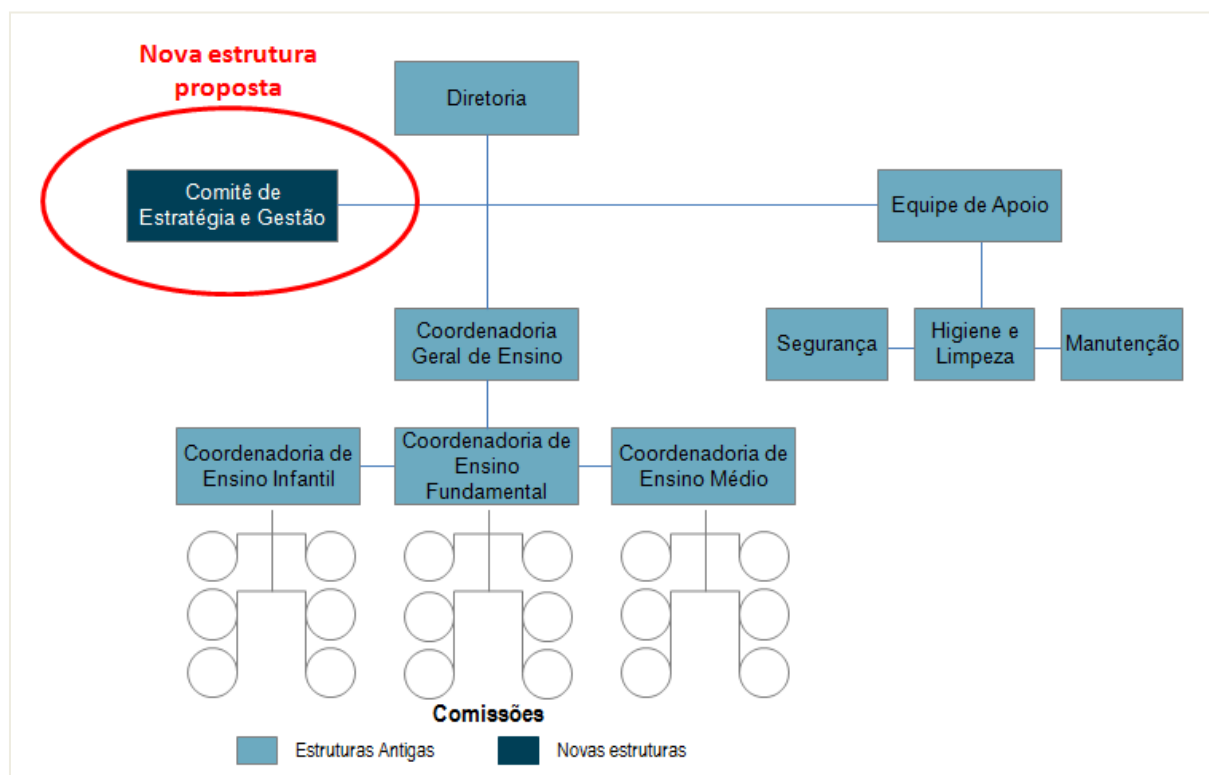


Figura 10 - Estrutura organizacional proposta

Fonte: Autor

Em comum acordo com as sócias, foi definido que o Comitê de Estratégia e Gestão será definido conforme podemos observar na Figura 11:

RESPONSABILIDADES	FREQÜÊNCIA DE REUNIÕES
Direcionamento estratégico <ul style="list-style-type: none"> Liderar processo anual de planejamento estratégico da instituição Orientar a atuação quanto à priorização de temas a serem endereçados Auxiliar a cúpula diretiva a monitorar o desempenho da instituição, incentivando práticas de melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral
Liderança temática	NÚMERO DE MEMBROS
<ul style="list-style-type: none"> Discutir e definir visão, recomendação e estratégia de implementação Discutir, definir e submeter sugestões para: <ul style="list-style-type: none"> alocação de recursos humanos designação de coordenadores Investimentos em cursos de atualização desenvolvimento de alianças estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> 6 membros
	PESSOAS ELEGÍVEIS
	<ul style="list-style-type: none"> Duas sócias Coordenador Geral de Ensino Coordenador de Ensino Infantil Coordenador de Ensino Fundamental Coordenador de Ensino Médio

Figura 11 - Funções e responsabilidades do Comitê Estratégico

Fonte: Autor

Uma primeira reunião do Comitê, com a participação do autor do presente trabalho, foi realizada para alinhar os objetivos da criação do Comitê e as metas a serem alcançadas. Foram apresentados os resultados do presente trabalho até o momento e a aceitação por parte dos membros se mostrou satisfatória.

A formulação de estratégias voltadas à garantia do diferencial competitivo do estabelecimento, de maneira a trabalhar a manutenção e conquista de novos usuários, passa sempre pela formulação de uma estratégia de marketing eficiente, que deve estar incluída no planejamento estratégico.

Segundo Kotler (2000), além de melhorar as relações com seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm a intenção de desenvolverem as relações e a lealdade junto aos seus consumidores finais. A atração e a manutenção de consumidores tem se tornado em uma das maiores dificuldades para as organizações e uma proposta para esta problemática é marketing voltado para o relacionamento.

No caso do Colégio Inovação, inicialmente é necessário encontrar um modo de se auto promover rapidamente, sem que isso exija vultosos investimentos financeiros. Atualmente, existem formas baratas de se promover, com destaque para a inserção da empresa em mídias sociais como Facebook, Twitter ou qualquer outra do gênero, pois as mesmas não exigem investimentos agressivos e podem ser utilizados como grandes ferramentas de contato com o cliente.

Em complementaridade a essa ação, foram elaborados alguns objetivos de marketing coerentes com a realidade da instituição. Os mesmos seguem listados de forma não exaustiva abaixo:

- Fortalecer o vínculo do Colégio Inovação com seus usuários e clientes;
- Diminuir o número de transferências nos anos seguintes para outras instituições de ensino;
- Incorporar a visão e a missão da empresa no cotidiano do seu quadro funcional.

Para cumprir esses objetivos, foi criada uma lista com as medidas a serem tomadas para alavancar esses objetivos de marketing, como podemos observar na Tabela 15:

Tabela 15 - Parâmetros para Plano de Marketing

Atividade	Descrição	Objetivos
Distribuição de folders	Contratar agência de publicidade para desenvolver modelo de folder autoexplicativo, distribuindo-os feiras e eventos e nos estabelecimentos com os quais a empresa firmou parcerias	Atingir os clientes potenciais que trabalham ou moram na proximidade
		Tornar a existência do colégio notória entre as pessoas/empresas próximas
		Divulgar os serviços disponibilizados para população
		Divulgar a instituição usando meios de baixo custo
Personalização e distribuição de camisetas	Distribuição de camisetas do Colégio em eventos como Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina etc	Divulgar a instituição usando meios de baixo custo
		Aumentar vínculo com clientes buscando fidelização
		Fortalecer a marca Colégio Inovação
Confecção de Quadro com Missão, Visão e Valores	Aquisição de três quadros personalizados com a inscrição da Visão, Missão e Valores do Colégio, para colocação na sala dos professores, corredor de entrada e diretoria.	Divulgar a Visão, Missão e Valores da instituição
		Resgatar a imagem e credibilidade da instituição com seu público interno
		Afirmar o posicionamento adotado
		Desenvolver cultura organizacional focalizada no cliente
Criação do website do colégio	Criação de página da web do Colégio Inovação, inserindo Visão, Missão e Valores, criando intranet para alunos e professores, espaço para ex-alunos, biblioteca virtual e mala direta através de e-mail	Utilizar a internet como meio de comunicação otimizando seu uso
		Divulgação de ex-alunos bem sucedidos
		Aumentar vínculo com clientes buscando fidelização
Envolver professores em projetos de melhoria	Premiação ao professor que apresentar melhor projeto viável de melhoria para o colégio, através de viagem paga para seminário ou encontro educacional	Utilização dos recursos humanos disponíveis para melhoria na qualidade do serviço
		Capacitação e atualização dos professores
		Aumento de competitividade da organização
Promoções de matrículas e mensalidade	Implantar sistema de desconto progressivo para alunos que fazem rematrícula ou indicam novos alunos. Desconto para mais de um integrante da mesma família	Fidelização do cliente
		Competitividade
		Incentivo a utilização dos serviços
		Aumento do número de alunos

Fonte: Autor

Além disso, é de fundamental importância a construção de alianças estratégicas. Em um mercado altamente pulverizado, onde escala é uma vantagem para um número extremamente pequeno de competidores, é preciso buscar alternativas para se fortalecer. Alianças estratégicas, entre empresas de atividades complementares ou relacionadas, são uma opção para quem precisa melhorar o seu posicionamento em relação aos seus concorrentes maiores, e podem alterar significativamente a dinâmica competitiva.

A seguir, temos uma lista, não exaustiva, dos possíveis estabelecimentos com os quais a escola estudada poderia firmar/ampliar parcerias:

- Academias;
- Escolas de idiomas;
- Escolas de música;
- Cursos profissionalizantes;
- Agências de intercâmbio;
- Universidades;
- Cursinhos pré-vestibulares;
- Outros.

As parcerias seriam alicerçadas em descontos para os alunos do Colégio Inovação nessas instituições. Na Tabela 16 a seguir, temos sugestões do molde e formato das parcerias, como, por exemplo:

Tabela 16 - Modelos de Parcerias

Parceria	Observações
Descontos percentuais em mensalidades de academias, escolas de idiomas, cursos profissionalizantes	Atualmente, já existe parceria com a escola de idiomas Wizard. Parcerias poderiam ser estendidas
Descontos e formas especiais de pagamento em agências de intercâmbio	Alternativa viável para fomentar e viabilizar que alunos obtivessem uma experiência internacional
Bolsas de estudo parciais/integrais em cursinhos pré-vestibulares	Uma eventual ação de marketing seria o Colégio Inovação pagar o cursinho pré-vestibular para aqueles alunos com desempenho mais destacado
Bolsas de estudos parciais/integrais em universidades conveniadas (envolve questões éticas)	Colégio Inovação poderia garantir bolsa de estudos integral para os alunos que mais se destacassem

Fonte: Autor

A contrapartida para as empresas que aceitassem esse modelo de parceria seria o acesso completo à base de alunos e uma eventual exposição de sua marca em eventos como formatura, eventos culturais e quaisquer outras atividades voltadas ao público em geral.

Por fim, devemos deixar claro que, devido ao dinamismo do mercado em questão, deve existir constantemente o refinamento do planejamento, para que o mesmo se torne uma prática cíclica dentro da empresa. Para auxiliar esse processo, é preciso utilizar um sistema de informações ágil e eficiente, que forneça informações estratégicas para a tomada de decisão. Seguir essa diretriz significa dispor de subsídios para conhecer os seus clientes e as suas necessidades e expectativas, o que é essencial para a atuação bem sucedida em um mercado competitivo.

No caso de empresas familiares, como a que foi estudada, é necessário neutralizar os pontos negativos da administração familiar. É fundamental nesse tipo de instituição que os gestores estejam conscientes de eventuais conflitos de interesse ou mesmo atitudes fundamentadas mais em preferências pessoais do que no melhor para o negócio não devem ser norteadoras do rumo e das ações a serem tomadas por essas empresas.

Outro aspecto que fica claro é que qualquer instituição de ensino, seja ela pública ou privada, é em sua essência uma prestadora de serviços, o que a obriga a valorizar o relacionamento com o cliente. É necessário que o cliente se sinta vinculado à empresa, e que esteja claro para ele o quanto ele é importante. Isso exige investimentos em treinamento de pessoal, infraestrutura física de atendimento, marketing direcionado, entre outras ações, sempre com o intuito de oferecer atendimento mais personalizado e qualificado.

Por fim, criar uma cultura de planejamento estratégico é fundamental para que a empresa busque sempre superar os padrões de qualidade atuais. A competição é acirrada e o mercado é dinâmico, o que exige a superação contínua dos padrões de qualidade oferecidos pelo serviço. Quem não se adequa a essas práticas, corre um sério risco de imersão em um estado de estagnação. É preciso monitorar os movimentos do mercado, especialmente aos saltos perceptíveis de qualidade, e se possível antecipar-se aos movimentos, protegendo a sua parcela de mercado.

Na sequência, apresentamos um modelo muito simplificado, a ser preenchido periodicamente pelo Comitê de Gestão e Estratégia, que servirá como norteador das discussões periódicas a serem realizadas pelo Comitê.

Abaixo, o modelo está preenchido com a situação atual. À medida que ações forem realizadas, o quadro deve ser atualizado, sempre com o objetivo de maximizar o desempenho da empresa:

Tabela 17 - Tabela de auto avaliação

Importância para a organização			Parâmetro avaliado	Status atual do referido parâmetro		
Baixo	Moderado	Alto		Ruim	Satisfatório	Bom
		X	Gestão estratégica do negócio	X		
		X	Gestão de Marketing	X		
	X		Gestão de Pessoas		X	
X			Gestão Financeira		X	
X			Gestão da Manutenção de Instalações			X
		X	Gestão de Alianças estratégicas e Parcerias	X		
		X	Gestão do Relacionamento com o cliente	X		
	X		Monitoramento dos concorrentes		X	

Fonte: Autor

8. Próximos passos

Com o planejamento estratégico desenvolvido, a empresa deve se comprometer com a implementação do mesmo, sob pena de perder todo o trabalho que foi realizado anteriormente.

Como foi explicado no anteriormente, o modelo proposto como resultados parciais a missão estratégica e as diretrizes estratégicas, os quais devem posteriormente ser desdobrados em objetivos estratégicos da empresa.

Para a implementação dos objetivos, é fundamental instituir o profissionalismo dentro da organização, por meio de ações como padronização de normas, procedimentos e documentos da empresa, o treinamento do pessoal de linha de frente, o estabelecimento de políticas profissionais internas, entre outros, para fazer o cliente perceber um incremento na qualidade do serviço prestado.

Outro ponto que foi muito discutido ao longo do desenvolvimento desse trabalho é a questão de como comunicar o posicionamento ao mercado. Claramente, o desdobramento principal e essencial desta atividade é a elaboração de um plano de marketing eficaz. É preciso que sejam estruturados e planejados esforços no sentido de transmitir a nova mensagem aos clientes, competidores, fornecedores, enfim, ao mercado como um todo. Sem planejamento, essa mensagem dificilmente chegará ao seu destino da maneira apropriada.

Maximizar a utilização da capacidade instalada, uma das consequências do esperado aumento do número de alunos, também se relaciona especificamente com a atividade da empresa.

Por fim, o objetivo comum a qualquer empresa, que é o de geração de lucros para o proprietário, deverá ser uma consequência da bem sucedida aplicação da estratégia da empresa através dos seus desdobramentos táticos.

Um exercício extremamente interessante a ser desenvolvido pelo Comitê de Estratégia e Gestão seria o estabelecimento de metas, fundamental para a implementação da estratégia. Consistentes com a realidade da empresa, as metas deverão ser um guia e uma referência para a avaliação do desempenho e dos resultados do novo posicionamento adotado. Assim, cabe menção aos desdobramentos táticos de um modelo de planejamento estratégico.

9. Conclusão

A finalidade principal do estudo foi elaborar uma metodologia robusta para orientar a organização da formulação e no cumprimento da missão, da visão, da estratégia e dos objetivos. Isso é fundamental para avaliar o desempenho global da empresa e fornecer informações para novos processos de planejamento, monitorar as mudanças ambientais e fornecer *feedback* acerca do desempenho organizacional, facilitando a tomada de decisão, o controle, o aprendizado, e a comunicação com os *stakeholders*.

O planejamento estratégico impacta diretamente no futuro de uma organização e seu desenvolvimento. A estratégia está relacionada à mudança, a direcionar algo de um ponto ao outro, deve considerar a situação existente e projetar como e quando a mudança deverá ocorrer, quem é o responsável por esta mudança, quais os recursos necessários e como o cenário vai se apresentar e impactar.

Apesar da relativa quantidade de ferramentas de planejamento encontradas na literatura de gestão, muitas empresas do setor de educação não têm como práticas organizacionais a formalização estratégia e a gestão de pessoas. Um dos principais entraves para a aplicação dessas ferramentas é a capacidade de gestão pouco profissional, conduzida basicamente pelo conhecimento tácito, foco nas atividades operacionais, cultura limitada em formulação de práticas estratégicas e no capital financeiro limitado para executar determinadas ações. Por essa razão, todo o foco de desenvolvimento do trabalho se baseou no desenvolvimento de ferramentas que, apesar do pouco grau de sofisticação, se mostraram eficientes para conduzir o processo de planejamento estratégico.

Se tivéssemos que resumir todo o trabalho em um parágrafo, a mensagem principal seria a de que a tomada de decisão precisa ser descentralizada para que ocorra a participação de todos os membros da organização. É necessário construir e fomentar o uso de canais de comunicação que permitam a participação dos colaboradores, clientes e fornecedores, ou seja, é necessário haver uma visão compartilhada dos propósitos da empresa.

Como limitações do modelo proposto, temos o fato de que o universo de pesquisa se limitou a uma organização. Por esse motivo, o avanço com um estudo quantitativo adaptando o roteiro de pesquisa a um questionário para um maior número de escolas pode gerar análises mais conclusivas e tratamentos estatísticos a algumas observações que foram obtidas de forma tácita. Pode-se ainda avançar com estudos qualitativos explorando o refinamento de cada umas das etapas do modelo proposto.

Outro problema na realização da pesquisa foi o fato de que vários termos técnicos não são plenamente conhecidos pelas empresas e entrevistados, o que exige um esforço do autor em tentar traduzir o roteiro para uma linguagem mais palpável.

A seguir, temos uma lista das principais dificuldades que podem surgir ao longo da utilização do modelo proposto:

- Gestão simultânea de diversos aspectos do negócio contemplados pelo modelo;
- Dificuldade em comunicar os novos conceitos envolvidos no processo de planejamento estratégico para o restante da organização, dado que muitas vezes o nível de preparo e capacitação dos funcionários é limitado;
- Inserir as recomendações oriundas do diagnóstico no planejamento estratégico de longo prazo, e enfrentar os desafios diários da operação e as pressões sofridas pelo mercado e competidores.

Por fim, a realização do presente trabalho junto a uma organização familiar de pequeno porte se mostrou um grande exercício para a aplicação da visão sistêmica, tão discutida e fomentada ao longo de toda a formação no curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Além disso, as habilidades interpessoais obtidas por meio dos incessantes trabalhos em grupos desenvolvidos ao longo de nossa formação foram essenciais para superar os obstáculos provenientes do trabalho em equipe com pessoas com diferentes tipos e graus de formação.

10. Bibliografia

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvincente. P. 92 – 100. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CÂNDIDO, G.A. **As formas de atuação e a necessidade do pensamento estratégico nas pequenas e médias empresas**. In: VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (2000), Bauru. Disponível em:
<<http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html>>, Acesso em: 30 julho 2012

CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

DRUCKER, P. F. **An Introductory View of Management**. Nova Iorque: Harper's College Press, 1977.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

ESCRIVÃO FILHO, E; NAKAMURA, M. M; GALLO, A. R **O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa**. In: XXIV Congresso Brasileiro de ensino de Engenharia (1996). Anais, v.1, p.475-488.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 35, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Aspectos Complementares da Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional**. 2009. Disponível em: <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 agosto 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. **O trabalho de professores na educação básica em São Paulo**. São Paulo: Fundacentro, 2009.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PORTUGAL. **Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)**. Lisboa: Direção Geral da Administração Pública, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). **Censo da educação básica: 2011**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2012. 40 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. et al **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A. ; PORTER, M.E. **Estratégia – a busca da vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979. Disponível em:

< <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-HowCompetitiveForcesShapeStrategy.pdf>>, Acesso em: 15 maio 2012

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991, 362p.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos , Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola Politécnica. Divisão de Biblioteca. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo, 2006.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO I

Para as entrevistas qualitativas com as sócias e com o grupo de professores, iniciar com uma explanação breve sobre qual é o objetivo do trabalho e como serão conduzidas as entrevistas.

Modelo de questionários:

PARA AS SÓCIAS

Obs: já haviam sido realizadas duas entrevistas, nas quais os dados sobre o histórico, número de funcionários, número de alunos já foram coletados.

1. Como você avalia o grau de profissionalismo na gestão da organização?
2. Em que fase do ciclo de vida (Surgimento, Expansão, Consolidação ou Liquidação) está a empresa atualmente?
3. Existem Declarações estratégicas (Visão, Missão, Objetivos e metas)?
4. Quem são os principais *stakeholders* (pessoa, grupo ou organização que pode interferir nos recursos da organização, sua atenção, seu produto ou é afetada por ela. Os três tipos principais são os proprietários, os clientes e os funcionários)?
5. Há indicadores do desempenho da instituição?
6. Qual a importância, na visão de vocês, de um planejamento estratégico?
7. Qual o público-alvo do Colégio Inovação?
8. Quais são atualmente os principais concorrentes?
9. Quais são os nossos principais diferenciais competitivos?
10. A instituição definiu uma estratégia competitiva?
11. Quais são os principais riscos para o negócio hoje?
12. Existe abertura para a participação e envolvimento de professores, pais e alunos no desenvolvimento das estratégias do colégio?

PARA OS PROFESSORES

1. O colégio oferece as condições necessárias para o bom rendimento de professores e alunos?
2. Em relação aos interesses e necessidades do professor, como vocês avaliam cada uma dos seguintes setores relacionados aos serviços, materiais didáticos e administração?
 - Reitoria/Diretoria
 - Coordenação de Curso
 - Secretaria
 - Biblioteca
 - Material Didático (apostilas, livros)
 - Ambiente físico de sala de aula (iluminação, climatização, equipamentos eletrônicos)
 - Ambiente físico do colégio
3. A direção estimula, mobiliza e gera o comprometimento dos professores, com um foco centralizado na área pedagógica e visando obter metas e resultados?
4. Quais as vantagens de trabalhar no Colégio Inovação em relação às concorrentes privadas?
5. Quais as desvantagens de trabalhar no Colégio Inovação em relação às concorrentes privadas?
6. A escola oferece apoio aos professores para que melhorem o seu desempenho?
7. A escola oferece cursos ou programas de aperfeiçoamento e capacitação?
8. A política de remuneração está em linha com o esperado e com o que é praticado em outras instituições de mesmo porte?
9. A cúpula diretiva dá espaço para sugestões e mudanças, ou seja, há oportunidade para participar na determinação da metodologia de ensino e nos métodos de atuação?
10. Como vocês veem a gestão de processos (modo como a instituição põe em prática e desenvolve o que foi planejado) dentro da empresa?

PARA OS PAIS

		Avaliação				
	Questão	1	2	3	4	5
1	O ensino atende às expectativas					
2	Apoio dado pelos professores ao aluno					
3	Conceitos de cidadania					
4	Regras de disciplina impostas aos alunos					
5	Atividades extracurriculares oferecidas					
6	Serviços de apoio (bibliotecas)					
7	Organização e o funcionamento da escola					
8	Instalações					
9	Segurança					
10	Satisfação com o atendimento que a escola oferece aos pais					
11	Informações na secretaria são claras e atualizadas					
12	Horários de atendimento da secretaria					
13	Representatividade dos pais perante direção do colégio					
14	Representatividade dos pais perante professores					

1-Excelente; 2- Bom; 3- Regular; 4-Ruim; 5- Péssimo

Críticas e sugestões para nos ajudar a torná-lo mais satisfeito com os serviços e resultados oferecidos pela nossa instituição de ensino?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Equipe Colégio Inovação