



Planejamento estratégico em empresas do setor educacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil

Strategic planning in business education sector: a case study in an institution of kindergarten

Rachel Niza Brandão^[a], Alexandre Luzzi Las Casas^[b]

^[a] Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), professora titular na Universidade Paulista (Unip) e na Anhanguera Educacional, São Paulo, SP - Brasil, e-mail: rachelniza@gmail.com

^[b] Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - SP), professor titular na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: alascasas@terra.com.br

Resumo

Escolas de educação infantil são instituições que com frequência aparecem na condição de micro e pequenas empresas sendo caracterizadas como prestadoras de serviços para crianças de zero a 6 anos. Devido às suas peculiaridades, uma pequena empresa do setor educacional demanda ferramentas que possibilitem seu desenvolvimento considerando as características do mercado e os entraves comumente encontrados. O planejamento estratégico oferece aos empreendedores dos centros de educação infantil condições de avaliar o que ocorre nos ambientes interno e externo da empresa e, a partir de então, definir estratégias que permitam às escolas alcançarem seus objetivos. Este artigo visa analisar a prática do planejamento estratégico nas instituições de ensino infantil. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso; para isso, selecionou-se a Escola da Vila. Entre os principais resultados encontrados, observou-se que a instituição utiliza o planejamento estratégico e obtém retornos positivos por esse motivo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Educação infantil. Empreendedores. Micro e pequenas empresas.

Abstract

Preschools are institutions which often appear in the condition of micro and small business. In addition, they also are provider of services for children zero to six years. Due to its peculiarities, a small business demands tools that enable its development considering the characteristics of the market. Strategic planning offers entrepreneurs of early child education centers to evaluate what conditions occur in internal and external environments of the company and then define strategies that enable schools to achieve their goals. This article aims to analyze the strategic planning practices in an pre-school education institutions. The search method used is the case study and it was selected Escola da Vila for analysis. Among the main results found, it was noted that the institution uses the strategic planning and receives positive feedback.

Keywords: *Planning strategic. Child education. Entrepreneurs. Micro and small enterprises.*

Introdução

Independentemente da necessidade de alguns processos em empresas de micro ou pequeno porte, encontramos diversos entraves, como a falta de recursos e o pouco preparo dos gestores (DUTRA, 2002). Um dos processos frequentemente citados como necessários para o sucesso empresarial é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo de autoconhecimento da empresa, que permite descobrir seus pontos fortes frente à concorrência, assim como identificar as fraquezas que no dia a dia podem não ser valorizadas como deveriam. Uma empresa que utiliza essa ferramenta tende a garantir melhores patamares de retorno. Com as mudanças que têm ocorrido no mercado, a necessidade de planejamento torna-se essencial. Conforme observa um autor Motta (1995, p. 12): “Nesse novo cenário, a capacidade de transformar uma estratégia em algo que possa ser executado com sucesso torna-se tarefa considerável”.

Vale ressaltar que a falta de planejamento é uma das principais razões do insucesso nas empresas, e mesmo sabendo disso, não são todos os empreendedores que conseguem evitar os maus resultados. Um estudo com 150 empresas de pequeno porte objetivou buscar um entendimento de problemas que atingem as empresas e avaliar os motivos do fracasso empresarial. Como conclusão os autores afirmaram que a falta de planejamento estratégico foi considerado um fator de importância para a explicação do fracasso das pequenas empresas, assim como a falta de atenção às decisões estratégicas. Apesar de focar um segmento específico — empresas de educação infantil —, o estudo alertou os empresários de pequenas empresas sobre a necessidade de planejar e decidir estrategicamente para obtenção de resultados positivos (ALMEIDA; ALBUQUERQUE, 1998).

Dentre os problemas mencionados por Dutra (2002), entraves como falta de recursos ou falta de preparo dos gestores encontram evidências na literatura pesquisada. Este último foi observado em estudo feito por Las Casas (2009). Avaliando as causas de fracasso de empresas brasileiras, uma das conclusões do estudo foi que os gestores não estão fazendo planejamentos adequados para mercados dinâmicos, focando mais em planejamento proativo e descuidando-se dos reativos devido às

mudanças ambientais. A falta de recursos foi apontada pelo mesmo autor como um dos obstáculos para o planejamento de pequenas empresas.

O setor educacional, da mesma forma que os demais, apresenta-se muito segmentado, e para cada um desses segmentos estabelece-se um universo corporativo totalmente diferente. Dentre todos os segmentos possíveis, o ensino infantil é o foco deste estudo em virtude de sua importância: “trata-se da primeira etapa da educação básica e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos em seu aspecto físico, psicológico intelectual e social complementando a ação da família e sociedade” (GOULART, 2008, p. 50).

Segundo o mesmo autor, o foco do governo tem sido no ensino fundamental, por isso, foi criado um espaço para o crescimento do ensino infantil, principalmente para creches. As matrículas nessa categoria de ensino, considerando o ano de 2004, superaram o número de matrículas no ensino superior e aproximaram-se do ensino médio (GOULART, 2008). Esse crescimento estimula naturalmente a entrada de novos concorrentes.

Devido ao excesso de oferta no segmento de educação infantil, o proprietário da escola deve buscar um diferencial em meio a tanta concorrência. Cada escola é composta de características internas, como cultura, valores, gestão, capacidade financeira e objetivos. No entanto, essas características devem se adequar à demanda externa que compõe o segmento em que está inserida.

A compreensão da ligação entre o mundo externo e interno de uma empresa é o que permite ao gestor elaborar as estratégias que influenciarão a escola como um todo, e seu proprietário tem a responsabilidade de utilizar a ferramenta corretamente na ocasião da tomada de decisão (HREBINIAK, 2013). Infelizmente, a maior parte dos micro e pequenos empresários não utiliza o planejamento na elaboração de estratégias para o negócio e acaba realizando mudanças que não trazem os resultados esperados e, muitas vezes, prejudicam o desempenho da empresa (ROSA, 2002). Uma escola é impactada em sua totalidade quando o planejamento estratégico se insere na rotina da gestão.

O empresário que tem um centro de educação infantil e não utiliza o planejamento estratégico em sua gestão deixa o futuro do negócio em função da sorte, e quando isso é feito tardiamente, muitos erros podem não ser mais reversíveis (DORNELAS, 2008). Nem todos os gestores têm o conhecimento necessário das ferramentas do planejamento estratégico. Instrumentos de planejamento como a aplicação do *marketing* educacional já são utilizados por muitas escolas com o objetivo de se fixar no mercado e conquistar a credibilidade de seu público-alvo.

Em razão de sua estrutura limitada, esse tipo de empresa não possui profissionais específicos que cuidem do planejamento; são empresas geralmente administradas pelo proprietário, que nem sempre é um bom gestor (HUFF, 2005). Em um mercado como o da educação infantil, temos um número incontável de prestadores de serviços, fato que contribui ainda mais para uma competição acirrada. O empresário que se apressa em formar estratégias torna-se, portanto, mais atrativo ao setor; a corrida pela competitividade movimenta o mercado e traz benefícios para a sociedade.

Os obstáculos iniciais em um negócio de educação infantil podem ser amenizados com um plano de ação, formulado de maneira adequada às demandas do empre-

endedor e do mercado em que pretende atuar. A necessidade de planejamento estratégico para essas escolas parece evidente de acordo com a literatura pesquisada, e há indícios de falta de preparo dos profissionais para elaborarem os planos.

Portanto, este artigo tem como objetivo avaliar a prática do planejamento estratégico em uma instituição de ensino infantil, bem como estudar o processo decisório de planejamento e avaliar os procedimentos metodológicos utilizando a prática do planejamento estratégico. Inicialmente, serão apresentados os capítulos teóricos, seguidos de estudo de caso em uma escola de ensino infantil. O último capítulo é conclusivo, apresentando os principais resultados do estudo.

Fundamentação teórica

A atividade de planejamento inicia-se com o estudo do ambiente externo. Um centro de educação infantil, para começar a planejar, deve realizar uma análise profunda sobre como funciona seu setor, como ele se comporta, em quais pontos esse mercado está saturado e onde é possível uma escola de pequeno porte inovar. Para um bom planejamento, as escolas precisam conhecer muito bem seu público-alvo, isto é, os pais e as crianças, o que esses indivíduos buscam nos estabelecimentos em questão. Após entender a relação existente entre o meio externo e as características internas de uma escola, seu administrador começa a visualizar como os elementos internos de um centro de educação infantil se relacionam com o mercado de uma forma geral (KOTLER; FOX, 1994). Esse processo pode ser representado por um modelo. Dentre os vários existentes, Kotler e Fox (1994) foram precursores na adaptação de um modelo de planejamento estratégico para o setor educacional, conforme apresentado na Figura 1. Las Casas (2006, p. 35) observa que “a formatação básica dos modelos são muito semelhantes entre si”. Há algumas diferenças na proposta desses autores, dentre elas a inclusão da visão sistêmica em destaque. Portanto, o modelo de Kotler e Fox será usado como base conceitual para este estudo.

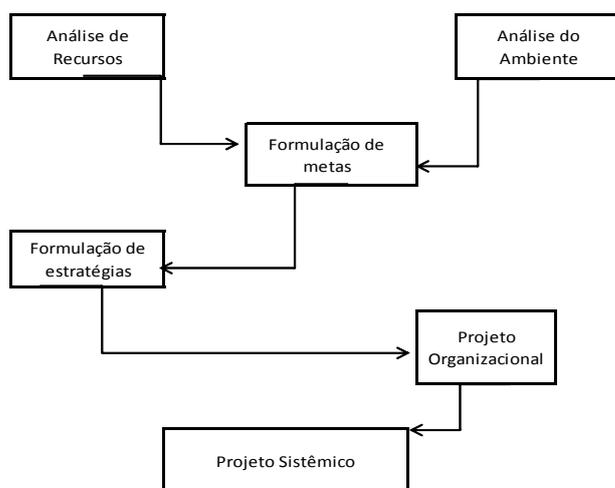


Figura 1 - Modelo de planejamento estratégico para instituições de ensino

Fonte: KOTLER; FOX, 1994.

Conforme a Figura 1, a análise do ambiente externo, juntamente com a análise de recursos, permite a formulação de metas e, por conseguinte, a formulação de estratégias. Estas se tornam parte do projeto operacional e sistêmico, integrando-se ao projeto pedagógico. O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode interferir diretamente no sucesso ou no insucesso da empresa; é, portanto, algo indispensável no período contemporâneo, quando tudo acontece muito rápido. O mercado muda com uma velocidade extrema e o empresário do setor educacional precisa de meios para acompanhá-lo (PRAHALAD, 1998). O empresário que se preocupa com as atividades de planejamento mostra-se, acima de tudo, cauteloso quanto ao futuro da organização; o reconhecimento da importância dessas ferramentas pode mudar completamente a trajetória de uma empresa (DORNELAS, 2008). O empresário que não planeja pode até conseguir lucros para seu negócio, mas está totalmente entregue nas mãos da sorte. De nada adianta chegar ao sucesso sem saber como lidar com ele, ou como se comportar em casos de adversidades. Cada passo do modelo apresentado é analisado a seguir.

Análise de recursos

Um proprietário de uma instituição de ensino infantil tem como produto a formação humana e atua em um segmento em que a obtenção de vantagens mercadológicas está alinhada à capacidade que o empresário tem de entender sua realidade e ser flexível quanto a seu negócio, um gestor que precisa antecipar, vislumbrar o futuro sem perder o foco na demanda de seu público-alvo (COELHO; SOUZA, 1999). Ser empreendedor no setor educacional demanda não apenas o capital necessário e a habilidade para a nova função, mas um conhecimento detalhado do mercado em que atuará, adquirido a partir de um estudo rigoroso. Por isso, é necessário ter a educação infantil como missão e o envolvimento de diretores, professores e demais colaboradores. Na educação infantil, os professores devem ter formação adequada para cuidar das crianças nessa fase, e os demais funcionários, tais como berçaristas, nutricionistas e segurança, devem estar conscientes da missão organizacional (GOULART, 2008).

Os clientes de uma escola não são comuns, são crianças e suas famílias, por isso demandam uma atenção completamente focada. Um centro de educação infantil é uma empresa que, além da competitividade do mercado, tem uma missão social, afinal são nesses anos que o indivíduo inicia a construção daquilo que ele será na fase adulta (GUEDES; DEPIERI, 2006). Ao escolher uma escola, os pais depositam, acima de tudo, confiança na instituição (ROSA, 2002).

Por esses motivos, deve haver recursos suficientes para proporcionar condições adequadas de ensino. Uma escola deve oferecer aos alunos: bibliotecas, laboratório de informática, de ciências e espaço adequado para recreação e prática de esportes (GOULART, 2008).

Análise do ambiente

No início da atividade de planejamento estratégico, a empresa deve procurar entender, investigar a fundo seu ambiente externo e interno, assim como o funcionamento da interação entre eles (CONTADOR, 1995). Com isso, será possível identificar fatores que representem ameaças à concretização dos objetivos que a organização espera; por outro lado, ela também encontra na mesma fase seus pontos de maior potencial competitivo e que devem ser mais explorados (ANSOFF, 1993).

Quando um empresário estabelece um plano de ação, antes de qualquer coisa precisa conhecer o funcionamento do meio em que esse plano ocorrerá, isto é, ter o domínio do mercado. Esse passo deve vir antes de todos os outros. A atividade de planejar nos proporciona exatamente o entendimento da relação da empresa com seu ambiente. O meio externo é uma variável de peso extremamente alto (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998). Quando elaboramos o planejamento estratégico, essa etapa nos permite ter condições de analisar profundamente a situação da empresa diante de seu setor.

Formulação de metas

Após conhecer bem o mercado, comparando-o com as características internas da escola, é possível iniciar um plano de ação. Características externas do setor educacional trazem dados completamente relevantes ao planejamento estratégico dentro de escolas, tornando-o mais eficaz ao permitir melhor compreensão do meio (LÜCK, 2000). As ações de planejamento são preventivas e muitas vezes corretivas diante dos problemas que uma escola enfrenta; em alguns casos, eles atingem tal gravidade que, sem o planejamento, sua solução não é possível.

No momento em que a empresa já possui uma visualização clara de seu setor e de sua influência no interior da corporação, os objetivos predefinidos passam a ter agora o suporte necessário para serem alcançados afinal, com o conhecimento setorial e a identificação das características internas da empresa (ANSOFF, 1990). As mudanças do mercado, novas exigências e a preocupação dos pais são elementos que nos ajudam a entender o quanto os prestadores de serviços educacionais precisam de um plano de ação para atender à demanda dos alunos e de suas famílias.

Formulação de estratégias

A estratégia começa a ser formulada através de pontos específicos da empresa que naturalmente reúnem as pessoas em torno de um problema que, por sua vez, tem importância estratégica, afinal é uma preocupação comum dentro da organização. Porém, a estratégia não se resume em um único problema, mesmo que sua solução seja a chave para outros. Uma estratégia precisa de um apoio lógico que só se realiza a partir de verificações analíticas daquilo que ocorre dentro e fora da empresa (AUDY; BECKER; FREITAS, 1999).

Definir estratégias de planejamento é também o assegurar o desenvolvimento da empresa, pois, desse modo, ela não será conduzida aos caminhos do fracasso (MINTZBERG, 2005). Afinal, as movimentações intensas do mundo corporativo demandam um plano bem estruturado que permita à organização adaptar-se a cada mudança. Em razão da grande concorrência, os empresários do setor precisam ainda mais de planejamento, que certamente será a base na elaboração de estratégias competitivas (ALDAY, 2000). Com estratégias determinadas, a tomada de decisão aumenta sua probabilidade de eficácia, indispensável em um setor com número tão grande de competidores e no qual a marca representa muito mais que um bom faturamento.

Projeto organizacional

As estratégias utilizadas no estabelecimento de metas e objetivos têm influência direta no funcionamento geral da empresa, não apenas em alguns projetos isolados. O porte menor, naturalmente, é um obstáculo ao bom uso do planejamento estratégico; se a empresa é pequena, as funções principais de sua gestão nem sempre estão na mão da pessoa mais indicada, mas do dono, que não necessariamente é um bom administrador. Nessas organizações, a parte financeira costuma ser limitada, principalmente em seus primeiros anos (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Nos anos iniciais de vida das crianças, a grande preocupação é torná-las adultos prontos para vida, por isso é comum encontrarmos centros de educação infantil que oferecem cursos variados, nos quais os pais matriculam as crianças por acreditarem que ali está mais um investimento na formação de seus filhos (MOREIRA; BORGES, 2006). A oferta de escolas de educação infantil de pequeno porte é intensa; quanto mais residencial o bairro, maior é o número de centros de educação infantil.

Projeto sistêmico

As escolas precisam se adaptar às mudanças de mercado, alterando com isso seus serviços ao longo do tempo. Antigamente, eram poucas as famílias com pais separados; hoje sabemos que esse número é bastante significativo e as escolas devem entender esse perfil de aluno. Assim também deve funcionar para mudanças tecnológicas, necessidade de mais idiomas e outras exigências que surgem com o passar dos anos (NOVAES et al., 2008).

O processo decisório em uma empresa de menor porte é formado por diversos componentes, como individualismo do proprietário, questões políticas e outros pontos que, na maior parte das vezes, são subjetivos. Esses gestores nem sempre são experientes ou dispõem da qualificação necessária para montar uma empresa, mas são os responsáveis por determinar as principais ações das empresas. Porém, apresentam a capacidade nítida de assumir o risco (DORNELAS, 2008) e enfrentar o mercado com as informações que conseguem.

Metodologia

O método utilizado privilegia a abordagem qualitativa em razão da capacidade dessa opção metodológica de oferecer ferramentas indispensáveis ao alcance dos objetivos da pesquisa como estudo qualitativo para situar o contexto social e mercadológico em que as instituições de ensino infantil privadas estão inseridas (GIL, 2008). A pesquisa foi realizada no formato de estudo de caso único em uma escola que atende principalmente a crianças de zero a 6 anos, sendo possível abordar vários aspectos extremamente delicados, como a ligação da parte afetiva com a prosperidade do negócio e a qualidade de ensino oferecida. Analisar esse tripé exige, principalmente, cientificidade, rigor e confiabilidade, afinal, estamos nos referindo não apenas a lucros e fortalecimento da imagem, mas também a como eles podem agregar valores positivos à parte social pela qual os centros de educação infantil são responsáveis.

A base escolhida para este trabalho é o estudo de caso único, que permite melhor compreensão das demandas das escolas de educação infantil. O estudo de caso contribui de forma eficaz para a investigação de uma escola de educação infantil, preservando as características mais significativas do setor (YIN, 2010), como a formação humana e a necessidade de utilização de instrumentos mercadológicos, unidas na prestação dos serviços em questão. A partir de um estudo de caso único, segundo a metodologia de Kotler e Fox (1994), investigou-se uma escola do segmento de educação infantil, a Escola da Vila, escolhida por ser uma das bem-sucedidas no setor e contar com uma estrutura e recursos pressupostamente adequados para a prática do planejamento.

O estudo de caso é indispensável para fornecer os dados da escola de educação infantil em questão. A abordagem qualitativa utilizada demanda os elementos fornecidos pelo estudo de caso, pois assim será possível realizar a descrição detalhada dos fenômenos em que o setor educacional está envolvido, assim como cada aspecto dessa composição. Com o estudo de caso, temos condições de avaliar o contexto da empresa enquanto centro de educação infantil, por meio de depoimentos e números (VIEIRA; ZOUAIN, 2007). Poderemos, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, buscar evidências e dados da realidade que permitam demonstrar o valor agregado pela utilização do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MARTINS, 2006).

O estudo de caso adequado para este trabalho deve seguir um propósito explanatório, e não apenas descritivo. Afinal, o alcance dos objetivos desta pesquisa não se limita à apuração de incidências e ao simples levantamento de dados. Precisamos entender as ligações operacionais, traçadas nas escolas ao longo do tempo, entender o contexto social e econômico em que esses empreendedores atuam, e acima de tudo examinar a harmonia estabelecida entre a qualidade de ensino e o sucesso do negócio (YIN, 2010).

A coleta de dados para o estudo de caso não foi simplesmente uma quantificação dos fatos (YIN, 2010), mas um elo entre os números e as questões teóricas que os cercaram. Foram entrevistados o orientador educacional, quatro professores, seis pais e o diretor. Quatro visitas aconteceram em horários e ocasiões diferentes a

fim de verificar como é aplicado o planejamento estratégico. Foi estabelecido para as entrevistas um roteiro, abordando pontos de ordem central no planejamento estratégico.

O estudo de caso foi desenvolvido a partir da construção do protocolo de estudo de caso de acordo com Yin (2010). Objeto de nosso estudo, a Escola da Vila é um exemplo de como o planejamento estratégico pode ser benéfico aos empreendedores do setor educacional. Eles, por sua vez, em busca do investimento e do desejo pelo sucesso do negócio, sabem que, em educação, uma empresa bem-sucedida, segundo Kotler e Fox (1994), é aquela que oferece ensino de qualidade. No caso dos centros de educação infantil, atuação e gestão exigem competências específicas, e para que um negócio nesse setor prospere, a competência deve ser bilateral, saber educar e saber administrar (KUDE, 2004). Utilizamos neste estudo o modelo de Kotler e Fox, e o roteiro apresentado no Quadro 1 foi usado para verificar a aplicação dos componentes do referido modelo.

Quadro 1 - Componentes do modelo de Kotler e Fox

Análise de Recursos	Formação das sócias; rotina das sócias na escola; funcionários; funcionários que a escola contrata, além de pedagogos; profissionais envolvidos nas atividades de planejamento; principal motivo de estarem trabalhando na instituição.
Análise do Ambiente	Tamanho do estabelecimento: área ocupada; número de profissionais, alunos e infraestrutura; principais concorrentes; pontos em que a escola ainda necessita melhorar; pontos que julgam mais forte e fraco na escola; valor cobrado na mensalidade; adaptação da infraestrutura de acordo com as necessidades dos alunos.
Formulação de Metas	Objetivos da escola, metas da escola.
Formulação de Estratégias	Principais dificuldades e soluções encontradas; formas de lidar com a concorrência; diferenciais em relação aos concorrentes; vantagens competitivas; estratégias desenvolvidas e sua aplicação.
Projeto Organizacional	Origem da escola; benefícios para o estabelecimento; motivo do empreendimento; pontos fortes; diferenciais por ser uma empresa de menor porte.
Projeto Sistêmico	Realização do planejamento estratégico; pontos que julgam de maior importância para atingir seu público-alvo; como é realizado o planejamento estratégico na escola; periodicidade do planejamento; importância que o planejamento tem na tomada de decisão da empresa; opinião sobre os serviços extras que a escola oferece.

Fonte: Dados da pesquisa.

O roteiro foi desenvolvido a partir dos construtos do embasamento bibliográfico. Para a validade do construto, foram utilizadas várias fontes de evidências com algumas linhas convergentes de investigação. O relatório também foi apresentado para um dos informantes para validação (YIN, 2010).

Análise e discussão dos resultados

O entendimento do ponto de vista defendido pode ser comprovado a partir do estudo de caso realizado na instituição. Inicialmente, será apresentada uma contextualização sobre a Escola da Vila e seu ambiente de atuação, bem como as linhas gerais de sua proposta pedagógica. Posteriormente, as etapas do planejamento estratégico desenvolvido pela instituição serão consideradas com foco no modelo selecionado para análise.

Estudo de caso

A Escola da Vila, prestes a completar 30 anos de existência, possui duas unidades na cidade de São Paulo: uma no Morumbi e outra no Butantã. Procurou, com o passar dos anos, preservar o estilo aconchegante e acolhedor do início, sendo nas regiões onde atua uma forte referência como centro de educação infantil. A boa administração, que fez a escola ser um empreendimento de sucesso após tantos anos, estruturou-se no planejamento estratégico, baseado em uma análise setorial profunda, incluindo um estudo da região, pesquisa sobre a concorrência e demandas principais das famílias.

Na região do Morumbi, a oferta de centros de educação infantil é vasta, comumente encontramos duas escolas de mesmo porte com distância de menos de um quarteirão. Os motivos que levam os pais a escolherem por matricular seus filhos em uma ou outra escola podem ser: preços, ambiente, qualidade dos professores, cursos extras oferecidos e outros detalhes. Nesse ponto, a Escola da Vila é uma forte concorrente. Além de trabalhar em espaços menores, onde a criança tem a sensação de aconchego como se estivesse em casa, os ambientes são claros, sempre limpos, proporcionando o devido conforto aos alunos durante as horas em que estão na escola. Não podemos deixar de considerar que a proposta pedagógica diferenciada do estabelecimento motiva consideravelmente a escolha dos pais.

Os ambientes externos da Escola da Vila são cercados por árvores, o que mostra uma preocupação com a qualidade de vida das crianças e com a conscientização da importância da natureza desde os primeiros anos. A escola ainda oferece cursos de capoeira, escalada, futsal, promovendo a integração entre as crianças fora do horário de aula. Boa parte de suas principais concorrentes também não se limita à grade curricular normal, pois na região encontramos centros de educação infantil que oferecem cursos como inglês, balé, culinária, natação, artesanato, informática etc. Com as atividades extracurriculares, as escolas buscam diferenciarem-se umas das outras e a variedade daquilo que oferecem a mais vai de acordo com a criatividade.

A qualidade do serviço oferecido pela Escola da Vila está diretamente ligada às estratégias baseadas em elementos que compõem espaço físico, tecnologia, filosofia da escola, política interna, rigorosa seleção de pessoal, assim como capacitação interna oferecida constantemente e trabalho em equipe sustentado pela relação entre as famílias, os alunos e a escola. Por meio do planejamento estratégico empresarial vinculado às funções pedagógicas que dão sustentação ao ensino de boa qualidade, a Escola da Vila pode ser considerada uma empresa que se preocupa em refletir,

registrar e avaliar tudo o que ocorre em seu interior e os fatores externos que exercem influência no ambiente institucional; em reuniões administrativas paralelas ao trabalho da equipe de pedagogia, a escola oficialmente realiza o planejamento a cada semestre, porém apresenta flexibilidade para reavaliações fora do período predeterminado.

As dirigentes da empresa estudada trabalham fortemente a missão social de formação humana necessária em um centro de educação infantil, mas isso não as impede de pensar continuamente nos lucros e investimentos benéficos ao negócio. Embora em escolas esse não seja o principal discurso adotado, sabemos que a qualidade de ensino é influenciada pela qualidade do negócio (ANSOFF, 1993).

Uso do planejamento estratégico pela escola

Ao analisar o planejamento dentro das escolas, encontramos uma série de peculiaridades que podem ser observadas a partir da análise cuidadosa dessa escola de educação infantil. Torna-se possível observar detalhes que interferem diretamente na qualidade dos resultados, com base na bibliografia pesquisada.

Análise do ambiente

A Escola da Vila mostra-se bastante cautelosa com a análise do ambiente. Ameaças, incertezas, fraquezas e diferenciais são levantados por meio da investigação do ambiente externo e interno da instituição. Tais pontos não são simplesmente identificados; a escola realiza um estudo do funcionamento de cada um deles (CONTADOR, 1995). Dessa forma, verifica-se o grau de interferência e a interação dos elementos que compõem o ambiente; sua importância não pode ser julgada individualmente, pois os resultados são reflexos de um trabalho simultâneo.

Ao pontuar questões que demandam melhoria no ambiente da escola, a Escola da Vila não está apenas demonstrando seu autoconhecimento. Obviamente, esse é um detalhe que merece destaque nesta fase do processo, porém, é preciso entender a razão de sua importância. O fato é que fraquezas e ameaças representam um sério obstáculo frente ao resultado buscado pela instituição (ANSOFF, 1993). Todavia, não devemos esquecer que a análise do ambiente também identifica pontos fortes e que não apenas podem como precisam ser explorados competitivamente no mercado.

O plano de ação determinado pela Escola da Vila não demonstra uma visão limitada; a instituição tem o real domínio do mercado educacional, da mesma forma que conhece bem a região em que atua, o que prova que a análise do ambiente na instituição estudada é realizada consistentemente (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998). Verificou-se que esse é um passo prioritário para a escola, e ela compreende a alta mutabilidade do meio externo e os impactos que isso causa no meio interno.

Os responsáveis pelo planejamento estratégico da instituição valorizam essa etapa do processo, conseguindo ter o entendimento de que a condição da empresa frente ao setor em que atua se dá a partir do confronto de seus elementos interiores com o mercado que os cerca (KOTLER; FOX, 1994).

Formulação de metas

A Escola da Vila costuma dar os primeiros passos relativos ao seu plano de ação após estudo detalhado do mercado, compreendendo as demandas do período, pontos em que outras escolas se destacam, e comparando demais fatores relevantes e seus princípios e diretrizes internas. Uma instituição de ensino, independentemente de seu público-alvo, precisa estar sempre atenta às necessidades e condutas valorizadas no meio educacional (LÜCK, 2000), postura que favorece qualquer empresa e ganha proporção maior quando tratamos do mercado estudado neste artigo.

Uma escola de menor porte enfrenta constantemente obstáculos bastante comuns, tanto por estar em um meio em que o principal produto é a formação humana, quanto por não ter uma estrutura à disposição da mesma forma que encontramos em uma grande empresa (ANSOFF, 1990). O planejamento na Escola da Vila permite que ela realize as previsões necessárias ao seu bom desempenho. Grande parte dos problemas enfrentados pela escola mostra que há um provisionamento e, certas vezes, até a solução por mérito do planejamento bem feito (ALDAY, 2000).

A formulação de metas na instituição ocorre no momento em que o setor já foi estudado de forma exaustiva e paralelamente avaliado o impacto provocado nos elementos internos da escola e como eles são aceitos em seu universo exterior (HAX; MAJLUF, 1996). Nessa fase, constitui-se o alicerce que uma empresa requer para ter condições efetivas de alcançar seus objetivos. Não é possível formular metas sem entender a sinergia que ocorre entre objeto de nosso estudo de caso e o mercado em que está inserido.

Alterações no mercado são cotidianas em qualquer setor, mas, ao tratarmos da educação, uma das variáveis de grande importância é a exigência e a preocupação dos pais. As metas de uma instituição de ensino infantil como a Escola da Vila baseiam-se em um plano de ação que beneficie os alunos e as famílias, preservando a qualidade do ensino.

Formulação de estratégias

A escola analisada inicia a formulação de suas estratégias por meio de determinadas questões que abrangem a instituição de tal forma que seus departamentos atuem integrados (DORNELAS, 2008). Um único problema pode exigir o envolvimento de professores, coordenadores, diretores e pais; com isso, podemos diagnosticar a importância estratégica que a empresa atribui aos fatores que são de interesse geral (ANSOFF, 2007).

Por conseguinte, identificamos que a formulação de estratégias não se limita a um problema; certamente a resolução de qualquer entrave é sempre um positivo, mas não consiste um passo individual. A lógica que circunda uma estratégia representa o apoio essencial nessa etapa do planejamento, sendo constituída após o estudo analítico do ambiente interno e externo da empresa (AUDY; BECKER; FREITAS, 1999).

Nosso estudo de caso verificou que a escola em questão reconhece que a estruturação de estratégias representa segurança frente aos direcionamentos estabeleci-

dos, trata-se de uma fase que sem dúvida protege contra medidas que podem fracassar (HREBINIAK, 2013). O movimento constante das organizações e as mudanças originadas desse ritmo quase que ininterrupto demandam a segmentos específicos, como o educacional, um plano detalhadamente estruturado. Dessa maneira, as instituições de ensino infantil tornam-se hábeis para atender à demanda de pais e alunos.

Apesar de todos os aspectos psicológicos e sociais que abrangem a formação de uma criança, sabemos que a concorrência entre os estabelecimentos de ensino infantil é intensa. Portanto, os administradores que atuam nesse setor não podem subestimar o planejamento e a formulação de estratégias corretas e executadas de maneira eficaz, um dos elementos de destaque da Escola da Vila.

Projeto organizacional

O funcionamento da Escola da Vila está diretamente relacionado às estratégias utilizadas no estabelecimento de metas e objetivos da escola. As dificuldades enfrentadas por ser uma empresa de menor porte (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) são contornadas de forma eficiente, e as sócias da escola delegam as atividades, evitando a centralização e os problemas que isso pode ocasionar. Sabemos que instituições desse porte muitas vezes não apresentam esse discernimento e sua gestão fica ao encargo de uma única pessoa que nem sempre tem a habilidade ou o conhecimento necessário (KOTLER; FOX, 1994).

Na mesma rua da instituição analisada, há mais duas escolas (MOREIRA, BORGES, 2006), portanto verifica-se a necessidade de demonstrar aos pais e alunos os diferenciais que podem ser ofertados e os benefícios que eles têm por matricularem seus filhos ali.

Projeto sistêmico

A Escola da Vila procura estar atenta a todas as mudanças que ocorrem no mercado, como as exigências do setor educacional e a preocupação dos pais. Esses pontos são a base que identifica a necessidade do planejamento estratégico em prestadores de serviços educacionais (NOVAES et al., 2008), e a escola reconhece a importância do plano de ação para entender melhor as demandas do seu público-alvo e poder proporcionar atendimento adequado à demanda dos alunos e de suas famílias.

As proprietárias da escola são educadoras que, além da qualidade de ensino, buscam o sucesso do negócio reconhecendo que, se bem-sucedida como empresa, a escola poderá oferecer um ensino de qualidade. A gestão em centros de educação infantil costuma ser um problema comum e, como no estudo de caso, a administração muitas vezes é realizada por profissionais de educação, que muitas vezes não são bons gestores, mas são educadores competentes (KOTLER; FOX, 1994).

Conclusão

De acordo com o objetivo deste artigo, foi possível avaliar a prática do planejamento estratégico em uma instituição de ensino infantil, bem como estudar o processo decisório de planejamento em centros de educação infantil. Verificamos que a escola estudada realmente tem ganhos de mercado por utilizar o planejamento estratégico, sendo uma instituição reconhecida e bem conceituada nas regiões onde atua.

O estudo de caso, no qual verificamos o planejamento estratégico em um centro de educação infantil, assim como a análise de todas as referências bibliográficas, nos permitem verificar o objetivo geral deste trabalho, que é a prática do planejamento estratégico em uma instituição de ensino infantil. A escola estudada, como grande parte dos estabelecimentos de menor porte, não tem em sua gestão administradores de empresas, mas as próprias sócias, que são pedagogas. Mesmo assim, a marca Escola da Vila é hoje de grande credibilidade em toda a região do Morumbi e do Butantã, bairros onde estão suas unidades. Apesar do sucesso do negócio, entendem que o estabelecimento se destaca exatamente por ser pequeno e oferecer aconchego e contato direto com o público, o que os grandes grupos educacionais teriam maiores dificuldades para alcançar.

O planejamento da escola estudada está baseado em uma análise setorial detalhada que a gestão da empresa realiza de acordo com o estudo profundo da região, incluindo as pesquisas constantes sobre a atuação da concorrência e demanda de seu público-alvo. A escola costuma estruturar suas ações diante dos pontos destacados, obtidos com o planejamento, e compreende a importância dessa ferramenta como prevenção e cuidado ao bom desenvolvimento do negócio (LÜCK, 2000).

Ao longo do trabalho foi possível entender que um empreendedor, ao fazer a escolha de estabelecer um centro de educação infantil, precisa, além da sensibilidade para trabalhar no setor educacional, ter um senso de oportunidade, comprometimento e foco no desenvolvimento do negócio. Um proprietário de uma instituição de ensino infantil tem como produto a formação humana, e como clientes, as crianças e suas famílias. A escola atua, portanto, em um segmento em que a obtenção de vantagens mercadológicas está alinhada com a capacidade que o empresário tem de entender sua realidade e ser flexível quanto ao seu negócio; um gestor que precisa antecipar, vislumbrar o futuro sem perder o foco na demanda de seu público-alvo.

Quem empreende montando um centro de educação infantil facilmente encontrará concorrentes de grande porte, grupos antigos já consolidados no setor, sobre os quais a marca tem uma força imensa. No entanto, isso não significa que os proprietários das instituições de ensino infantil não serão empresários de sucesso, ao contrário, por serem menores oferecem vantagens naturalmente indiscutíveis frente aos grandes grupos. Muitas famílias procuram exatamente escolas pequenas por saberem que ali seu filho terá um atendimento personalizado, que provavelmente em pouco tempo será conhecido por todos os funcionários da escola, assim como ocorre na Escola da Vila, onde pudemos averiguar que a escola conhece inclusive a rotina das famílias dos alunos. Além de aconchego, uma empresa de menor porte apresenta sempre menos burocracia e maior flexibilidade em grande parte de suas operações. A concorrência para os centros de educação infantil costuma ser grande; em uma mes-

ma região temos uma vasta oferta de serviços, o que mostra a importância de uma gestão eficaz, que pode ser alcançada com o auxílio do planejamento estratégico.

Vimos que o processo decisório de planejamento em centros de educação infantil pode significar o bom ou o mau desempenho da escola, pois apenas o fato de planejar não é uma garantia de um negócio bem-sucedido (PRAHALAD, 1998). Apesar de não dispor das vantagens mercadológicas que os concorrentes de maior porte conseguem naturalmente obter, a escola analisada diferencia-se por outras questões, e esse é o motivo que faz algumas famílias matricularem seus filhos na Escola da Vila, sem levar em consideração o valor da mensalidade, e sim a qualidade do serviço oferecido. A preocupação com a qualidade do negócio chega ao ponto de não terceirizar nenhum funcionário, para que eles tenham vínculos com as crianças e possam seguir a filosofia da escola, que provou ser bem-sucedida em suas três décadas de existência.

Uma escola que sabe o valor que a ferramenta de planejamento agrega certamente está à frente das demais, porém isso não é suficiente para conquistar o mercado, fator que depende da elaboração correta do planejamento.

Apesar dessas constatações, este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas foi a utilização do método de estudo de caso único. A realidade de uma escola não permite a generalização dos resultados, mas é muito importante para evidenciar alguns aspectos que requerem estudos mais aprofundados. Além disso, optou-se por um modelo de dois autores, Kotler e Fox, pioneiros na literatura de marketing e planejamento estratégico educacional no Brasil. O modelo, no entanto, serviu apenas como um importante direcionamento para a análise do caso. Outros modelos são possíveis de serem aplicados e até mesmo testados, podendo gerar melhores resultados.

O estudo em questão foi uma análise qualitativa com o estudo de caso visando entender a situação do planejamento estratégico em instituições de ensino. Recomenda-se que outros estudos sejam conduzidos para maior aprofundamento do assunto. Uma análise do nível de planejamento estratégico utilizado por todas as escolas de uma determinada região permitiria uma melhor compreensão do nível de planejamento aplicado. Outro estudo indicado seria a análise da prática do planejamento com a aplicação e o uso de outros modelos de planejamento.

Referências

ALDAY, H. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, M. I. R. de; ALBUQUERQUE, D. T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art098.PDF>. Acesso em: 7 abr. 2014.

ANSOFF, I. **Do planejamento estratégico à administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. **Strategic management**. New York: Wiley, 2007.

- AUDY, J.; BECKER, J.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistema de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In: ANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2011.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Custos, 1999.
- CONTADOR, J. C. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista RAE**, v. 35, n. 3, p. 39-48, maio/jun. 1995.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DUTRA, I. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrineses**. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOULART, J. B. Marketing para escolas de ensino infantil. In: LAS CASAS, A. L. (Org.). **Marketing educacional**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- GUEDES, L.; DEPIERI, A. Educação e resistência: relato de experiência. **Revista de Educação e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 311-324, maio/ago. 2006.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. **The strategy concept and process**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- HREBINIAK, L.G. **Making strategy work**. New Jersey: Person Education, 2013.
- HUFF, P. Y. **Make your business survive and thrive**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas 1994.
- KUDE, V. M. Qualidade do atendimento na educação infantil: um estudo em duas culturas. **Revista de Educação PUCRS**, v. 53, n. 2, p. 319-348, maio/ago. 2004.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAS CASAS, A. L. (Org.). **Marketing titânico**. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- LÜCK, H. Aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista de Gestão de Rede**, n. 19, p. 8-13, abr. 2000.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2005.
- MOREIRA, A. F.; BORGES, O. Por dentro de uma sala de aula física. **Revista Educação e Pesquisa**, v. 32, n. 1. p. 48-59, jan./abr., 2006.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n.1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1998_ART023.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2014.

NOVAES, M. et al. Mulheres empreendedoras no campo da pedagogia: criatividade, inovação e autoeficácia a serviço da transformação social. In CONGRESSO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, 19., 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROSA, A. P. Estratégias de marketing e qualidade do ensino na educação infantil: o caso CIESC. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso no Centro-Oeste Mineiro. **RAE**: São Paulo, v. 47, n. 4, p 59-73, out/dez., 2007.

VIEIRA, M; ZOUAIN, D. Pesquisa qualitativa em Administração. **Revista RAC**, v. 11, n. 2, p. 10-15, abr./jun. 2007.

YIN, R. K; **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2010.

Recebido: 17/07/2013

Received: 07/17/2013

Aprovado: 27/01/2014

Approved: 01/27/2014