

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FABIO BENITO POZZA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE SERVIÇO: UM
ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA**

Londrina

2004

FÁBIO BENITO POZZA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE SERVIÇO: UM
ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós Graduação em Administração (PPA - UEL/UEM), área de concentração: Gestão de Negócios, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes.

Londrina

2004

FÁBIO BENITO POZZA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE SERVIÇO: UM
ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA**

Dissertação aprovada como requisito para
obtenção do título de Mestre no Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Estadual de Londrina e Universidade Estadual de
Maringá, pela seguinte banca examinadora

Em 20 de setembro de 2004.

Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes (PPA/UUEL)

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez (PUC-PR)

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA/UEM)

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Maria Thereza pelo apoio, incentivo e compreensão que tanto me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho. Sua presença amiga e seu alento tornaram esta caminhada menos árdua e com certeza muito mais feliz.

Ao Prof. Paulo Lopes pela sua orientação cuidadosa, pela sua atenção e disponibilidade . Suas idéias e sugestões contribuíram para tornar este trabalho muito melhor.

Ao Prof. José Paulo de Souza, pela brilhante condução da disciplina “Administração e Pensamento Estratégico” a qual me ajudou significativamente na discussão teórica desta pesquisa.

Ao Colégio Marista de Londrina, na pessoa de seu diretor Ir. Rogério Mateucci, pela abertura, disponibilidade e colaboração.

Ao grande amigo e ex-sócio Fabiano Palhares Galão pela ajuda e colaboração no levantamento de dados.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi caracterizar o setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento, considerando o período de 1999 a 2001. Para tanto, estudou-se a estrutura, funcionamento e tendências do mercado de escolas particulares de Londrina (incluindo-se os segmentos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), identificando os principais colégios e suas respectivas participações de mercado. A partir daí mapeou-se o desempenho de mercado dos colégios principais, a fim de identificar as maiores escolas e aquelas cujo desempenho foi positivo no período de análise. Uma destas escolas é o Colégio Marista de Londrina, cujo desempenho e posição de mercado levou o autor a desenvolver um estudo de caso buscando contextualizar o desempenho de mercado deste colégio no período de estudo (1999-2001) com suas estratégias. Para tanto, foram utilizados vários métodos de coleta de dados, como análise documental, análise de arquivos e entrevistas com o corpo diretivo, gerentes e funcionários. Através do estudo concluiu-se que o Colégio Marista conseguiu crescer no período de análise utilizando um conjunto de oito estratégias: mudança na estrutura organizacional; profissionalização da função de marketing; construção de sistema de informações; melhoria da infra-estrutura física; mudanças na imagem junto à comunidade; investimentos em comunicação com o mercado; melhoria na qualidade dos serviços educacionais como forma de fidelização e aprofundamento do relacionamento com o cliente. Estas estratégias foram avaliadas pelos modelos de avaliação de Rumelt (1980) e Rocha (1996), mostrando algumas falhas que acabaram por se refletir no resultado final das estratégias: embora no geral as estratégias tenham levado a bons resultados, também houve resultados negativos decorrentes de sua implementação. Além disso, chegou-se à conclusão que no caso do Colégio Marista o processo de planejamento estratégico valeu muito mais como um exercício de planejamento do que como um efetivo vetor de mudanças. Na realidade, muito pouco do que foi proposto no planejamento estratégico foi de fato implementado. Por outro lado, as ações estratégicas mais importantes e que resultaram em melhores resultados foram eminentemente emergentes, não sendo sequer previstas no planejamento estratégico e, portanto, não formalizadas. Concluiu-se, por fim, que o resultado encontrado neste caso reforçam as conclusões de Mintzberg e Quinn, conforme apresentado na fundamentação teórica contemplada neste trabalho, que teve como base os principais autores em estratégia.

Palavras-chave: estratégia, escolas particulares, avaliação estratégica.

ABSTRACT

The objective of this study was to characterize the sector of private schools in Londrina and to describe and analyze successful strategies in this segment, taking into consideration the period of 1999 to 2001. In order to do such, the structure, functioning and tendencies of the market of private schools in Londrina were studied (including the segments of pre-school, primary and secondary education) and the main schools and their respective market share were identified. From this point, the market performance of the main schools was mapped, with the intent of identifying the largest schools and those with a successful performance in the period of analysis. One of these schools is Colégio Marista de Londrina, whose performance and position in the market have led the author to develop a study case in search of contextualizing the market performance of this school in the period of study (1999-2001) with its strategies. Various methods of data collection, such as document analysis, file analysis and interviews with the head department, managers and employees, were utilized. The study led to the conclusion that Colégio Marista was able to grow in the period of analysis using a set of eight strategies: change in the organizational structure; professionalizing of the function of marketing; construction of a system of information; improvement of the physical infra-structure; change in its image to the community; investment in communication with the market; improvement in the quality of the educational services such as customer loyalty and strengthening of the relationship with the client. These strategies were evaluated through the Rumelt (1980) and Rocha (1996) evaluation models, and showed some faults that eventually reflected in the final result of the strategies; although in the general sense the strategies have led to good results, there have also been negative results in their implementation. In addition to that, it was possible to conclude that in the case of Colégio Marista, the process of strategic planning was much more useful as a planning exercise than as a vector of change itself.

Keywords: *Strategy. Private schools. Strategy evaluation.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Taxas de natalidade total.....	13
Tabela 2:	Taxa de natalidade/1.000 hab. e esperança de vida ao nascer.....	14
Tabela 3:	BRASIL: Distribuição Etária da População 1970, 1980, 1991e 2000.....	14
Tabela 4:	Rendimento Médio do Pessoal Ocupado Total Real Índice Base 1994=100.....	15
Tabela 5:	Matrículas no Ensino Básico e Número de Estabelecimentos de Ensino Particulares.....	16
Tabela 6:	Critério de Classificação Sócioeconômica Brasil.....	100
Tabela 7:	Segmentos de mercado e competidores.....	102
Tabela 8:	Tamanho relativo dos segmentos de mercado.....	103
Tabela 9:	Evolução dos Segumentos de Mercado e do Mercado Total de 1999 a 2001.....	108
Tabela 10:	Evolução de Mercado dos Principais Colégios de Londrina: 1999 a 2001.	109
Tabela 11:	Unidades Estratégicas de Negócio – Colégio Marista de Londrina	134
Tabela 12:	Número de novos alunos geral e por série – Colégio Marista de Londrina	141
Tabela 13:	Comparativo de Mobilidade de Alunos – Colégio Marista de Londrina ...	145
Tabela 14:	Índices de retenção e evasão – Colégio Marista de Londrina.....	146
Tabela 15:	Série do aluno transferido – Colégio Marista de Londrina.....	147
Tabela 16:	Detalhamento das Transferências – Colégio Marista de Londrina.....	148
Tabela 17:	Novo Colégio do aluno transferido – Colégio Marista de Londrina.....	150
Tabela 18:	Evolução das participações percentuais de mercado das principais escolas particulares de Londrina	182
Tabela 19:	Evolução da lembrança espontânea de marca (<i>share of mind</i>) dos colégios particulares de Londrina	186

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Evolução do Número de Filhos por Mulher no Brasil.....	13
Figura 2:	Comparação da Pirâmide Etária Brasileira: 1970 - 2000.....	14
Figura 3:	Interação Ambiente – Estratégia por Kotler	35
Figura 4:	Modelo Estratégico da Escola do Design	38
Figura 5:	Modelo Estratégico da Escola do Planejamento.....	40
Figura 6:	Modelo da Análise da Indústria de Porter.....	43
Figura 7:	Estratégias Competitivas Genéricas de PORTER.....	44
Figura 8:	Modelo de Processamento de Informações de Corner et al (1994).....	50
Figura 9:	Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas.....	58
Figura 10:	Espectro de Tangibilidade de Serviços.....	73
Figura 11:	Escala de Intangibilidade.....	75
Figura 12:	Gráfico de Participação de Mercado dos Maiores Colégios de Londrina em 2001.....	103
Figura 13:	Gráfico do Tamanho relativo dos segmentos de mercado.....	104
Figura 14:	Participações de Mercado no Segmento de Educação Infantil.....	105
Figura 15:	Participações de Mercado no Segmento de Educação Fundamental 1.....	105
Figura 16:	Participações de Mercado no Segmento de Educação Fundamental 2.....	106
Figura 17:	Participações de Mercado no Segmento de Ensino Médio.....	107
Figura 18:	Gráfico Comparativo da Evolução dos 5 maiores Colégios de Londrina de 1999 a 2001.....	110
Figura 19:	Gráfico Comparativo da Evolução dos 3 maiores Colégios de Londrina de 1999 a 2001.....	110
Figura 20:	Presença Marista no Mundo.....	116
Figura 21:	Primeiros Irmãos Marista do Brasil.....	118
Figura 22:	Colégio Marista de Londrina na Década de 60.....	119
Figura 23:	Províncias Maristas no Brasil.....	123
Figura 24:	Organograma da ABEC – Mantenedora do Colégio Marista de Londrina.....	124
Figura 25:	Organograma do Colégio Marista de Londrina.....	125
Figura 26:	Ginásio Poliesportivo e Prédio da Educação Infantil.....	131
Figura 27:	Teatro Marista e Auditório.....	132
Figura 28:	Laboratório de Química e Biblioteca.....	133
Figura 29:	Prédio do Ensino Médio e Capela Cristo Mestre.....	133
Figura 30:	Gráfico Comparativo das Participações das UEN’s.....	137
Figura 31:	Crescimento do número de alunos das UEN’s.....	140
Figura 32:	Matriz GE – Colégio Marista de Londrina.....	156
Figura 33:	Organograma do Colégio Marista antes da mudança Organizacional.....	153
Figura 34:	Posição competitiva dos três principais colégios particulares de Londrina	183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Objetivo geral, objetivos específicos e questões de pesquisa.....	20
Quadro 2:	As Escolas Estratégicas.....	36
Quadro 3:	Requisitos das estratégias genéricas.....	45
Quadro 4:	Composto de Marketing Expandido para serviços.....	81
Quadro 5:	Comparação de métodos nomotéticos e ideográficos	89
Quadro 6:	Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	93
Quadro 7:	Detalhamento das questões de estudo.....	96
Quadro 8:	Quadro Funcional do Colégio Marista de Londrina.....	130
Quadro 9:	Colégio Marista de Londrina – Evolução do Número de Matrículas, Geral e por Série	136
Quadro 10:	Colégio Marista de Londrina –Evolução Comparativa do Número de Alunos	138
Quadro 11:	Avaliação das estratégias do Colégio Marista de Londrina segundo o modelo Rumelt (1980)	176
Quadro 12:	Avaliação das estratégias do Colégio Marista de Londrina segundo o modelo Rocha (1996)	178

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	ESTRATÉGIA E SUAS DEFINIÇÕES	25
2.2	EMPRESA, AMBIENTE E ESTRATÉGIA.....	29
2.3	AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS E SEUS MODELOS.....	36
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: QUESTIONAMENTOS AO MÉTODO	58
2.5	AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	62
2.5.1	Modelo de avaliação estratégica – Rocha	63
2.5.1.1	Consistência Interna	63
2.5.1.2	Consistência Externa	64
2.5.1.3	Adequação dos recursos	65
2.5.1.4	Vulnerabilidade	65
2.5.1.5	Horizonte temporal	66
2.5.1.6	Funcionalidade	67
2.5.2	Modelo de avaliação estratégica – Rumelt	67
2.5.2.1	Consistência	69
2.5.2.2	Consonância	69
2.5.2.3	Vantagem	70
2.5.2.4	Viabilidade	71
2.6	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	72
2.6.1	Intangibilidade	73
2.6.2	Variabilidade	76
2.6.3	Inseparabilidade	77
2.6.4	Percibilidade	78
2.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	84
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	84
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	87
3.3	VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO.....	89
3.4	TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	92
3.5	PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	94
3.6	CRITÉRIOS PARA DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE	97
4	NOTA DO SETOR.....	99
4.1	DESCRIÇÃO DO RAMO.....	99
4.1.1	Tamanho do mercado.....	99
4.1.2	Mercado Consumidor	100

4.1.3	Características do Mercado	102
4.2	EVOLUÇÃO DO MERCADO	107
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
5	O CASO DO COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA.....	114
5.1	VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	115
5.2	HISTÓRICO.....	116
5.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	119
5.3.1	Missão	120
5.3.2	Visão	120
5.3.3	Valores	121
5.4	OBJETIVOS DA EMPRESA	121
5.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	122
5.5.1	Direção Geral	125
5.5.2	Direção Educacional	125
5.5.3	Direção Administrativa – Núcleo Administrativo	126
5.5.4	Núcleo Psicopedagógico	126
5.5.5	Núcleo Academia	126
5.5.6	Núcleo de Pastoral	127
5.5.7	Núcleo de Tecnologias da Informação	127
5.5.8	Coordenadoria de Áreas	127
5.5.9	Coordenadoria de Séries	128
5.5.10	Professores Titulares	128
5.5.11	Secretaria	128
5.5.12	Biblioteca	129
5.5.13	Assistentes de Alunos	129
5.6	QUADRO FUNCIONAL.....	129
5.7	INSTALAÇÕES.....	131
5.8	EVOLUÇÃO MERCADOLÓGICA NO PERÍODO DE ANÁLISE (1999-2001)	134
5.8.1	Portfólio de produtos	134
5.8.2	Distribuição relativa atual de alunos por unidade de negócio	135
5.8.3	Evolução da importância relativa das unidades estratégicas de negócio	136
5.8.4	Evolução do número de alunos	138
5.8.5	Atração de novos alunos	140
5.8.6	Pesquisa com novos compradores e análise do comportamento de compra.	141
5.8.6.1	Comportamento de compra	142
5.8.6.2	Motivos da escolha	143
5.8.7	Evasão de alunos	145
5.8.8	Análise das transferências e motivos de desistência	146
5.9	INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E SUAS FONTES	150
5.9.1	Relatórios Internos	151
5.9.1.1	Cadastros	151
5.9.1.2	Dados quantitativos	151
5.9.1.3	Dados qualitativos – Indicadores de qualidade	152
5.9.2	Inteligência Estratégica	152
5.9.3	Pesquisas / Estudos de Mercado	153
5.10	MÉTODOS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	154
5.11	PROCESSO DE FORMULAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICOS	157

5.12	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS.....	158
5.12.1	Estratégia 1: Mudança na estrutura organizacional	159
5.12.2	Estratégia 2: Profissionalização da função de marketing	163
5.12.3	Estratégia 3: Construção de sistema de informações	165
5.12.4	Estratégia 4: Melhoria da infra-estrutura física	167
5.12.5	Estratégia 5: Mudanças na imagem junto à comunidade	169
5.12.6	Estratégia 6: Investimentos em comunicação com o mercado	170
5.12.7	Estratégia 7: Melhoria na qualidade dos serviços educacionais como forma de fidelização	170
5.12.8	Estratégia 8: Aprofundamento do relacionamento com o cliente	171
5.13	AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELOS MODELOS DE RUMELT (1980) E ROCHA (1996)	173
5.13.1	Avaliação das estratégias pelo Modelo Rumelt (1980)	175
5.13.2	Avaliação das estratégias pelo Modelo Rocha (1996)	177
5.14	PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS.....	181
5.14.1	Crescimento da base de alunos	181
5.14.2	Aumento do Market Share	182
5.14.3	Melhoria de posição competitiva	182
5.14.4	Crescimento do Ensino Médio	183
5.14.5	Enfraquecimento do Ensino Fundamental 1	184
5.14.6	Melhoria dos índices de satisfação dos clientes	184
5.14.7	Aumento dos índices de evasão	185
5.14.8	Ampliação da lembrança de marca (share of mind)	186
5.15	CONSIDERAÇÕES FINAIS	186
6	CONCLUSÕES	188
	REFERÊNCIAS	202
	ANEXOS	206

1 INTRODUÇÃO

A rede privada de ensino básico¹ vem passando por grandes mudanças nestes últimos 10 anos. Mudanças macroambientais e alterações na estrutura do mercado fizeram com que as escolas particulares passassem a conviver com um cenário competitivo muito mais árido e difícil.

Dentre estas mudanças ambientais, cabe destacar as três mais significativas e que têm se feito sentir com mais intensidade nas empresas deste setor: a queda nas taxas de natalidade, a diminuição do poder aquisitivo da população e o aumento da oferta de vagas no mercado.

A queda nas taxas de natalidade, apresentada na Tabela 1, tem um profundo impacto neste setor, pois é um dos fatores determinantes do tamanho do mercado consumidor dos serviços destas escolas. Mudanças demográficas substantivas - como a queda nas taxas de fecundidade, apresentada na Figura 1 - têm levado à diminuição do ritmo de crescimento populacional no Brasil, já havendo perspectivas de crescimento zero da população, como afirma Carvalho (2004, p. 5):

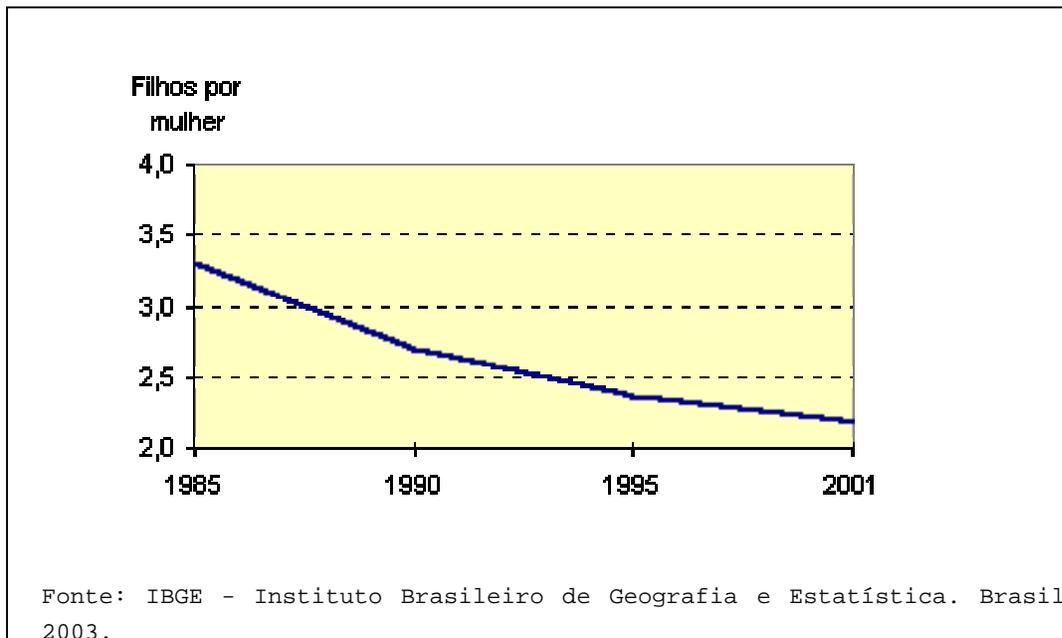
Dada a tendência do processo de declínio rápido e generalizado da fecundidade no Brasil ... é bastante realista supor-se que, ao final da segunda década do século XXI, a população do País deverá apresentar níveis de fecundidade e mortalidade que, no longo prazo, lhe garantam taxas de crescimento em torno de zero.

¹ Entende-se por rede privada de ensino básico todo o conjunto de escolas particulares envolvidas em Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Tabela 1: Taxas de natalidade total

Período	Taxa de Natalidade Total
1950	4,4%
1960	3,9%
1970	2,8%
1980	2,4%
1990	1,9%
2000	1,4%

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Século XX, 2004.

Figura 1: Evolução do Número de Filhos por Mulher no Brasil

A diminuição das taxas de natalidade apresentada na Tabela 2 e a conseqüente desaceleração no ritmo de crescimento populacional têm causado profundas alterações na composição etária da população brasileira, levando a decréscimos notadamente nas faixas etárias que são público-alvo das escolas particulares: as crianças e jovens. Na Tabela 3 e na Figura 2 pode-se perceber a diminuição proporcional da faixa 0 a 14 anos: em 1970 42,6% da população brasileira estava nesta faixa etária; em 2000 este número já havia caído para 29,1%.

Tabela 2: Taxa de natalidade/1.000 hab. e esperança de vida ao nascer

Ano	1990	1995	2000	2001
Nascimento/1.000 hab	23,5	21,11	20,04	19,89
Idade	66,75	67,26	68,56	68,82

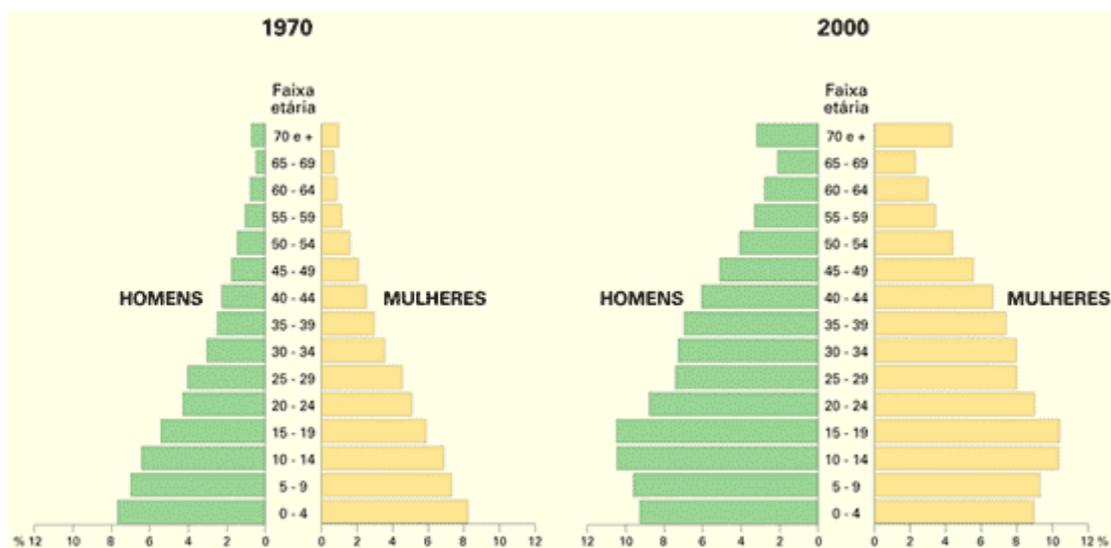
Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Século XX, 2004.

Tabela 3: Brasil: Distribuição Etária da População 1970, 1980, 1991 e 2000

Grupos de Idade	1970	1980	1991	2000
00--14	42,6	38,8	35,0	29,1
15--29	26,6	28,8	28,0	28,1
30--44	16,3	16,5	19,2	21,0
45--59	9,5	9,9	10,5	12,5
60--	5,0	6,0	7,3	8,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
TC (%)	2,8	2,4	1,9	1,4

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Século XX, 2004.

Figura 2: Comparação da Pirâmide Etária Brasileira: 1970 - 2000



Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas do Século XX, 2004.

E as perspectivas futuras não são muito animadoras. Segundo Carvalho (2004, p.10) *a população abaixo de 15 anos não deverá crescer entre 1990 e 2020, sendo que seus grupos etários componentes chegarão a apresentar, em alguns quinquênios do período, taxas negativas de crescimento.* Prevê-se que entre 1990 e 2020, deverá haver uma diminuição significativa, em termos relativos, da população jovem abaixo de 15 anos, com queda de sua participação de 35,0 para 23,5%. Esta diminuição no tamanho do mercado potencial é um dos grandes desafios com os quais as escolas particulares devem lidar.

Outro sério desafio vivido pelas escolas particulares é de natureza econômica: a queda no poder aquisitivo da população brasileira dificulta o acesso do mercado-alvo às escolas particulares, visto que o valor de suas mensalidades não está ao alcance da grande maioria da população. O mercado das escolas particulares poderia crescer a partir de aumentos no nível de renda da população, todavia o que vem ocorrendo nos últimos anos é justamente o inverso, como fica evidenciado na Tabela 4.

Tabela 4: Rendimento Médio do Pessoal Ocupado Total Real, Índice Base 1994=100

Período	Rendimento Base 1994=100
1995	118,0
1996	126,7
1997	129,3
1998	128,7
1999	121,6
2000	120,8
2001	116,1
2002	111,5

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Orçamentos Familiares 2003.

Por fim, acrescenta-se às restrições demográficas e econômicas o crescimento do número de vagas oferecidas neste mercado em virtude da abertura de novas escolas. No período entre 1998-2002, conforme apresentado na Tabela 5, o total de matrículas do ensino básico cresceu cerca de 7%, taxa bastante próxima do crescimento da população no mesmo período. Já o volume de matrículas na rede privada cresceu em menor ritmo: 5,10%. Contrariando o baixo crescimento do mercado o número de estabelecimentos de ensino particulares cresceu 29,46% no mesmo período. Este cenário vem tornando a concorrência no setor cada vez mais acirrada.

Tabela 5: Matrículas no Ensino Básico e Número de Estabelecimentos de Ensino Particulares

Ano	Total Matrículas Ensino Básico	Total Matrículas Ensino Particular	Número de Escolas Particulares
1998	51.234.931,00	6.497.008,00	26.458
2002	54.716.609,00	6.828.448,00	34.253
Taxa de Crescimento	6,80%	5,10%	29,46%

Fonte: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopse Estatística da Educação Básica 2003.

É importante salientar que o correto entendimento das questões ambientais é o ponto de partida para a determinação de uma estratégia adequada para uma empresa (ANDREWS, 1980; PORTER, 1991).

Em face das alterações ambientais apresentadas acima, atualmente as empresas deste setor têm procurado desenvolver novas abordagens de mercado e novas estratégias que tornem possível sua sobrevivência e seu crescimento em um ambiente cada vez mais hostil, marcado por níveis de concorrência crescente e por mercados maduros e tendendo ao declínio. A descrição e análise de estratégias bem sucedidas neste setor é o tema central deste estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A saturação do mercado e o aumento da concorrência observados na rede privada de ensino básico também são verificados no mercado local, compreendendo Londrina e região. A competição entre as diversas escolas estabelecidas no mercado tem ficado cada vez mais forte, o que leva estas empresas a desenvolver novas estratégias para sobreviver e buscar crescimento.

Nesse sentido, algumas estratégias parecem funcionar melhor do que outras, pois mesmo com um cenário desfavorável algumas escolas têm se destacado e prosperado apesar das restrições impostas pelo ambiente (GALBRAITH, 1977).

O problema central do estudo é - dado um conjunto de características do ambiente competitivo - caracterizar o setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar quais estratégias são bem sucedidas neste segmento. Dessa forma, pretende-se descrever e analisar estratégias que produziram bons resultados no mercado local no período de 1999 a 2001.

O ponto de partida do estudo é descrever a estrutura do mercado local de escolas particulares e através do estudo de um caso dentre as maiores escolas que obtiveram bons resultados no período de análise, descrever e analisar as estratégias implementadas.

Tendo como base o objetivo acima, surgem as perguntas de pesquisa que devem ser respondidas neste estudo:

- Quais são as características, estrutura, evolução e tendências do mercado de escolas particulares de Londrina?
-

- Quais são as maiores escolas deste mercado?²
- Dentre as maiores escolas, quais obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001?
- Que estratégias permitiram competir e se destacar no mercado local?

² Neste estudo foram consideradas “maiores escolas” aquelas que têm o maior número de alunos matriculados na educação básica regular (Ed Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio). Não estão considerados na análise os cursos supletivos, salas de educação especial, preparatórios pré-vestibulares e cursos profissionalizantes.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Caracterizar a estrutura e o ambiente competitivo do setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento, considerando o período de 1999 a 2001.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características e a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina;
 - Analisar a evolução e tendências do mercado de escolas particulares no período compreendido entre 1999 e 2001;
 - Identificar as maiores empresas deste mercado;
 - Identificar as empresas que obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001;
 - Selecionar uma destas empresas para condução de um estudo de caso e descrever seu histórico, objetivos, estrutura organizacional e evolução mercadológica;
 - Descrever o processo de formulação estratégica da empresa e mostrar como as informações estratégicas são geradas e utilizadas pela administração;
 - Identificar e descrever as estratégias implementadas pela empresa durante o período de análise (1999 a 2001);
 - Analisar o impacto, a adequação e o resultado das estratégias adotadas, através de um modelo de avaliação estratégica.
-

Para atingir cada um dos objetivos específicos, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa, que serão respondidas ao longo do estudo:

- Como as características do mercado de serviços influenciam a adoção de estratégias?
 - Qual é a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina? Qual é o seu tamanho, organização, principais segmentos e número de competidores?
 - Qual é a sua evolução e tendências? Qual tem sido o seu crescimento e os principais movimentos competitivos?
 - Quais são as maiores escolas deste mercado?
 - Quais escolas obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001?
 - Quais são os objetivos e o histórico da escola selecionada para análise?
 - Qual é a estrutura organizacional da escola selecionada para análise?
 - Qual foi sua evolução mercadológica no período de estudo?
 - Como é o processo de formulação estratégica da empresa?
 - Como as informações estratégicas são geradas e utilizadas pela administração?
 - Quais as estratégias utilizadas por esta empresa para competir e se destacar no mercado local? Quais as mudanças mais significativas ocorreram no período de análise?
 - Qual o impacto e a adequação das estratégias adotadas?
 - Quais os resultados obtidos no período de análise da pesquisa?
-

Para efeito de simplificação, no Quadro 1 seguem apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões de pesquisa, bem como onde cada pergunta é tratada na estrutura da dissertação.

Quadro 1: Objetivo geral, objetivos específicos e questões de pesquisa

Objetivo Geral	Caracterizar a estrutura e o ambiente competitivo do setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento, considerando o período de 1999 a 2001.	
Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Estrutura da Dissertação
Descrever as características e a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina;	Qual é a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina? Qual é o seu tamanho, organização, principais segmentos e número de competidores?	Nota do Setor, tópico 4.1 e seus subitens.
Analisar a evolução e tendências do mercado de escolas particulares no período compreendido entre 1999 e 2001;	Qual é a sua evolução e tendências? Qual tem sido o seu crescimento e os principais movimentos competitivos?	Nota do Setor, tópico 4.2 e 4.3 e seus subitens.
Identificar as maiores empresas deste mercado;	Quais são as maiores escolas deste mercado?	Nota do Setor, tópico 4.1 subitem 4.1.3.
Identificar as escolas que obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001;	Quais escolas obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001?	Nota do Setor, tópico 4.2.
Selecionar uma destas empresas para condução de um estudo de caso e descrever seu histórico, objetivos, estrutura organizacional e evolução mercadológica;	Quais são os objetivos da escola e seu histórico? Qual é a estrutura organizacional da escola? Qual foi sua evolução mercadológica no período de estudo?	Estudo de Caso, tópicos 5.1 a 5.8 e seus subitens.
Descrever o processo de formulação estratégica da empresa e mostrar como as informações estratégicas são geradas e utilizadas pela administração;	Como é o processo de formulação estratégica da empresa? Como as informações estratégicas são geradas e utilizadas pela administração?	Estudo de Caso, tópicos 5.9 a 5.11.
Identificar e descrever as estratégias implementadas pela empresa durante o período de análise (1999 a 2001);	Quais as estratégias utilizadas por esta empresa para competir e se destacar no mercado local? Quais as mudanças mais significativas ocorreram no período de análise?	Estudo de Caso, tópico 5.12.
Analisar o impacto, a adequação e o resultado das estratégias adotadas, através de um modelo de avaliação estratégica.	Qual foi o impacto e a adequação das estratégias adotadas? Quais os resultados obtidos no período de análise da pesquisa?	Estudo de Caso, tópicos 5.13 e 5.14.

Fonte: Autor da Dissertação

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa está na possibilidade de gerar benefícios para as escolas particulares de Londrina e região, através da agregação de conhecimentos que poderão ser úteis ao seu gerenciamento. O estudo da estrutura do mercado, sua evolução e tendências e a identificação de estratégias com maior possibilidade de sucesso no mercado local poderá ser útil a todas as escolas do segmento.

A partir das conclusões deste estudo pretende-se disponibilizar informações úteis às escolas particulares locais, uma vez que a base informativa local é pequena e desconhecida, dificultando a tomada de decisão. Além disso, a maioria das informações disponíveis localmente é de caráter quantitativo – número de escolas existentes, número de funcionários, etc. – e existem até o momento poucos levantamentos de caráter qualitativo que descrevam e expliquem as características e o funcionamento do setor de escolas particulares de Londrina. Esta carência neste tipo de informação ressalta a importância do tema.

Quanto à pesquisa em administração especificamente, este estudo é relevante porque avalia a utilização e a aplicação de modelos estratégicos em um ramo particular de negócios e busca avaliar seus resultados. A avaliação deste processo poderá confirmar ou não os benefícios apontados pela teoria. De acordo com Quinn (1980, p. 23):

A essência da estratégia...é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam...interagir quando a ocasião chegar.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa aqui apresentada divide-se em seis partes: introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, nota do setor, estudo de caso e conclusão.

A Introdução tem por objetivo familiarizar o leitor com o contexto da dissertação. Inicialmente há uma rápida apresentação do tema da pesquisa, onde se procura abordar as dificuldades vividas e os desafios a serem enfrentados pelas escolas particulares brasileiras. Na seqüência há uma contextualização com a realidade de Londrina e região e o problema de pesquisa é apresentado.

A partir daí apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, sendo que ao final deste tópico criou-se uma tabela onde há o cruzamento dos objetivos com as perguntas de pesquisa. Por fim, é exposta a justificativa para a realização da pesquisa e sua relevância.

A Fundamentação Teórica tem a finalidade de apresentar a base de conhecimento teórico que foi utilizado na realização da pesquisa. Consistiu em um amplo levantamento nas idéias dos principais autores na área de estratégia.

Na parte 3 é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa discutindo suas vantagens e limitações; são descritas as técnicas utilizadas para a coleta de dados; o objeto de pesquisa e as razões de sua escolha são apresentados, bem como o protocolo de estudo de caso que delimita a pesquisa. Também são relatadas as técnicas para análise e compilação dos dados coletados no campo.

A Nota do Setor tem por objetivo trazer ao leitor uma maior compreensão do mercado de escolas particulares de Londrina, mostrando a estrutura e funcionamento deste segmento, bem como sua evolução e tendências. O período de análise é compreendido entre os anos de 1999 a 2001.

Na parte 5 há a apresentação do estudo de caso: inicialmente introduz-se o leitor à empresa objeto do estudo de caso e são apresentadas informações como objetivos, histórico,

estrutura organizacional e evolução do número de alunos matriculados. A partir daí passa-se ao estudo de suas estratégias, através de sua descrição e análise detalhadas.

Na última parte da pesquisa apresentam-se as principais conclusões obtidas pela pesquisa e relacionam-se os resultados com as perguntas de pesquisa e seus respectivos objetivos. Finalmente, estabelece-se uma relação com os modelos e classificações de estratégia discutidas na fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho está baseada na área de estratégia, tema diretamente relacionado aos objetivos de pesquisa e às perguntas de pesquisa. Dessa forma, além de proporcionar ao autor um maior conhecimento sobre o tema, a revisão da literatura sobre estratégia fornecerá os modelos conceituais para a investigação e análise que formarão o estudo de caso.

É importante ressaltar que o foco deste estudo envolve a questão da formulação e avaliação de estratégias bem sucedidas no mercado de escolas particulares. Pretende-se identificar e compreender o modelo estratégico utilizado; a dinâmica de formulação estratégica; as fontes de informação utilizadas; de que forma as características próprias do setor de serviços influenciam a definição de estratégias. Isto torna cada um dos tópicos apresentados a seguir particularmente importantes.

A fundamentação teórica está estruturada em seis tópicos, todos eles diretamente relacionados a perguntas de pesquisa ou necessários a sua compreensão: estratégia e suas definições; empresa, ambiente e estratégia; as escolas estratégicas e seus modelos; planejamento estratégico; avaliação de estratégias e características dos serviços e suas implicações estratégicas

Dessa forma, pode-se citar os seguintes objetivos decorrentes de cada um dos tópicos:

- Explicar o que é estratégia através de suas variadas definições;
 - Explicar como o ambiente influencia a empresa, de quais variáveis é composto e os desdobramentos estratégicos decorrentes;
 - Apresentar as idéias e modelos das principais escolas estratégicas;
-

- Discutir o processo de planejamento estratégico e os resultados efetivos de sua utilização;
- Mostrar como características próprias dos serviços podem influenciar a formulação de estratégias;
- Apresentar alguns modelos de avaliação de estratégias que servirão de base para análise no estudo de caso.

2.1 ESTRATÉGIA E SUAS DEFINIÇÕES

Entendendo-se que o tema central da dissertação é estratégia, um ponto de partida fundamental é a correta compreensão do termo.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) não existe uma única definição de estratégia universalmente aceita. Alguns autores e gestores de empresas usam o termo de forma diferente, de maneira que serão apresentadas várias definições. Dessa forma pode-se ter uma perspectiva mais ampliada a respeito do tema.

A visão de Bethlem (1998, p. 18) vai ao encontro àquela de Mintzberg:

As dificuldades semânticas da área de estratégia são enormes. Há dezenas de definições para os conceitos principais e vários conceitos introduzidos nos anos recentes, como visão estratégica, pensamento estratégico, estratégia emergente etc., sobre os quais há discordâncias.

A palavra estratégia tem origem na antiguidade clássica, conforme apresentado por Quinn (1980, p.3):

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.c.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E à época de Alexandre (330 a.c.) referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governança global.

Ao longo dos dois milênios seguintes o conceito de estratégia continuaria a relacionar-se com o campo de batalha, dentro de um sentido estritamente militar. O uso da palavra estratégia ligado a um contexto de negócios só ocorreu na segunda metade do século XIX com o advento da Segunda Revolução Industrial (GHEMAWAT, 2000).

No que se refere à definição de estratégia em um contexto empresarial, como já foi apresentado acima, as definições são muitas. Sem ter a pretensão de esgotar o assunto, algumas definições serão apresentadas a seguir.

- A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução destas metas (CHANDLER apud GHEMAWAT, 2000).
 - Estratégias são regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa. (ANSOFF, 1990).
 - Podemos entender estratégia como a arte de aplicar recursos e meios para atingir os fins desejados. De outro modo, podemos vê-la também como a arte de construir o futuro (HAMEL e PRAHALAD, 1995).
 - Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma empresa; resposta da empresa a seu ambiente através do tempo (STONER e FREEMAN, 1995).
-

- A estratégia consiste em selecionar uma posição competitiva dentro de um ramo de negócio em que a empresa possa melhor se defender das forças ambientais ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1991).
- Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, 1980).
- Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS, 1980).

Em face do grande número de definições diferentes existentes na literatura, um interessante exercício de síntese foi produzido por Mintzberg e Quinn (2001) que propõe não uma definição, mas cinco definições, conhecidas como os cinco P's da estratégia.

O referido autor afirma que a estratégia pode ser um plano, *algum curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação*. Seguindo esta definição, a estratégia tem duas características básicas: é planejada, isto é, preparada previamente e é desenvolvida de forma consciente dentro das organizações. Como planos, estratégias podem ser genéricas ou específicas. No seu sentido específico, a estratégia

pode ser um pretexto, uma manobra, no sentido de enganar o concorrente. Por exemplo, uma empresa anuncia que tem planos de expansão apenas para desestimular concorrentes ou potenciais novos concorrentes. Neste caso, a estratégia real é o blefe e não a expansão verdadeiramente falando. Boa parte da literatura em estratégia encara a estratégia como plano/pretexto.

A estratégia também pode ser entendida como um padrão. A partir do momento que um conjunto de estratégias utilizadas ao longo do tempo formam um padrão competitivo, identifica-se o *modus operandi* estratégico de uma determinada empresa. Por exemplo, a Nestlé, sempre que lança um produto novo, trabalha com preço de penetração de mercado e promoção intensiva no ponto de venda para forçar a experimentação. Então podemos dizer que ela tem um padrão estratégico. Segundo Mintzberg e Quinn(2001, p. 27) “em outras palavras, por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não”.

Uma quarta forma de definir estratégia é vê-la como posição; é uma maneira de posicionar a empresa em seu ambiente competitivo, de forma que ela assuma uma posição competitiva defensável e sustentável a longo prazo.

Por fim, uma última forma de conceituar estratégia é percebê-la como uma perspectiva. Enquanto a definição anterior – posição – olha para fora, tentando posicionar a empresa no seu ambiente, a estratégia enquanto perspectiva procura buscar elementos dentro da empresa, mais especificamente na forma de pensar dos estrategistas da empresa, na sua forma de ver o mundo. Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 30) “a estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.”

Para Mintzberg e Quinn (2001) existem diversos relacionamentos entre as várias definições, e nenhuma delas isoladamente é mais importante que a outra. Na verdade, ao invés de concorrerem entre si, tais definições se complementam na visão do referido autor.

2.2 EMPRESA, AMBIENTE E ESTRATÉGIA

Como já apresentado na Introdução, mudanças ambientais profundas têm alterado o cenário competitivo das escolas particulares. Em um cenário de ambiente mutável e dinâmico, o mapeamento do ambiente torna-se uma questão crucial. Em virtude disso o presente tópico foi introduzido na fundamentação teórica, tendo como objetivos:

- Definir o que é ambiente;
- Listar as principais variáveis ambientais que impactam as organizações;
- Compreender como as forças ambientais criam oportunidades e ameaças para as organizações.

Para Andrews (1980) o ambiente de uma empresa é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes são de natureza tecnológica, econômica, física, social e política. A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo, pois:

...como a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico precisam estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro de suas companhias (ANDREWS, 1980, p. 25).

Na visão do referido autor, as principais forças ambientais a serem monitoradas são:

1. Tecnologia: neste item incluem-se as descobertas da ciência, os novos produtos decorrentes destas descobertas, a evolução de máquinas, o desenvolvimento da informática e da tecnologia da informação, etc.
2. Ecologia: com o aumento da sensibilidade ao impacto sobre o meio ambiente, torna-se essencial planejar detalhadamente as operações da empresa e a forma como estas afetam o ar, a água e a qualidade de vida das áreas de atuação da empresa.
3. Economia: por atuarem diretamente como forças impulsionadoras ou restritoras da demanda da empresa, geralmente as forças econômicas são acompanhadas mais de perto que as outras forças ambientais. Crescimento do PIB, nível de renda e consumo, taxas de câmbio e outros fatores de análise incluem-se neste item.
4. Indústria: embora o ambiente da indústria - no sentido estabelecido por Porter (1991), significando ramo ou setor de negócio - seja o que os estrategistas acreditam conhecer melhor, as oportunidades e ameaças são muitas vezes camufladas pela familiaridade e a falta de visão crítica em relação aos concorrentes.
5. Sociedade: inclui itens de monitoramento como a busca de igualdade pelos grupos minoritários, a exigência de igualdade de tratamento e direitos pelas mulheres, os padrões mutantes de trabalho e de lazer, os efeitos do crescimento das grandes cidades sobre as pessoas, a família e a vizinhança.
6. Política: as forças políticas importantes para a empresa são da mesma forma extensas e complexas – as relações entre os países ricos e pobres, entre as empresas e o governo, entre trabalhadores e empregadores, etc.

As mudanças nos fatores acima, de acordo com Andrews (1980) ameaçam todas as estratégias estabelecidas, pois uma empresa é um sistema vivo que está envolvida com uma

série de inter-relações com sistemas maiores abrangendo seu ambiente tecnológico, econômico, ecológico, social e político.

As alterações no ambiente destroem e criam oportunidades de negócios e por isso requerem dos gestores observação intensa sobre o que está acontecendo fora de suas empresas. Por isso, Andrews (1980) propõe uma série de perguntas para identificar oportunidades e ameaças no ambiente:

1. Quais são as características econômicas, técnicas, e físicas essenciais do setor do qual a empresa participa?
2. Quais tendências sugerindo mudanças futuras de características econômicas são aparentes?
3. Qual é a natureza da concorrência tanto no âmbito do setor quanto de empresa para empresa?
4. Quais são os requisitos para o sucesso na concorrência no setor em que a empresa opera?
5. Considerando os desenvolvimentos econômicos, sociais e políticos que se aplicam mais diretamente, qual é a extensão da estratégia disponível a qualquer empresa neste setor?

Na visão de Bethlem (1998, p. 147) “o ambiente externo é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa.” Segundo o referido autor, o que ocorre no ambiente externo da empresa sofre pouca influência por parte dela, podendo, inclusive, ser completamente fora de seu controle. Em função disso, é muito importante que a empresa tenha um mapeamento de seu ambiente, procurando identificar seus

fatores mais relevantes e obter algum grau de previsibilidade – mesmo que aproximado – a respeito de seu ambiente futuro.

Bethlem (1998, p.159) também afirma que “o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas delas repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias.” As empresas que terão maiores possibilidades competitivas no futuro serão aquelas que possuírem a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais.

Os dirigentes da empresa devem manter-se informados sobre as variáveis externas que vão influenciar seus negócios e quando possível, procurar interferir no comportamento dessas variáveis, a fim de torná-las menos desfavoráveis ou mais favoráveis à empresa (BETHLEM, 1998; THOMPSON, 1976).

Por isso, quanto melhor for o sistema de monitoramento do meio ambiente com o qual a empresa conta, maior as probabilidades de sucesso. Bethlem (1998) lista as principais variáveis que uma empresa deve mapear, chamando-as de *elementos do ambiente*:

- Variáveis políticas: o mapeamento deste tipo de variável é importante pela influência que o regime político de um país possui sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano, ou seja, a estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país.
 - Variáveis econômicas: as condições econômicas de um país são muito importantes para as empresas cuja operação visa o lucro. Aqui são particularmente relevantes as condições do mercado, o número e o volume de compra dos consumidores, os preços dos insumos, a carga tributária, as taxas de câmbio, os índices de inflação e a taxa de desemprego, dentre outros.
-

- Variáveis sociais: envolve itens de análise como cultura, ideologias e crenças de uma sociedade, o que influencia diretamente a forma pela qual esta mesma sociedade faz negócios e gerencia suas empresas. Neste item também está incluída a demografia, representada principalmente pelo crescimento e a composição da população, sobretudo sua distribuição por faixas etárias.
 - Variáveis tecnológicas: os avanços tecnológicos modificam a estrutura dos mercados e muitas vezes, de toda a economia. A Internet, por exemplo, mudou completamente a forma das empresas se relacionarem com seus mercados, através da aceleração das comunicações e da criação de um novo canal de distribuição. Dessa forma, é fundamental o acompanhamento dos impactos da tecnologia nos negócios da empresa, lembrando que a empresa permeável a mudanças e constituída por pessoas criativas e adaptáveis terá mais capacidade de sobrevivência.
 - *Stakeholders*: inclui todos os públicos que fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. Há os *stakeholders* internos, como empregados, dirigentes e acionistas e os externos, destacando-se:
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Governo
 - Grupos de interesse
 - Mídia
 - Sindicatos
 - Instituições financeiras
 - Competidores
-

Prower *et al* (1986) também fornece um *check list* de variáveis ambientais que a empresa deveria manter sobre olhar atento:

1. Mudanças na Sociedade
 2. Mudança nas preferências dos clientes
 3. Tendências populacionais

 4. Mudanças Governamentais
 - Nova legislação
 - Novas prioridades no cumprimento de leis

 5. Mudanças Econômicas
 - Taxas de juros
 - Taxa de câmbio
 - Mudança na renda pessoal real

 6. Mudanças na Competição
 - Adoção de novas tecnologias
 - Novos concorrentes
 - Mudanças de preços
 - Novos produtos

 7. Mudanças nos Fornecedores
 - Mudanças nos custos de entrada
-

- Mudanças em suprimentos
- Mudanças em número de fornecedores

8. Mudanças no Mercado

- Novos usos dos produtos
- Novos mercados
- Obsolescência de produtos

Segundo Kotler (1994, p.123) “o macroambiente consiste de forças fundamentais de larga escala que possibilitam oportunidades e que apresentam ameaças... forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais.” Esta definição de Kotler é também utilizada por Tavares (2000).

Kotler (1994) e Rebouças (2001) ressaltam que dois atributos do macroambiente são muito importantes: ele está em constante mutação e normalmente está fora de controle e da influência da empresa. No caso de instituições educacionais, tema desta dissertação, Kotler (1994, p.123) postula que:

As instituições educacionais devem entender e adaptar-se às mudanças ambientais, uma vez que poucas delas são tão insensíveis a ponto de ignorar os tempos mutantes. O desempenho de uma instituição depende do grau de alinhamento entre suas oportunidades ambientais, objetivos, estratégia de marketing, estrutura organizacional e sistemas administrativos.

Para Kotler (1994) a situação ideal seguiria o fluxo da Figura 3:

Figura 3: Interação Ambiente – Estratégia por Kotler

Ambiente → Objetivos → Estratégia → Estrutura → Sistemas

Isto significa que na visão do referido autor, a empresa inicialmente estuda o ambiente em que opera e identifica suas oportunidades e ameaças. Depois, desenvolve um conjunto de objetivos que reflita as condições identificadas no ambiente. A partir daí, formula uma estratégia para atingir estes objetivos; estas estratégias são refletidas em uma estrutura organizacional específica. Finalmente, produz vários sistemas para apoiar a implementação da estratégia previamente definida.

2.3 AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS E SEUS MODELOS

Uma das perguntas de pesquisa refere-se aos modelos estratégicos passíveis de utilização dentro do contexto de mercado das escolas particulares. Em virtude disto, tornou-se necessário estudar cada uma das escolas estratégicas, bem como seus modelos e premissas.

Mintzberg *et al* (2000) realizou uma grande revisão acerca da produção científica relacionada com estratégia e identificou dez grandes linhas de pensamento, às quais denominou Escolas Estratégicas. O referido autor apresentou as escolas a partir perspectiva limitada de cada uma delas e realizou uma análise crítica para salientar tanto suas limitações quanto suas contribuições. Estas escolas encontram-se listadas no Quadro 2 e serão brevemente apresentadas na seqüência deste trabalho, assim como seus modelos de análise estratégica.

Quadro 2: As Escolas Estratégicas

Escola	Característica
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p. 13)

1- *A Escola do Design*

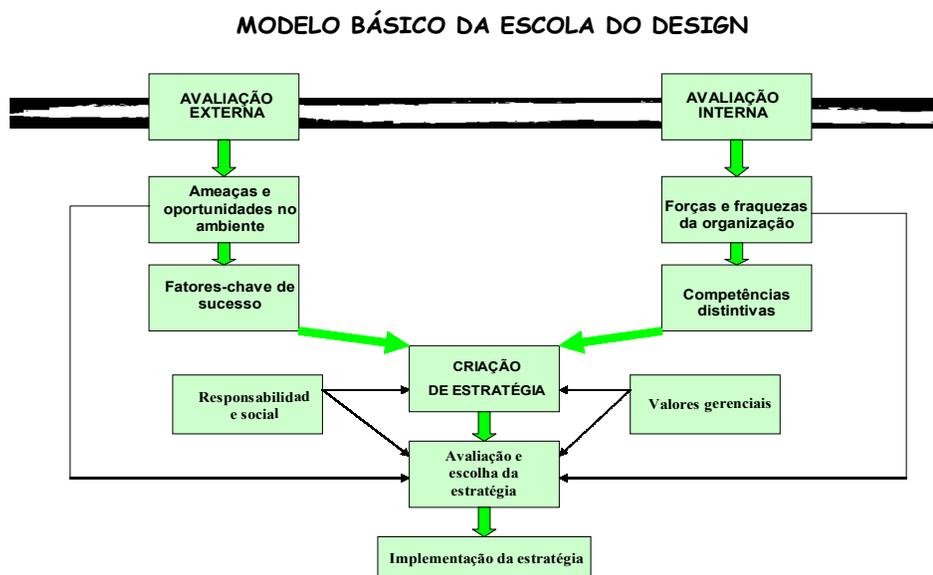
A Escola do Design surgiu no final da década de 50 e representa a visão padrão do processo de formação da estratégia. Seus conceitos básicos formam a base das disciplinas de estratégia nos cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e negócios, bem como balizam o *modus operandi* de muitos consultores e gestores de empresas.

A Escola do Design é sustentada por uma série de premissas, a saber:

1. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.
 2. A responsabilidade pelo controle e percepção devem ser do executivo principal.
 3. O modelo da formação da estratégia deve ser mantido simples e informal.
 4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual.
 5. O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.
 6. Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples.
 7. Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.
-

A Escola do Design propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Isto significa identificar os pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) e suas oportunidades e ameaças (análise externa) – o famoso modelo SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) – conforme a Figura 4.

Figura 4: Modelo Estratégico da Escola do Design



Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p. 30)

2- A Escola do Planejamento

A Escola do Planejamento exaltava as virtudes do “planejamento estratégico formal”. As mensagens centrais da Escola do Planejamento eram procedimento formal, treinamento formal, análise formal, quantificação. Em função da época de seu surgimento – a década de 70 – esta visão encontrou campo fértil nas escolas de administração e no meio empresarial.

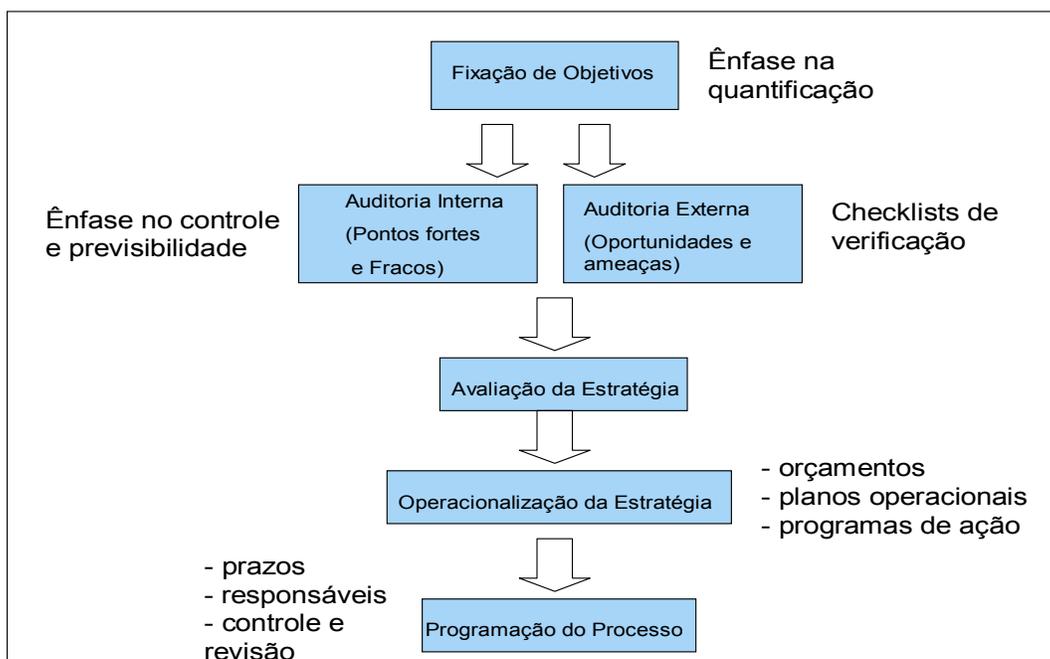
Partia do pressuposto que a estratégia devia ser guiada por planejadores altamente capacitados, alocados em um departamento de planejamento estratégico e com acesso direto ao executivo principal.

Esta escola aceitou as premissas da Escola do Design. Seu modelo era basicamente o mesmo, porém sua execução era altamente formal, quase mecânica. Assim, o modelo informal e simples da Escola do Design se torna uma elaborada seqüência de etapas. As premissas da Escola do Planejamento eram:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo está em princípio, com o executivo principal; na prática, está no grupo de planejadores.
3. As estratégias surgem prontas desse processo devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Esta escola propõe um modelo de formulação estratégica derivado da Escola do Design e que incorpora muitos de seus elementos. Entretanto, a ênfase recai na operacionalização da estratégia, através da montagem orçamentos, planos operacionais e programas de ação extremamente detalhados, conforme Figura 5:

Figura 5: Modelo Estratégico da Escola do Planejamento



Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg *et al* (2001)

3- A Escola do Posicionamento

A Escola do Posicionamento se desenvolveu na década de 80. Esta escola aceitava a maior parte das premissas das Escolas do Design e do Planejamento, bem como seu modelo de formulação estratégica. Todavia, ela acrescentou novas contribuições. Fez isto declarando a importância das próprias estratégias em si e não apenas de seu processo de formulação. Além disso, desenvolveu um novo conjunto de ferramentas de análise que alimentaram acadêmicos e consultores, que agora podiam estudar e prescrever as estratégias específicas disponíveis às empresas e os contextos nos quais cada estratégia parecia funcionar melhor. As premissas da Escola do Posicionamento são:

1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.

2. O mercado é regido por uma estrutura econômica e é competitivo.
3. O processo de formação da estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
4. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as escolhas.
5. As estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A Escola do Posicionamento teve três “ondas” ao longo do tempo. A primeira delas originou-se há mais de dois mil anos nos antigos escritos militares. Envolvem tratados de estratégia escritos por Sun Tzu - em 400 a.c na China - e pelo general Von Clausewitz - no século XVIII na Prússia. A segunda onda está relacionada com a criação de modelos de análise por empresas de consultoria. A mais famosa destas técnicas de análise é a matriz crescimento-participação ou matriz BCG, desenvolvida pela empresa de consultoria Boston Consulting Group. Todavia, a grande contribuição e influência desta escola se deram a partir da publicação do livro *Estratégia Competitiva*, de Michael Porter, em 1980.

O próprio nome da escola, posicionamento, é claramente identificado na definição de estratégia proposta por Porter (1991, p. 22), a saber: a “estratégia consiste em **selecionar uma posição** competitiva dentro de um ramo de negócio em que a empresa possa melhor se defender das forças ambientais ou influenciá-las a seu favor.”

Os principais modelos desta escola derivam dos estudos de Porter: a análise estrutural de indústrias e as estratégias competitivas genéricas.

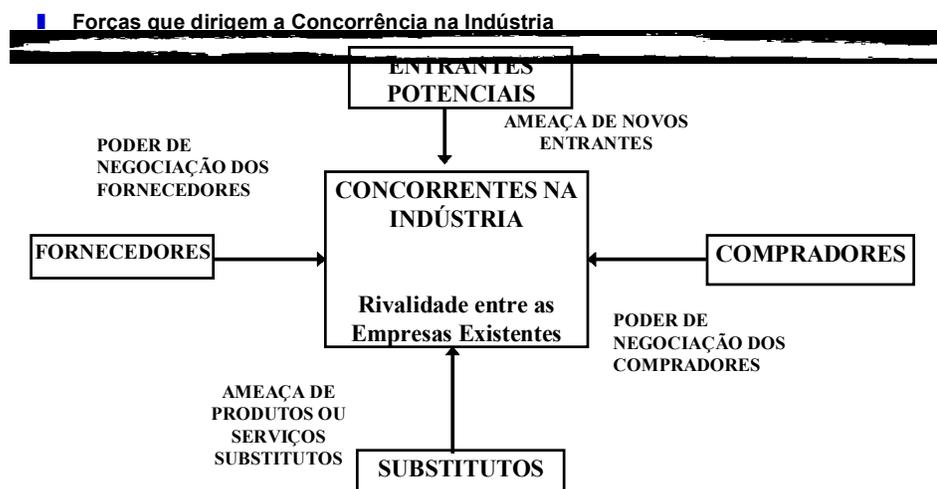
Análise Estrutural de Indústrias

Segundo Porter (1991) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

O potencial de lucro e o grau de concorrência de uma indústria são, conforme Porter (1991) dependentes e determinados pela existência de cinco forças competitivas básicas que atuam sobre todas as empresas do setor. Estas forças, representadas esquematicamente na Figura 6 são:

- a) ameaça de entrada de novas empresas;
 - b) intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes na indústria;
 - c) pressão dos produtos substitutos;
 - d) poder de negociação dos compradores;
 - e) poder de negociação dos fornecedores.
-

Figura 6: Modelo da Análise da Indústria de Porter
MODELO COMPETITIVO DE PORTER



Fonte: Porter (1991, p. 23)

O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é, portanto, pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las ao seu favor.

Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (1991) descreve estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Num sentido mais amplo, no entanto, Porter (1991) aponta a existência de três estratégias genéricas internamente consistentes e potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes: liderança no

custo total, diferenciação e enfoque. Estas estratégias encontram-se representadas na Figura 7.

O meio-termo não se trata de uma estratégia genérica, mas sim de uma posição muito desconfortável da empresa se situar. Segundo Porter (1991), ela ocorre quando a empresa fracassa ao desenvolver sua estratégia em uma das três direções apresentadas – liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. A empresa que está no meio-termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade dentro de sua indústria, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

Figura 7: Estratégias Competitivas Genéricas de PORTER



Fonte: Porter (1991, p.53)

Além das diferenças funcionais acima notadas, as três estratégias diferem em outras dimensões. Sua colocação em prática com sucesso depende de uma série de habilidades e recursos por parte da empresa, além de arranjos organizacionais e sistema de controle diferentes. Para Porter (1991, p. 54), “o compromisso contínuo com uma das estratégias como

alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido.” No Quadro 3 são apresentadas algumas implicações comuns das estratégias genéricas.

Quadro 3: Requisitos das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS
Liderança no custo	Investimento de capital de forma sustentada Acesso a fontes de capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição de baixo custo	Controle de custos rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade em marketing Engenharia de produtos Grande capacidade de pesquisa Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição ou combinação ímpar de habilidades Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções P&D, desenvolvimento de produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos Ambiente ameno para atrair mão-de-obra qualificada e talentos
Enfoque	Combinação das políticas acima descritas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima descritas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (1991, p. 54-55)

Grupos Estratégicos

Segundo Porter (1991) a análise da indústria como um todo muitas vezes não consegue explicar diversas características encontradas em diferentes empresas daquele setor, sendo necessário realizar uma análise estrutural **dentro** da indústria. Para isso, é preciso primeiramente segmentá-la em grupos de empresas que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de dimensões estratégicas. Este método de classificação de grupos é uma ferramenta de ajuda à análise estrutural, sendo uma consideração intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada organização.

As estratégias das empresas de uma indústria para competir entre si podem ser diferenciadas de diversas maneiras. Porter (1991) sugere algumas dimensões que captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma determinada indústria. Dentre essas dimensões, as principais seguem listadas abaixo:

- especialização: o grau em que ela concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes e os mercados geográficos atendidos;
 - identificação de marcas: o grau em que ela busca a identificação de marca evitando a competição baseada em preço. A identificação da marca pode ser alcançada via publicidade, força de vendas ou outros meios;
 - política de canal: o grau em que ela busca desenvolver a identificação de marca direto com o consumidor final versus o apoio do canal de distribuição na venda do seu produto;
 - seleção de canal: a escolha dos canais de distribuição, variando de canais próprios, lojas especializadas em um dado produto até canais que distribuem amplas linhas de produtos;
 - qualidade do produto: seu nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, características, etc.
 - liderança tecnológica: o grau em que ela procura a liderança tecnológica ao invés de um comportamento imitativo;
 - integração vertical: o montante do valor agregado refletido no nível de integração para frente ou para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, etc;
 - posição de custo: o grau em que ela busca o mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar o custo;
 - atendimento: grau em que ela oferece serviços auxiliares com sua linha de produtos, como rede de atendimento, assistência técnica, crédito, etc.
 - política de preço: sua posição relativa de preço no mercado.
-

O importante é perceber que estas dimensões fornecem um quadro global da posição da empresa dentro da indústria. Para identificarmos os grupos estratégicos que competem em uma indústria, devemos caracterizar as estratégias de todos os concorrentes em cada uma das dimensões citadas acima.

A amplitude das diferenças dependerá da indústria em análise: algumas têm competidores mais homogêneos e relativamente próximos entre si em termos competitivos; outras apresentam grande dispersão em termos de grupos estratégicos.

A existência de grupos estratégicos se dá por uma série de fatores, como pontos fortes e fracos diferentes entre as empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e outros. Todavia, uma vez que o grupo tenha se estabelecido, as empresas dentro dele geralmente se assemelham. Tendem a ter tamanhos semelhantes e responder de forma igual a impactos do macroambiente, visto que trabalham com estratégias parecidas. Esta última característica é considerada por Porter como um fator que eleva a importância na utilização dos grupos estratégicos como um instrumento analítico.

4- A Escola Empreendedora

As escolas anteriores apoiavam-se em modelos formais e tinham como característica comum o modelo prescritivo. Na Escola Empreendedora, isto começa a mudar. Ela promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. A perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural e mais pessoal, obra de um indivíduo, chamado de líder. Nesta escola a organização torna-se sensível às determinações deste indivíduo.

O conceito central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como guia ou linha de ação para orientar aquilo que deve ser feito. Portanto, a visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano formalmente articulado (em palavras e números). Isto deixa o processo mais flexível, de forma que o líder possa realizar adaptações ao longo do tempo. Dessa forma, a estratégia é ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada porque existe uma direção a seguir, porém emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados ao longo do caminho.

Nesta escola não há modelos ou diagramas de formulação estratégica como apresentado nas escolas anteriores, visto que a formulação estratégica é gerada nos processos mentais do executivo principal, processos estes nem sempre claros e demonstráveis. As premissas da Escola Empreendedora são:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
 2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, baseado na experiência e na intuição do líder.
 3. O líder promove a visão de forma decidida ou até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos caso seja necessário.
 4. A visão estratégica é maleável e assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
 5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder.
-

6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

5- *A Escola Cognitiva*

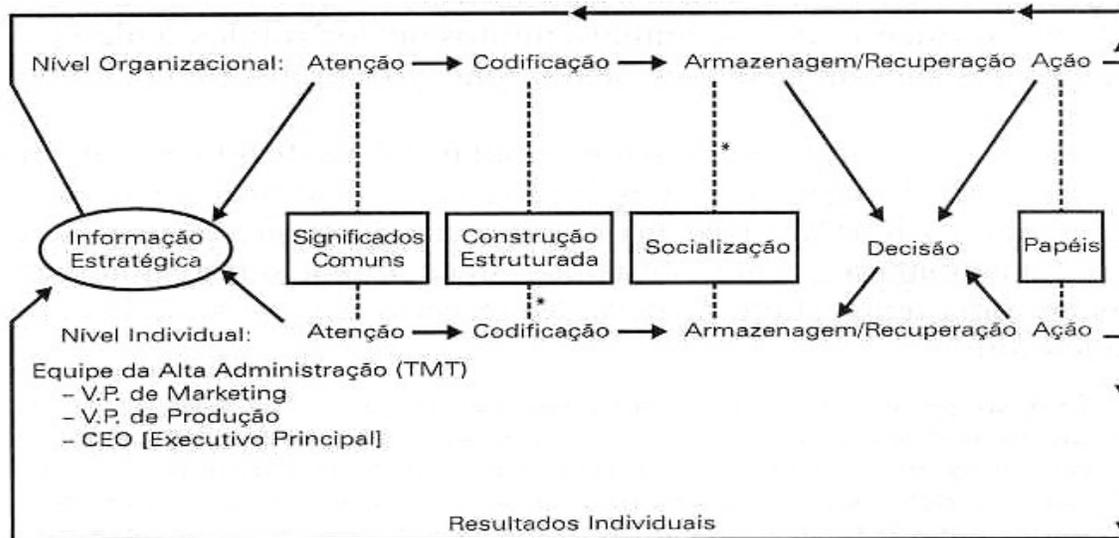
Esta escola serve como uma espécie de ponte entre as escolas mais objetivas de Design, Planejamento, Posicionamento e Empreendedora e as escolas mais subjetivas de Aprendizado, Cultura, Poder, Ambiente e Configuração.

O foco central desta escola é sondar a mente do estrategista; chegar ao que o processo de formulação estratégica significa na esfera da cognição humana, utilizando principalmente a psicologia cognitiva.

O conjunto de obras desta escola forma menos uma escola firme de pensamento e mais uma coleção solta de pesquisas com linhas e temas semelhantes que parece estar formando esta escola. Antes dessas pesquisas, o que ocorria na mente dos estrategistas era uma incógnita. Hoje, já existem algumas respostas, mas continua distante a compreensão dos atos complexos e criativos que são origem às estratégias.

Muitos modelos cognitivos são estudados nesta escola; um modelo particularmente interessante é o modelo de processamento paralelo de informações de Corner *et al* (1994) representado na Figura 8 que afirma que indivíduos e organizações operam segundo os mesmos princípios cognitivos: o processamento de informações seja ele individual ou corporativo, começa com a atenção, passa para a codificação, armazenagem, recuperação e termina na escolha de uma linha de ação. Posteriormente, tudo se conclui pela avaliação de resultados.

Figura 8: Modelo de Processamento de Informações de Corner *et al* (1994)



Fonte: Corner, Kinicki e Keats *apud* Mintzberg *et al* (2000)

As premissas da Escola Cognitiva são:

1. A formação estratégica é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
2. As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
3. Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido.
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ideal e posteriormente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

6- *A Escola de Aprendizado*

De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, geralmente atuando coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Por fim, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam.

A Escola de Aprendizado se desenvolveu a partir da década de 80 e tem como ponto fundamental a publicação do livro de Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Esta escola questiona de forma direta as hipóteses e premissas das chamadas escolas prescritivas – design, planejamento e posicionamento. A partir da escola do aprendizado, criou-se um amplo e acirrado debate no campo da administração estratégica. Surgiram questões da seguinte natureza: Quem é o estrategista e onde na empresa ocorre de fato a formação da estratégia? Até que ponto o processo é realmente deliberado e consciente? Existe realmente separação entre formulação e implantação estratégica?

Os pontos acima, elencados nas perguntas, são temas centrais das escolas prescritivas e são totalmente questionados pela escola de aprendizagem. Na verdade, a Escola de Aprendizagem leva a crer que a imagem tradicional de formulação de estratégia é uma fantasia e não corresponde ao que realmente acontece dentro das empresas.

Na Escola de Aprendizagem não se fala em prescrição, mas em descrição; há uma importante mudança de paradigma: ao invés de formulação da estratégica, fala-se em formação da estratégia. Justamente dessa quebra de paradigma surge um conceito central desta escola, a estratégia emergente.

A estratégia emergente vem a ser um padrão realizado que não era expressamente pretendido. Foram tomadas uma série de ações isoladas que convergiram com o tempo para

algum tipo de consistência ou padrão. Enquanto a estratégia deliberada tem como objetivo central o controle, a estratégia emergente objetiva o aprendizado. Uma interessante metáfora é estabelecida por Mintzberg *et al* (2000): enquanto a estratégia deliberada seriam plantas cultivadas em uma estufa, a estratégia emergente seriam ervas que crescem em um jardim; inicialmente crescem em todas as direções de forma desordenada, mas no futuro podem formar um padrão.

Premissas da Escola de Aprendizagem:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, onde formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.
 2. Embora o líder também aprenda, e muitas vezes possa ser o principal aprendiz, em geral o aprendizado é coletivo: na maior parte das empresas há muitos estrategistas em potencial.
 3. Este aprendizado ocorre de forma emergente: estratégias podem surgir em lugares estranhos de modo incomum. Algumas iniciativas ocorrem por si mesmas, outras são capitaneadas pela alta administração. De qualquer forma, as iniciativas bem sucedidas criam correntes de experiência que podem convergir para padrões que criam estratégias emergentes.
 4. O papel da liderança não é formular estratégias deliberadas, mas sim o de gerenciar o processo de aprendizagem pelo qual novas estratégias podem emergir.
 5. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde como planos para o futuro e finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.
-

7- *A Escola de Poder*

A Escola do Poder caracteriza a formação da estratégia como um processo de influência, enfatizando o uso de poder e influência para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Palavras como interesses, cooperação e conflito são temáticas centrais desta escola.

As relações de poder permeiam toda e qualquer organização. Esta escola trabalha com dois ramos: um deles, chamado de poder micro lida com as relações de poder internas, os jogos políticos que ocorrem dentro da organização; o outro ramo, chamado de poder macro, se refere ao uso de poder pela organização.

O conjunto de literatura produzido por esta escola é pequeno e tem a maioria de seus trabalhos desenvolvidos ao longo da década de 70. Por isto mesmo, esta corrente não é particularmente forte na academia, embora sua contribuição seja bastante válida no sentido de acrescentar o fator político nos processos de formação da estratégia.

Premissas da Escola de Poder:

1. A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja dentro da organização ou como o comportamento da organização em seu ambiente externo.
 2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
 3. O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes.
 4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.
-

8- *A Escola Cultural*

A Escola Cultural entende a estratégia como um processo enraizado na força da cultura organizacional. Enquanto a Escola de Poder lida com a influência política na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, levando à resistência ativa a mudanças estratégicas.

Premissas da Escola Cultural:

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
 2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não formal.
 3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
 4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente.
 5. A cultura não encoraja a mudança da estratégia existente, mas sim sua manutenção.
-

9- *A Escola Ambiental*

O conjunto de forças externas à organização é comumente denominado na literatura pelo termo genérico “ambiente”. Enquanto as outras escolas enxergam o ambiente como um fator para a formulação da estratégia, a Escola Ambiental o considera o ator.

Os autores favoráveis a esta visão entendem que o papel da estratégia é adaptar a empresa ao seu ambiente, através de um conjunto de ações reativas que garantam a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa a longo prazo. Ou seja, consideram a organização um ente passivo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que comanda todo o processo. A palavra de ordem nesta escola é adaptação: as empresas mais adaptadas ao seu ambiente são aquelas com maiores chances de sucesso.

Esta escola ajuda a equilibrar a visão da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização.

Premissas da Escola Ambiental:

1. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia.
 2. A organização deve responder a estas forças ou morrerá.
 3. A liderança é um elemento passivo que deve ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada por parte da organização .
 4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.
-

10- A Escola de Configuração

A Escola de Configuração busca integrar as mensagens das outras escolas, em uma tentativa de reconciliação. Esta escola tem dois lados principais: um descreve estados – da organização e de seu contexto – como configurações; o outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. Ela parte do pressuposto que se uma organização adota um estado de ser, uma configuração, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro.

A Escola de Configuração procura descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos para novos estados. Seu foco de estudo concentra-se em dois pontos: como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos” ou “tipos ideais” e como estes diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir “estágios”, “períodos” e “ciclos de vida” organizacionais.

Premissas da Escola da Configuração:

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de alguma configuração estável de suas características: em um determinado período de tempo, ela adota uma forma de estrutura adequada a um tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em comportamentos que dão origem a um conjunto de estratégias.
 2. Estes processos de estabilidade são eventualmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
 3. Estes estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, descrevendo ciclos de vida de organizações.
-

4. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar este processo de ruptura sem destruir a organização.

5. Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta a forças ambientais; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

6. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado a sua situação.

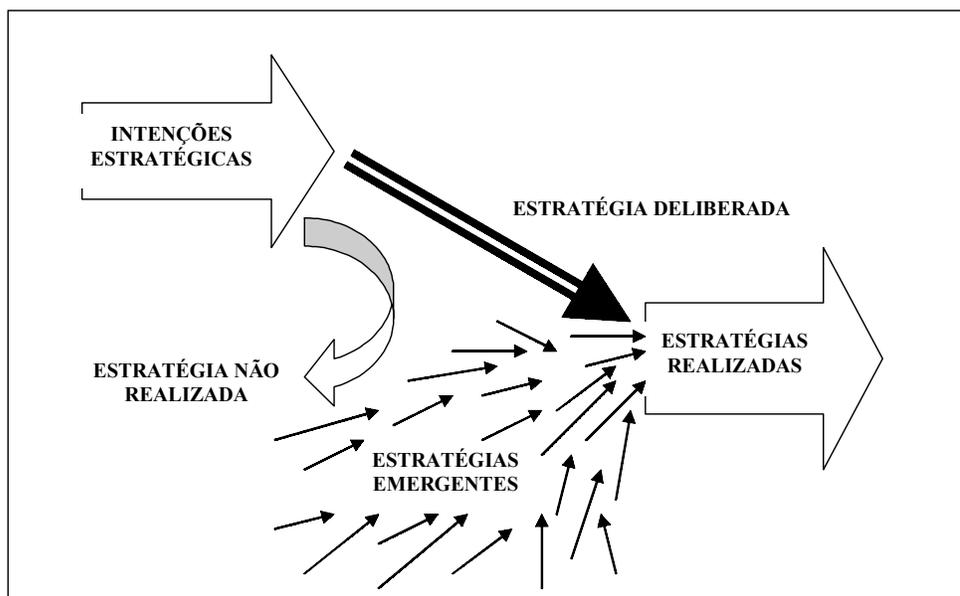
Síntese geral das escolas estratégicas

Como foi visto nas páginas anteriores, a literatura na área de estratégia é bastante ampla e pode ser agrupada em dez diferentes escolas de pensamento, muitas vezes antagônicas entre si. É importante salientar que segundo Mintzberg *et al* (2000) a evolução das escolas tem sido bastante diferente: as escolas três prescritivas - Design, Planejamento e Posicionamento - têm perdido força, embora a Escola do Posicionamento continue muito influente. A partir dos anos 90 o estudo da estratégia tornou-se muito mais eclético, com todas as outras escolas - as chamadas escolas descritivas - ganhando importância. Todavia, o autor destaca duas em particular – Configuração e Aprendizado.

Em um exercício de síntese, pode-se perceber através dos estudos de Mintzberg *et al* (2000) que poucas ou nenhuma estratégia é puramente deliberada como preconizam as escolas prescritivas, assim como poucas são totalmente emergentes como afirma a maioria das

escolas descritivas. Segundo o referido autor, todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer o controle (estratégia deliberada) fomentando o aprendizado (estratégia emergente), como mostrado na Figura 9. Ou seja, as estratégias, na maioria dos casos, são formadas e formuladas.

Figura 9: Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas



Fonte: Mintzberg *et al* (2000, p. 19)

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: QUESTIONAMENTOS AO MÉTODO

Como já foi exposto anteriormente, as chamadas escolas prescritivas têm muita força e ainda hoje são a base do ensino nas escolas e da prática da estratégia nas empresas. Entendendo que o planejamento estratégico, enquanto método analítico e processo deliberado de formulação estratégica é a manifestação mais comum de construção estratégica nas empresas, é importante estudá-lo mais profundamente.

De acordo com Mintzberg (1994), quando o planejamento estratégico surgiu em meados dos anos 60 os líderes corporativos o abraçaram como a melhor maneira de formular e implementar estratégias para garantir o desenvolvimento de suas empresas. É importante ressaltar que a metodologia de planejamento estratégico, apresentada na Figura 4, está ligada às escolas prescritivas, notadamente à escola do Design, como descrito por Mintzberg et al (2000). Embora outras formas de desenvolvimento de estratégias tenham sido criadas ao longo do tempo, ainda hoje o modelo de planejamento estratégico tradicional tem grande utilização por parte das empresas e é a base no ensino de estratégia nas escolas de administração.

Essa variedade nos estilos de desenvolvimento de estratégias foi estudada por Idenburg (1993), que cita quatro diferentes formas de trabalhar estratégias na empresa:

- (1) Planejamento racional
- (2) Planejamento como um processo de aprendizagem
- (3) Incrementalismo lógico
- (4) Estratégia Emergente

O primeiro dos estilos, chamado pelo referido autor de planejamento racional, relaciona-se diretamente com o modelo tradicional de planejamento estratégico definido pela Escola do Design, que tem como premissas básicas a construção de análises ambientais e de forças e fraquezas da organização (SWOT), previsão e construção de cenários futuros, ênfase na quantificação, valorização da figura do analista e a separação da formulação da implantação da estratégia.

Outra premissa bastante difundida sobre a elaboração e a implementação da estratégia é que ela é uma função exclusiva dos principais executivos, através de uma separação do pensar e do fazer dentro da empresa. Muitos autores defendem esta premissa (COSTA, 2002;

FISCHMANN e ALMEIDA, 1990; OLIVEIRA, 1996; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; THOMPSON, 2000).

Todavia, apesar da força do modelo e de sua utilização freqüente por parte das empresas, alguns autores o criticam, dizendo que o mesmo tem uma série de problemas e que seria inadequado aos ambientes rapidamente mutáveis dos tempos atuais:

Entretanto, a recente turbulência ambiental ou competitiva dos negócios fez emergir novas indagações no campo de estudo da estratégia, o que vem provocando um enfraquecimento dos diversos modelos até então sugeridos pelas escolas de pensamento estratégico (HARRIGAN, 1995, p.11).

Dirigentes e pesquisadores no campo da estratégia estão descobrindo que os modelos de estratégia existentes estão próximos da obsolescência, em face da intensidade e velocidade dos movimentos competitivos nos dias atuais (MACMILLAN, 1995, p. 15).

Além disso, outros autores afirmam que existe uma supervalorização do método e falsas crenças a respeito de sua utilização. Dentre estes autores, destaca-se Mintzberg (1994), que procura demonstrar as falhas do planejamento estratégico através do questionamento de suas bases fundamentais. São as chamadas “falácias do planejamento estratégico”, a saber:

A falácia da previsão: quando o planejamento estratégico está sendo elaborado, é como se o mundo estivesse parado e a partir da sua implementação é como se seguisse um curso previsível. Entretanto, as evidências mostram um resultado inverso; em ambientes mutáveis como os atuais, é muito difícil construir previsões confiáveis; além disso, ao longo do tempo de planejamento as informações coletadas para subsidiar as análises podem já estar defasadas, reduzindo a eficácia do processo.

A falácia da separação do pensar e do agir: um outro problema do planejamento estratégico é que tradicionalmente a estratégia deve ser separada da operação, a formulação da implementação e os planejadores dos executores. Isto é perigoso, na visão de Mintzberg (1994) porque via de regra, os principais executivos não conhecem em detalhes a operação,

então de que forma podem deliberar sobre ela? A base informativa dos planejadores é de natureza quantitativa e é falha em fornecer detalhes mais específicos, os quais só podem ser compreendidos através de um processo de aprendizagem. Baseado nesta necessidade de aprendizagem, Mintzberg (1994, p.111) afirma que:

Contrariamente ao que o planejamento tradicional nos leva a crer, estratégias deliberadas não são necessariamente boas e nem estratégias emergentes são necessariamente ruins. Eu acredito que todas estratégias viáveis possuem qualidades deliberadas e emergentes, uma vez que todas combinam algum grau de flexibilidade com algum grau de controle.

A falácia da formalização: formalização requer uma seqüência racional de fases, com análise precedendo a ação. Todavia, o processo de construção da estratégia através de um processo de aprendizagem pode andar no caminho inverso. As pessoas iniciam novas ações, que formam padrões que terminam por constituir uma estratégia. Procedimentos formais não conseguem prever mudanças bruscas ou criar inovações, limitando o desenvolvimento de novas estratégias. Ou seja: a idéia que a estratégia precisa surgir de um processo formal não é necessariamente verdadeira.

As críticas apresentadas ao planejamento estratégico por Mintzberg são de certa forma apoiadas por outros autores que também apresentam críticas ao processo de planejamento estratégico tradicional. Quinn (1980) defende a idéia que a implementação planejada de uma estratégia para que a empresa caminhe do ponto A para o B é uma ilusão. Segundo o autor, o caminho vai ser descoberto durante a caminhada de A para B, e não antes do início do processo. Ou seja, na visão deste autor, a idéia da formulação estratégica precedendo a implementação não faz muito sentido.

Finalizando, é relevante acrescentar que o debate teórico é grande e que as idéias dos autores acima citados não são unanimidade. Por exemplo, as visões de Quinn (1980) e Mintzberg (1994) são claramente questionadas na citação de Idenburg (1993, p. 13):

Administração estratégica é a construção de mudanças por parte das organizações. Neste sentido, não há validade...como Mintzberg sugere. O futuro de nossas organizações não é inevitável. Nós podemos influenciar o futuro se soubermos quais objetivos devemos atingir a fim de chegar a uma posição desejada.

2.5 AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Os dois últimos objetivos de pesquisa buscam identificar as mudanças estratégicas mais significativas que ocorreram na empresa durante o período de análise (1999 – 2001) e analisar o impacto e o resultado das estratégias adotadas. Em resumo, pretende-se avaliar as estratégias utilizadas. Para tanto, é importante que se compreendam alguns modelos em avaliação estratégica, a fim de que esta análise possa ser feita de maneira satisfatória.

Segundo Bethlem (1998, p. 70) “a estratégia que dá o resultado esperado ou próximo é considerada boa, e a que não funciona como esperado é considerada má.” A avaliação da estratégia pode ser feita antes, durante e depois da implementação. Antes e durante a implementação, o julgamento é feito com base em estimativas, sendo, portanto, menos eficaz. Na visão do autor “a avaliação após a implementação será a verdadeira medida de eficácia da estratégia.”

Bethlem (1998) também ressalta que a formação/formulação eficiente de uma estratégia não garante que seus resultados sejam bons, indicando que a formulação/formação é parte importante do processo, mas não é garantia de sucesso:

...muitas vezes uma boa estratégia – formulada com atenção às características das circunstâncias e à disponibilidade dos recursos, baseada em levantamento de informações abrangentes, adequado, acurado e rápido, levando em conta o timing para aproveitar oportunidades e bem concebida nas suas defesas contra as ameaças – não apresenta resultado positivo, e uma má estratégia (formulada sem nenhum dos cuidados citados), sim. (BETHLEM, 1998, p.72)

Bethlem (1998) indica um modelo de avaliação de estratégias considerado por ele como simples e eficaz: o modelo de Rocha (1996) o qual é apresentado na seqüência.

2.5.1 Modelo de avaliação estratégica – Rocha

2.5.1.1 Consistência Interna

A estratégia planejada serve à missão definida pela empresa?

Os objetivos, metas e diretrizes são coerentes com a missão?

Os objetivos estão claramente definidos ou são ambíguos? São sinérgicos, neutros ou se contrapõem? Apontam na mesma direção ou em direções distintas?

As políticas voltadas para atingir um dado objetivo dificultam a consecução de outros?

O conjunto de políticas é harmônico?

Se há inconsistências no sistema de objetivos e políticas, há um motivo estratégico que as justifique?

Os dirigentes têm consciência dessas inconsistências?

Os planos estratégico, tático e operacional são consistentes entre si?

As estratégias funcionais (marketing, operações, finanças, recursos humanos, tecnologia etc.) são consistentes entre si?

Os elementos que constituem cada uma das estratégias funcionais são consistentes entre si?

A empresa dispõe de procedimentos para o avanço estratégico que lhe permita garantir a adesão das pessoas envolvidas com a implementação?

A imagem projetada pela empresa no mercado é precisa, clara e consistente?

As ações da empresa são consistentes entre si? Há sinergia entre elas?

O conjunto de ações estratégicas da empresa mostra a existência de linhas mestras de ação?

2.5.1.2 Consistência externa

A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as necessidades do cliente, atuais e futuras?

A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as expectativas dos acionistas, atuais e futuras?

A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as aspirações da sociedade, atuais e futuras?

A estratégia leva em conta a concorrência?

A estratégia define claramente as fontes de vantagem competitiva da empresa? Essas vantagens competitivas se baseiam em valor criado para o cliente?

A estratégia lida com oportunidades e ameaças, atuais e futuras? É realista?

A estratégia é adequada ao grau de maturidade do mercado? Prevê mudanças?

A estratégia é adequada ao grau de rivalidade da indústria? Prevê mudanças?

A estratégia é adequada ao grau de regulamentação da indústria? Prevê mudanças?

A estratégia prepara a empresa para enfrentar mudanças em curso no ambiente?

A empresa dispõe de sistemas que lhe permitam monitorar o ambiente?

2.5.1.3 Adequação dos recursos

Quais são os recursos críticos para competir nesse mercado / indústria?

Que recursos são fundamentais no processo de criar valor para o cliente?

Em que medida a empresa dispõe dos recursos críticos na quantidade e qualidade certas ou necessárias?

Qual a capacidade e a disposição da empresa de alavancar recursos para implementar sua estratégia?

Que recursos devem ser internalizados ou não para cumprir a estratégia? Eles estão disponíveis? São adequados?

Os recursos disponíveis são suficientes para atingir os objetivos?

2.5.1.4 Vulnerabilidade

Os recursos disponíveis são compatíveis com o horizonte temporal previsto para a implementação da estratégia?

No caso de ocorrência de imprevistos, por quanto tempo, além do planejado, os recursos disponíveis poderão sustentar a estratégia?

Qual o valor desses recursos ao longo do tempo? Estão perdendo ou ganhando valor?

Em que medida os recursos críticos, sobre os quais repousa a estratégia, são vulneráveis a substituição ou desaparecimento súbito (por ex.: obsolescência tecnológica, morte, extinção da fonte de recursos etc.)?

Qual o grau de turbulência ambiental e qual a sensibilidade da estratégia a essa turbulência?

Quais são as principais ameaças à estratégia e qual a sua probabilidade de ocorrência?

Qual o grau de flexibilidade da estratégia para se adaptar a mudanças imprevistas?

Quais os elementos-chave para o sucesso da estratégia? Os dirigentes reconhecem esses elementos-chave?

2.5.1.5 Horizonte temporal

O timing da estratégia é adequado?

A estratégia equilibra a visão de curto e de longo prazo? Ou privilegia uma delas?

O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ciclo de negócio da empresa / indústria?

O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ritmo de inovação da indústria?

A empresa dispõe de tempo suficiente para a implementação da estratégia antes que ocorram mudanças substanciais no ambiente ou reação competitiva?

A estratégia é flexível o suficiente para o horizonte temporal que contempla?

2.5.1.6 Funcionalidade

A estratégia funciona?

Produziu, está produzindo ou poderá produzir os resultados previstos?

Os resultados de curto prazo produzidos pela estratégia são compatíveis com os objetivos de longo prazo visados?

2.5.2 Modelo de avaliação estratégica – Rumelt

Rumelt apud Mintzberg e Quinn (2001, p.64) afirma que “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica.” E indica que quer seja feita por um indivíduo ou como parte de um processo de revisão organizacional, a avaliação estratégica se constitui em um importante passo no processo de reorientação da empresa.

A avaliação estratégica é uma tentativa de olhar um pouco além dos resultados de curto prazo do negócio – pois na visão da grande maioria dos executivos a avaliação estratégica é uma análise de como está o desempenho da empresa – e avaliar os fatores e as tendências mais fundamentais que determinam o sucesso no mercado em que a empresa atua.

Rumelt (1980) propõe um modelo de avaliação estratégica que procura lançar esse olhar mais amplo sobre a estratégia. Para este autor, os produtos da avaliação estratégica são as respostas para as seguintes perguntas:

- Os objetivos do negócio são apropriados?
- Os planos e as políticas são adequados?
- Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

Para encontrar as respostas a estas perguntas, o autor apresenta quatro critérios de análise chamados de princípios gerais da estratégia:

- 1) Consistência: a estratégia não deve apresentar políticas mutuamente inconsistentes;
- 2) Consonância: a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças que nele ocorrem;
- 3) Vantagem: a estratégia precisa gerar ou manter uma vantagem competitiva na área de atuação da empresa;
- 4) Viabilidade: a estratégia deve ser compatível com os recursos e capacitações da empresa.

Segundo Rumelt (1980) *apud* Mintzberg e Quinn (2001, p.66) “uma estratégia que deixe de atender a um ou mais desses critérios é fortemente suspeita.” Para maior compreensão de cada um destes critérios, os mesmos são apresentados com maiores detalhes a seguir.

2.5.2.1 Consistência

Uma das funções básicas da estratégia é proporcionar um rumo claro para que a organização toda tenha uma linha de ação clara e aja com coerência, caminhando todos na mesma direção. Se a alta administração não mostrar um sentido consistente de como a empresa deverá se posicionar frente às questões estratégicas, diferentes interpretações internas podem surgir, causando conflitos contínuos entre departamentos com visões opostas.

Conflito organizacional e disputas entre departamentos podem ser sintomas de falta de consistência estratégica. Alguns indicadores podem ser citados:

- Se problemas na coordenação e no planejamento continuam apesar de mudanças de pessoal e tendem a se basear mais em questões do que em pessoas, eles ocorrem, provavelmente, devido a inconsistências da estratégia;
- Se sucesso para um departamento significa o fracasso de outro, pode haver inconsistência estratégica;
- Se os problemas operacionais - apesar de tentativas para delegar autoridade - continuam a ser levados para a alta administração para solução de questões políticas, a estratégia básica pode ser inconsistente.
- Outro foco de inconsistência reside na relação entre os objetivos da empresa e os valores do grupo de administração.

2.5.2.2 Consonância

A consonância refere-se à maneira pela qual um negócio se relaciona com seu ambiente. Uma estratégia tem consonância quando equilibra e adapta a empresa ao seu

ambiente; uma das principais dificuldades em avaliar a consonância é que nem sempre as ameaças e os desequilíbrios ambientais são facilmente percebidos.

É importante salientar que a consonância não se preocupa com a estratégia competitiva, envolvendo as ameaças criadas pelos concorrentes da empresa, mas sim com a estratégia genérica, envolvendo o macroambiente e que traz ameaças a todo o grupo de empresas do setor. E como a administração está geralmente absorvida no pensamento competitivo, é comum que as ameaças do macroambiente sejam percebidas só depois que algum dano ocorreu.

Rumelt (1980) diz que:

a chave para avaliar a consonância é a compreensão de por que o negócio, conforme se situa presentemente, ainda existe e como está associado ao padrão corrente. Assim que o analista obtenha um conhecimento dos fundamentos básicos que apóiam e definem o negócio, é possível estudar as conseqüências das mudanças e tendências mais importantes. (RUMELT apud MINTZBERG e QUINN, 2001, p.68)

2.5.2.3 Vantagem

Um outro critério para avaliar uma estratégia se refere à criação ou manutenção de vantagem competitiva junto aos concorrentes. A boa estratégia cria uma vantagem defensável dentro do setor de atuação da empresa. As vantagens competitivas podem ser de três naturezas diferentes:

- Habilidades superiores: normalmente são habilidades organizacionais geradas através de investimento, trabalho e aprendizado, como a capacidade de coordenação ou a colaboração da equipe.
 - Recursos superiores: incluem patentes, marcas registradas, ativos especializados, acesso a canais de fornecimento de matérias-primas e domínio de canais de distribuição, reputação da empresa junto ao mercado, etc.
-

- Posição superior: envolve os produtos e serviços que a empresa oferece, o segmento de mercado em que atua e o grau de isolamento de concorrência direta. Vantagens posicionais podem ser obtidas pela percepção, habilidades e/ou recursos superiores ou simplesmente por sorte. Uma vez obtida, a posição superior é defensável, pois ela dá retorno suficiente para garantir sua manutenção e seria tão dispendiosa para capturar que os concorrentes desistem de competir de forma direta.

2.5.2.4 Viabilidade

O teste final da estratégia diz respeito a sua viabilidade. A estratégia é viável quando pode ser desenvolvida dentro dos limites de recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis na empresa. Rumelt (1980) sugere três perguntas para avaliar a viabilidade de uma estratégia:

1) A organização demonstrou que possui as habilidades de solução de problemas /ou competências requeridas pela estratégia? Uma estratégia que exija tarefas fora do conjunto de habilidades e conhecimentos facilmente obtidos pode não ser viável.

2) A organização demonstrou o grau de coordenação e integração necessárias para implementar a estratégia?

3) A estratégia é desafiante e motivadora para o pessoal-chave e é aceitável para os que vão apoiá-la?

Como foi visto na introdução deste tópico, para obter-se a resposta para algumas perguntas de pesquisa é importante compreender alguns de modelos em avaliação estratégica, visto que estas perguntas envolvem diretamente o tema. A partir da compreensão dos modelos

citados acima - Rumelt (1980) e Rocha (1996) - este autor acredita que esta análise poderá ser feita satisfatoriamente.

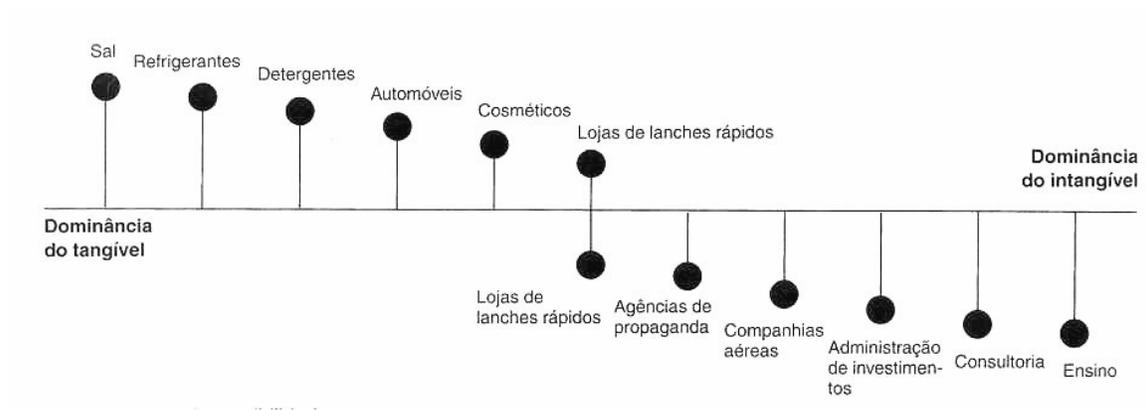
2.6 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

A organização objeto deste estudo é uma empresa prestadora de serviços; portanto, o contexto em que a mesma atua deve ser bem compreendido. Pelas particularidades do mercado de serviços, ao longo do tempo surgiram conceitos e práticas específicas para a área. Estas particularidades, evidenciadas pelas características dos serviços, influenciam na adoção de estratégias pelas empresas do setor.

Kotler (2001, p. 448) define serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”

Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) seguem a mesma linha de Kotler ao afirmarem que “a definição ampla de serviços implica que a intangibilidade seja um determinante-chave para delimitarmos se uma oferta é ou não um serviço”. Os referidos autores também dizem que apenas poucos produtos são puramente tangíveis, pois a maioria deles traz em sua oferta global alguma dimensão de serviços. Da mesma forma, empresas de serviços essencialmente intangíveis, como transporte aéreo incorporam bens tangíveis nas suas ofertas (refeições, revistas de bordo, etc.) Dessa forma, é mais coerente pensar em um espectro de tangibilidade, como o representado na Figura 10.

Figura 10: Espectro de Tangibilidade de Serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.30)

Portanto, existem diferenças inerentes entre bens e serviços e as mesmas resultam em desafios específicos, ou pelo menos diferentes, para as empresas que administram serviços e para os fabricantes que fazem dos serviços parte importante de sua oferta. Tais diferenças e as implicações e as adequações estratégicas necessárias para superar os desafios trazidos pelas características dos serviços são o tema central deste tópico.

Berkowitz *et al* (1994), Kotler (2001), Zeithaml e Bitner (2003), Bateson & Hoffman (2001) e Lovelock e Wright (2001) descrevem as mesmas características próprias dos serviços: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade.

2.6.1 Intangibilidade

A diferença mais evidente e universalmente aceita entre bens e serviços é a intangibilidade. Como serviços são definidos como atos ou desempenhos eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que poderia ser feito com objetos. Portanto, serviços não podem ser provados ou testados antes da compra. Por exemplo, um cliente não pode ver o resultado de um corte de cabelos antes do serviço ser executado; uma pessoa que

vai ao psicólogo não tem como prever os efeitos da psicoterapia. Isto aumenta o grau de incerteza envolvido na compra e a percepção de risco por parte do cliente.

A fim de reduzir esta incerteza, os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Por isso, a tarefa do prestador de serviços é “administrar as evidências” para “deixar tangível o intangível”. Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. (KOTLER, 2001, p. 450):

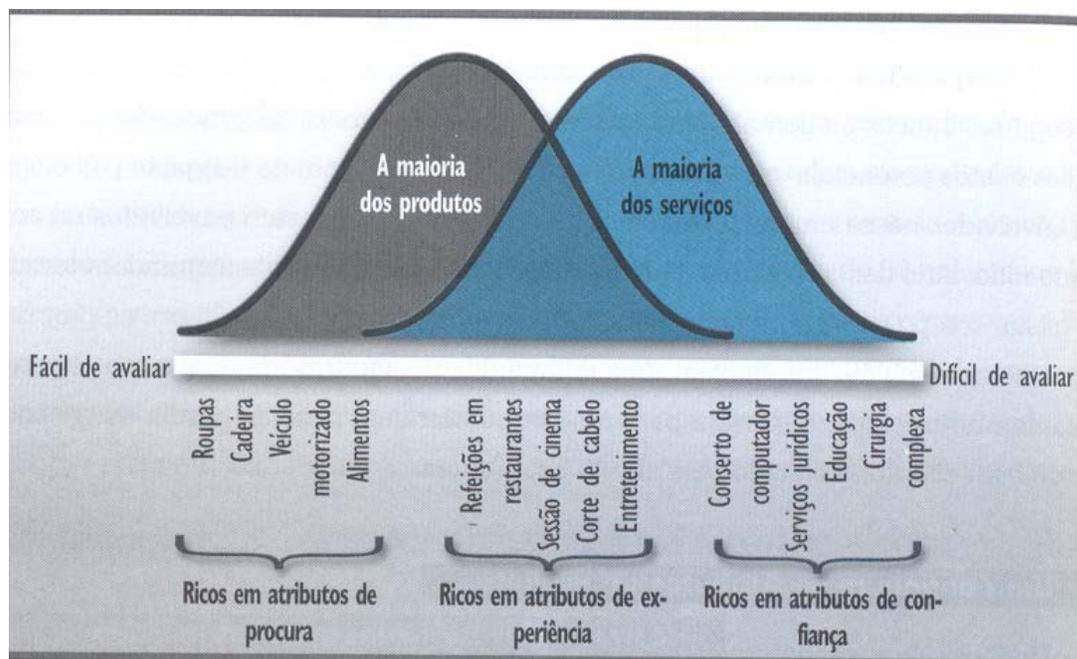
A intangibilidade altera o comportamento de compra do consumidor, que tende a apresentar um processo de compra mais lento pela dificuldade de avaliação dos serviços. Na verdade, alguns serviços são tão complexos para o cliente que mesmo após a compra e o consumo ele não terá condições de avaliar.

Neste sentido, Zeithaml e Bitner (2003) criaram um modelo para o isolamento das diferenças de avaliação de processos entre bens e serviços através da classificação das propriedades da oferta. Os autores listam três categorias de propriedades de oferta: algumas ofertas têm **atributos de procura**, isto é, são propriedades que um consumidor pode avaliar antes de adquirir um produto. Bens de consumo como automóveis, roupas, móveis e jóias possuem alta concentração de atributos de procura, em virtude de suas características serem quase completamente especificadas e avaliadas antes de ocorrer a compra. Outras ofertas têm **atributos de experiência**, e só podem ser avaliadas durante ou após o consumo. Bens combinados com serviços, como férias e alimentação em restaurantes têm maior concentração de atributos de experiência, pois suas características não podem ser conhecidas antes de serem comprados e consumidos. Por fim, uma terceira categoria diz respeito aos **atributos de credibilidade**, correspondentes às características que o consumidor pode achar impossível de serem avaliadas até mesmo após da compra de consumo. Uma cirurgia ou a troca de freios de

um veículo podem ser citados como exemplos de ofertas com alta concentração de atributos de credibilidade, uma vez que a grande maioria dos consumidores não possui as habilidades médicas ou mecânicas suficientes para avaliar se estes serviços são realmente necessários ou se foram executados corretamente.

A Figura 11 apresenta uma escala de bens e serviços projetando um continuum de avaliação que vai da posição fácil de avaliar até a difícil de avaliar. Os bens de consumo com alto nível de atributos de procura são os mais fáceis de avaliar (posições à esquerda); bens e serviços com alto nível de atributos de experiência são mais difíceis de avaliar, pois precisam ser comprados e consumidos antes que uma avaliação seja possível (posições centrais); bens e serviços com alto nível de atributos de credibilidade são os mais difíceis de avaliar, pois o consumidor pode não ter a consciência ou o conhecimento para avaliar se aquilo que está sendo ofertado lhe satisfaz mesmo após seu consumo (posições à direita).

Figura 11 : Escala de Intangibilidade



Fonte: Zeithalm e Bitner (2003, p.52)

A premissa central da autora é que a maioria dos bens ficará localizada à esquerda da escala, enquanto a maior parte dos serviços à direita. Em decorrência do predomínio de atributos de experiência e credibilidade existente nos serviços os clientes utilizarão processos de avaliação diferentes dos usualmente empregados na compra de produtos. Há também uma maior probabilidade dos consumidores alterarem a ordem e as etapas do processo de compra. As áreas mais afetadas, segundo Zeithaml e Bitner (2003) são a busca de informação, os critérios de avaliação, o tamanho e composição do conjunto de alternativas de escolha, o risco percebido, o grau de lealdade à marca, a análise de valor e a mensuração da satisfação.

2.6.2 Variabilidade

Serviços, ao contrário de produtos, são muito difíceis de serem padronizados. Uma vez que serviços são atos ou desempenhos, em geral executados por seres humanos, dois serviços prestados dificilmente serão exatamente os mesmos. Os funcionários que prestam o serviço têm alterações de desempenho de um dia para outro, ou até de uma hora para outra. A variabilidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem iguais; cada um terá expectativas exclusivas e suas experiências com a prestação do serviço se darão de forma muito particular.

Dessa forma, a variabilidade associada a serviços é em larga escala o resultado da interação humana e das variações dela decorrentes.

Kotler (2001) indica três providências a fim de minimizar os efeitos da variabilidade e assegurar maior controle de qualidade ao serviço: a primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento de pessoal. Recrutar e selecionar os funcionários e garantir a eles treinamento adequado são providências essenciais. A segunda é a padronização do processo

de execução do serviço em todos os setores da organização. Esta padronização deve ser feita pelo preparo de um projeto de serviços que simule ações e processos por meio de fluxogramas, de maneira que os pontos falhos possam ser detectados e corrigidos ainda na fase de projeto. A terceira e última providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes.

2.6.3 Inseparabilidade

Enquanto a maior parte dos produtos são produzidos antes de serem vendidos e consumidos, os serviços são exatamente o inverso: primeiro são vendidos e depois são produzidos e consumidos simultaneamente. Isto significa, ainda, que freqüentemente os clientes poderão interagir uns com os outros durante o processo de produção do serviço, o que pode afetar mutuamente as suas experiências de compra. Outra decorrência da inseparabilidade é que os produtores de serviços percebem-se a si mesmos como parte integrante do produto e como sendo um elemento essencial da experiência daquele serviço para o cliente.

A principal decorrência da inseparabilidade é que se torna muito difícil produzir serviços em massa. A qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes dependerão em grande parte daquilo que ocorre no momento da prestação de serviços e da interação entre cliente e atendente. Pela unicidade de cada cliente é difícil massificar serviços e com isso obter ganhos de escala. Isto faz com que muitas vezes o prestador de serviços sofra em virtude dessa necessidade de produzir serviços “artesanais”. Um médico, por exemplo, pode precisar de 10 minutos para realizar um diagnóstico, mas se encerrar a consulta tão rápido, provavelmente criará uma má impressão.

Portanto, percebe-se que existe um dilema entre produtividade e qualidade. A inseparabilidade traz restrições ao aumento da produtividade em serviços, e normalmente as tentativas de aumento da produtividade levam, de alguma forma, à diminuição da qualidade na prestação do serviço. O grande desafio é aumentar a produtividade sem causar perda de qualidade aos olhos dos clientes, atingindo um ponto de equilíbrio.

2.6.4 Percibilidade

A percibilidade deriva-se do fato que serviços não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos. Um assento de um avião que não foi vendido, a consulta no médico que foi desmarcada ou a capacidade de uma linha telefônica não podem ser guardados e vendidos mais tarde. Se não forem utilizados naquele exato momento, não haverá como recuperar a capacidade passada para uso posterior.

A percibilidade não é um problema quando a demanda é estável. Como não há estoques, a demanda estável faz com que a previsão do nível de atividade seja mais exata e os clientes sejam atendidos sem maiores problemas. Nos casos onde a demanda é irregular, a sincronização entre oferta e demanda pode ser um problema muito sério. Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 37) “a previsão da demanda e o planejamento criativo para a utilização da capacidade instalada são decisões importantes e desafiadoras” no setor de serviços.

Sasser *apud* Kotler (2001) descreve diversas estratégias para estabelecer um melhor equilíbrio entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços:

Em relação à demanda:

- Preços diferenciados transferirão a demanda de períodos de pico para períodos de baixa. Os ingressos de cinema vendidos a preços mais baixos nas quartas-feiras seria um exemplo.
- Criação de pacotes de serviço em períodos de baixa. Em alguns países o McDonald's serve café da manhã. No Brasil, os hotéis da rede Íbis – cujo público-alvo são executivos – têm pacotes especiais nos finais de semana.
- Serviços complementares podem ser desenvolvidos nos períodos de pico, a fim de oferecer alternativas aos clientes que aguardam. Por exemplo, bares em restaurantes e caixas eletrônicos em bancos.
- Sistemas de reserva podem funcionar como uma maneira de prever e regular a demanda.

Em relação à oferta:

- Funcionários que trabalhem somente em períodos de pico. Por exemplo, os restaurantes contratam garçons que só trabalham nos finais de semana.
 - Rotinas específicas para períodos de pico. Os funcionários desempenham apenas um conjunto de tarefas essenciais em horários de pico, simplificando o processo e agilizando o atendimento.
 - Maior participação do cliente na prestação do serviço. Por exemplo, o próprio cliente embalar suas compra no supermercado e levá-las até o carro.
-

- Serviços compartilhados. Para diminuir o risco de ociosidade, vários médicos podem comprar um único equipamento e compartilhá-lo entre si.

Considerando todas estas características e suas implicações, Zeithaml e Bitner (2003) propõem as seguintes perguntas a serem respondidas pelos administradores de empresas de serviços:

- Como a qualidade dos serviços pode ser definida e aperfeiçoada em se tratando de um produto intangível e sem padronização?
 - Como novos serviços podem ser projetados e testados com eficiência?
 - Como a empresa pode estar certa de estar comunicando uma imagem consistente e relevante?
 - Como a empresa pode acomodar a demanda flutuante, uma vez que a capacidade é fixa e o serviço é perecível?
 - Qual a melhor forma para a empresa motivar e selecionar funcionários na área de serviços, uma vez que o desempenho e a interação deles com os clientes é parte fundamental da formação da satisfação do consumidor?
 - Como os preços devem ser calculados, uma vez que serviços são intangíveis e o custo real de produção é difícil de ser levantado e considerando que o preço pode ser afetado por questões subjetivas inerentes à prestação do serviço?
 - Como determinar o equilíbrio entre padronização e personalização a fim de maximizar a produtividade e a satisfação dos clientes?
-

- Como a organização pode proteger novos conceitos de serviço de seus concorrentes, quando os serviços não podem ser legalmente patenteados?
- Como a empresa pode comunicar qualidade e valor aos clientes se a oferta é intangível e não pode ser testada?
- Como a organização pode assegurar a entrega de um serviço de qualidade consistente, se o mesmo é variável e tanto os funcionários da organização como os clientes podem afetar o resultado do serviço?

Estas perguntas demonstram os desafios típicos de uma empresa prestadora de serviços. Estes desafios são causados em grande parte pelas características singulares do setor de serviços; o reconhecimento da importância destas características (intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade) levou à criação de um modelo de composto de marketing expandido para serviços, conforme mostra o Quadro 4. Além dos quatro P's tradicionais, o composto de marketing de serviços ainda inclui mais 3 P's: **pessoas, processo e evidência física**³ (BOOMS e BITNER apud ZEITHAML e BITNER, 2003)

Quadro 4: Composto de Marketing Expandido para serviços

Produto	Praça (Distribuição)	Promoção	Preço	Pessoas	Evidência Física	Processo
-Características Físicas -Nível de qualidade -Acessórios -Embalagem -Garantias -Marca	-Tipo de canal -Exposição -Intermediários -Espaços em pontos -Transporte -Estocagem -Administração de Canais	-Composto de comunicação -Pessoal de vendas -Propaganda -Promoção de vendas -Assessoria de imprensa e relações públicas	-Flexibilidade -Faixa de preço -Diferenciação -Descontos -Margens -Venda	-Funcionários Recrutamento Treinamento Motivação Recompensas Trabalho em equipe -Clientes Educação Treinamento	Projeto das instalações Equipamentos Sinalização Roupas dos funcionários Outros tangíveis Relatórios Cartões de visita Declarações Garantia	Roteiro de atividades Padronização Customização Número de passos Simplex Complexo Envolvimento de clientes

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p. 41)

³ Do original em inglês *physical enviroment*

Os três novos elementos do composto de marketing (pessoas, ambiente físico e processo) serão definidos abaixo para melhor entendimento:

Pessoas: todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e neste sentido influenciam as percepções do comprador; são os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.

Evidência física: ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.

Processo: procedimentos, mecanismos e o roteiro de atividades através dos quais o serviço é executado. São os sistemas de execução e de operação dos serviços.

Portanto, através deste modelo, o administrador de uma empresa de serviços deverá se preocupar não somente com o serviço em si (produto), com sua distribuição, precificação e promoção. Deverá se preocupar também com as pessoas envolvidas com o serviço, com o ambiente no qual o serviço é prestado e a aparência das pessoas, equipamentos e outros elementos tangíveis integrantes deste ambiente; e por fim, deverá se preocupar com o processo pelo qual o serviço é executado. Estes novos elementos do composto mercadológico fazem com que as estratégias adotadas pelas empresas de serviços tenham algumas peculiaridades que podem não ser observadas em empresas que produzem e comercializam bens tangíveis; por essa razão o autor julgou conveniente a inclusão deste tópico.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte da dissertação foi apresentada a revisão da literatura sobre estratégia, abordando os temas estratégia e suas definições; empresa, ambiente e estratégia; as escolas estratégicas e seus modelos; planejamento estratégico; características dos serviços e suas implicações estratégicas e avaliação de estratégias.

Através dos grandes temas acima se procurou apresentar as contribuições dos principais autores de estratégia nos assuntos diretamente relacionados com o problema de pesquisa.

Os objetivos dessa revisão foram proporcionar ao autor um maior conhecimento sobre o tema e fornecer os modelos conceituais para a investigação e análise que formarão o estudo de caso.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta parte do trabalho é apresentado o método de pesquisa utilizado. Inicialmente é apresentada a classificação da pesquisa em relação as suas várias dimensões, bem como o método de pesquisa e suas vantagens e limitações. Na seqüência são expostas as técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, também são apresentados os critérios e justificativas para a seleção da unidade de análise e do período de análise (1999 a 2001).

Lembrando que o objetivo geral da pesquisa é caracterizar a estrutura e o ambiente competitivo do setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento no período de 1999 a 2001, a pesquisa aqui apresentada foi dividida em duas fases: a primeira, composta por pesquisa em fontes secundárias (dados estatísticos de órgão oficiais) procurou descrever a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina, bem como sua evolução e tendências. Desta primeira fase surgiu a delimitação do campo da pesquisa, através da identificação das maiores empresas do mercado e daquelas que obtiveram bons resultados no período de análise; na segunda fase realizou-se um estudo de caso em uma das empresas que obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001 visando responder às demais perguntas de pesquisa elencadas na Introdução.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para efeito de classificação da pesquisa, foi utilizado o modelo de classificação de Cooper e Schindler (2003), o qual utiliza de oito categorizações, a saber:

1. Em relação ao nível de cristalização das questões de pesquisa, este estudo pode ser considerado **formal**, uma vez que possui questões de pesquisa bem definidas às quais se procuram responder; além disso, envolve um planejamento preciso e especificação das fontes de dados. Todavia, Cooper e Schindler (2003, p.128) ressaltam que “a dicotomia estudo exploratório-formal é menos precisa que algumas outras classificações”. Isto ocorre porque todos os estudos têm elementos exploratórios e poucos são completamente desestruturados.
 2. Quanto ao método de coleta de dados, a pesquisa pode ser classificada como estudo de **interrogação/comunicação** uma vez que a base da coleta de dados foram entrevistas com os diretores e atores do processo que o pesquisador pretendeu estudar dentro da organização onde foi realizada o estudo de caso. Apesar de fontes múltiplas de informação terem sido utilizadas, as entrevistas foram as principais fontes de informação, permitindo esta classificação.
 3. Em relação ao poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas, a pesquisa é classificada com **ex post facto**, uma vez que o pesquisador não possuía nenhum controle sobre as variáveis de pesquisa no sentido de poder manipulá-las. Como o estudo refere-se a um período de tempo compreendido entre os anos de 1999 a 2001, o pesquisador pôde apenas relatar o que aconteceu, uma visto que tais fatos encontram-se no passado.
 4. Quanto ao objetivo do estudo, o mesmo pode ser classificado como **descritivo**, visto que pretende identificar quais estratégias foram utilizadas pela empresa objeto do estudo, como elas foram produzidas e avaliá-las. Ou seja, as perguntas básicas são qual, como e o que. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 129) “se a pesquisa
-

pretende descobrir quem, o que, onde, como, quando e quanto, então o estudo é descritivo.”

5. Em relação à dimensão de tempo a pesquisa é **transversal**, pois o estudo será feito uma única vez e representa um corte no tempo, retratando um momento específico da organização objeto da pesquisa. Embora o período de tempo a ser analisado seja relativamente estendido – de 1999 a 2001 – a proposta é que todo este período forme um conjunto único de informação e de análise (um ciclo de planejamento estratégico) não caracterizando, dessa forma, um estudo longitudinal, visto que não existirá outro conjunto de informação para análise comparativa. Isto poderia ocorrer no caso do estudo de um novo ciclo de planejamento – de 2002 a 2004, por exemplo.
 6. Quanto ao escopo do tópico do estudo, o mesmo é considerado um **estudo de caso**. Segundo Cooper e Schindler (2003, p.130) “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos” (pouca amplitude e muita profundidade). Esta ênfase nos detalhes fornece informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia. Este detalhe é obtido através de fontes múltiplas de informação, como foram as fontes deste trabalho.
 7. Quanto ao ambiente de pesquisa, trata-se de um estudo realizado em **ambiente de campo**, realizado dentro da organização objeto de estudo onde as informações se encontravam.
 8. Em relação às percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa o estudo pode ser considerado de **rotina real** uma vez que os participantes da pesquisa não terão sua rotina modificada para participação da mesma. Trata-se de um relato de experiências e conclusões a respeito de fatos que ocorreram no contexto organizacional, não havendo
-

muito risco dos participantes comportarem-se de forma menos natural, como no caso de uma simulação ou experimento.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação à solução do problema de pesquisa, esta é uma pesquisa **pura (ou básica)**, uma vez que tem pouca ênfase na solução prática de um problema, gerando pouco impacto sobre ação, desempenho ou questões políticas. A natureza da solução de problemas da pesquisa pura envolve resolver questões de natureza teórica, não voltadas à resolução de problemas gerenciais imediatos (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Nesta pesquisa o modo de investigação adotado foi o **estudo de caso**. O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada com dados coletados no decorrer de um certo período de tempo em uma ou mais organizações (estudo de caso simples ou estudo de caso múltiplo), com vistas a proporcionar uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno sob estudo (CASSEL e SIMON, 1994).

Yin (1989, p. 23) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

O referido autor apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *'surveys'* ou pelas estratégias experimentais;
 2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
-

3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Como se pode perceber, pela natureza do problema de pesquisa desta dissertação - e conseqüentemente por seus objetivos e questões de pesquisa - o método selecionado é bastante adequado, pois o estudo trabalha com descrições de fatos complexos (identificar e descrever estratégias), processos e contextos ocorridos dentro de uma organização (fontes de informações estratégicas e processo de formulação estratégica) e com avaliação de resultados obtidos (resultado das estratégias). Essa visão é reforçada por Hunger (2002):

Para que se analise corretamente a gestão estratégica de uma corporação é preciso ter uma visão abrangente sobre ela. O estudo de caso oferece a oportunidade de se passar de uma visão estreita e especializada, que enfatiza habilidades técnicas, a uma análise mais ampla e menos precisa da empresa como um todo, que enfatiza habilidades conceituais. Há muitos anos a análise e a discussão de casos vêm constituindo um método comum e eficaz de ensinar estratégia... (HUNGER, 2002, p.235).

Burrell e Morgan (1979) apresentam dois métodos básicos de pesquisa: métodos nomotéticos e ideográficos. Métodos nomotéticos têm ênfase na importância de se basear a pesquisa em protocolo sistemático e técnica. Isto é resumido na abordagem e métodos empregados nas ciências naturais, as quais têm seu foco no processo de exame de hipótese seguindo padrões rigorosos do método científico. Instrumentos de pesquisa altamente estruturados são proeminente entre estas metodologias, que focam seus esforços na predição, mensuração e quantificação. São enfatizadas a obtenção de leis abrangentes, passíveis de generalização. As metodologias ideográficas, por outro lado, enfatizam a análise do subjetivo obtida a partir do envolvimento de um sujeito em uma situação da vida cotidiana. Há uma ênfase sobre a teoria baseada na observação, que considera os significados e sistemas

interpretacionais para obter a explicação de um fenômeno. Os instrumentos de pesquisa são muitas vezes pouco estruturados e têm enfoque na descrição e compreensão de uma realidade ou fato particular, utilizando pouca ou nenhuma quantificação, pautando-se na coleta de dados qualitativos.

Os métodos de pesquisa como o estudo de caso estão mais próximos dos métodos ideográficos e se utilizam primariamente do pensamento indutivo e da coleta de dados qualitativos, como evidenciado por Gill e Johnson (1991) no Quadro 5.

Quadro 5: Comparação de métodos nomotéticos e ideográficos

Métodos nomotéticos enfatizam	Métodos ideográficos enfatizam
1. dedução	1. indução
2. explicação por análises de relações causais ou explicações por leis abrangentes (ética)	2. explicação de sistemas subjetivos e explicações por entendimento.
3. Geração e uso de dados quantitativos	3. Geração e uso de dados qualitativos
4. uso de vários controles, físico ou estatístico, para permitir o exame de hipóteses	4. comprometimento em pesquisar “in everyday settings” para permitir acesso e minimizar reatividade entre os sujeitos da pesquisa
5. metodologia altamente estruturada para assegurar a replicação de 1, 2, 3, e 4	5. estrutura mínima para assegurar 2, 3 e 4 (e como resultado 1)

Fonte: Gill & Johnson (1991)

Sendo assim, a partir de constatar a adequação do uso do método de estudo de caso único para responder às perguntas de pesquisa, o autor desta dissertação buscou entender suas principais vantagens e desvantagens enquanto método, bem como as principais técnicas de coleta de dados disponíveis.

3.3 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, como já foi visto em um dos itens da classificação da pesquisa, procura ter uma visão profunda sobre uma situação particular e limitada em termos de amplitude. Além disso, utiliza múltiplas fontes de coleta de dados para chegar à resposta para a pergunta de pesquisa. Por estes motivos, esse método de pesquisa está sujeito a algumas

vantagens e desvantagens (CASSEL e SIMON, 1994; COOPER e SCHINDLER, 2003; YIN, 2001).

As principais vantagens do estudo de caso são:

- sua flexibilidade permite que o pesquisador se mantenha atento a novas descobertas;
- a pesquisa volta-se para o todo, multiplicando as dimensões do problema pesquisado;
- a pesquisa trata de acontecimentos em tempo real;
- permite maior riqueza de detalhes;
- sua generalização abrange somente proposições teóricas;
- permite a triangulação de dados, pelo uso de diversas fontes de coleta de dados – entrevistas, observação não participante, pesquisa documental e outros – o que assegura e dá confiabilidade aos dados coletados.

Por outro lado, as principais desvantagens são:

- há dificuldade em generalizar cientificamente os resultados obtidos para um universo;
 - consome maior tempo para ser desenvolvido;
 - os relatórios finais podem tornar-se muito volumosos e de difícil leitura;
-

- bons estudos de caso são difíceis de serem realizados e um dos principais problemas a isto relacionado refere-se à dificuldade de se definir ou testar as habilidades de um investigador para a realização de um bom estudo de caso;
- o controle sobre uma situação de coleta de dados é pequeno;

Todavia, Yin (1989) e Goode e Hatt (1969) propõem algumas medidas para minimizar as desvantagens do método:

1. Desenvolver um plano de pesquisa que considere estes perigos ou críticas. Por exemplo, com relação ao sentimento de certeza, pode-se usar um padrão de amostra apropriado, pois, “sabendo que sua amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada” (GOODE e HATT, 1969, p. 428).
2. Ao se fazer generalizações, da mesma maneira que nas generalizações a partir de experimentos, fazê-las em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos (YIN, 1989).
3. Planejar a utilização, tanto quanto possível, da

técnica do código qualitativo para traços e fatores individuais que são passíveis de tais classificações. Se usar categorias como 'egoísta' ou 'ajustado' ...desenvolverá um conjunto de instruções para decidir se um determinado caso está dentro da categoria e estas instruções devem ser escritas de maneira que outros cientistas possam repeti-las (GOODE & HATT, 1969, p. 428-429).

Estes autores recomendam que, por segurança, as classificações feitas sejam analisadas por um conjunto de colaboradores que atuarão como “juizes da fidedignidade mesmo das classificações mais simples.” (ibid., p. 429).

4. Evitar narrações longas e relatórios extensos uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo do caso.
5. Proceder à seleção e treinamento criteriosos dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das habilidades necessárias à realização de Estudo de Caso.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Por se tratar de um estudo de caso, os dados coletados foram eminentemente qualitativos. A coleta de dados desta pesquisa teve obedecido a algumas fases distintas, a saber:

1 . Pesquisa bibliográfica: compreendeu o estudo do tema e o problema de pesquisa em livros, artigos de revistas especializadas e outras dissertações. Dessa forma, construiu-se um maior conhecimento sobre o tema do estudo e permitiu-se construir referenciais teóricos para subsidiar a coleta e a análise dos dados necessários ao estudo de caso.

2. Reunião de dados secundários sobre o mercado de escolas particulares de Londrina: em uma segunda fase, houve uma busca de dados secundários em órgão ligados ao Ministério da Educação para fins de mapeamento do mercado de escolas particulares de Londrina, envolvendo seu tamanho, estrutura, evolução e tendências no período de 1999 a 2001. Da análise destes dados identificou-se quais eram as maiores escolas do mercado e quais obtiveram bons resultados no período. Dentre elas foi selecionada a escola objeto de estudo desta dissertação.

3. Coleta de dados no campo: na terceira e última fase da pesquisa, foram coletados dados diretamente na unidade de análise, através de diversas técnicas: pesquisa documental, pesquisa em arquivos e entrevistas.

Estas três técnicas foram selecionadas, pois na avaliação do autor da dissertação parecem ser as mais adequadas aos objetivos do estudo, considerando seus pontos fortes e fracos, conforme Quadro 6 apresentado em Yin (2001, p. 108).

Quadro 6: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> • Estável - pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação pode ser baixa • Seletividade tendenciosa se a coleta não estiver completa • Relato de visões tendenciosas – reflete as idéias do autor • Acesso – pode ser deliberadamente negado
Pesquisa em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para documentação • Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para documentação
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas • Respostas tendenciosas • Ocorrem imprecisões devido à memória do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o evento pode acontecer de forma diferente porque está sendo observado • Custo mais elevado
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para observação direta • Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para observação direta • Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais • Capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • disponibilidade

Fonte: Yin, 2001, p.108

A pesquisa documental e em arquivos foram realizadas na própria empresa objeto da pesquisa, onde se buscaram relatórios, documentos, manuais e outros documentos que pudessem servir de subsídios às respostas das questões de pesquisa, bem como na compreensão da estrutura e cultura organizacional. Além de documentos utilizou-se de arquivo de material fotográfico que registrou a evolução das instalações físicas da empresa no período de 1999 a 2001.

Também muito importantes foram as entrevistas conduzidas com os principais atores envolvidos no processo estratégico da empresa (diretoria e consultoria externa) os quais nos permitiram esclarecer e confrontar dados levantados na pesquisa documental e em arquivos. O tipo de entrevista conduzida é denominado por Yin (2001) de entrevista focal. Neste tipo de entrevista, o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. As entrevistas são espontâneas e informais, porém seguem um certo conjunto de perguntas originadas no protocolo de estudo de caso.

Dessa forma, conforme recomendam os principais autores, utilizou-se fontes múltiplas de informações para fornecer maior confiabilidade aos dados coletados. As fontes foram de natureza primária e secundária e houve intensa triangulação de dados a fim de garantir sua fidedignidade.

3.5 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de caso contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui numa tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa. Segundo Yin (2001), este protocolo deve conter:

1. uma visão geral do projeto do estudo de caso - objetivos, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
2. os procedimentos de campo;
3. as questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão;
4. um guia para o relatório do Estudo do Caso.

Ao proceder desta maneira e desenvolver o Projeto de Pesquisa, o investigador terá um roteiro para orientá-lo durante todo o processo de realização do estudo, que lhe dará direção para a definição dos dados a serem coletados e para a definição das estratégias para a sua análise. Além disso, proporciona uma coleta mais eficaz das informações no campo, tornando o tempo de coleta mais rápido e todo o processo mais eficiente (YIN, 1989).

No caso desta pesquisa, os itens 1 e 2 do protocolo de estudo de caso citado anteriormente já foram explicitados, respectivamente, nas partes 1 e 2 desta dissertação. Os itens 3 e 4 serão discutidos na seqüência.

Visando facilitar a coleta dos dados construiu-se o Quadro 7, onde seguem listadas as perguntas de pesquisa, as informações específicas que devem ser coletadas, as prováveis fontes de informação (pessoas, documentos, arquivos, etc) e o local de coleta.

Quadro 7: Detalhamento das questões de estudo

Perguntas de Pesquisa	Informações específicas a levantar	Fontes de informação	Local da coleta
Qual é a estrutura do mercado de escolas particulares de Londrina? Qual é o seu tamanho, organização, principais segmentos e número de competidores?	Tamanho do mercado Principais segmentos Tamanho dos principais segmentos Número de competidores Tamanho de cada um dos competidores Participação relativa de mercado de cada um dos competidores Principais grupos estratégicos CONSIDERAR PERÍODO DE 1999 a 2001	Ministério da Educação Secretaria do Estado de Educação Núcleo Regional de Educação	Núcleo Regional de Educação Prefeitura Municipal de Londrina
Qual é a sua evolução e tendências? Qual tem sido o seu crescimento e os principais movimentos competitivos?	Taxa de crescimento do mercado Taxa de crescimento dos segmentos Evolução do número de competidores Evolução das participações de mercado de cada um dos competidores. CONSIDERAR PERÍODO DE 1999 a 2001	Ministério da Educação Secretaria do Estado de Educação Núcleo Regional de Educação	Núcleo Regional de Educação
Quais são as maiores escolas deste mercado?	Identificar os maiores concorrentes. CONSIDERAR PERÍODO DE 1999 a 2001	Ministério da Educação Secretaria do Estado de Educação Núcleo Regional de Educação	Núcleo Regional de Educação
Quais escolas obtiveram bons resultados no período de 1999 a 2001?	Identificar as escolas com os melhores resultados no período. Selecionar uma delas para condução de um estudo de caso.	Ministério da Educação Secretaria do Estado de Educação Núcleo Regional de Educação	Núcleo Regional de Educação
Quais são os objetivos da escola e seu histórico? Qual é a estrutura organizacional da escola? Qual foi a evolução mercadológica no período de estudo?	Histórico da empresa Missão, visão e valores Objetivos da empresa Porte (número total de alunos) Número de funcionários Estrutura organizacional Instalações Evolução mercadológica no período de análise (1999 a 2001)	Documentos Arquivos fotográficos e de imagem Entrevistas com diretores e gestores	Unidade de análise
Como as informações estratégicas são geradas e utilizadas pela administração? Como é o processo de formulação estratégica da empresa?	Fontes de informação estratégica; tipo de informação levantada; Método de formulação estratégica. Processo de formulação e controle estratégicos.	Documentos Pesquisas de mercado Relatório de Planejamento Estratégico Entrevistas com diretores e gestores	Unidade de análise

<p>Quais as estratégias utilizadas por esta empresa para competir e se destacar no mercado local?</p> <p>Quais as mudanças mais significativas ocorreram no período de análise?</p>	<p>Principais estratégias planejadas Principais estratégias implementadas Principais mudanças ocorridas.</p>	<p>Documentos Planejamento estratégico Arquivos fotográficos e de imagem Entrevistas com diretores e gestores</p>	<p>Unidade de análise</p>
<p>Qual foi o impacto e a adequação das estratégias adotadas? (avaliação)</p> <p>Quais os resultados obtidos no período de análise da pesquisa?</p>	<p>Avaliação das estratégias pelo modelo de Rumelt (1980) e Rocha (1996).</p> <p>Principais resultados alcançados: posição competitiva, participação de mercado, melhoria do nível de satisfação dos clientes, crescimento do número de alunos, diminuição da evasão de alunos, expansão e outros.</p>	<p>Documentos Pesquisas Arquivos fotográficos e de imagem Entrevistas com diretores e gestores</p>	<p>Unidade de análise</p>

Fonte: Autor da Dissertação

3.6 CRITÉRIOS PARA DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE

Inicialmente, cabe justificar as razões que levaram o autor a realizar um corte no tempo – envolvendo o período de 1999 a 2001 – para delimitação da pesquisa. Como o tema da dissertação envolve análise estratégica, o período de tempo não poderia ser nem tão curto que não se pudesse analisar a implementação e os resultados de uma determinada estratégia e nem tão longo que o volume de informações se tornasse impossível de gerenciar considerando o tempo e os recursos envolvidos na pesquisa. O período específico de 1999 a 2001 surgiu da dificuldade em conseguir acesso à descrição das estratégias vigentes das escolas particulares, visto que estas informações de caráter estratégico são, via de regra, sigilosas. Para obter maior facilidade de acesso junto à unidade de análise, este autor optou por descrever e analisar estratégias passadas, já implementadas, cuja descrição e análise não causem problemas a quem fornecer as informações para a presente pesquisa.

O campo de pesquisa compreendeu uma das escolas que têm conseguido crescer e se destacar neste mercado cada vez mais competitivo e que apresenta os desafios já expostos na Introdução. Optou-se por selecionar apenas uma das escolas e não diversas escolas pelos mesmos motivos que justificaram o corte no tempo: facilidade de acesso e limitação de recursos e tempo. Assim a escolha da escola específica para campo do estudo de caso se deve às características estruturais e de desempenho estratégico apresentados e à conveniência da facilidade de acesso para obtenção das informações.

Cabe ressaltar que o objetivo desta pesquisa envolve descrever e analisar estratégias bem sucedidas no mercado. A análise de uma das escolas que têm destaque no mercado nos mostra estratégias que estão dando certo e cumpre o objetivo a que este estudo se propôs, porém não esgota o assunto. Com certeza devem existir outras estratégias bem sucedidas que não estão aqui retratadas.

4 NOTA DO SETOR

A Nota do Setor tem como objetivo apresentar o resultado de um estudo elaborado pelo autor visando descrever o mercado de escolas particulares de Londrina em relação a sua estrutura, funcionamento, evolução e tendências. O presente estudo teve como metodologia o levantamento de dados secundários, os quais foram obtidos junto ao Núcleo Regional de Educação tendo com fonte os dados do Censo Escolar.

O período de análise compreendeu os anos de 1999 a 2001, tendo abordado os seguintes aspectos:

a) Descrição do ramo: coleta de informações sobre o ramo, tamanho do mercado, número de empresas por tamanho e especialidade, volume de negócios, características de cada tipo de escola (segmentação).

b) Evolução e tendências: crescimento nos últimos anos e tendências.

4.1 DESCRIÇÃO DO RAMO

4.1.1 Tamanho do mercado

Em 2001 a rede particular de ensino de Londrina possuía 18.092 alunos matriculados (tendo como base apenas o ensino regular). Considerando que a população de Londrina em 2001 era de 447.065 pessoas distribuídas em 127.692 domicílios, chegamos a uma média de 3,5 de pessoas por domicílio (fonte: Londrina em Dados, Prefeitura Municipal de Londrina). Dessa forma, calcula-se que cada família tenha, em média, de um a dois filhos. Isto perfaz um

total de aproximadamente 9 a 12 mil unidades familiares com filhos matriculados na rede particular de ensino.

De acordo com uma estimativa do Sindicato das Escolas Particulares de Londrina, este mercado movimenta algo em torno de 60 milhões de reais por ano somente com o pagamento de mensalidades, sem considerar gastos adicionais como material escolar, transporte e uniformes, entre outras despesas.

4.1.2. Mercado consumidor

Para melhor mensuração, como informado anteriormente, a população urbana de Londrina é composta por cerca de 127.000 domicílios, o que nos indica que apenas 7,5 a 10% das famílias londrinenses têm seus filhos matriculados em escolas particulares. Cruzando este percentual com o critério Brasil de classificação sócio-econômica apresentado na Tabela 6, percebemos que os alunos da rede particular de ensino correspondem às classes A1, A2, e B1, correspondendo à classe alta e média alta. Portanto, percebemos que o **mercado é bastante segmentado**, atendendo a uma parcela específica da população.

Tabela 6: Critério de Classificação Sócio-Econômica Brasil

Classes	Percentual	Renda Média R\$	Descrição do perfil mais comum
A1	1%	5894	Classe alta: profissionais com diploma universitário, empresários e altos administradores.
A2	4%	3743	
B1	7%	2444	Classe média alta: pequenos proprietários, técnicos com especialização e gerentes de grandes empresas
B2	12%	1614	Classe média média: pessoal de escritório, pequenos fazendeiros e profissionais com pouca especialização
C	31%	844	Classe média baixa: motoristas, pedreiros, mecânicos e pintores
D	33%	435	Classe baixa: vigias, serventes de pedreiro, ambulantes e outros trabalhadores sem qualificação
E	12%	229	Muito pobres: bóias-frias, trabalhadores rurais, peões de fazenda e pescadores

Fonte: ANEP - Associação Nacional de Empresas de Pesquisa. Critério Brasil, o mercado falando a mesma língua. Dez. 2002.

O tipo de comportamento de compra característico deste mercado é chamado por Kotler (2001) de *comportamento complexo de compra*. Os consumidores têm um comportamento complexo de compra quando eles estão altamente envolvidos e conscientes das diferenças significativas existentes entre as marcas. O alto envolvimento na compra é gerado quando ela é cara, esporádica, arriscada e tem alto significado emocional para os consumidores. Normalmente, o consumidor não sabe muito sobre a categoria do produto e tem muito a aprender. Este comprador atravessa um processo de aprendizagem cognitiva: primeiro desenvolve crenças sobre o produto, depois atitudes e mais para frente, toma uma decisão de compra, fazendo uma aquisição consciente. Na escolha de uma escola, o consumidor passa pelo processo descrito acima, obedecendo ao seguinte padrão: na fase inicial de levantamento de informações, o consumidor busca aprender sobre as escolas, seus métodos, etc. buscando estas informações principalmente em **relatos e opiniões de conhecidos**; após esta primeira fase, que normalmente é lenta e prolongada, o consumidor cria um conjunto de alternativas de escolha (normalmente, cerca de três escolas) e passa a exercer busca ativa de informação, tendo como método mais comum a visita à escola. Após esta fase, entra em processo de avaliação de alternativas e chega à decisão de compra.

Cabe dizer que existem casos onde o processo decisório é mais rápido, levando o consumidor a desconsiderar as alternativas de escolha e conseqüentemente as visitas, partindo diretamente do levantamento de informações para a decisão de compra. Isto ocorre quando um testemunho de qualidade da escola é feito por alguém de extrema confiança do comprador, quando o mesmo tem menor envolvimento com a compra ou pouco tempo para decidir.

4.1.3 Características do Mercado

Em 2001 o mercado total era formado por 130 escolas e de maneira geral, apresentava grande concentração: quase 60% do mercado pertencia às 10 maiores escolas de Londrina (7,7% do total de escolas).

A maioria das 130 escolas, como pode ser visto na Tabela 7, compete no segmento Educação Infantil, que atende crianças entre as idades de 4 a 6 anos (118 escolas – 90% do total). Temos 34 competidores (26%) no segmento Ensino Fundamental 1, que atende crianças dos 7 aos 10 anos, 17 competidores no Fundamental 2 (13 %), que atende crianças de 11 a 14 anos e 12 no Ensino Médio (9%), que fecha o ciclo do ensino regular básico atendendo jovens de 15 a 17 anos.

Isto demonstra que a concentração de mercado vai aumentando conforme a oferta de ensino: as participações de mercado, que são muito fragmentadas na Educação Infantil (o líder tem 4,36% do mercado) vão se concentrando até atingir níveis altíssimos no Ensino Médio (os dois maiores competidores detêm mais da metade do mercado).

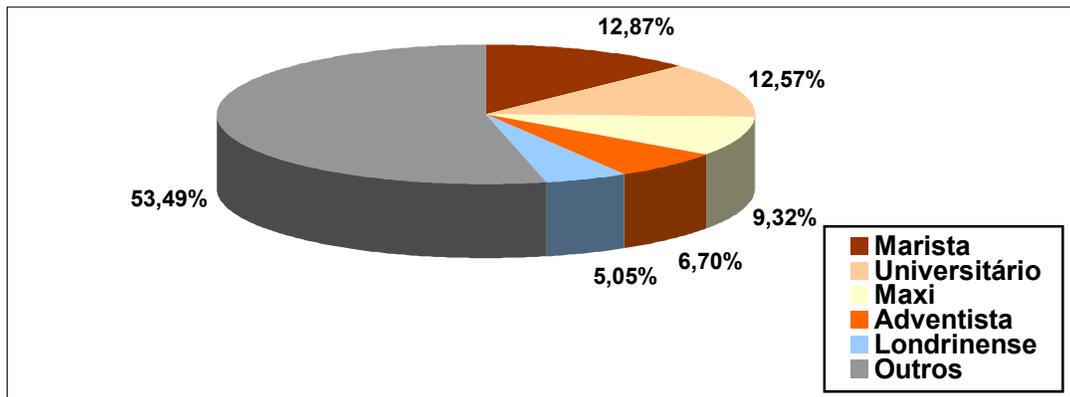
Tabela 7: Segmentos de mercado e competidores

Segmento	Número de escolas que competem no segmento	Percentual
Educação infantil	118	90%
Ensino fundamental 1	34	26%
Ensino fundamental 2	17	13%
Ensino médio	12	9%

Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

O maior colégio (considerando apenas o ensino regular) é o Colégio Marista, com 2328 alunos (12,87%), seguido do Colégio Universitário, com 2275 (12,57%) e do Colégio Maxi, com 1686 (9,32%). A representação gráfica das participações de mercado dos maiores colégios de Londrina é apresentada na Figura 12.

Figura 12: Gráfico de Participação de Mercado dos Maiores Colégios de Londrina em 2001



Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

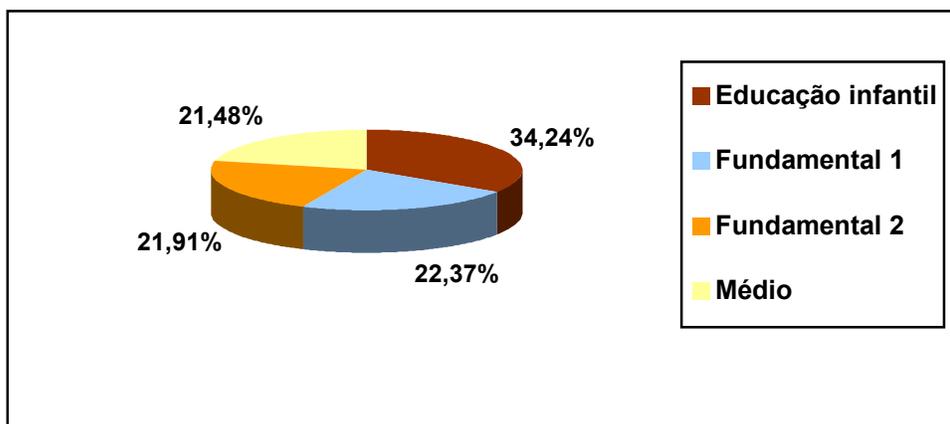
O mercado de escolas particulares apresenta quatro grandes segmentos, os quais devem ser analisados isoladamente, visto que as necessidades que atendem e a organização de mercado de cada um deles são muito diferenciadas. Na Tabela 8 e na Figura 13 apresenta-se a organização específica de cada segmento de mercado.

Tabela 8: Tamanho relativo dos segmentos de mercado

SEGMENTO DE MERCADO	Nº DE ALUNOS	% DO MERCADO TOTAL
1.Educação Infantil	6195	34,24%
2.Ensino Fundamental 1	4047	22,37%
3.Ensino Fundamental 2	3964	21,91%
4.Ensino Médio	3886	21,48%
TOTAL	18092	100,00%

Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

Figura 13: Gráfico do Tamanho relativo dos segmentos de mercado



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

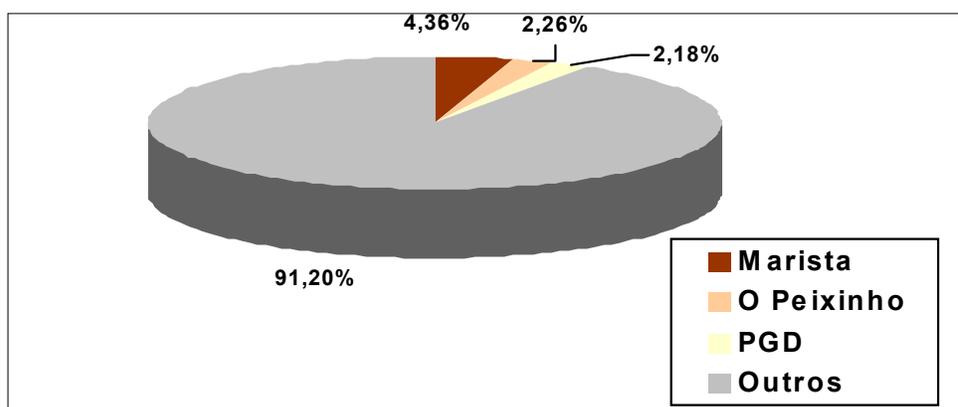
Educação Infantil: Maior segmento do mercado, ocupando mais de 1/3 do mesmo. As participações de mercado são extremamente fragmentadas, evidenciando a alta competitividade e o grande número de competidores existentes no segmento. Basta dizer que as 10 maiores escolas do segmento possuem pouco mais de 19% do mercado. Convém destacar que este segmento possui escolas especializadas que possuem boa participação dentro do mesmo, embora sejam escolas com menos de 250 alunos e conseqüentemente menos representativas no mercado global. Dentre elas, destacam-se: Alfa, Externato PGD, Educativa, Gente Pequena, Interativa e St. James American School. As participações de mercado dos principais colégios deste segmento podem ser vistas na Figura 14.

Líder: Colégio Marista de Londrina: 4,36% de participação de mercado

Vice Líder: O Peixinho: 2,26%

Terceiro colocado: PGD: 2,18%

Figura 14: Participações de Mercado no Segmento de Educação Infantil



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

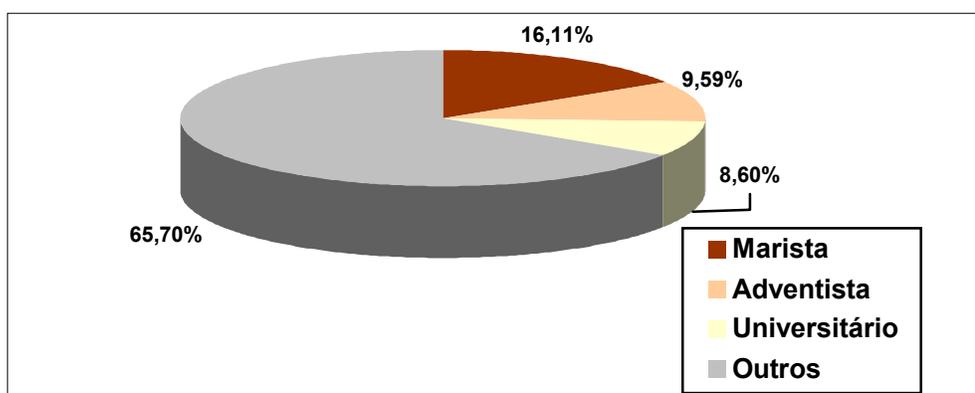
Ensino Fundamental 1: Segmento já mais concentrado, aqui as 10 maiores escolas do segmento possuem cerca de 65% do mercado total. As participações de mercado dos principais colégios deste segmento podem ser vistas na Figura 15.

Líder: Colégio Marista de Londrina: 16,11 % de participação de mercado

Vice Líder: Colégio Adventista: 9,59 %

Terceiro colocado: Colégio Universitário: 8,60 %

Figura 15: Participações de Mercado no Segmento de Educação Fundamental 1



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

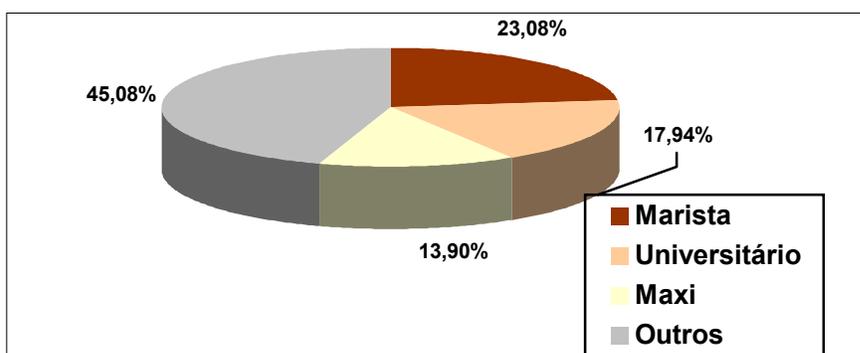
Ensino Fundamental 2: Neste segmento, a concentração aumenta: as 10 maiores escolas do segmento detêm 91% do mercado. As participações de mercado dos principais colégios deste segmento podem ser vistas na Figura 16.

Líder: Colégio Marista de Londrina: 23,08 % de participação de mercado

Vice Líder: Colégio Universitário: 17,94 %

Terceiro colocado: Colégio Maxi: 13,90 %

Figura 16: Participações de Mercado no Segmento de Educação Fundamental 2



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

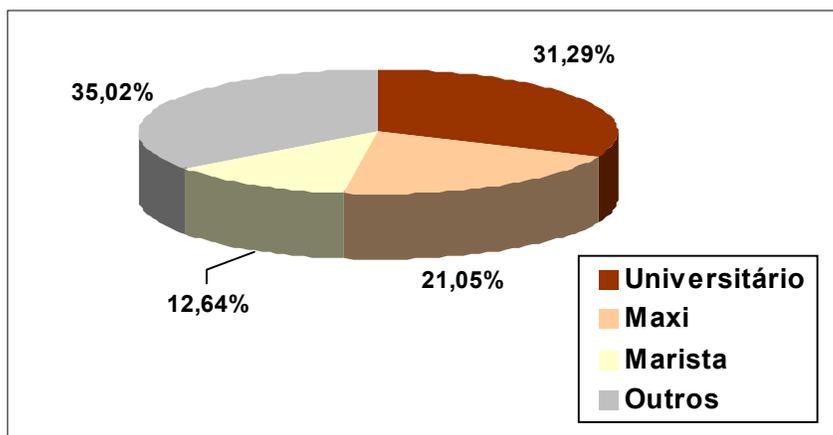
Ensino Médio: Apresenta extrema concentração, com os três principais competidores dominando cerca de 65 % do mercado total. As participações de mercado dos principais colégios deste segmento podem ser vistas na Figura 17.

Líder: Colégio Universitário: 31,29 % de participação de mercado

Vice Líder: Colégio Maxi: 21,05%

Terceiro colocado: Colégio Marista de Londrina: 12,64%

Figura 17: Participações de Mercado no Segmento de Ensino Médio



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001.

Para um melhor entendimento da estrutura do mercado e das participações relativas de mercado dos principais competidores, sugere-se a leitura atenta dos Anexos 1 e 2.

4.2 EVOLUÇÃO DO MERCADO

Entre os anos de 1999 e 2001, objeto deste presente estudo, o mercado global teve uma pequena retração, da ordem de $-0,32\%$. Isto demonstra a tendência de lenta diminuição que vem ocorrendo em função da queda de natalidade e de renda observadas nos últimos anos, conforme dados apresentados na Introdução. Apesar da população de Londrina crescer $1,46\%$ ao ano (Pesquisa Brasil em Foco, Target Marketing, 2003) percebe-se que este crescimento não está trazendo melhorias ao mercado de escolas particulares, o qual deveria ter crescido $2,13\%$ apenas para acompanhar o crescimento vegetativo da população.

Considerando a evolução por segmento de mercado, apresentado na Tabela 9, alguns cresceram próximos da média de crescimento populacional, como o caso da Educação Infantil ($2,58\%$) outros um pouco menos, como no caso do Fundamental 1 ($0,97\%$). O Ensino

Fundamental 2 obteve bom crescimento no período (5,92%) fugindo à regra geral do mercado. Por fim, no caso do ensino médio, houve um grande decréscimo (-10,91% no período).

Tabela 9: Evolução dos Segmentos de Mercado e do Mercado Total de 1999 a 2001

	Ed Infantil	Fundamental 1	Fudamental 2	Ensino Médio	Total
1999	6039	4008	3741	7362	18150
2000	6296	3947	3839	3990	18072
2001	6195	4047	3964	3886	18092
Var. % 99-01	2,58%	0,97%	5,96%	-10,91%	-0,32%

Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 1999,2000 e 2001.

Em função da retração do mercado e do aumento da competitividade, muitas escolas fecharam suas portas: em 1999 havia 152 estabelecimentos particulares de ensino em Londrina; em 2000 este número caiu para 143 escolas (-6 %) e em 2001 houve um novo decréscimo: 130 escolas (-9 %). Considerando o acumulado no período 1999-2001, 22 escolas encerraram suas atividades (17,6% do total). Cabe dizer que quase a totalidade das escolas que fecharam eram pequenas escolas que atendiam exclusivamente o segmento de educação infantil.

Devido às dificuldades do setor, no período entre 1999 e 2001, quase todos os principais colégios apresentaram queda no número de alunos, sendo algumas muito expressivas, como é o caso do Colégio São Paulo, que perdeu 179 alunos no período (-46,86%) e do Colégio Delta, que perdeu 152 alunos (-29,92%). A grande maioria dos principais colégios teve quedas entre 5 e 9% do total de alunos matriculados, conforme o Tabela 10.

Tabela 10: Evolução de Mercado dos Principais Colégios de Londrina: 1999 a 2001

Colégio	1999	2000	2001	VAR.% 99-01
Adventista	1314	1223	1212	-7,76%
Delta	508	458	356	-29,92
Canadá	446	528	498	11,66%
Londrinense	988	968	914	-7,49%
Mãe de Deus	464	464	438	-5,60%
Marista	2239	2316	2328	3,97%
Maxi	1845	1785	1686	-8,62%
O Pexinho	472	466	433	-8,26%
Pequeno Polegar	229	224	254	10,92%
Santa Maria	295	253	219	-25,76%
São Paulo	382	175	203	-46,86%
Universitário	2435	2364	2275	-6,57%

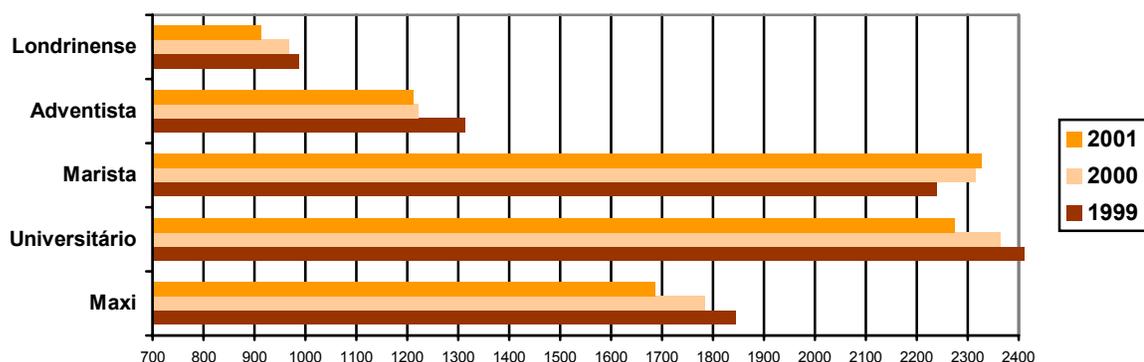
Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 1999,2000 e 2001.

Considerando o grupo das 12 maiores escolas particulares, apenas 3 colégios apresentaram crescimento: Marista, Canadá e Pequeno Polegar. O Marista cresceu 3,97% (89 alunos), o Canadá 11,66%(52 alunos) e o Pequeno Polegar 10,92% (25 alunos). É importante ressaltar que o Colégio Canadá esteve próximo de encerrar suas atividades em 1999 e perdeu cerca de 50% de seus alunos de 1998 para 1999.

Estes colégios têm perdido alunos para a rede pública e para escolas particulares menores com nível de qualidade mais baixo - e conseqüentemente mais baratas. Perdem alunos também para as escolas especializadas de boa qualidade – notadamente na Educação Infantil e Ensino Fundamental 1.

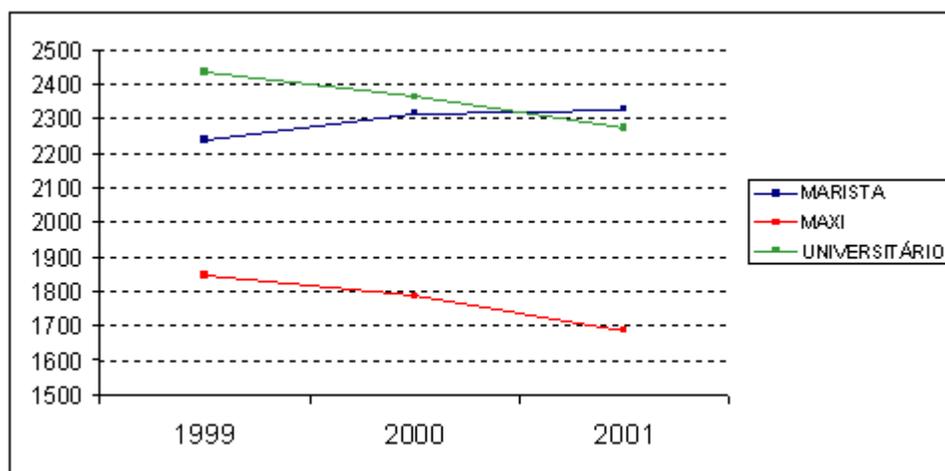
Nas Figuras 18 e 19 apresenta-se a evolução das posições competitivas dos maiores colégios no período.

Figura 18: Gráfico Comparativo da Evolução dos 5 maiores Colégios de Londrina 1999-2001



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 1999,2000 e 2001.

Figura 19: Gráfico Comparativo da Evolução dos 3 maiores Colégios de Londrina 1999-2001



Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 1999,2000 e 2001.

Como pôde ser visto nos gráficos, apenas um colégio dentro deste grupo estratégico conseguiu crescer no período de análise: O Colégio Marista de Londrina. Todos os demais grandes colégios perderam alunos. Em função deste desempenho, torna-se justificável o estudo das práticas e estratégias de competição deste colégio.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo aqui apresentado, percebemos que o segmento de escolas particulares de Londrina têm passado por profundas mudanças que vêm alterando a estrutura do mesmo. Algumas tendências na indústria são bastante nítidas, a saber:

- o segmento de escolas particulares tornou-se um segmento maduro e começa a apresentar um lento decréscimo; isto se deve pela redução das taxas de natalidade e pela perda de poder de compra da população, que faz com que o tamanho de mercado diminua ano a ano;
- o mercado, embora em decréscimo, ainda é grande e atrativo, atraindo novos entrantes em volume significativo;
- em função dos dois itens acima, percebe-se um acirramento da concorrência, evidenciados por aumento no volume de investimentos das escolas em infra-estrutura, qualificação docente e publicidade;
- formação de grupos estratégicos distintos na tentativa de encontrar posições de mercado menos vulneráveis. Dentro do segmento de escolas particulares, temos quatro grupos estratégicos, considerando o porte, o preço praticado, a capacitação dos profissionais e as tecnologias educacionais adotadas:
 - A – pequenas escolas: escolas de bairro, que competem somente em educação infantil e têm pequena escala, atendendo no máximo a 100 alunos; competem por conveniência (próximo da residência da família) e preço, não tendo identificação de marca pronunciada. Além disso, têm infra-estrutura adaptada e pouca qualificação docente.(107 escolas)

- B – escolas especializadas: escolas de pequeno-médio porte (entre 100 e 400 alunos) que competem nos segmentos de educação infantil e ensino fundamental 1; ao contrário do grupo anterior, competem pela alta especialização (mercado de nicho) e têm preços alinhados com as grandes escolas; possuem infra-estrutura adequada e alta qualificação docente. (10 escolas)
 - C – escolas econômicas: escolas médias e grandes, com mais de 400 alunos que trabalham no mínimo oferecendo até o ensino fundamental 2 e muitas vezes, ensino médio; trabalham com média qualidade/médio preço no sentido de oferecer custo/benefício aos pais que buscam uma saída mais econômica em educação particular. A infra-estrutura e a qualificação docente são de médio padrão. (10 escolas)
 - D – grandes escolas, líderes de qualidade: escolas grandes, com mais de 1000 alunos que oferecem o melhor em termos qualidade de ensino, envolvendo infra-estrutura, qualificação docente e recursos de ensino. Possuem identificação de marca bastante forte, são tradicionais e amplamente reconhecidos pela sua qualidade. (3 escolas)
- fragmentação de mercado: à medida que novos entrantes vão se firmando, as grandes e médias escolas vão perdendo participação de mercado; há uma nítida transferência dos alunos do grupo estratégico D para o B;
 - o consumidor parece estar buscando especialização: as escolas especializadas em educação infantil e ensino fundamental do grupo estratégico B têm se saído melhor na competição com as grandes escolas do grupo D cuja oferta de ensino está baseada em todos os segmentos; o consumidor parece crer que quem opera em só 1
-

ou 2 segmentos tem mais *expertise*. Esta afirmação pode ser comprovada a partir da leitura atenta dos Anexos 1 e 2 desta dissertação.

- uma das exceções à regra no período foi o Colégio Marista de Londrina, que conseguiu obter crescimento; foi o único que cresceu em seu grupo estratégico e no grupo dos maiores e mais tradicionais colégios.
-

5 O CASO DO COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA

Conforme evidenciado pelo estudo apresentado na Nota do Setor, o Colégio Marista de Londrina teve um desempenho de mercado bastante superior aos concorrentes de seu grupo estratégico e um bom desempenho mesmo se considerado o âmbito geral da indústria na qual está inserido. Em função deste desempenho singular, o autor buscou levantar uma série de informações que permitam conhecer em profundidade as características deste colégio, as estratégias adotadas por ele no período de análise e seus desdobramentos. Os métodos de coleta de dados e as fontes de informação são aquelas citadas na Metodologia de Pesquisa.

Nesta parte do trabalho é apresentada a síntese das informações coletadas junto ao Colégio Marista de Londrina. Inicialmente, apresenta-se o histórico da empresa, sua missão, visão, valores e objetivos, bem como uma caracterização detalhada da empresa, onde são apresentadas informações como porte, número de funcionários, estrutura organizacional e instalações.

Na seqüência apresenta-se a evolução mercadológica do colégio Marista de Londrina no período de 1999 a 2001 e as fontes de informação utilizadas no processo planejamento.

Posteriormente, descreve-se o método de formulação estratégica e o processo de formulação e controle estratégicos, bem como as principais estratégias efetivamente implementadas e as maiores mudanças ocorridas.

Por fim, listam-se os principais resultados alcançados e busca-se avaliar as estratégias utilizadas pelo Colégio Marista de Londrina de acordo com os modelos de avaliação de estratégias apresentados na fundamentação teórica.

5.1 VISÃO GERAL DA EMPRESA

O Colégio Marista de Londrina é um colégio de grande porte (198 funcionários e 2328 alunos) que integra a rede particular de ensino de Londrina. Atua no segmento de educação básica regular, envolvendo a Educação Infantil, Ensino Fundamental 1, Ensino Fundamental 2 e Ensino Médio, atendendo crianças e adolescentes entre as faixas etárias de 4 a 17 anos. Considerando-se apenas o ensino regular é a maior escola particular de Londrina e uma das maiores do Paraná.

É um centro educativo católico fundado e mantido pelos Irmãos Maristas, os quais são membros religiosos do “Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas”, que teve origem numa pequena cidade do sul da França, chamada *La Valla*. Esta ordem religiosa e sua obra educativa foram fundados por Marcelino Champagnat, religioso francês canonizado pelo Papa João Paulo II no ano de 2000.

O colégio Marista tem uma filosofia de ensino que se propõe a desenvolver equilibradamente em seus alunos os aspectos físicos e estéticos, sua afetividade, sua inteligência e seu conhecimento, sua dimensão comunitária e social e a formá-los nos valores humanos e cristãos. É um conceito de educação integral, que procura levar aos alunos não apenas o conhecimento acadêmico, mas formá-los em uma visão mais ampla, com base em valores de cidadania e solidariedade, conforme descrito no Ideário Educativo Marista.

O Colégio Marista de Londrina faz parte de uma grande rede internacional de negócios ligados a esta ordem religiosa. Hoje há em torno de 5.000 irmãos maristas espalhados por 78 países em todos os continentes – como mostra a Figura 20 - levando à frente a missão educacional marista por meio de escolas, universidades e projetos sociais.

Figura 20: Presença Marista no Mundo



Fonte: ABEC: Associação Brasileira de Educação e Cultura. Ideário Educativo Marista.

Está localizado na Avenida Maringá, 78, local este que ocupa desde 1955, ano de sua fundação. Possui atualmente uma área de 14.000 m² oferecendo ampla infra-estrutura, incluindo teatro com capacidade para 900 pessoas, auditório, ginásio poliesportivo, laboratórios de informática, física, química e biologia, biblioteca com acesso à Internet além das demais estruturas voltadas ao ensino ou à prática esportiva, como complexos de salas de aula, campo de futebol e quadras poliesportivas.

5.2 HISTÓRICO

O Colégio Marista de Londrina foi fundado e é mantido pelos Irmãos Maristas. Esta ordem religiosa e sua obra educativa foram fundadas por Marcelino Champagnat, religioso francês canonizado pelo Papa João Paulo II no ano de 2000.

Nascido em Marlhès, na diocese de Lyon, a 20 de maio de 1789, Marcelino Champagnat decidiu abraçar a vida religiosa e ingressou em um seminário com apenas 14 anos. Logo após seu ingresso no seminário, juntamente com alguns colegas, projetou fundar uma sociedade consagrada a Maria, com finalidade educativa. Ao iniciar sua atividade sacerdotal em 1816, percebeu que as crianças e adolescentes, particularmente os dos vilarejos e da zona rural, viviam em total abandono escolar. Como uma forma de resposta aos problemas que encontrou, Champagnat abre a primeira escola da congregação Marista em *La Valla* em novembro de 1818 (AZZI, 1997; RODRIGUES, 2000).

Em 1830, Champagnat foi nomeado pelo arcebispo de Lyon como superior dos padres e dos irmãos maristas da diocese. Já no ano seguinte, as escolas maristas começam a se expandir pela França. Quando Champagnat faleceu, em 1840, a congregação já contava com 280 irmãos envolvidos com a educação de quase sete mil crianças e jovens. Em 20 de julho de 1851 o governo francês reconheceu oficialmente o instituto marista para as finalidades legais de ensino, o que impulsionou ainda mais a expansão das atividades educativas da ordem.

Todavia, até 1880 a grande maioria das escolas maristas se achava ainda nas aldeias. A maior parte das escolas era pequena, com cerca de 80 alunos, com a agravante que os alunos maiores abandonavam a escola no período da primavera-verão para ajudar os pais nos trabalhos da colheita. Começaram a surgir nesse período os primeiros internatos que, progressivamente, se tornam os colégios mais importantes. De início, os internatos tinham cerca de vinte alunos e se restringiam ao ensino primário. Porém, a partir de 1885 os colégios começam a elevar seu padrão de ensino, acompanhando o ritmo exigido pelo sistema educacional dos centros urbanos em expansão e começam a crescer importância e em estrutura.

Foi nesse período que a obra marista teve uma expansão extraordinária. Em 1885 partem os primeiros maristas para o Canadá; em 1887 é aberta a primeira escola na Espanha; em 1889 realiza-se a primeira fundação na Colômbia e no México; em 1891 os maristas atingem a China. E em 1897, inicia-se a obra marista no Brasil.

Em 15 de outubro de 1897 desembarcam no Brasil os primeiros 6 irmãos maristas, retratados na Figura 21, que fundam a primeira escola marista na cidade de Congonhas do Campo – MG e começam a lançar as bases para a expansão dos maristas nos três principais estados do país: Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. A partir de 1899 estes três estados começam a sediar as primeiras escolas, a maioria delas ainda hoje em funcionamento: São Paulo – SP (Carmo), 1899; Rio de Janeiro – RJ, 1902 ; Franca – SP, 1902 ; São Paulo (Cambuci) – SP , 1902 ; Uberaba – MG, 1903 ; Mendes – RJ , 1903 ; Santos – SP , 1904 ; São Paulo (Arquidiocesano), 1908.

Figura 21: Primeiros Irmãos Marista do Brasil



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

No dia 04 de janeiro de 1955 chegaram a Londrina os primeiros irmãos. Já haviam construído, em meio aos cafezais e sobre a terra vermelha, o Ginásio Coração de Jesus, primitiva denominação do Colégio Marista de Londrina. As matrículas foram abertas no dia 17 de janeiro e o início das aulas deu-se a 24 de fevereiro. O total de alunos para o primeiro ano letivo foi de 78, todos eles estudantes das diversas séries do curso primário. Deste início simples surgiu um dos maiores e mais tradicionais colégios da cidade de Londrina. Desde sua fundação o Marista funciona ininterruptamente, e se encontra até hoje no mesmo local, embora em virtude de seu crescimento tenha se expandido para as áreas adjacentes ao terreno original. A Figura 22 mostra uma imagem do colégio Marista de Londrina logo após sua fundação.

Figura 22: Colégio Marista de Londrina na Década de 60



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

5.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Colégio Marista de Londrina teve sua missão, visão e valores formalmente definidos a partir de 1999, como fase inicial de um importante período de mudanças na organização. Abaixo seguem apresentados estes três itens:

5.3.1 Missão

Oferecer educação de excelência, visando à construção do cidadão, segundo valores cristãos.

5.3.2 Visão

O Colégio Marista de Londrina quer ser referência em ensino e ser conhecido por seu dinamismo, pela criatividade e pela qualidade dos serviços prestados à comunidade. Para tanto, objetiva:

- Ser sempre reconhecido como uma escola de excelência, oferecendo os melhores serviços com a melhor infra-estrutura, os melhores profissionais e tecnologia de ponta.
 - Manter um quadro estável de alunos com um volume de atração /retenção que permita uma seleção prévia para a admissão de novos alunos.
 - Ter um baixo índice de inadimplência, gerando bom equilíbrio financeiro e facilitando novos investimentos.
 - Ter um corpo docente de tal competência que mantenha sempre em alta a motivação dos alunos para o estudo.
 - Possuir espaços físicos próprios e adequados para cada segmento de ensino.
 - Ter maior proximidade e participação das famílias junto à escola no processo de educação de seus filhos.
-

5.3.3 Valores

- Vanguarda
- Ética
- Co-responsabilidade
- Espiritualidade
- Compromisso Social
- Excelência
- Eficiência e Eficácia

5.4 OBJETIVOS DA EMPRESA

Para efeito de análise do estudo de caso, serão considerados neste item os principais objetivos mercadológicos do Colégio Marista de Londrina no período 1999 – 2001. Dentre eles, destacam-se:

- Fortalecer a estrutura pedagógica, garantindo serviços educacionais de alta qualidade, investindo em infra-estrutura e qualificação docente;
 - Tornar-se a escola líder no mercado de ensino regular de Londrina (considerando-se o segmento de escolas particulares);
 - Ter mais de 2500 alunos matriculados, mudando de status de escola de médio porte para escola de grande porte junto à mantenedora (para melhor compreensão, vide o tópico 5.5 referente à estrutura organizacional);
 - Diminuir a evasão do número de alunos, através do aumento dos índices de satisfação dos atuais clientes e do desenvolvimento de ações de relacionamento e fidelização;
-

- Atrair maior número de novos alunos através de investimentos em publicidade e fortalecimento da marca;
- Mudar a imagem do colégio junto ao mercado;

5.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

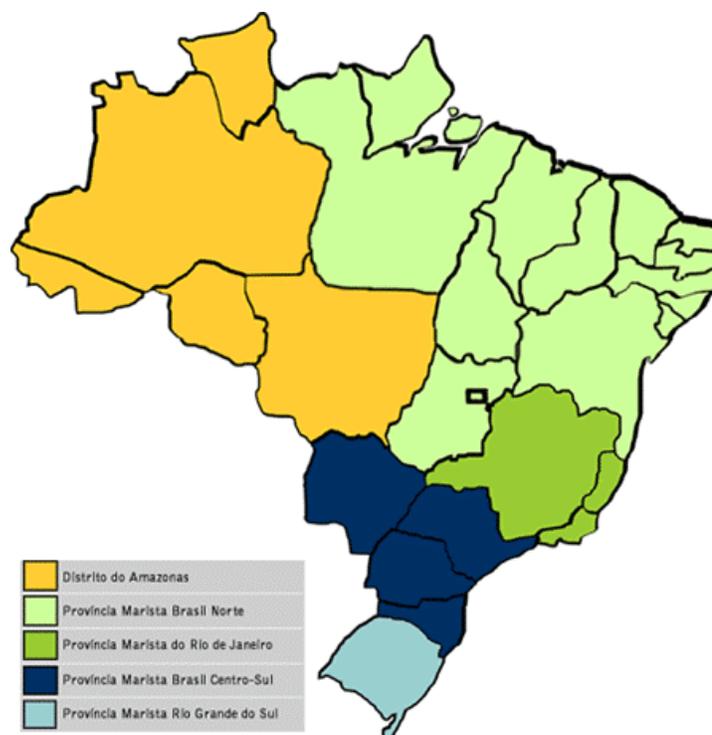
O Colégio Marista de Londrina faz parte de uma grande rede educacional espalhada por todo o Brasil. Hoje, os maristas são responsáveis pela formação de mais de 170.000 pessoas, considerando os alunos matriculados em Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Nível Superior (Graduação e Extensão).

Esta grande rede (60 escolas próprias, oito escolas conveniadas, 49 obras sociais, 19 casas de formação marista, 19 centros de formação humana, sete veículos de comunicação entre rádios e jornais, além de seis programas veiculados na Rede Vida de TV, seis hospitais, quatro universidades e 110 comunidades religiosas) está distribuída pelo Brasil em cinco regiões administrativas denominadas províncias: Amazonas, Brasil Norte, Rio de Janeiro, Brasil Centro-Sul e Rio Grande do Sul. Estas províncias seguem apresentadas na Figura 23.

O Colégio Marista de Londrina faz parte da Província Marista Brasil Centro-Sul, cuja sede administrativa é a cidade de São Paulo. Embora as escolas maristas tenham diretorias locais próprias e um modelo de administração relativamente descentralizado, prestam contas à Província, representada por uma Mantenedora. No caso da Província Marista Brasil Centro-Sul, a mantenedora chama-se ABEC – Associação Brasileira de Educação e Cultura, a qual controla e gerencia os negócios da rede marista localizados nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso de Sul. Em conjunto com a Província Marista do Rio de Janeiro, forma o grupo de empresas mais importante da ordem.

A ABEC é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, com finalidades educacionais, culturais, assistenciais, religiosas e filantrópicas. Mantém os 11 colégios Maristas da Província, com seus 21.616 alunos. É a entidade responsável pela administração, qualidade de ensino, coordenação e orientação de todas as unidades da Província. Além dos colégios, a ABEC administra 14 Obras Sociais com 5.100 alunos em regiões carentes, em sua maioria, esquecidas pelos poderes públicos e Centros de Formação para iniciação à vida religiosa Marista. Também estão ligadas à ABEC a Editora FTD e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

Figura 23: Províncias Maristas no Brasil

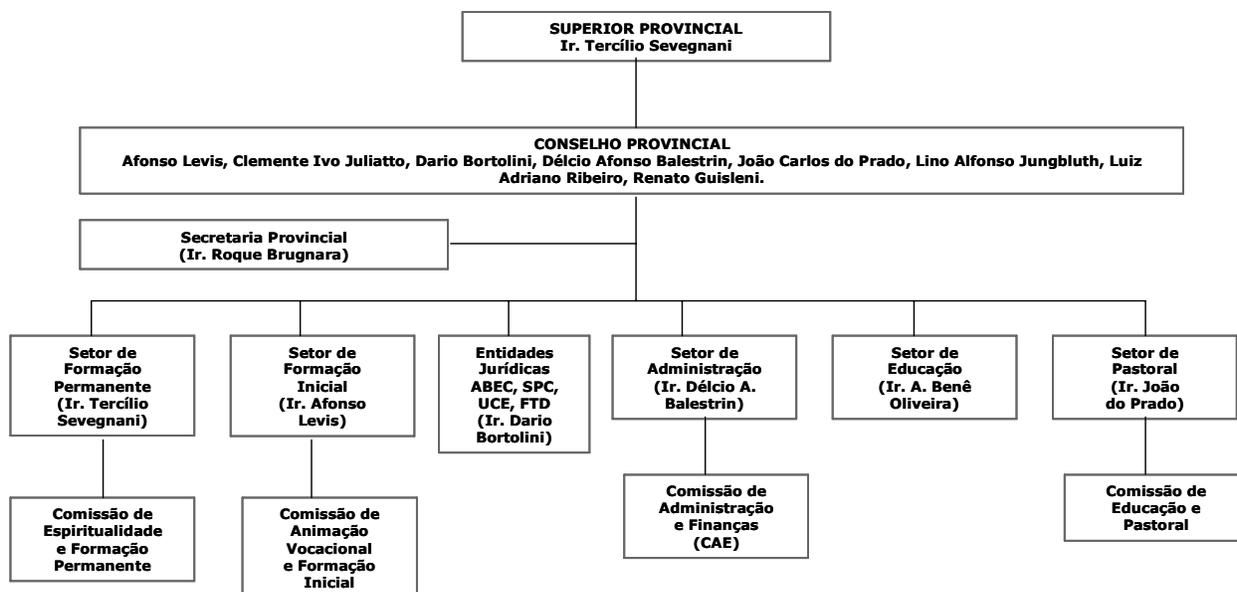


Fonte: ABEC: Associação Brasileira de Educação e Cultura. Marista Online.

No total, são 2.099 funcionários, dos quais 1.061 são professores. A sede da ABEC ocupa hoje um prédio de quatro andares localizado na rua do Lavapés, nº 1.023, no bairro do

Cambuci, em São Paulo, possuindo atualmente estrutura organizacional representada pela Figura 24.

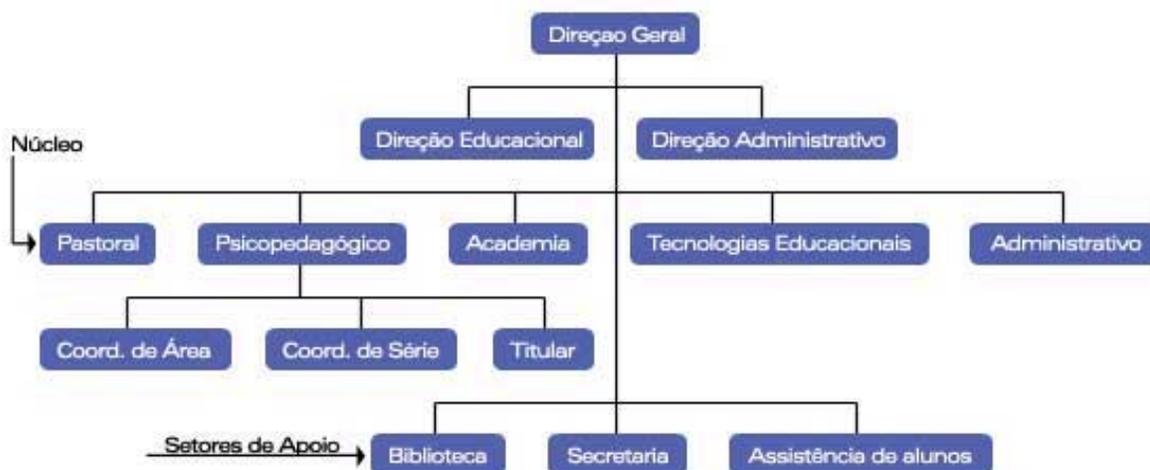
Figura 24: Organograma da ABEC – Mantenedora do Colégio Marista de Londrina



Fonte: ABEC: Associação Brasileira de Educação e Cultura. Marista Online.

Os colégios administrados pela ABEC possuem estruturas organizacionais padronizadas, seguindo o organograma apresentado na Figura 25. É uma estrutura bastante simples, com poucos níveis hierárquicos, seguindo um modelo funcional onde as macro-funções do colégio estão agrupadas em áreas comuns denominadas “núcleos”. Dessa forma, o núcleo Academia, por exemplo, reúne o grupo de pessoas responsáveis por todos os projetos ligados a esporte, arte, cultura e lazer. Paralelamente, existem estruturas chamadas de setores de apoio, que têm como função dar suporte às atividades dos núcleos.

Figura 25: Organograma do Colégio Marista de Londrina



Fonte: Colégio Marista de Londrina. Informativo 2004.

5.5.1 Direção Geral

É responsável pela organização e funcionamento global do Colégio. Estabelece diretrizes gerais de planejamento, execução e avaliação de todos os serviços do Colégio Marista. Está à frente da equipe pedagógica e administrativa incentivando e alavancando as iniciativas educacionais. Usualmente, o cargo é ocupado por um Irmão Marista.

5.5.2 Direção Educacional

É da competência da Direção Educacional a coordenação dos processos Pedagógico, Educacional e Pastoral, em toda sua abrangência e profundidade, na busca do aperfeiçoamento da formação integral dos alunos. Atua de forma sistemática e direta junto a professores, coordenadores, assessores e pais. É também responsável pelos projetos que

ocorrem além do currículo - as atividades informais desenvolvidas pelo Núcleo da Academia: esporte, arte, cultura e lazer.

5.5.3 Direção Administrativa - Núcleo Administrativo

É responsável pela administração dos recursos da organização. Garante que a qualidade das estruturas físicas permita atender às necessidades dos alunos, pais e colaboradores educacionais, administrativos e de manutenção. Coordena os processos de cobrança, tesouraria (recebimentos e pagamentos), compras, manutenção e administração de pessoal.

5.5.4 Núcleo Psicopedagógico

Este núcleo é dinamizado por especialistas responsáveis pelos processos pedagógicos e educacionais, diretamente ligados aos professores e aos alunos e seus familiares. Supervisionam as atividades de estudo e operacionalização da proposta curricular em todos os níveis e áreas do conhecimento. Para melhor organização, divide-se em: Núcleo I - responsável pelo atendimento da Educação Infantil e Ensino Fundamental 1; Núcleo II - responsáveis pelo Ensino Fundamental 2; e Núcleo III - pelo Ensino Médio.

5.5.5 Núcleo Academia

O Núcleo de Academia é responsável por todos os projetos ligados a Esporte, Arte, Cultura e lazer. Supervisiona a organização das atividades informais que complementem ou

suplementem o processo ensino-aprendizagem-avaliação. É o centro de animação Marista, do convívio, das experiências, das trocas, do aprimoramento físico e intelectual. Em alguns colégios, tem como função também a promoção de eventos.

5.5.6 Núcleo de Pastoral

É responsável por todo o projeto de evangelização escolar. Coordena e dinamiza os diversos movimentos formativos do Colégio que abrangem alunos, pais, professores e funcionários. Supervisiona a divulgação e o estudo dos documentos da Igreja Católica Apostólica Romana sobre educação e evangelização.

5.5.7 Núcleo de Tecnologias da Informação

É o Núcleo responsável pelas aulas que envolvem multimídias: televisão, vídeo, computação, Internet, etc. Por meio de sons, imagens, animações e interatividade, procura propiciar ao aluno um aprendizado dinâmico e personalizado. Os Laboratórios de Informática estão equipados com material e profissionais qualificados que dão aulas a alunos de todas as faixas etárias e auxiliam os professores em seus trabalhos e pesquisas.

5.5.8 Coordenadoria de Áreas

São os professores responsáveis por cada Área do Conhecimento. Por meio de reuniões semanais, eles analisam o processo de planejamento curricular e avaliam as atividades desenvolvidas junto aos alunos. Também ampliam a capacitação dos professores

por meio de grupos de estudo, a partir de pesquisas, experiências e livros atuais. Elaboram relatórios dos trabalhos, bem como as conclusões resultantes das atividades desenvolvidas em suas Áreas. São pessoas multiplicadoras dos processos e linhas de ação comuns estabelecidas em conjunto com todos os Colégios da Província Marista de São Paulo.

5.5.9 Coordenadoria de Séries

São os professores responsáveis pela coordenação de todas as turmas de uma determinada série, geralmente até a 4ª série do Ensino Fundamental. Exercem função pedagógica e educacional junto a seus colegas da série, procurando manter uma linha comum de ação entre as diferentes turmas.

5.5.10 Professores Titulares

Desenvolvem processos educacionais envolvendo observação e aconselhamento junto aos alunos, quanto a atitudes e orientação para estudos, com a cooperação do corpo docente, das famílias e dos próprios educandos. Pesquisam as causas de atitudes que perturbam o bom andamento dos trabalhos escolares e desenvolvem projetos de construção da auto-disciplina.

5.5.11 Secretaria

A Secretaria é o serviço responsável pela documentação dos alunos e do Colégio.

5.5.12 Biblioteca

A Biblioteca está aberta a todos os alunos, professores e funcionários. O seu objetivo é selecionar e disponibilizar informações, incentivar o gosto pela leitura e auxiliar na realização das pesquisas escolares. Dispõe de assinaturas das principais revistas e jornais com circulação municipal, estadual e nacional, além de CD-roms e da Videoteca.

5.5.13 Assistentes de Alunos

São profissionais encarregados de exercer a ação educativa preventiva junto aos alunos, pela sua presença, sempre atenta, nos pátios, corredores e quadras.

5.6 QUADRO FUNCIONAL

O Colégio Marista de Londrina conta atualmente com um quadro de 198 colaboradores, sendo 103 docentes (52%), 86 colaboradores da área administrativa (43,5%) e 9 gerentes e diretores (técnico-docente), correspondendo a 4,5% do total. A composição detalhada do Quadro funcional segue apresentada no Quadro 8.

Quadro 8: Quadro Funcional do Colégio Marista de Londrina

Funções exercidas - Colégio Marista de Londrina		
AREA	FUNÇÃO	Nº FUNC.
	Agente pastoral	1
	Assessor administrativo	1
	Assessor núcleo tecnologia	2
	Assistente administrativo	1
	Assistente de núcleo	2
	Auxiliar administrativo	9
	Auxiliar de audiovisual	1
	Auxiliar de caseiro	2
	Auxiliar de núcleo	1
	Auxiliar de laboratório de informática	1
	Auxiliar de manutenção	1
	Auxiliar de serviços gerais	32
	Bibliotecário	1
	Capelão	1
	Caseiro	2
	Encarregado de material esportivo	1
	Enfermeira	2
	Manutenção	1
	Mecanógrafa	1
	Operador de audiovisual	2
	Operador de computador	2
	Porteiro	8
	Promotora cultural	1
	Recepcionista	3
	Secretária escolar	1
	Telefonista	2
ADMINISTRATIVO (86)	Vigia	4
	Estagiária	5
	Professor auxiliar	6
	Professor de Biologia	6
	Professor de Ciências	4
	Professor de Educação Artística	3
	Professor de Educação Física	6
	Professor Educação Infantil	14
	Professor Ensino Fundamental I	12
	Professor de Ensino Religioso	3
	Professor de Filosofia	1
	Professor de Física	3
	Professor de Geografia	5
	Professor de História	4
	Professor de Inglês	4
	Professor de Laboratório de Biologia	1
	Professor de Literatura	1
	Professor de Matemática	9
	Professor de Música	1
	Professor de Português	8
	Professor de Química	5
DOCENTE (103)	Professor Substituto	2
	Assessor de Núcleo Pastoral	2
	Assessor de Núcleo Psicopedagógico	4
	Assessor de Núcleo Academia	2
TÉCNICO-DOCENTE (9)	Diretor educacional	1
TOTAL		198

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Departamento de Pessoal.

5.7 INSTALAÇÕES

O Colégio Marista de Londrina conta com uma área total de 14.000 m², oferecendo ampla e completa infra-estrutura. O Marista funciona no mesmo local desde sua fundação em 1955; todavia, ao prédio original foram sendo anexadas várias construções que transformaram o Marista em um grande complexo educacional. Neste complexo, destacam-se:

Educação infantil: dentro de princípios de ergonomia, segurança e rendimento escolar, os alunos da educação infantil possuem instalações próprias, com salas de aulas, cantina, cozinha experimental, pátio, parque infantil e outras facilidades.

Figura 26: Ginásio Poliesportivo e Prédio da Educação Infantil



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

Ginásio poliesportivo: espaço moderno, amplo e privilegiado para a realização da prática da Educação Física e esportes. Possui academia de musculação e salas para a prática de ginástica e artes marciais. É usado ainda para eventos culturais e artísticos pois possui um palco com excelentes recursos: camarins, som e iluminação.

Teatro: O Teatro Marista é um espaço do Colégio Marista de Londrina para apresentação de peças teatrais e shows musicais. Sua infra-estrutura é excelente: ar

condicionado, equipamentos de som, iluminação, camarins, coxia, camarotes. O teatro é utilizado para eventos culturais da Comunidade Interna e Externa. Possui capacidade para 911 espectadores.

Figura 27: Teatro Marista e Auditório



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

Auditório: espaço amplo e confortável com capacidade para 280 pessoas. Possui ar condicionado, poltronas confortáveis com apoio para anotações, paredes acústicas, telão e DVD.

Laboratórios: o Marista oferece modernos laboratórios de informática, física, química e biologia, aparelhados com equipamentos de ponta. Seus laboratórios são considerados superiores aos de muitas universidades em termos de recursos e conservação.

Figura 28: Laboratório de Química e Biblioteca



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

Biblioteca: totalmente informatizada e com grande acervo bibliográfico, possui espaços próprios para Educação Infantil, estudo individualizado, estudo em grupos em salas internas menores, e computadores à disposição dos alunos para pesquisa via Internet.

Além destes espaços citados acima, cabe ainda destacar as salas de música, artes e a capela Cristo Mestre, tida como uma das mais bonitas da cidade.

Figura 29: Prédio do Ensino Médio e Capela Cristo Mestre



Fonte: Arquivo Audiovisual do Colégio Marista de Londrina

5.8 EVOLUÇÃO MERCADOLÓGICA NO PERÍODO DE ANÁLISE (1999 – 2001)

Este item do estudo apresenta o levantamento da situação de marketing do Colégio Marista de Londrina realizado pelo autor desta dissertação considerando o período de 1999 a 2001. Tal levantamento objetiva visualizar a correta situação da escola em relação aos seus aspectos mercadológicos, que em conjunto com o estudo de mercado apresentado na Nota do Setor servirá de base para a compreensão das ações estratégicas do Colégio Marista de Londrina no período.

5.8.1 Portfolio de produtos

Para melhor analisar o portfólio de produtos do Colégio Marista de Londrina, a sua estrutura foi dividida em Unidades Estratégicas de Negócio – UEN's. Esta separação é muito útil, pois nos mostra como cada unidade participa da estrutura total da empresa, em termos de geração de receitas e alocação de custos. Esta divisão possibilita que o colégio tenha uma melhor visão de seus negócios e auxilia na formação de ações estratégicas para cada unidade, de acordo com suas características. As UEN's criadas seguem listadas na Tabela 11:

Tabela 11: Unidades Estratégicas de Negócio – Colégio Marista de Londrina

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO	SÉRIES
Educação Infantil	Jardinzinho, Jardim 1, Jardim 2 e Jardim 3
Ensino Fundamental 1	1ª à 4ª série
Ensino Fundamental 2	5ª à 8ª série
Ensino Médio	1ª à 3ª série

Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

5.8.2 Distribuição relativa atual de alunos por unidade de negócio

De acordo com os dados coletados (referentes ao ano de 2001), a unidade que tem maior participação de alunos na estrutura total é o Ensino Fundamental 2, com 39,26% do total, seguido do Ensino Fundamental 1 com 27,88%. Ou seja: cerca de 2/3 dos alunos do colégio estão matriculados da 1ª à 8ª série, mostrando desta forma o destaque e a importância que estes segmentos têm no colégio.

O Ensino Médio corresponde a 21,26% do total de alunos matriculados, e a Educação Infantil a 11,6% do total. Analisando todas as séries oferecidas pelo colégio (da Educação Infantil até o Ensino Médio), observamos que a partir da 5ª série (Ensino Fundamental 2), é que encontramos maior equilíbrio entre as participações relativas por série, respondendo por cerca de 10% do total de alunos por série, com pequenas variações entre elas.

A unidade que tem maior variação de número de alunos entre as séries que a compõem é a Educação Infantil, variando de 10,37% (ou 1,2% do total de alunos) no Jardimzinho até 34,44% (ou 3,99% do total de alunos) no Jardim 3. Para informações mais detalhadas, vide Quadro 9:

Quadro 9 :Colégio Marista de Londrina. Número de Matrículas, Geral e por Série

Unidade	EDUCAÇÃO INFANTIL					
Turma	Jardinzinho	Jardim 1	Jardim 2	Jardim 3	Total UN	
nº alunos	28	69	80	93	270	
Partic. UN	10,37%	25,56%	29,63%	34,44%	100,00%	
Partic.Geral	1,20%	2,96%	3,44%	3,99%	11,60%	
Unidade	FUNDAMENTAL 1					
Turma	1ª série	2ª série	3ª série	4ª série	Total UN	
nº alunos	155	137	169	188	649	
Partic. UN	23,88%	21,11%	26,04%	28,97%	100,00%	
Partic.Geral	6,66%	5,88%	7,26%	8,08%	27,88%	
Unidade	FUNDAMENTAL 2					
Turma	5ª série	6ª série	7ª série	8ª série	Total UN	
nº alunos	230	215	254	215	914	
Partic. UN	25,16%	23,52%	27,79%	23,52%	100,00%	
Partic.Geral	9,88%	9,24%	10,91%	9,24%	39,26%	
Unidade	ENSINO MÉDIO					
Turma	1ª série	2ª série	3ª série		Total UN	Total Geral
nº alunos	222	163	110		495	2328
Partic. UN	44,85%	32,93%	22,22%		100,00%	
Partic.Geral	9,54%	7,00%	4,73%	0,00%	21,26%	100,00%

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

5.8.3 Evolução da importância relativa de cada unidade estratégica de negócio

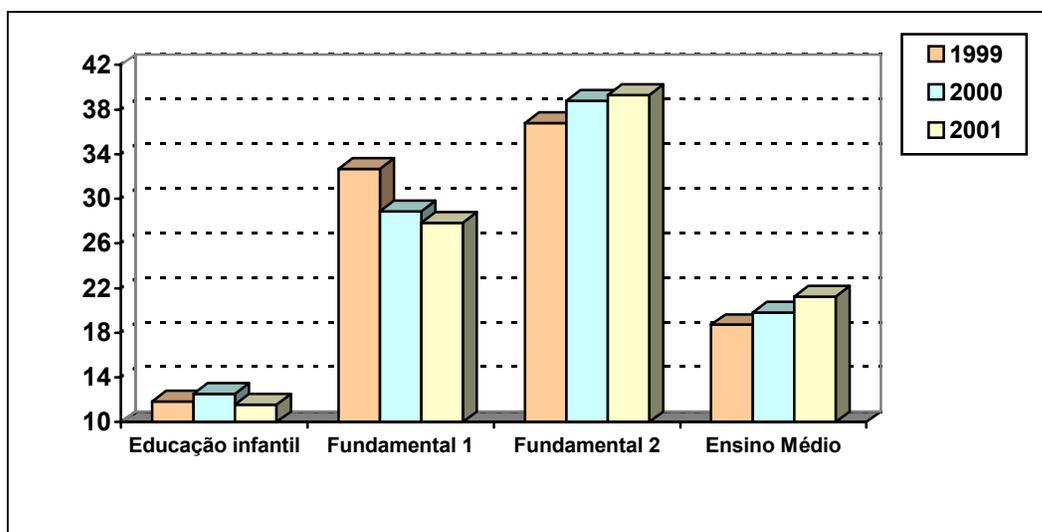
Comparando a importância relativa de cada uma das unidades, percebemos alguns movimentos dentro da estrutura do colégio:

- a) A educação infantil mostra uma relativa estabilidade durante o período de análise, mantendo o mesmo nível de importância, de cerca de 12% do total de alunos do colégio. Em 1999 representava 11,84% do total de. Em 2000, subiu para 12,53% e em 2001 tinha 11,60% dos alunos;
- b) O Ensino Fundamental 1 vem apresentando queda constante em relação a sua importância relativa. A unidade está perdendo participação a cada ano; em 1999 esta unidade representava 32,67% do total de alunos, em 2000 caiu para 28,89% e em 2001 passou a representar 27,88% do total de alunos;

- c) O Ensino Fundamental 2, ao contrário, passou a possuir um maior peso dentro da participação das unidades: vem crescendo ano a ano, e partindo de 36,79% em 1999 chegou a 39,26% em 2001.
- d) O Ensino Médio, assim como o Ensino Fundamental 2, mostra um aumento de participação durante o período de análise. Em 1999 representava 18,71% dos alunos, subiu para 19,8% em 2000 e chegou a 21,26% em 2001.

Estas mudanças estão representadas graficamente na Figura 30.

Figura 30: Gráfico Comparativo das Participações das UEN's



Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

É importante observar que esta análise considera a o crescimento ou decréscimo da importância relativa de cada unidade (número de alunos da unidade em relação ao total de alunos do colégio) e não do crescimento/queda absoluta do número de alunos destas unidades.

5.8.4 Evolução do número de alunos

Em números absolutos, comparando o período de 1999 a 2001, o Colégio Marista de Londrina obteve um crescimento de 3,97% em seu total geral de alunos. Em relação às unidades, o Ensino Médio apresentou o melhor resultado, obtendo um crescimento de 17,86% no período. Outro bom desempenho ocorreu no Ensino Fundamental 2, com 10,65% de crescimento. As demais unidades tiveram pior desempenho: a Educação Infantil apresentou um crescimento discreto da ordem de 2,27% e o Ensino Fundamental 1 foi a única unidade a apresentar queda no número de alunos, com 10,97% de diminuição. Para maior detalhamento, vide Quadro 10.

Quadro 10: Colégio Marista de Londrina. Evolução Comparativa do Número de Alunos

Período		Educação Infantil	Fundamental 1	Fundamental 2	Ensino Médio	Total Geral
1999	Número de alunos	264	729	826	420	2239
	Percentual sobre total geral	11,79%	32,56%	36,89%	18,76%	100,00%
	% crescimento sobre período anterior	-5,71%	-6,42%	6,17%	-2,33%	-1,24%
2000	Número de alunos	291	671	901	460	2323
	Percentual sobre total geral	12,53%	28,89%	38,79%	19,80%	100,00%
	% crescimento sobre período anterior	10,23%	-7,96%	9,08%	9,52%	3,75%
2001	Número de alunos	270	649	914	495	2328
	Percentual sobre total geral	11,60%	27,88%	39,26%	21,26%	100,00%
	% crescimento sobre período anterior	-7,22%	-3,28%	1,44%	7,61%	0,22%
Comparativo 1999/2001		2,27%	-10,97%	10,65%	17,86%	3,97%

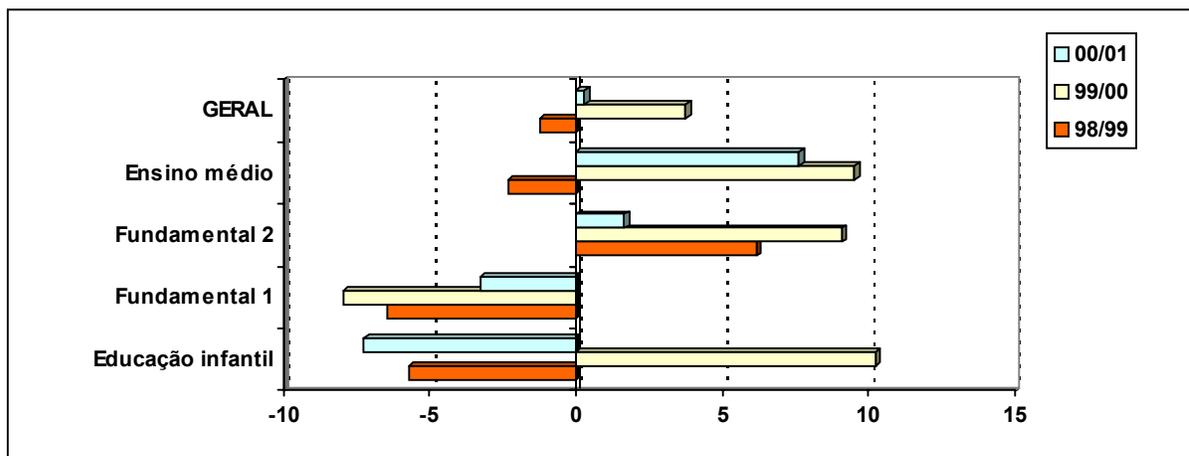
Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da secretaria.

O Colégio, seguindo a tendência geral do mercado de escolas particulares, conforme apresentado na Introdução e na Nota do Setor, vinha apresentando queda no número de matrículas até 1999. No próprio ano de 1999, o número total de alunos no início do ano letivo era 1,24% menor que no ano anterior. Todavia, a partir deste ano, a situação se inverteu: em

2000 o Marista apresentou um forte crescimento de 3,75% e manteve praticamente estável sua base de clientes em 2001, acumulando mais um pequeno crescimento de 0,22%. Isto resultou no crescimento acumulado de 3,97% no período. Comparado com outros colégios de seu grupo estratégico, o Marista foi o único a apresentar desempenho positivo.

A situação de cada uma das unidades, representada graficamente na Figura 31 foi a seguinte:

- A Educação infantil saiu de um resultado negativo de -5,71% e melhorou bastante seu desempenho em 2000, crescendo 10,23%; todavia, teve este crescimento anulado por um decréscimo no número de alunos de 7,22% em 2001. Por fim, apresentava em 2001 praticamente o mesmo número de alunos que tinha em 1999.
 - O Fundamental 1 teve o pior desempenho: vem perdendo alunos de forma acentuada desde 1999; a unidade perdeu 6,42% do seu total de alunos em 1999 e 7,96% em 2000. Entretanto, o processo desacelerou-se em 2001, onde a unidade decresceu com menor intensidade: 3,28%. De qualquer forma, o Colégio tinha 729 alunos no Fundamental 1 em 1999 e chegou a 2001 com 649 alunos(-10,97%).
 - O Fundamental 2 apresentou crescimento constante no período: 6,17% em 1999, 9,08% em 2000 e 1,66% em 2001. Isto resultou em um crescimento acumulado de 10,65%. Em números absolutos, significa dizer que o colégio tinha 826 alunos nesta unidade em 1999 e chegou a 914 em 2001.
 - O Ensino Médio foi unidade a apresentar o melhor desempenho. Partiu de um pequeno decréscimo em 1999 (-2,33%) e após apresentar boas taxas de crescimento nos dois anos seguintes chegou a um aumento acumulado de 17,86% no total de alunos (de 420 para 495 alunos)
-

Figura 31: Crescimento do número de alunos das UEN's

Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

5.8.5 Atração de novos alunos

Percebe-se que houve redução na entrada de novos alunos no período de análise. Em 1999 o colégio atraiu 470 novos alunos; em 2000, atraiu 451 e em 2001, 399 alunos. Ou seja: 15% a menos se comparando 1999 com 2001. É importante salientar que a redução na entrada de novos é geral: a unidade com menos problemas é o Fundamental 1, mas mesmo assim inspira cuidados. As outras três unidades sofreram redução mais acentuada, com destaque para a Educação Infantil e o Ensino Médio.

Na Tabela 12 segue listado o número de alunos novos por série. Alertamos que a comparação entre os anos de 2000 e 2001 pode ser feita com exatidão, mas o mesmo não acontece com o ano de 1999; o sistema de controle dos novos alunos por série apresentava alguns problemas e este autor optou por desconsiderar os dados. Todavia, o número total de novos alunos de 1999 (470 alunos, já apresentado acima) é confiável e será mantido para fins de análise comparativa do total geral de alunos.

Tabela 12: Número de novos alunos geral e por série – Colégio Marista de Londrina

Turma	2000	2001	Var % 01/00
Jardim 0	42	32	-23,81%
Jardim 1	34	29	-14,71%
Jardim 2	23	19	-17,39%
Jardim 3	47	28	-40,43%
Total Ed. Infantil	146	108	-26,03%
1ª série	41	51	24,39%
2ª série	23	17	-26,09%
3ª série	14	18	28,57%
4ª série	22	16	-27,27%
Total Fund. 1	100	102	2,00%
5ª série	43	57	32,56%
6ª série	25	20	-20,00%
7ª série	31	20	-35,48%
8ª série	26	23	-11,54%
Total Fund. 2	125	120	-4,00%
1ª série	51	41	-19,61%
2ª série	16	21	31,25%
3ª série	13	7	-46,15%
Total Ens. Médio	80	69	-13,75%
TOTAL GERAL	451	399	-11,53%

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

5.8.6 Pesquisa com novos compradores e análise do comportamento de compra

Na busca de maiores informações sobre os alunos que são atraídos pelo colégio, em 2001 foi realizada uma pesquisa pela MG4 Consultoria Empresarial, a empresa responsável pela assessoria de marketing do colégio Marista. Para melhor entendimento da realidade de mercado da empresa objeto do estudo de caso, algumas informações desta pesquisa serão apresentadas a seguir. A pesquisa tinha os seguintes objetivos:

- Conhecer as principais razões que levaram os novos alunos a efetivarem suas matrículas no Colégio Marista;
- Verificar que qualidades do colégio são percebidas pelas famílias;
- Identificar o conjunto de escolha considerado no processo de compra.

5.8.6.1 Comportamento de compra

O tipo de comportamento de compra característico do grupo pesquisado é chamado de “comportamento complexo de compra”. Os consumidores têm um comportamento complexo de compra quando eles estão altamente envolvidos e conscientes das diferenças significativas existentes entre as marcas. O alto envolvimento na compra é gerado quando ela é cara, esporádica, arriscada e tem alto significado emocional para os consumidores. Normalmente, o consumidor não sabe muito sobre a categoria do produto e tem muito a aprender. Este comprador atravessa um processo de aprendizagem cognitiva: primeiro desenvolvendo crenças sobre o produto, depois desenvolvendo atitudes e, mais para frente, fazendo uma aquisição consciente.

Na escolha de uma escola, o consumidor passa pelo processo descrito acima, obedecendo ao seguinte padrão:

- Na fase inicial de levantamento de informações, o consumidor busca aprender sobre as escolas, seus métodos, etc. buscando estas informações principalmente em **relatos e opiniões de conhecidos (fontes pessoais)**. Após esta primeira fase, que normalmente é lenta e prolongada, o consumidor cria um conjunto de alternativas de escolha (normalmente, cerca de 3 escolas – este conjunto de escolhas está explicitado no anexo 1) e passa a exercer busca ativa de informação, tendo como método mais comum a visita à escola. Após esta fase, entra em processo de avaliação de alternativas e chega à decisão de compra.
 - Cabe dizer que existem casos onde o processo decisório é mais rápido, levando o consumidor a desconsiderar as alternativas de escolha e conseqüentemente as visitas, partindo diretamente do levantamento de informações para a decisão de compra. Isto ocorre quando **um testemunho de qualidade da escola é feito** por alguém de extrema
-

confiança do comprador, quando o mesmo tem menor envolvimento com a compra ou pouco tempo para decidir.

5.8.6.2 Motivos da escolha

Praticamente todos os entrevistados apresentaram um conjunto de motivos para escolher o Colégio Marista como opção de ensino para os filhos. De maneira geral, a escolha pelo colégio foi baseada em pelo menos dois fatores. Na visão deles, o colégio apresenta vantagens distintas e que, em conjunto, formaram um conceito de escola ideal e que fizeram a diferença perante os concorrentes visitados.

Os motivos apresentados foram percebidos pelas famílias durante o processo de compra. Estes motivos muitas vezes são reforçados pelas pessoas que têm ou tiveram filhos na escola (parentes e amigos). Inclusive, a consulta a quem já tem filhos no colégio é extremamente frequente: o motivo “indicação de outras pessoas” foi o mais citado nas respostas em todos os níveis de ensino. Na realidade, estas **referências de qualidade (indicações)** são decisivas na escolha.

Os pais dos novos alunos levaram em conta vários motivos importantes para escolher o Colégio Marista. Os **seis** principais - que tiveram um grande número de citações em todas as unidades de ensino - foram:

- 1. Ter outro filho que já é aluno do colégio** (15% do total das respostas).
 - 2. Escola religiosa, católica, com aulas de ensino religioso, que coloca a religião no dia-a-dia dos alunos** (12% do total).
-

“Escolhi o Marista por ser um colégio católico, voltado para a religião, o que é muito importante nos dias de hoje”

“Acho muito importante ter a religião presente no dia-a-dia para a formação das crianças”

“Escolhi o Marista porque tem aulas de Ensino Religioso”

3. Infra-estrutura e espaço físico disponível (11% do total).

4. Método de ensino, proposta pedagógica (11% do total). Concentrado na Educação Infantil e Fundamental 1.

5. Formação integral, preparação para a vida, formando o aluno como cidadão (10% do total). Concentrado no Fundamental 2 e Ensino Médio.

“O Marista não valoriza apenas o material, mas também o lado espiritual e humano, conciliados a um bom ensino”

“O Marista é mais completo...além de formar um bom aluno, forma um cidadão”

“Escolhi o Marista por ser um colégio tradicional, que valoriza o aluno na sua formação integral”

“No Marista a formação é integral, não é só o conteúdo em sala”

6. Proximidade da residência das famílias (9% do total).

Outros motivos citados:

- Tradição que a escola tem na cidade (8% do total).
 - Pai e/ou Mãe são ex-alunos (8% do total).
 - Qualidade de ensino (6% do total).
-

- Equipe de professores (5% do total).
- Valorização da família (5% do total).

5.8.7 Evasão de alunos

Como já foi exposto acima, o colégio vem atraindo, ano a ano, um número menor de alunos novos. Em 1999, 20,83% do total de alunos da escola era formado por alunos novos. Este índice foi declinando e em 2001 representou 15,97%. Um ponto ainda mais preocupante é que o número de alunos que abandonam o colégio – que vem crescendo de forma considerável: em 1999 o colégio teve 180 transferências (ou 7,98% do total de alunos); este número subiu para 224 em 2000 (9,64% do total de alunos) chegando a 252 (10,82% do total de alunos) em 2001.

Ou seja: a saída de alunos aumentou 40% em dois anos. Este resultado negativo influenciou o crescimento do número de alunos do colégio em 2001, crescimento este que foi bem menor ao registrado no ano anterior.

Para maiores informações, a mobilidade de alunos e os índices de retenção e evasão do colégio seguem listados nas Tabelas 13 e 14. Estes índices foram calculados isolando do total de alunos os alunos da 3ª série do Ensino Médio (que deixam o colégio de qualquer maneira e, portanto, não podem fazer parte das estatísticas de evasão/retenção).

Tabela 13: Comparativo da Mobilidade de Alunos - Colégio Marista de Londrina

Saldos				Transferidos				Novos			
Ano	Início	Fim	%	Durante	%	Final	%	Novos início	%	Novos durante	%
1999	2256	2243	-0,58%	101	4,48%	180	7,98%	470	20,83%	88	3,90%
2000	2323	2311	-0,52%	100	4,30%	227	9,64%	399	17,18%	88	3,79%
2001	2330	2273	-2,45%	106	4,55%	252	10,82%	372	15,97%	49	2,10%

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

Tabela 14: Índices de retenção e evasão – Colégio Marista de Londrina

Ano	Retenção	Evasão
1999	91,54%	8,45%
2000	90,37%	9,63%
2001	88,56%	11,44%

Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

5.8.8 Análise das transferências e motivos de desistência

Assim como levantou informações sobre os novos alunos, também foi realizada uma pesquisa com os alunos que deixaram o colégio para identificar as razões de sua desistência. Para que se compreenda a dinâmica e as motivações pelas quais os clientes mudam de colégio, este autor julgou válida a apresentação dos pontos principais desta pesquisa.

A pesquisa foi elaborada em duas fases: inicialmente realizou-se uma compilação das informações dos 227 alunos transferidos do Marista durante o período de matrícula de 2000/2001, informações estas obtidas na secretaria do próprio colégio. Posteriormente, uma amostra destes clientes foi entrevistada (através de entrevistas telefônicas realizadas por um instituto de pesquisa) para levantarem-se os motivos da transferência de forma detalhada.

Na sequência são apresentados as tabelas de distribuição de frequência e comentários a respeito dos seguintes aspectos:

- 1- Quais as séries com maior número de transferências?
- 2- Quais os motivos que levam os alunos a desligarem-se do Marista?
- 3- Para quais concorrentes os alunos estão se transferindo?

De acordo com a Tabela 15, percebe-se que há uma nítida concentração das transferências a partir da 8ª série do ensino fundamental. Mais da metade dos alunos (52%)

que deixam o colégio está em três séries: 8ª série do fundamental, 1ª e 2ª série do ensino médio. Isto ocorre em função do melhor posicionamento de alguns concorrentes em relação ao ensino médio (preparação para o vestibular) que desloca parte da demanda. Outro motivo é que estas séries têm preços mais altos; isto faz com que algumas famílias optem por transferir seus filhos para escolas mais baratas.

Tabela 15: Série do aluno transferido – Colégio Marista de Londrina

COD.	CATEGORIA	FREQUENCIA			
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA ACUMULADA	
1	- Educação infantil	8	3.52	3.52	3.52
2	- 1a serie	13	5.73	5.73	9.25
3	- 2a serie	12	5.29	5.29	14.54
4	- 3a serie	7	3.08	3.08	17.62
5	- 4a serie	15	6.61	6.61	24.23
6	- 5a serie	15	6.61	6.61	30.84
7	- 6a serie	22	9.69	9.69	40.53
8	- 7a serie	15	6.61	6.61	47.14
9	- 8a serie	38	16.74	16.74	63.88
10	- 1a serie médio	40	17.62	17.62	81.50
11	- 2a serie médio	42	18.50	18.50	100.00
TOTAL DE RESPOSTAS		227	100.00	100.00	100.00
BASE			227	227	227

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

O detalhamento das transferências apresentado na Tabela 16 foi agrupado em 2 grandes grupos. O primeiro grupo o colégio denominou motivos “controláveis”, ou seja, aqueles que estão dentro da linha de ação do colégio e que podem ser resolvidos. O segundo foi classificado como motivos “incontroláveis” e que não dependem do colégio, são externos e fogem do controle da escola, como mudança de cidade, por exemplo. O foco de análise recaiu sobre o primeiro grupo, o qual foi entrevistado para que fornecesse os motivos detalhados de sua mudança de fornecedor.

Tabela 16: Detalhamento das Transferências – Colégio Marista de Londrina

COD.	CATEGORIA	FREQUENCIA			
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA	ACUMULADA
1	- Transferência para outro colégio particular	112	49.34	68.71	68.71
2	- Transferência para rede pública	15	6.61	9.20	77.91
3	- Transferência por mudança de cidade	18	7.93	11.04	88.96
4	- Transferência por notas baixas / repetência	16	7.05	9.82	98.77
5	- Outros	2	0.88	1.23	100.00
	Não responderam	64	28.19	0.00	100.00
TOTAL DE RESPOSTAS		227	100.00	100.00	100.00
BASE		227	163	163	163

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

Motivos de transferência

Os principais motivos declarados pelos entrevistados para terem abandonado o colégio foram:

1 – Dificuldade de comunicação com o colégio: pais acham difícil o acesso com a direção, núcleos e professores; solução para os problemas nem sempre é satisfatória em termos de velocidade e qualidade da solução.

2– Avaliação formativa⁴ : pais não compreendem o método; não acreditam no método; vêem uma grande contradição entre o número de alunos em sala e o método; percebem falhas por parte dos professores, por eles também não conhecerem o método a fundo ou por não acreditarem nele.

⁴ O Colégio Marista de Londrina utiliza um método de avaliação não tradicional chamado “Avaliação Formativa”, onde os alunos não têm notas, mas conceitos (insuficiente, na média, acima da média, etc.) os quais são obtidos através de acompanhamento direto do desenvolvimento de cada aluno pelo professor. É o modelo utilizado pelas escolas inglesas, onde este tipo de avaliação é denominado “*continuous assessment*”.

3 – Colégio impessoal e elitista: visão de que o colégio não “precisa do aluno”, não se preocupa em escutar as famílias; reclamação de que no processo de transferência o colégio não se preocupa em tentar “reter” o aluno; visão de colégio elitista e que “cobra até o ar que o aluno respira”.

4 – Número de alunos por sala (mais presente no Fundamental 1): queixas sobre a impossibilidade de atendimento personalizado em sala pelo grande número de alunos; comparação direta com concorrentes do segmento.

5 – Professores (mais presente no Ensino Médio): não prendem a atenção do aluno; desatualizados; não conseguem dominar a sala.

6 – Preparação para o vestibular (mais presente no Ensino Médio): visão de que o colégio não prepara bem os alunos para o vestibular; idéia que o ensino nos concorrentes é mais “puxado” e de melhor qualidade neste quesito.

Por fim, identificados os motivos das transferências, é importante identificar quais os concorrentes para os quais se dirigem estes ex-clientes. A análise da Tabela 17 permite verificar que 67,25% dos alunos que foram para outra escola particular direcionaram-se para apenas dois colégios: Universitário e Maxi.

Tabela 17: Novo Colégio do aluno transferido – Colégio Marista de Londrina

COD.	CATEGORIA	FREQUENCIA			
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA	ACUMULADA
1	- Universitário	55	30.73	48.67	48.67
2	- Maxi	21	11.73	18.58	67.26
3	- Delta	0	0.00	0.00	67.26
4	- Londrinense	1	0.56	0.88	68.14
5	- Canada	1	0.56	0.88	69.03
6	- CPV	9	5.03	7.96	76.99
7	- Santa Maria	5	2.79	4.42	81.42
8	- Seta Fundamental	8	4.47	7.08	88.47
9	- Outros	13	7.26	11.50	100.00
	Não responderam	66	36.87	0.00	100.00
TOTAL DE RESPOSTAS		179	100.00	100.00	100.00
BASE			179	113	113

Fonte: Colégio Marista de Londrina. Dados da Secretaria.

5.9 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E SUAS FONTES

Um dos pilares fundamentais para que o processo de gerenciamento estratégico funcione adequadamente é um sistema de informações eficiente e eficaz. Um dos grandes problemas do colégio era não dispor de informações gerenciais claras e acuradas. Em função disso, foi desenvolvido um novo sistema de identificação, coleta e tratamento de informações objetivando solucionar este problema.

O sistema de informação do Colégio Marista tinha como função principal monitorar o ambiente interno e externo para atualizar produtos e as ações da empresa, em termos de:

- mudanças de desejos dos consumidores
- novas tecnologias
- iniciativas dos concorrentes

O sistema consistia de quatro subsistemas:

5.9.1 Relatórios Internos

Em um primeiro momento, o serviço consolidou as informações cadastrais básicas interessantes do ponto de vista de mercado. Os bancos de dados foram construídos em bases flexíveis, o que permitiu o acréscimo de informações por construção de novos campos na Tabela primária ou construção de Tabelas vinculadas. Uso das informações: envio de correspondências de natureza diversa; realização de pesquisas; levantamento estatístico com base nos cadastros.

5.9.1.1 Cadastros

- pais/responsáveis e alunos
- fornecedores
- mailing (pessoas e empresas que recebem correspondências do Marista, anunciantes e empresas que recebem Marista Express – publicação dirigida do Colégio Marista de Londrina - e ex-alunos)

5.9.1.2 Dados quantitativos

- Número de matrículas
 - Número de matrículas por unidade de negócio, por turma
 - Número de alunos novos
 - Ritmo de matrículas
 - Cancelamentos, transferências e respectivas causas
-

Todas informações acima foram obtidas quinzenalmente com a secretaria e registradas em séries históricas. Como já especificado acima, os dados têm caráter quantitativo, não sendo necessário para este fim o registro de “quem” foi transferido ou o “porquê”. Interessa o número de transferidos e as distribuições de frequência dos motivos.

5.9.1.3 Dados qualitativos – Indicadores de qualidade

Neste item foram incorporados alguns elementos que pudessem fornecer informações de caráter qualitativo e outros para a construção de indicadores. Foi instituída uma pesquisa anual a respeito da satisfação das famílias com o colégio (a partir do ano de 1999) que ao longo do tempo permitiu a comparação das variáveis e a projeção de tendências. Além disso, o registro de todas as reclamações e dos motivos pelos quais os pais entravam em contato com o colégio permitiu a melhoria no serviço de atendimento como um todo, bem como a identificação de problemas. A identificação rápida de um problema e o isolamento de suas causas é condição essencial para a pronta resolução deste problema e a manutenção da satisfação dos alunos e suas famílias. Os principais dados coletados referiam-se a:

- Pesquisa de satisfação pais
- Histórico de reclamações / análise das causas
- Resumo Estatístico do Serviço de Atendimento Marista

5.9.2 Inteligência Estratégica

O sistema de inteligência alimenta os gerentes com informações diárias sobre eventos no ambiente externo. O sistema de inteligência competitiva trata de coletar informações não

previstas, não planejadas e não específicas relevantes à tomada de decisão estratégica. Tinha como escopo as seguintes atividades:

- Documentação e base informativa sobre concorrência
- Clipping de meios de comunicação sobre educação e tendências
- Monitoramento do macroambiente, de acordo com variáveis apresentadas na fundamentação teórica por Andrews (1980); Bethlem (1998); Kotler (1994); Prower et al (1986).
- Arquivo de materiais de comunicação do próprio colégio

A atividade de inteligência era responsável pela coleta e documentação de informações relacionadas com os itens acima, verificando:

- imprensa local (jornais, revistas,etc.)
- imprensa nacional (jornais, revistas,etc.)
- ações da concorrência (anúncios, outdoors, impressos,etc.)
- outras fontes de informação esporádicas

5.9.3 Pesquisas/Estudos de Mercado

O sistema de pesquisa corresponde à elaboração, à coleta e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica enfrentada pela empresa. O processo de pesquisa consiste de cinco etapas: definição do problema e dos objetivos da pesquisa; desenvolvimento do plano de pesquisa, coleta de informações, análise das informações e apresentação das conclusões. Todas as pesquisas coletadas relacionadas com o tema educação estavam consolidadas no mesmo diretório, facilitando a consulta. Os principais tipos de pesquisas coletadas/realizadas foram:

- Estudos de mercados
- Pesquisas sobre o comportamento do consumidor
- Pesquisa de causas de evasão de alunos
- Pesquisa de causas de adoção (novos alunos)
- Outras pesquisas relevantes à tomada de decisão

As fontes de dados foram desde órgãos governamentais ligados ou não à área educacional (IBGE, Prefeitura Municipal de Londrina, Ministério da Educação e outros) a esforços de pesquisa *ad hoc* por intermédio de institutos de pesquisa.

5.10 MÉTODO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

O Colégio Marista de Londrina experimentou pela primeira vez no período de 1999 – 2001 um processo formal de planejamento estratégico. De acordo com os modelos descritos por Mintzberg e Quinn (2001), o que mais se aproxima do método utilizado no Colégio Marista é a chamada “Escola do Posicionamento”. Este método pressupõe a aceitação de várias premissas da “Escola do Design” e da “Escola do Planejamento”, bem como seu modelo de formulação estratégica, apresentado na Fundamentação Teórica, Figura 4.

Diversos fatores que evidenciam o uso deste método de formulação estratégica (Mintzberg e Quinn, 2001) foram identificados durante a coleta de dados. Dentre eles destacam-se:

- a formação da estratégia entendida como um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas de análise;
-

- a responsabilidade pela formulação estratégia era alocada no topo da estrutura; participavam do processo apenas os principais diretores e executivos, sendo que a responsabilidade maior do processo recaía sobre o executivo principal, o diretor geral;

- as estratégias precisavam ser redigidas de maneira simples e atreladas a metas quantitativas para que os resultados pudessem ser medidos com facilidade; depois de formuladas na cúpula as estratégias eram comunicadas a todas as áreas da empresa, através dos canais formais de comunicação e por meio de reuniões especiais;

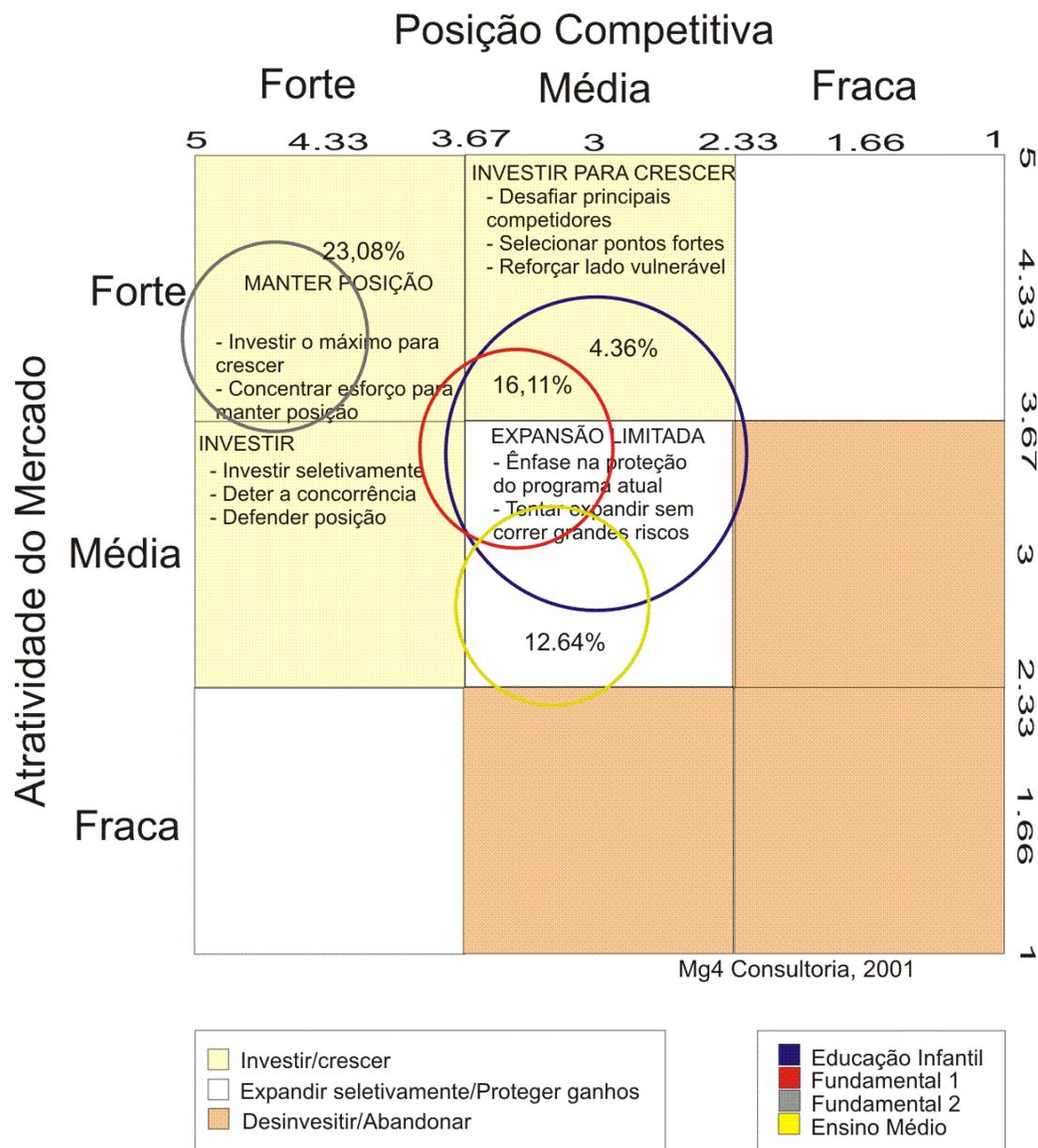
- a formulação estratégica buscava atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas; em virtude disso, havia o tradicional modelo de análise interna (identificando pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades) resultando na montagem da análise SWOT;

- valorização da figura do analista, evidenciada pela contratação de consultores empresariais para coordenar o processo de planejamento estratégico e fornecer técnicas analíticas, com destaque para matrizes, como por exemplo, a matriz GE ilustrada na Figura 32, e quadros de análise derivados quase que totalmente dos estudos de Porter (1991) como a Análise da Indústria, por exemplo;

- incorporação de elementos da teoria de Porter (1991), através da seleção de um perfil estratégico genérico que *consiste em selecionar uma posição competitiva dentro de um ramo de negócio em que a empresa possa melhor se defender das forças ambientais ou influenciá-las a seu favor;*

- entendia-se uma distinção clara entre formulação e implementação estratégica; somente depois que este processo formal de “construção” da estratégia terminava é que se podia avançar para a fase de implementação;

Figura 32: Matriz GE – Colégio Marista de Londrina



Fonte: MG4 Consultoria Empresarial. Plano de Marketing Colégio Marista. Relatório Consolidado 2001.

A matriz GE é uma ferramenta analítica que cruza a posição competitiva de um dado competidor com a atratividade de um mercado, definindo algumas posturas estratégicas padrão de acordo com o resultado deste cruzamento. Leva este nome pois foi inicialmente utilizada na empresa General Eletric nos EUA. Na Figura 32 mostram-se os resultados da análise conduzida no Colégio Marista de Londrina em 2001.

5.11 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICOS

O Colégio Marista, em 1999, buscando maior profissionalização e na tentativa de definir um rumo de ação para o triênio futuro, resolve iniciar um processo formal de planejamento estratégico. Como a atividade era nova, não havia ninguém dentro da estrutura com *expertise* para coordenar o processo. Em função disso, optou-se pela contratação de uma empresa de consultoria de São Paulo - chamada D.Paula Consultores Associados – a qual assumiu a responsabilidade pela coordenação do processo de formulação estratégica. Seria montado um plano estratégico para três anos, revisado anualmente. Como já citado no tópico anterior, o processo de formulação estratégica do Colégio Marista no período de 1999 – 2001 seguiu rigorosamente o modelo da Escola do Design (MINTZBERG, 2001). Isto significa que havia uma distinção muito clara entre formulação da estratégia e sua implementação.

A primeira fase – a formulação estratégica – iniciou-se com uma ampla coleta de informações por esta consultoria, a fim de fornecer subsídios para a montagem de matrizes analíticas, relatórios de tendência, análise de mercados e construção de cenários.

Quando um farto material analítico já estava disponível, formou-se o grupo responsável pela formulação da estratégia: o diretor geral, a diretora adjunta, os assessores dos núcleos, alguns professores e alguns colaboradores da área administrativa. Em regime de esforço concentrado este grupo passou a elaborar o planejamento estratégico para o período; aconteceram reuniões em período integral (8h) às quintas e sextas-feiras durante três semanas seguidas. Ao final deste período, o planejamento estratégico estava “finalizado”.

Nestas reuniões seguiram-se os passos do modelo de planejamento usual; inicialmente foram apresentados os estudos e análises realizados pela D.Paula Consultoria para subsidiar a tomada de decisão dos presentes; passou-se para a definição da missão, visão e valores da

organização; foi montada a análise SWOT da empresa; definiram-se os objetivos e metas para os próximos três anos e desenhou-se um plano de ação detalhado para o atingimento destes objetivos.

Havia muita ênfase em análises técnicas e quantificação; os julgamentos de natureza intuitiva e subjetiva foram firmemente combatidos pelo grupo, que buscou o tempo todo uma abordagem “racional” e “profissional” na condução dos trabalhos.

Após o “término” do processo de planejamento, as ações e projetos dele decorrentes foram comunicados a todos os colaboradores da empresa, através de reuniões conduzidas pela diretoria e por outros multiplicadores. Nesta fase o objetivo era assegurar a compreensão e o comprometimento de todos com os objetivos e as ações do plano estratégico. A partir da conclusão desta etapa de comunicação das estratégias, passou-se à fase seguinte: a implementação.

As ações derivadas do plano estratégico foram divididas entre diversos responsáveis pela coordenação de áreas, ligados a um coordenador geral (o diretor geral). Este grupo reunia-se mensalmente para avaliar os resultados do plano e corrigir seus rumos. Por fim, anualmente havia uma grande revisão do plano, a fim de adequá-lo e atualizá-lo para o próximo ano.

5.12 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS

Um dos pontos centrais desta dissertação é identificar e descrever as estratégias implementadas pelo Colégio Marista no período de 1999 a 2001. Como já foi discutido na Nota do Setor, neste período o colégio conseguiu crescer em um cenário de aumento da concorrência e variáveis macro-ambientais desfavoráveis. O intuito de descrever estas

estratégias é que as mesmas podem auxiliar no processo de compreensão dos motivos que fizeram o Colégio Marista obter um desempenho singular.

Todavia, como afirmado anteriormente, algumas das principais estratégias implementadas pelo Colégio Marista de Londrina foram emergentes, não sendo desenhadas em um processo formal de planejamento. Sendo assim, é importante definir um critério básico para a seleção das estratégias listadas neste tópico: para este autor, não será relevante se a estratégia foi deliberada ou emergente, mas sim que tenha sido implementada, independente se originada de um processo formal de planejamento ou de uma forma natural e espontânea.

Dentro deste conceito, este autor identificou um conjunto de oito estratégias que foram a base da atuação do Colégio Marista no período de 1999 a 2001; estas estratégias serão detalhadas a seguir.

5.12.1 Estratégia 1: Mudança na estrutura organizacional (emergente)

A estrutura organizacional do Colégio Marista sofreu uma profunda alteração em 1999. Foi uma mudança capitaneada pela mantenedora, a qual entendeu que a estrutura vigente já não era adequada para a administração dos colégios da província. A estrutura anterior era baseada em serviços, como nos mostra a Figura 33, organizados da seguinte forma:

Diretor

Coordenador e responsável geral da escola, cabendo-lhe zelar para que as linhas de sintonia e unidade da escola estejam preservadas.

Diretor Adjunto

Assessor direto e imediato do Diretor e assume as atribuições que lhe são por ele delegadas.

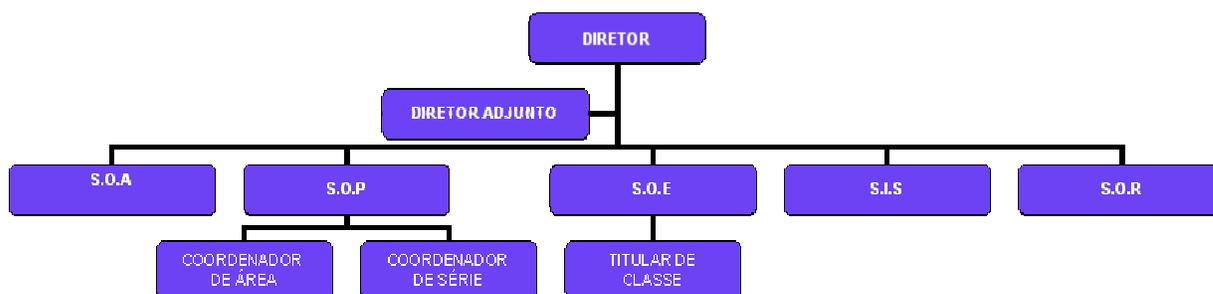
SOA (Serviço de Orientação Administrativa)

É o setor responsável pela administração dos recursos materiais e financeiros da escola.

SOP (Serviço de Orientação Pedagógica)

Ocupa-se prioritariamente da eficácia do processo ensino-aprendizagem, selecionando, qualificando, avaliando e quantificando os professores, coordenando toda a ação didático-pedagógica e otimizando a utilização dos recursos pedagógicos disponíveis. Divide responsabilidade com os coordenadores de áreas e de séries.

Figura 33: Organograma do Colégio Marista antes da mudança Organizacional



Fonte: Colégio Marista de Londrina. Informativo 1998.

SOE (Serviço de Orientação Educacional)

A função do SOE é acompanhar o desenvolvimento intelectual, psicológico e social do aluno e garantir-lhe a possibilidade de aprendizagem. Trabalha em consonância com os Titulares de Classe e o SIS.

SIS (Serviço de Integração Social)

É o setor responsável pela convivência e integração harmoniosa de todos no ambiente escolar. Ao SIS compete a manutenção do clima de ordem e a segurança dos alunos, por meio de uma ação construtiva e equilibrada.

SOR (Serviço de Orientação Religiosa)

Compete ao setor promover o cultivo dos valores cristãos e da dimensão religiosa da educação como um todo (aulas de Ensino Religioso e Pastoral escolar). O SOR desenvolve o trabalho em sintonia com a Direção e com os demais Serviços, contribuindo com o espírito religioso que um colégio católico deve ter por meio de reflexões, estudo, orações, retiros...

A estrutura organizacional baseada em serviços foi modificada por apresentar uma série de disfunções. Um dos principais problemas é que a estrutura anterior era organizada em compartimentos estanques e não por processo: um aluno com problema de aprendizagem era encaminhado ao SOE; com problemas disciplinares era encaminhado ao SIS; com problemas de relacionamento com um professor, procurava o SOP. Este arranjo organizacional também dificultava o atendimento aos alunos e seus pais, pois gerava contatos com um número maior de interlocutores e tornava o fluxo de informações mais difícil de ser administrado. Além

disso, a independência dos serviços facilitava a formação de “feudos” e limitava a coordenação entre os setores. Por fim, havia áreas de sobreposição de responsabilidade, gerando conflitos e disputas internas de poder, bem como havia áreas órfãs, sem responsável ou setor definido, como a área de esportes e artes, por exemplo.

A nova estrutura, já apresentada no tópico 5.5, foi implantada com o objetivo de resolver estes problemas e dar mais dinamismo aos trabalhos do colégio. A nova estrutura parte de uma organização baseada em processo, tendo o aluno como centro de tudo; qualquer questão relacionada com os alunos, seja ela disciplinar, de relacionamento, de aprendizagem, etc. é encaminhada ao núcleo psicopedagógico, que agora passa a ser a área fim do colégio. Todos os demais núcleos - pastoral, academia, tecnologia da informação, etc – são entendidos como áreas meio que atuam de forma integrada com o núcleo psicopedagógico visando potencializar a experiência de aprendizagem e desenvolvimento do aluno. Esta integração facilita o trabalho em equipe, através da formação de times multidisciplinares que trabalham organizados por projetos, dificultando a formação de feudos e tornando o fluxo de informação mais funcional.

A nova estrutura baseada em núcleos representou uma mudança significativa na forma do colégio gerenciar suas atividades e rompeu com uma série de paradigmas da organização. Esta mudança na estrutura organizacional dinamizou o atendimento aos alunos e suas famílias e permitiu o desenvolvimento de uma série de ações de fortalecimento da estrutura pedagógica do colégio. A equipe tornou-se mais motivada e produtiva, conseguindo desenvolver mais projetos e atividades em cada ano letivo.

Por todos estes motivos, a nova estrutura organizacional pode ser considerada uma importante estratégia do Colégio Marista rumo ao crescimento, pois desenvolveu as bases para que o colégio pudesse buscar uma posição mais destacada no mercado. Esta nova

estrutura é uma das estratégias centrais que possibilitou o crescimento obtido no período de análise (1999 – 2001).

5.12.2 Estratégia 2: Profissionalização da função de marketing (deliberada)

No momento da montagem da nova estrutura organizacional, o Colégio Marista percebeu que algumas importantes funções não haviam sido contempladas pela mantenedora, a despeito da grande melhoria operacional trazida pela nova departamentalização. Dentre elas, destacava-se a área de marketing. O Colégio Marista, preocupado com esta questão, procurou alternativas para a montagem de um setor para gerenciar o marketing da escola.

Em face da impossibilidade de contratação de profissionais especializados, a saída encontrada foi montar uma estrutura terceirizada, composta por prestadores de serviço. Estes prestadores de serviço foram ligados à estrutura como staff, em nível estratégico, respondendo ao diretor geral.

Foram contratadas três empresas, a saber:

- MG4 Consultoria Empresarial: empresa de assessoria e consultoria de marketing responsável pelo planejamento e coordenação das atividades de marketing dentro do colégio; foram alocados dois consultores em tempo parcial e um auxiliar administrativo em tempo integral para o projeto. Um destes consultores era o gerente de marketing do colégio e prestava contas diretamente ao diretor geral
-

- ES Comunicação: agência de publicidade responsável pelo planejamento de comunicação, desenvolvimento e criação de materiais publicitários, seleção e compra de mídia. Alocou um profissional em tempo parcial no projeto.
- J. Gogel: empresa de assessoria de imprensa, responsável pela relação do colégio com a imprensa, pela prospecção de espaços gratuitos nos veículos de comunicação e pela edição de uma publicação periódica do Marista, chamada “Marista Express”. Alocou um jornalista em tempo parcial no projeto.

Esta estrutura foi montada em 1999 e trabalhava seguindo um planejamento anual, de acordo com as fases e passos de construção do plano de marketing descrito por Kotler (2000). Estes profissionais destas empresas, em conjunto com o diretor geral (Ir. Rogério Mateucci) e a diretora adjunta (Marize Rufino), foram os responsáveis pelo gerenciamento de marketing do colégio marista no período de 1999 a 2001.

O esforço de planejamento ocorria sempre de março a junho, após o início das aulas. Este *timing* justifica-se em virtude de somente após o início das aulas é que se tornava possível avaliar a efetividade dos programas de marketing do ano anterior e os resultados alcançados. Participavam deste planejamento um grupo de oito assessores dos núcleos (nível gerencial ou equivalente), os dois diretores (geral e adjunto) e as 3 empresas contratadas (MG4, ES e J. Gogel).

Como parte integrante do plano havia um cronograma e um quadro de responsabilidades. Isto permitia identificar quem era o responsável pelo desenvolvimento de uma ação e em que prazo devia fazê-lo.

Após a montagem do plano, o colégio entrava imediatamente na fase de implementação do mesmo. Toda a coordenação das atividades cabia à MG4 Consultoria Empresarial, que com o suporte da diretoria geral cuidava para que as ações previstas no plano fossem postas em prática. Semanalmente ocorriam reuniões de acompanhamento, para fins de revisão de rumos e controle dos progressos e resultados do plano.

A profissionalização do setor de marketing foi uma iniciativa pioneira do Colégio Marista, pois na época nenhuma escola de Londrina dispunha de um setor de marketing próprio ou terceirizado tão bem organizado e atuante. Esta profissionalização da área de marketing forneceu importante diferencial competitivo para o Marista, pelo menos no primeiro ano do triênio em análise (1999 – 2001) uma vez que os principais competidores também montaram áreas de marketing a partir do ano 2000.

5.12.3 Estratégia 3: Construção de sistema de informações (emergente)

Para dar sustentação às novas estratégias do colégio e alimentar os tomadores de decisão, foi montado um sistema de informações envolvendo o detalhamento já listado no item 5.9. Dentre todo o conjunto de informações coletadas, destacaram-se:

Mapeamento concorrencial: durante o período de análise, o Colégio Marista procurou mapear o comportamento de seus concorrentes, a fim de prever seus movimentos competitivos e elaborar estratégias mais consistentes. O Colégio Marista passou a registrar cada movimento de seus concorrentes principais, acompanhando suas campanhas publicitárias, seus eventos, seus preços e alterações em suas instalações físicas. Isto resultou em um conjunto de informações que permitiu ao colégio compreender melhor seus oponentes, listando seus pontos fracos e suas potencialidades.

Pesquisas de mercado: além de mapear seus concorrentes, o colégio passou a realizar uma série de pesquisas no mercado educacional para levantar tendências e desenvolver inovações. Em pesquisas anuais, compreendeu a estrutura, tamanho e evolução do mercado local de escolas particulares e pôde traçar um quadro evolutivo que permitiu uma previsão de demanda mais ajustada.

Informações sobre consumidores: durante o período de 1999 a 2001 o colégio investiu consideravelmente em pesquisas junto ao seu público-alvo para melhor compreendê-lo. Estas pesquisas, normalmente de natureza qualitativa (grupos de discussão ou entrevistas em profundidade) procuraram mapear as motivações e a organização de compra dos pais e alunos de cada um dos segmentos de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Além disso, foram realizadas pesquisas sobre a imagem do colégio junto ao mercado e pesquisas de satisfação com os clientes do colégio, esta de natureza quantitativa.

O detalhado conhecimento do comportamento do consumidor, das características, estrutura e evolução do mercado e dos concorrentes pode ser considerado uma das grandes vantagens competitivas do Colégio Marista no período de análise. Todo este conhecimento foi fundamental para orientar as ações estratégicas do colégio e forneceu as bases para a reorientação da comunicação do colégio com o mercado, na modificação de seu espaço físico e na condução de sua política de investimentos.

5.12.4 Estratégia 4: Melhoria da infra-estrutura física (emergente)

Na fundamentação teórica deste trabalho, discutiu-se a influência das características dos serviços na formulação de estratégias. Uma destas características, **a intangibilidade**, influenciou diretamente na adoção desta estratégia (melhoria da infra-estrutura física do

colégio). Como serviços são intangíveis, muitas vezes a avaliação do comprador se faz por evidências de qualidade, como por exemplo, a qualidade das instalações físicas. Entendendo que suas instalações - algumas da década de 50 – podiam estar causando impressões indesejadas junto aos clientes, o Colégio Marista elaborou um grande projeto de modernização de sua estrutura que transformou a escola em um grande canteiro de obras. No período de 1999 a 2001 foram inaugurados diversos espaços novos que se agregaram à estrutura original, a saber:

Teatro: dentro do conceito de educação integral que faz parte da missão do colégio, faltava uma infra-estrutura adequada ao desenvolvimento de atividades ligadas às artes cênicas e à música. Para suprir esta carência foi construído o Teatro Marista, um dos mais modernos teatros da cidade. Sua inauguração ocorreu em 1999. Além de servir à comunidade interna do colégio, o Teatro Marista veio suprir uma carência da cidade de Londrina, que não conta com bons teatros. O teatro abriga eventos e manifestações artísticas não apenas do próprio colégio, mas de toda a comunidade, e tem sido bastante requisitado.

Biblioteca: entendendo que o espaço de leitura e pesquisa é extremamente importante em uma escola, o colégio remodelou totalmente sua biblioteca. A biblioteca ganhou um novo local, ampliando a área total da mesma; novos computadores com acesso à Internet foram instalados e o acervo foi ampliado. Sua inauguração ocorreu no ano 2000.

Educação infantil: em uma das pesquisas realizadas, percebeu-se que os consumidores deste segmento estavam valorizando escolas menores e especializadas em educação infantil e que estava havendo uma migração dos alunos das escolas maiores para as menores. Isto ocorria porque os pais das crianças de 3 a 6 anos não se sentiam seguros vendo seus filhos “misturados” com crianças maiores em uma estrutura física não projetada para atender suas necessidades, um tanto quanto específicas (principalmente em termos de ergonomia).

Identificando este problema, o Colégio Marista decidiu criar uma estrutura à parte, como se fosse um anexo, a fim de atender este segmento de mercado de forma exclusiva. Disto resultou o prédio da Educação Infantil, que incorporou os desejos deste grupo de consumidores. A partir da implantação desta estrutura, em 1999, o Colégio Marista tornou-se líder no segmento de Educação Infantil na cidade de Londrina.

Ala ensino médio: outra nova estrutura que foi construída no período foi a ala do ensino médio. Como foi visto na Nota do Setor, a posição competitiva do Colégio Marista no ensino médio não é tão boa quanto os outros segmentos. Isto levou a escola a realizar uma série de ações visando potencializar o ensino médio; dentre estas ações, uma das principais foi a construção de um prédio específico para o ensino médio, nos moldes do que foi feito com a educação infantil. Desta forma, cada segmento passou a ter um espaço físico exclusivo e adequado ao seu público-alvo. Esta nova estrutura foi inaugurada no ano 2000 e além de salas de aula contava com novos laboratórios de informática e com nova cantina, chamada a partir de então de “praça de alimentação”. Este nome se deve às características do projeto arquitetônico que seguia um padrão “shopping center”, criando um ambiente agradável e dentro da linguagem adolescente dos usuários do espaço.

Auditório: fechando um ciclo de grandes modificações, em 2001 o colégio construiu em uma área anexa ao prédio do ensino médio um auditório com capacidade para 280 lugares. Este auditório, assim como o teatro, passou a servir ao colégio e também à comunidade londrinense, visto que tem sido bastante requisitado para abrigar palestras e eventos.

5.12.5 Estratégia 5: Mudanças na imagem junto à comunidade (deliberada)

Um dos principais problemas identificados no período de análise é que o Colégio Marista tinha uma imagem confusa e distorcida junto à comunidade. Havia uma visão que o colégio era conservador, tradicional e religioso; além disso, havia uma grande confusão entre instituição, filosofia e colégio dificultando a criação de um posicionamento claro na mente do consumidor. O objetivo de uma instituição de ensino é oferecer serviços na área educacional, satisfazendo as necessidades de aprendizagem, desenvolvimento e formação de seu público-alvo. O excesso de apelos religiosos ou filosóficos na comunicação levava o Marista a criar imagens errôneas, algumas vezes até se esquecendo de sua atividade primária que é a prestação de serviços educacionais.

A escola assumiu uma estratégia de reposicionamento que englobou uma série de ações para mudar sua imagem junto à comunidade. Dentre elas, destacam-se:

- maior envolvimento com a comunidade, em uma filosofia que a “escola devia sair de dentro de seus muros”; isto levou a escola a se envolver em projetos sociais e a criar um calendário de eventos para divulgar suas atividades à comunidade.
 - maior aproximação com a imprensa e órgãos representativos da sociedade.
 - estabelecimento de um posicionamento claro: colégio que além de educar prepara o aluno para a vida; desenvolvimento global do aluno, nos aspectos pessoal, social e profissional; formação integral como aluno, ser humano e cidadão.
 - Foco na qualidade de ensino e na modernização do colégio em todos os seus aspectos.
-

5.12.6 Estratégia 6: Investimentos em comunicação com o mercado (deliberada)

Tendo estabelecido um posicionamento claro, o colégio passou a investir pesadamente em comunicação com o mercado, procurando romper a imagem de um colégio fechado e tradicional. O Colégio Marista, a partir de 1999 passa a realizar campanhas publicitárias no segundo semestre visando atrair mais consumidores para o próximo período letivo. Esta ação levou o colégio a obter um grande destaque, pois esta prática não era comum no mercado. Todavia, a partir de 2000 outras escolas passaram a também realizar campanhas na mesma época, enfraquecendo o poder desta estratégia.

Conjuntamente, foi criado um programa para uniformização do uso da marca e durante todo o período de análise houve investimento em propaganda de marca, com o objetivo de criar maior familiaridade e fortalecer a marca Marista junto ao mercado. Foram desenvolvidos vários materiais institucionais (folders, vídeos e outros), o colégio criou um extenso calendário de eventos – que passaram a ser tratados como oportunidades divulgação – e através da assessoria de imprensa ampliou-se o contato e o espaço do colégio junto aos veículos de comunicação (publicidade).

Este conjunto de ações de comunicação projetou a imagem do colégio e na avaliação do autor ajudam a explicar o bom desempenho do colégio no período, notadamente nos anos iniciais de 1999 e 2000.

5.12.7 Estratégia 7: Melhoria na qualidade dos serviços educacionais como forma de fidelização (deliberada)

A partir dos estudos de mercado realizados pelo sistema de informações o colégio concluiu que o mercado não crescia; para crescer, seria necessário deslocar alunos de outros

concorrentes via competição e, sobretudo, diminuir a evasão de seus próprios alunos – notadamente no ensino médio – através de ações de fidelização.

Partindo da premissa que clientes com alto grau de satisfação seriam menos suscetíveis a mudar de colégio, o Marista passou a concentrar boa parte dos seus esforços na melhoria de seus serviços educacionais.

O primeiro passo foi criar um sistema de indicadores confiável através de uma série de pesquisas de satisfação das famílias atendidas pelo colégio. Estas pesquisas nortearam as atividades do colégio, levando a um conjunto de ações que visavam o fortalecimento da área pedagógica, a saber:

- treinamento de professores
- investimento em recursos auxiliares de ensino
- mudanças curriculares
- mudanças no sistema de avaliação

Estas mudanças elevaram a percepção de qualidade dos serviços junto aos clientes atuais e potenciais. A maior parte das mudanças concentrou-se no ensino médio, onde as taxas de evasão eram mais altas.

5.12.8 Estratégia 8: Aprofundamento do relacionamento com o cliente (emergente)

Outra estratégia fundamental para o crescimento do colégio foi o aprofundamento do relacionamento com o cliente. Não é uma tarefa fácil, visto que no período de análise o Marista tinha que se relacionar com aproximadamente 1500 famílias diferentes; a demanda de

atendimentos e de problemas a resolver e solicitações a atender era enorme. Visando melhorar o relacionamento com as famílias, o colégio desenvolveu uma série de ações:

Canais de comunicação: foram criados diversos canais de comunicação com os alunos e suas famílias para que o diálogo fosse fácil e acessível. A idéia era fazer com que as idéias, críticas e sugestões dos clientes chegassem de forma rápida e descomplicada à direção da escola. Um dos principais canais de comunicação foi a pesquisa anual de satisfação, onde todos respondiam a um extenso questionário sem necessidade de identificação. O índice de resposta espontânea de mais de 52,88% mostram o sucesso do canal.

Marista Express: foi criada uma publicação exclusiva do colégio a fim de comunicar-se mais adequada e diretamente com os clientes. A revista Marista Express tinha tiragem de cinco mil exemplares e quatro edições por ano, nos meses de abril, junho, setembro e novembro.

Reuniões: as reuniões entre os pais e os núcleos psicopedagógicos tornaram-se mais frequentes e mais dinâmicas, com o objetivo de aproximar mais os pais ao colégio e atrair um número cada vez maior de participantes. Destaca-se a montagem de workshops de novas práticas pedagógicas onde os pais eram os “alunos”, facilitando a eles a compreensão do novo processo de aprendizagem.

Sistema de atendimento: o sistema de atendimento aos pais foi totalmente modificado; ocorreram mudanças na estrutura da recepção e no atendimento telefônico. O maior destaque fica por conta das alterações no atendimento a matrículas e rematrículas no final do ano; através de um novo processo, o atendimento foi bastante simplificado e agilizado.

5.13 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELOS MODELOS DE RUMELT (1980) E ROCHA (1996)

A partir da descrição das estratégias utilizadas pelo Colégio Marista no período de 1999 a 2001, parte-se para a avaliação destas estratégias, de acordo com os objetivos de pesquisa previamente apresentados.

Buscando uma classificação das estratégias utilizadas pelo Colégio Marista, pode-se perceber que o conjunto de estratégias utilizadas encaixa-se quase com perfeição na estratégia genérica denominada por Porter (1991) de “Diferenciação”. O Colégio Marista está localizado no grupo estratégico das escolas que lutam pela liderança de qualidade, e dessa forma, possui preços mais elevados em relação à média do mercado e oferece serviços diferenciados. Além disso, é uma escola com marca forte e tradição no mercado, gozando de ampla reputação em serviços educacionais, especialmente no segmento de ensino fundamental. É importante verificar que muitos de seus atributos competitivos (como imagem de marca, por exemplo) são requisitos para o sucesso no desenvolvimento da estratégia genérica de diferenciação. O que parece claro é que o Colégio Marista identificou com clareza o caminho que iria seguir – rumo à diferenciação – e desenvolveu estratégias que reforçassem ainda mais esta estratégia e seu posicionamento de líder de qualidade.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, Mintzberg et al (2000) preconiza que poucas ou nenhuma estratégia é puramente deliberada. Como já foi discutido anteriormente, todas as estratégias precisam de alguma forma exercer o controle (estratégia deliberada) e fomentar o aprendizado (estratégia emergente). Ou seja, as estratégias, na maioria dos casos, são formadas e formuladas. No caso do Colégio Marista, é importante perceber que o processo valeu muito mais como um exercício de planejamento do que como um efetivo vetor de mudanças. Na realidade, muito pouco do que foi proposto no planejamento estratégico foi de fato implementado; por outro lado, as ações estratégicas mais

importantes e que resultaram em melhores resultados foram eminentemente emergentes, não sendo sequer previstas no planejamento estratégico e, portanto, não formalizadas.

Na avaliação deste autor, as causas principais para este fenômeno são aquelas listadas por Mintzberg (1994) no seu artigo *The Fall and Rise of Strategic Planning*:

- excessiva crença nas habilidades do planejador, neste caso na figura do consultor; análises superficiais ou errôneas do consultor podem ter levado a ações estratégicas inviáveis que quando chocadas com a realidade da empresa acabam sendo abandonadas.

- o ambiente extremamente mutável dificulta a análise e principalmente a capacidade de previsão do ambiente futuro; as informações coletadas em um dado momento podem ser totalmente defasadas para um horizonte de três anos como é o caso do planejamento Colégio Marista; a previsão de cenários equivocados levou ao abandono de uma série de ações estratégicas que se mostraram inexeqüíveis no quadro futuro.

- a idéia de separação da formulação da implementação mostrou-se uma ilusão: enquanto algumas estratégias previstas no plano (formuladas) encontravam dificuldades para serem implementadas, muitas outras não previstas já estavam em pleno curso de implantação de maneira sutil, quase que imperceptível, obedecendo a um quadro de formulação-implantação simultânea.

- falhas de coordenação aliado a problemas na comunicação do plano levou a um comprometimento relativo dos colaboradores em relação às estratégias formuladas; isto dificultou a implementação de algumas estratégias.

- os “pensadores” – aqueles que pensam o futuro da empresa e que participaram do processo de planejamento estratégico, nem sempre conhecem em detalhes os problemas operacionais da empresa; quem conhece estes problemas – e muitas vezes suas soluções – são

os “executores”, aqueles que trabalham no nível raso da pirâmide e que via de regra não participam do processo de planejamento estratégico. Este distanciamento entre quem “pensa” e quem “faz” pode gerar estratégias ineficazes ou inviáveis do ponto de vista operacional, uma vez que quem planeja nem sempre conhece a operação em detalhes. Isto foi um problema no Colégio Marista, criando dificuldades e resistência na implantação de algumas estratégias.

As constatações acima foram obtidas através de dois modelos para a avaliação das estratégias: Rumelt (1980) e Rocha (1996). A aplicação de cada um dos modelos é apresentada a seguir. Para facilitar o processo de análise e compreensão dos dados, foram construídos Quadros analíticos para cada um dos modelos. Para uma melhor compreensão de cada um dos modelos de análise, vide Fundamentação Teórica, tópico 2.5.

5.13.1 Avaliação das estratégias pelo Modelo Rumelt (1980)

O referido autor apresenta quatro critérios de análise chamados de princípios gerais da estratégia, os quais serviram de base para a montagem do Quadro 11 apresentado a seguir:

1. Consistência: a estratégia não deve apresentar políticas mutuamente inconsistentes;
 2. Consonância: a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças que nele ocorrem;
 3. Vantagem: a estratégia precisa gerar ou manter uma vantagem competitiva na área de atuação da empresa;
 4. Viabilidade: a estratégia deve ser compatível com os recursos e capacitações da empresa.
-

Quadro 11: Avaliação das estratégias do Colégio Marista de Londrina segundo o modelo Rumelt (1980)

Consistência	
Há um rumo claro para que a organização toda tenha uma linha de ação clara e aja com coerência, caminhando todos na mesma direção?	Sim, não foram encontrados problemas neste sentido. As estratégias eram claras e foram devidamente comunicadas.
Há conflito organizacional e disputas entre departamentos?	Em termos. Algumas metas e ações foram consideradas operacionalmente inviáveis e certas metas foram consideradas inexecutáveis por alguns departamentos. Houve problemas na implantação de algumas estratégias pelos objetivos funcionais serem incompatíveis.
Há problemas na coordenação e no planejamento?	Sim, com certeza. Avaliando o processo de planejamento como um todo, percebemos que a maioria das estratégias implementadas foi emergente. Das estratégias deliberadas, resultantes do processo formal de planejamento, poucas foram à frente. Isto demonstra falta de habilidade na coordenação e no controle do processo estratégico.
Há relação entre os objetivos da empresa e os valores do grupo de administração.	Sim. Não havia conflitos nesse sentido. A empresa tem uma filosofia de trabalho e valores bastante difundidos, já absorvidos pelas pessoas. As estratégias e objetivos espelhavam a filosofia e os valores da organização.
Consonância	
A estratégia equilibra e adapta a empresa ao seu ambiente?	Em termos. Algumas importantes variáveis ambientais, como a queda de renda das famílias, não foram consideradas na formulação da estratégia, pois não houve mudança na política de preços do colégio no período de análise. A dificuldade inerente à previsão de cenários futuros levou ao abandono de algumas estratégias pelas mesmas estarem inadequadas ao ambiente.
A estratégia leva em consideração as ações dos concorrentes?	Sim, dentro do possível. O colégio possuía um sistema de inteligência que coletava informações de forma ativa a respeito de seus concorrentes. A base informativa era rica e detalhada. Porém, é impossível considerar que o nível de informação fosse completo, a ponto de prever com total exatidão os movimentos dos concorrentes. As informações disponíveis eram consideradas na formulação estratégica.
A estratégia leva em consideração os desejos e aspirações dos consumidores?	Em termos. Importantes aspirações dos clientes como menor número de alunos por turma, por exemplo, não fizeram parte das estratégias. Houve mudanças no comportamento do consumidor que passou a evitar escolas com turmas muito numerosas na educação infantil e no ensino fundamental. Não ter respondido a esta modificação ambiental causou problemas ao colégio a partir de 2001.
Vantagem	
A estratégia cria ou mantém vantagem competitiva junto aos concorrentes?	Sim. O conjunto de estratégias criou importantes diferenciais, notadamente nos dois primeiros anos (1999 e 2000).
A estratégia cria uma vantagem defensável dentro do setor de atuação da empresa?	Em termos. Boa parte das estratégias utilizadas, como rearranjo organizacional, investimento em publicidade e alterações de infraestrutura foram “clonadas” por alguns concorrentes. A grande vantagem defensável foi a conquista de um posicionamento único dentro do setor de atuação (educação e formação integral).
Qual a base desta vantagem? Habilidades superiores, recursos superiores ou posição superior?	A base da vantagem decorre de recursos superiores, como reputação da empresa junto ao mercado e maior disponibilidade de recursos para investimento. As habilidades do colégio são semelhantes àquelas de seus principais concorrentes. Sua posição é equivalente aos seus dois maiores concorrentes, não fornecendo grande grau de isolamento da concorrência direta.
Viabilidade	
A organização demonstrou que possui as habilidades de solução de problemas /ou	Sim. As estratégias eram factíveis dentro dos recursos e capacitações da empresa.

competências requeridas pela estratégia?	
A organização demonstrou o grau de coordenação e integração necessárias para implementar a estratégia?	Não. Esta foi uma das grandes falhas do processo. As estratégias deliberadas resultantes do processo formal de planejamento estratégico tiveram problemas de implantação. A coordenação foi falha, o controle frouxo e os departamentos concentraram-se na operação e esqueceram-se da estratégia.
A estratégia é desafiante e motivadora para o pessoal-chave e é aceitável para os que vão apoiá-la?	Sim, em termos. O nível de motivação foi caindo ao longo do processo por falta de habilidade na condução do mesmo. Nem todas as estratégias foram bem aceitas pelos responsáveis pela sua implantação

Fonte: Autor da dissertação.

5.13.2 Avaliação das estratégias pelo Modelo Rocha (1996)

A referida autora apresenta seis critérios de análise para compor seu modelo, os quais serviram de base para a montagem do Quadro 12 apresentado a seguir:

1. Consistência interna: a estratégia não deve apresentar políticas mutuamente inconsistentes e deve ser harmônica em relação às áreas funcionais de empresa;
2. Consistência externa: a estratégia precisa estar adequada ao ambiente externo e às mudanças que nele ocorrem;
3. Adequação de recursos: uma estratégia deve ser factível e deve estar alinhada com os recursos disponíveis na organização;
4. Vulnerabilidade: uma boa estratégia diminui a vulnerabilidade da empresa;
5. Horizonte temporal: o *timing* da estratégia deve ser adequado; seus prazos devem ser realistas;
6. Funcionalidade: a estratégia deve produzir bons resultados.

Quadro 12: Avaliação das estratégias do Colégio Marista de Londrina segundo o modelo Rocha (1996)

1. Consistência Interna	
A estratégia planejada serve à missão definida pela empresa?	Sim, não há desajustes neste sentido.
Os objetivos, metas e diretrizes são coerentes com a missão?	2.6 Sim, estão alinhados.
Os objetivos estão claramente definidos ou são ambíguos? São sinérgicos, neutros ou se contrapõem? Apontam na mesma direção ou em direções distintas?	2.7 Sim, em termos. Alguns objetivos eram de difícil mensuração, dificultando a avaliação dos resultados. Os objetivos eram sinérgicos e apontavam na mesma direção.
As políticas voltadas para atingir um dado objetivo dificultam a consecução de outros?	2.8 Não, havia sinergia entre eles.
O conjunto de políticas é harmônico?	2.9 Sim, não houve problemas neste sentido.
Se há inconsistências no sistema de objetivos e políticas, há um motivo estratégico que as justifique?	2.10 Não houve.
Os dirigentes têm consciência dessas inconsistências?	2.11 Não houve.
Os planos estratégico, tático e operacional são consistentes entre si?	2.12 Nem sempre. Por desconhecer a operação em detalhes, os planejadores definiram planos de ação pouco realistas, principalmente em termos de prazos e recursos.
As estratégias funcionais (marketing, operações, finanças, recursos humanos, tecnologia etc.) são consistentes entre si?	2.13 Nem sempre. As metas financeiras impediram a boa consecução de estratégias de marketing que requeriam descontos em mensalidades ou redução no tamanho das turmas.
Os elementos que constituem cada uma das estratégias funcionais são consistentes	2.14 Idem.
Continuação do Quadro 12	
A empresa dispõe de procedimentos para o avanço estratégico que lhe permita garantir a adesão das pessoas envolvidas com a implementação?	2.15 Não. Esta foi uma das grandes falhas do processo. As estratégias deliberadas resultantes do processo formal de planejamento estratégico tiveram problemas de implantação. A coordenação foi falha, o controle frouxo e os departamentos concentraram-se na operação e esqueceram-se da estratégia.
A imagem projetada pela empresa no mercado é precisa, clara e consistente?	2.16 Sim, houve sensível melhora neste quesito após a implementação do conjunto de 8 estratégias já detalhadas anteriormente.
As ações da empresa são consistentes entre si? Há sinergia entre elas?	2.17 Sim, o conjunto de ações foi relativamente consistente. O grau de sinergia foi elevado.
O conjunto de ações estratégicas da empresa mostra a existência de linhas mestras de ação?	2.18 Sem dúvida. Todas apontam para o reforço na percepção de qualidade da empresa, compondo uma estratégia genérica definida por Porter (1991) como “diferenciação”.
2. Consistência externa	
A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as necessidades do cliente?	2.19 Sim, espelham estas necessidades.
A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as expectativas dos acionistas?	2.20 Sim, sem dúvida.
A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as aspirações da sociedade?	Sim.
A estratégia leva em conta a concorrência?	Sim, dentro do possível. O colégio possuía um sistema de inteligência que coletava informações de forma ativa a respeito de seus concorrentes. A base informativa era rica e detalhada. Porém, é impossível considerar que o nível de informação fosse completo,

	a ponto de prever com total exatidão os movimentos dos concorrentes. As informações disponíveis eram consideradas na formulação estratégica.
A estratégia define claramente as fontes de vantagem competitiva da empresa? Essas vantagens competitivas se baseiam em valor criado para o cliente?	Sim. O conjunto de estratégias criou importantes diferenciais junto ao cliente, notadamente nos dois primeiros anos (1999 e 2000).
A estratégia lida com oportunidades e ameaças, atuais e futuras? É realista?	2.21 Em termos. Embora houvesse um mapeamento ambiental detalhado, é extremamente difícil compor análises completas e prever mudanças ambientais no cenário competitivo atual. Isto foi considerado na formação da estratégia, mas houve falhas de avaliação.
Continuação do Quadro 12	2.22 Idem.
A estratégia é adequada ao grau de rivalidade da indústria? Prevê mudanças?	2.23 Idem.
A estratégia é adequada ao grau de regulamentação da indústria? Prevê mudanças?	2.24 Sim. Todas as estratégias levaram em conta a regulamentação do setor educacional e suas implicações para as ações estratégicas.
A estratégia prepara a empresa para enfrentar mudanças em curso no ambiente?	2.25 Sim, em termos. A empresa preparou-se para as mudanças que conseguiu identificar. Porém boa parte das mudanças não foi prevista.
A empresa dispõe de sistemas que lhe permitam monitorar o ambiente?	2.26 Sim. Dispôs de um organizado sistema de informações, já detalhado anteriormente no item 5.3.
3. Adequação dos recursos	
Em que medida a empresa dispõe dos recursos críticos na quantidade e qualidade certas ou necessárias?	A organização demonstrou que possui as habilidades e competências requeridas pela estratégia, bem como recursos financeiros, humanos e materiais necessários.
Qual a capacidade e a disposição da empresa de alavancar recursos para implementar sua estratégia?	Havia boas condições neste sentido. Por fazer parte de uma grande rede, o Colégio Marista dispunha de bom volume de recursos que poderiam ser buscados junto à mantenedora.
Os recursos disponíveis são suficientes para atingir os objetivos?	Idem. Não se deixou de cumprir nenhum objetivo por falta de recursos.
4. Vulnerabilidade	
Os recursos disponíveis são compatíveis com o horizonte temporal previsto para a implementação da estratégia?	Sim.
No caso de ocorrência de imprevistos, por quanto tempo, além do planejado, os recursos disponíveis poderão sustentar a estratégia?	Os recursos para a implementação das estratégias estavam, em sua maioria já alocados e pré-aprovados, pois o colégio trabalha com orçamento, assim como sua mantenedora. No caso de um grande imprevisto, os recursos seriam suficientes para um período letivo.
Em que medida os recursos críticos, sobre os quais repousa a estratégia, são vulneráveis a substituição ou desaparecimento súbito (por ex.: obsolescência tecnológica, morte, extinção da fonte de recursos etc.)?	Pouco vulneráveis.
Qual o grau de turbulência ambiental e qual a sensibilidade da estratégia a essa turbulência?	Relativa turbulência. A estratégia procurou adequar-se a estas mudanças ambientais, embora nem sempre com sucesso.
Continuação do Quadro 12	
Quais são as principais ameaças à estratégia e qual a sua probabilidade de ocorrência?	As principais ameaças às estratégias seguem listadas abaixo. Sua probabilidade de ocorrência é variável, sendo pequena em alguns itens e média-alta em outros: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do Colégio Universitário no ensino fundamental • Permanência da crise econômica atual restringindo o crescimento do mercado ou provocando sua diminuição,

	<p>via migração de alunos para a rede pública de ensino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Queda nas taxas de natalidade, reduzindo o tamanho total do mercado a longo prazo • Integração para frente das escolas do segmento de educação infantil para o fundamental I • Fortalecimento das escolas especializadas no segmento de educação infantil (Alfa, American Saint James, PGD, Educativa) • Aumento do número de instituições de ensino, principalmente no segmento de educação infantil
Qual o grau de flexibilidade da estratégia para se adaptar a mudanças imprevistas?	Média. As estratégias eram programadas em bases anuais e revistas mensalmente. Todavia, como a maioria das estratégias implementadas eram emergentes, a flexibilidade é sensivelmente ampliada.
Quais os elementos-chave para o sucesso da estratégia? Os dirigentes reconhecem esses elementos-chave?	Conhecimento do mercado, clientes e concorrência. Conhecimento de seus próprios recursos e habilidades. Correta alocação de recursos e capacitação. Boa capacidade de coordenação e controle. Os dirigentes reconhecem estes elementos como indispensáveis à implementação de estratégias.
5. Horizonte temporal	
O timing da estratégia é adequado?	Sim. Ciclo de planejamento de três anos com revisão anual.
A estratégia equilibra a visão de curto e de longo prazo? Ou privilegia uma delas?	Há equilíbrio na visão de curto e longo prazo.
O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ciclo de negócio da empresa / indústria?	Sim. Ciclos de compra anuais.
O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ritmo de inovação da indústria?	Sim.
Continuação do Quadro 12	
A empresa dispõe de tempo suficiente para a implementação da estratégia antes que ocorram mudanças substanciais no ambiente ou reação competitiva?	Sim. O tempo de implementação é longo – 1 ano – e a empresa pode alterar seu curso para o próximo período sem grandes problemas.
A estratégia é flexível o suficiente para o horizonte temporal que contempla?	Sim.
6. Funcionalidade	
A estratégia funciona?	Sim, porém é preciso ressaltar o seguinte ponto: avaliando o processo de planejamento como um todo, percebemos que a maioria das estratégias implementadas foi emergente. Das estratégias deliberadas, resultantes do processo formal de planejamento, poucas foram à frente. Isto demonstra que as estratégias implementadas funcionaram, mas estas estratégias não foram àquelas definidas no planejamento estratégico formal.
Produziu, está produzindo ou poderá produzir os resultados previstos?	Produziu resultados interessantes no período, como crescimento na base de alunos matriculados, melhoria nos índices de satisfação dos clientes, fortalecimento da marca, aumento do market share e de sua posição competitiva, entre outros. Todavia, não conseguiu resolver problemas importantes, como a evasão de alunos crescente e a queda de competitividade no segmento de ensino fundamental I. Para maior detalhamento, vide tópico 5.15 na seqüência deste trabalho.
Os resultados de curto prazo produzidos pela estratégia são compatíveis com os objetivos de longo prazo visados?	Sim, são compatíveis.

Fonte: Autor da dissertação.

5.14 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

Ainda como parte da análise das estratégias é importante apresentar os principais resultados obtidos pelo Colégio Marista a partir da implementação do conjunto de oito estratégias já relatadas anteriormente. Os resultados que serão apresentados neste tópico são os mais visíveis e mais relevantes na visão deste autor, embora não esgotem o assunto. Esta decisão de relatar os **principais resultados** é uma forma encontrada pelo autor para tornar o tópico mais objetivo; todavia, cumpre o objetivo de demonstrar quais foram os desdobramentos das estratégias. Estes resultados foram: crescimento da base de alunos; aumento do *market share*; melhoria de posição competitiva; crescimento do ensino médio; enfraquecimento do ensino fundamental 1; melhoria dos índices de satisfação dos clientes; aumento dos índices de evasão; ampliação da lembrança de marca (*share of mind*).

5.14.1 Crescimento da base de alunos

O primeiro e mais evidente resultado alcançado pela organização no período foi o crescimento de sua base de 2239 para 2328 alunos, ou 3,97%. À primeira vista parece ser um resultado sem muita expressão; porém cabe dizer que em função do cenário competitivo apresentado na Introdução, as 12 maiores escolas tiveram um decréscimo médio de cerca de 10% no período, com apenas 3 escolas apresentando crescimento. Isto ocorreu pela transferência dos alunos da rede particular para a rede pública e acima de tudo, pelo nítido padrão de transferência dos alunos das grandes escolas para as menores. Existe um padrão de fragmentação do mercado, onde as escolas maiores estão perdendo participação de mercado para as escolas menores, mais baratas e/ou mais especializadas.

Além disso, o próprio mercado total teve um pequeno decréscimo da ordem de 0,32% no período, ressaltando o resultado obtido pelo Colégio Marista. Em resumo: a escola foi uma das poucas que conseguiu crescer no período e ampliar o seu número de alunos, apesar das condições ambientais.

5.14.2 Aumento do Market Share:

Como conseguiu crescer em um mercado praticamente estável, o Colégio Marista aumentou sua participação de mercado total, de 12,34% para 12,87%. Isto representa um crescimento de 4,3% em sua participação de mercado. Foi um crescimento discreto, porém novamente vale ressaltar que a maioria dos grandes colégios perdeu participação de mercado, como mostra a Tabela 18:

Tabela 18: Evolução das participações percentuais de mercado das principais escolas particulares de Londrina

Colégio	1999	2001	VAR
Marista	12,34	12,87	+0,53
Maxi	10,17	9,32	-0,85
Universitário	13,42	12,57	-0,85
Adventista	7,24	6,70	-0,54
Londrinense	5,44	5,05	-0,39

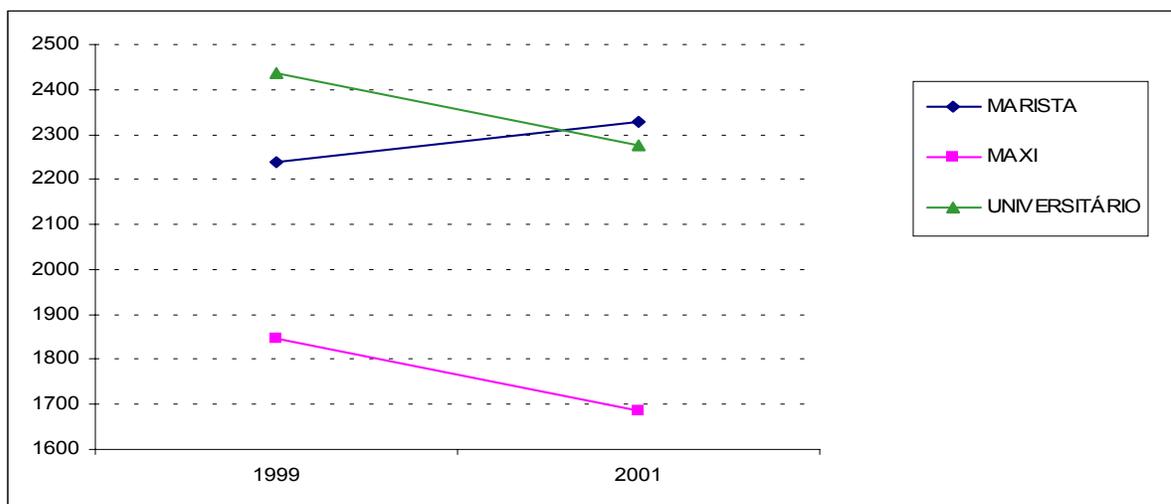
Fonte: NRE – Núcleo Regional de Educação. Dados do Censo Escolar.

5.14.3 Melhoria de posição competitiva

Em função do aumento de sua participação de mercado, o Colégio Marista melhorou sua posição competitiva, como pode ser visto na Figura 34; em 1999 era o segundo maior colégio de Londrina (considerando apenas o ensino regular) e em 2001 passou a ser o maior

colégio, seguido de perto pelo Colégio Universitário. Foi a primeira vez que o colégio tornou-se o maior em número de alunos no ensino regular de Londrina.

Figura 34: Posição competitiva dos três principais colégios particulares de Londrina



Fonte: NRE – Núcleo Regional de Educação. Dados do Censo Escolar.

5.14.4 Crescimento do Ensino Médio

Tendo com base o Quadro 11, apresentado na página 95, pode-se perceber que o maior crescimento obtido pelo Colégio Marista no período de análise ocorreu no ensino médio. O aumento do número de alunos foi de 17,86%, bastante acima da média de crescimento do próprio colégio (3,97%) e dos principais concorrentes. No ano de 2001 este segmento de ensino do Colégio Marista tinha quase 500 alunos, um número histórico nunca antes alcançado pela escola.

Cabe dizer que este segmento de ensino é o menos competitivo do colégio e tinha uma série de problemas de posicionamento e imagem junto ao mercado-alvo. Pela análise realizada, constata-se que as estratégias implementadas deram maior resultado junto a este

segmento, que respondeu de maneira mais eficiente às mudanças realizadas. As estratégias auxiliaram o colégio a inserir-se melhor no contexto competitivo do ensino médio.

5.14.5 Enfraquecimento do Ensino Fundamental 1

Por outro lado, as estratégias implementadas não tiveram efetividade na solução de um dos principais problemas do colégio: o enfraquecimento gradual do ensino fundamental 1. No período de análise o Marista perdeu 10,97% dos alunos deste segmento, caindo para 649 alunos matriculados. Tendo em mente que segmento de ensino já chegou a ter quase 800 alunos matriculados, pode-se perceber a dimensão do problema. É inegável que as estratégias implementadas falharam ao encontrar uma solução para o aumento da competitividade desta oferta de ensino do colégio. As principais causas para a diminuição de alunos nesta unidade são a queda nos índices de natalidade, os altos preços das mensalidades e a integração para a frente das escolas de educação infantil, que ao entrar no segmento de ensino fundamental diminuem a oferta de alunos para “migrar” para outras escolas.

5.14.6 Melhoria dos índices de satisfação dos clientes

Como já foi descrito anteriormente, o Marista passou a realizar uma pesquisa anual de satisfação com seus clientes. Ao longo do período de análise, os índices de satisfação dos clientes aumentaram; em 1999 os clientes que declaram-se satisfeitos ou muito satisfeitos somaram 73,4% ; em 2001 este índice subiu para 88,14%.

Com o aumento da satisfação, o índice de fidelização também se ampliou: em 2001 um percentual de 79,31% das famílias pretendia efetuar a matrícula seus filhos para o período letivo seguinte, continuando no colégio; em 1999 este índice foi de 70,21%.

Por fim, o percentual de pais que declarou que indicaria a escola para outras pessoas subiu de 75,38% para 86,95%.

Isto demonstra que as mudanças trazidas pelas estratégias melhoraram os serviços prestados pelo colégio, retendo mais alunos e melhorando a imagem da escola junto aos seus clientes.

5.14.7 Aumento dos índices de evasão

Como já foi visto neste trabalho no item 5.8.7 o número de alunos que abandonam o colégio vem crescendo de forma considerável: em 1999 o colégio teve um índice de evasão de 8,45%; este número subiu para 9,63% em 2000 chegando a 11,44% em 2001. Este resultado negativo influenciou o crescimento do número de alunos do colégio em 2001, crescimento este que foi bem menor ao registrado no ano anterior.

Como pôde-se concluir pelos índices, as estratégias não foram eficazes no sentido de conter os desligamentos dos alunos, principalmente por questões financeiras (transferências para a rede pública). Isto ocorreu, provavelmente, pela desconsideração do fator preço como um elemento essencial na composição das estratégias. Essa má adaptação da empresa ao ambiente competitivo custou a queda brusca na taxa de crescimento da escola no período 2000 – 2001.

5.14.8 Ampliação da lembrança de marca (share of mind)

Para ser a marca mais lembrada e estar constantemente na cabeça das pessoas é preciso ser competitivo no processo de construção da marca. Ser a marca mais lembrada ou estar entre as mais lembradas agrega valor. Ninguém consome o que não conhece, portanto quanto mais lembrada é uma marca, maior é a tendência de consumo do produto. Outro resultado da implementação das estratégias foi a melhoria dos índices de lembrança de marca (share of mind) do Colégio Marista junto ao mercado: em 1999 o colégio obteve 14,6% de lembrança espontânea de marca; em 2001 este índice subiu para 20,2%.

A evolução do Colégio Marista, bem como dos seus principais concorrentes pode ser observada na Tabela 19:

Tabela 19: Evolução da lembrança espontânea de marca (*share of mind*) dos colégios particulares de Londrina

Colégio	1999	2001
Maxi	25,6%	26,5%
Marista	14,6%	20,2%
Delta	6,5%	3,7%
São Paulo	9,8%	6,1%
Canadá	5,0%	-
Mãe de Deus	4,2%	4,5%
Universitário	8,1%	7,5%

Fonte: Inbrape, Pesquisa Top de marcas Londrina - 2003

5.15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte do trabalho foram apresentadas as informações coletadas no Colégio Marista de Londrina, obtidos através de pesquisa documental, pesquisa em arquivos e entrevistas. O estudo de caso inicia-se com a visão geral da empresa, seu histórico, missão,

visão e valores, bem como seus objetivos, estrutura organizacional, Quadro funcional e instalações.

Na seqüência foi apresentada a evolução mercadológica da empresa no período de 1999 a 2001, a qual serviu de base para a compreensão das ações estratégicas do Colégio Marista de Londrina.

A partir deste ponto passou-se para a análise estratégica do colégio: estudou-se as informações estratégicas e suas fontes, o método de formulação estratégica utilizada pela escola, o processo de formulação e controle estratégicos e descreveu-se as principais estratégias implementadas pelo colégio no período de 1999 a 2001.

Por fim, estas estratégias foram avaliadas seguindo dois modelos de avaliação estratégica diferentes: os modelos de Rumelt (1980) e de Rocha (1996), bem como apresentou-se os principais resultados obtidos (positivos e negativos) a partir da implementação deste conjunto de estratégias desenvolvidas pela organização objeto da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

Nesta parte final da dissertação são apresentadas as conclusões da pesquisa. O conteúdo está estruturado em três tópicos: o primeiro refere-se às conclusões sobre a metodologia empregada na pesquisa; o segundo aos resultados da pesquisa, discutindo os principais objetivos específicos; por fim, no último tópico, discute-se as limitações desta pesquisa e sugere-se novas pesquisas sobre o tema.

6.1 QUANTO À METODOLOGIA DE PESQUISA

A adoção do estudo de caso como método de pesquisa, apresentado na Metodologia de Pesquisa, foi fundamental para a obtenção de dados reais do contexto organizacional do Colégio Marista de Londrina. Como o estudo trabalhou com descrições de fatos complexos (identificar e descrever estratégias), processos e contextos ocorridos dentro de uma organização (fontes de informações estratégicas e processo de formulação estratégica) e com avaliação de resultados obtidos (resultado das estratégias), o método selecionado mostrou-se bastante adequado, pois permitiu que os objetivos de pesquisa fossem atingidos.

Além disso, o uso do método de estudo de caso permitiu o uso de diversas técnicas de coleta de dados (entrevistas, pesquisa documental e pesquisa em arquivos) e a triangulação destes dados. Por sua vez, o uso de várias técnicas permitiu que as informações coletadas por uma certa técnica fossem confirmadas ou complementadas por outra técnica de coleta, aumentando a confiabilidade das informações coletadas.

O corte no tempo – envolvendo o período de 1999 a 2001 – para delimitação da pesquisa mostrou-se adequado, pois permitiu analisar a implementação e os resultados das

estratégias utilizadas pela unidade de análise no período e gerou um volume de dados que, embora grande, pôde ser gerenciado pelo autor. Além disso, o corte no tempo tornou viável o acesso às estratégias unidade de análise, pois descreveu-se e analisou-se estratégias passadas, já implementadas, cuja descrição e análise não causarão problemas a quem forneceu as informações para a pesquisa.

O colégio selecionado para o estudo de caso – o Colégio Marista de Londrina – mostrou-se uma boa escolha, pois além de cumprir os requisitos para poder ser selecionado, de acordo com os objetivos da pesquisa (descrever e analisar estratégias bem sucedidas no mercado), pois foi uma das poucas empresas a conseguir crescer e se destacar no período de análise, mostrou-se muito colaborativo na disponibilização das informações, tornando o estudo bastante completo.

Em resumo, a metodologia de pesquisa adotada provou ser adequada, na medida em que tornou possível alcançar os objetivos do estudo.

6.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa - caracterizar a estrutura e o ambiente competitivo do setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento, considerando o período de 1999 a 2001 – concluiu-se que:

Mudanças macroambientais e alterações na estrutura do mercado fizeram com que as escolas particulares passassem a conviver com um cenário competitivo muito mais árido e difícil. Dentre estas mudanças ambientais ocorridas, cabe destacar as três mais significativas e que têm se feito sentir com mais intensidade nas empresas deste setor: a queda nas taxas de

natalidade, a diminuição do poder aquisitivo da população e o aumento da oferta de vagas no mercado.

Em 2001 a rede particular de ensino de Londrina possuía 18.092 alunos matriculados (tendo como base apenas o ensino regular). O mercado total era formado por 130 escolas e de maneira geral, apresentava grande concentração: quase 60% do mercado pertencia às 10 maiores escolas de Londrina (7,7% do total de escolas). Entre os anos de 1999 e 2001, objeto deste presente estudo, o mercado global teve uma pequena retração, da ordem de - 0,32%. A grande maioria das escolas apresentou decréscimo no número de alunos matriculados; dentre as 12 maiores escolas, apenas 3 conseguiram crescer no período: Colégio Marista de Londrina, Colégio Canadá e Pequeno Polegar.

O colégio selecionado para a realização do estudo de caso – o Colégio Marista de Londrina - conseguiu crescer e se destacar utilizando um conjunto de oito estratégias:

- Mudança na estrutura organizacional
- Profissionalização da função de marketing
- Construção de sistema de informações
- Melhoria da infra-estrutura física
- Mudanças na imagem junto à comunidade
- Investimentos em comunicação com o mercado
- Melhoria na qualidade dos serviços educacionais como forma de fidelização
- Aprofundamento do relacionamento com o cliente

Estas conclusões são evidenciadas através dos objetivos específicos de pesquisa, descritos a seguir:

6.3 QUANTO A DESCREVER AS CARACTERÍSTICAS E A ESTRUTURA DO MERCADO DE ESCOLAS PARTICULARES DE LONDRINA

Na Nota do Setor foi apresentada a descrição do mercado de escolas particulares de Londrina em relação a sua estrutura, funcionamento, evolução e tendências. Utilizou-se o levantamento de dados secundários obtidos junto ao Núcleo Regional de Educação, tendo com fonte os dados do Censo Escolar do Ministério da Educação e compreendeu os anos de 1999 a 2001.

No **tópico 4.1** apresentou-se uma visão geral do mercado de escolas particulares. Em 2001 a rede particular de ensino regular de Londrina possuía 18.092 alunos matriculados e apenas 7,5 a 10% das famílias londrinenses tinham seus filhos matriculados em escolas particulares. De acordo com o critério Brasil de classificação sócio-econômica, percebe-se que os alunos da rede particular de ensino pertencem às classes A1, A2, e B1, correspondentes às classes alta e média alta. Portanto, o **mercado é bastante segmentado**, atendendo a uma parcela específica da população.

Além disso, chegou-se à conclusão que o tipo de comportamento de compra característico deste mercado é chamado por Kotler (2000) de *comportamento complexo de compra*. Os consumidores têm um comportamento complexo de compra quando eles estão altamente envolvidos e conscientes das diferenças significativas existentes entre as marcas. O alto envolvimento na compra é gerado quando ela é cara, esporádica, arriscada e tem alto significado emocional para os consumidores.

Ainda dentro deste tópico, realizou-se a descrição da estrutura do mercado. O mercado total era formado por 130 escolas e de maneira geral, apresentava grande concentração: quase 60% do mercado pertencia às 10 maiores escolas de Londrina (7,7% do total de escolas). O mercado de escolas particulares apresenta quatro grandes segmentos: educação infantil, ensino fundamental 1, ensino fundamental 2 e ensino médio. Cada um destes segmentos

difere quanto às necessidades que atendem e a organização de mercado de cada um deles é muito diversa. O tamanho de cada um dos segmentos pode ser visto na Tabela 8 e as participações de mercado das escolas em cada um dos segmentos podem ser vistas nas Figuras 14,15,16 e 17.

6.4 QUANTO A ANALISAR A EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DO MERCADO DE ESCOLAS PARTICULARES NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1999 E 2001

Ainda dentro do estudo apresentado na Nota do Setor, no **tópico 4.2** discutiu-se a evolução do mercado e suas principais tendências. Concluiu-se que entre os anos de 1999 e 2001 o mercado global teve uma pequena retração, da ordem de $-0,32\%$ e que neste mesmo período quase todos os principais colégios apresentaram queda no número de alunos, sendo algumas muito expressivas. Deste estudo envolvendo a evolução e as tendências do mercado, concluiu-se que o segmento de escolas particulares de Londrina têm passado por profundas mudanças que vêm alterando a estrutura do mesmo. Algumas tendências na indústria são bastante nítidas, a saber:

- o segmento de escolas particulares tornou-se um segmento maduro e começa a apresentar um lento decréscimo; isto se deve pela redução das taxas de natalidade e pela perda de poder de compra da população, que faz com que o tamanho de mercado diminua ano a ano;
 - o mercado, embora em decréscimo, ainda é grande e atrativo, atraindo novos entrantes em volume significativo;
 - em função dos dois itens acima, percebe-se um acirramento da concorrência, evidenciados por aumento no volume de investimentos das escolas em infraestrutura, qualificação docente e publicidade;
-

- formação de grupos estratégicos distintos na tentativa de encontrar posições de mercado menos vulneráveis;
- fragmentação de mercado: à medida que novos entrantes vão se firmando, as grandes e médias escolas vão perdendo participação de mercado;
- o consumidor parece estar buscando especialização: as escolas especializadas em educação infantil e ensino fundamental têm se saído melhor na competição com as grandes escolas cuja oferta de ensino está baseada em todos os segmentos; o consumidor parece crer que quem opera em só 1 ou 2 segmentos tem mais *expertise*.

6.5 QUANTO A IDENTIFICAR AS MAIORES EMPRESAS DESTE MERCADO

Também na Nota do Setor, no **tópico 4.1** são identificadas as maiores escolas de Londrina. Em 2001, os maiores colégios (considerando apenas o ensino regular) eram o Colégio Marista, com 2328 alunos (12,87%), o Colégio Universitário, com 2275 (12,57%), o Colégio Maxi, com 1686 (9,32%), o Colégio Adventista, com 1212 (6,70%) e o Colégio Londrinense, com 914 (5,05%). Para fornecer um melhor detalhamento das posições competitivas das maiores escolas do mercado, foram construídos os Anexos 1 e 2. A representação gráfica das participações de mercado dos maiores colégios pode ser encontrada na Figura 13.

6.6 QUANTO A IDENTIFICAR AS EMPRESAS QUE OBTIVERAM BONS RESULTADOS NO PERÍODO DE 1999 A 2001

O estudo já citado, apresentado na Nota do Setor, também proporcionou a possibilidade de identificar quais foram as empresas que obtiveram bons resultados no

período e atender este objetivo específico da pesquisa. No **tópico 4.2** concluiu-se que devido às dificuldades do setor, no período entre 1999 e 2001 quase todos os principais colégios apresentaram queda no número de alunos, sendo algumas muito expressivas, como é o caso do Colégio São Paulo, que perdeu 179 alunos no período (-46,86%) e do Colégio Delta, que perdeu 152 alunos (-29,92%). A grande maioria dos principais colégios teve quedas entre 5 e 9% do total de alunos matriculados.

Estes colégios têm perdido alunos para a rede pública, para escolas particulares menores com nível de qualidade mais baixo - e conseqüentemente mais baratas e perdem alunos também para as escolas especializadas de boa qualidade – notadamente na educação infantil e ensino fundamental 1 – que por serem mais focadas podem atender melhor as necessidades destes segmentos, ou na pior das hipóteses, podem criar um posicionamento mais claro na mente dos consumidores.

Considerando o grupo das 12 maiores escolas particulares, apenas 3 colégios apresentaram crescimento: Marista, Canadá e Pequeno Polegar. O Marista cresceu 3,97% (89 alunos), o Canadá 11,66%(52 alunos) e o Pequeno Polegar 10,92% (25 alunos).

6.7 QUANTO A SELECIONAR UMA DESTAS EMPRESAS PARA CONDUÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO E DESCREVER SEU HISTÓRICO, OBJETIVOS, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E EVOLUÇÃO MERCADOLÓGICA.

O campo de pesquisa compreendeu uma das três escolas que conseguiu obter crescimento neste mercado, o Colégio Marista de Londrina. O estudo de caso - que buscou levantar uma série de informações para conhecer em profundidade as características deste colégio, as estratégias por ele adotadas no período de análise e seus desdobramentos, foi apresentado na parte 5 deste trabalho.

6.8 QUANTO A DESCREVER O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA E MOSTRAR COMO AS INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS SÃO GERADAS E UTILIZADAS PELA ADMINISTRAÇÃO

Este objetivo de pesquisa foi tratado nos tópicos **5.9** e **5.10**. No tópico **5.9** apresentou-se a questão das informações estratégicas. Concluiu-se que não dispor de informações gerenciais claras e acuradas foi identificado como um dos grandes problemas do colégio e que foi desenvolvido no período de análise um novo sistema de identificação, coleta e tratamento de informações que tornou o gerenciamento mais eficiente e eficaz. O sistema de informação do Colégio Marista tinha como função principal monitorar o ambiente interno e externo para atualizar produtos e as ações da empresa, em termos de mudanças de desejos dos consumidores, novas tecnologias e iniciativas dos concorrentes. Basicamente, o sistema consistia de quatro subsistemas: relatórios internos; dados qualitativos e indicadores de qualidade; inteligência estratégica; pesquisas/estudos de mercado.

No **tópico 5.10** descreveu-se o método de formulação estratégica da organização, onde concluiu-se que de acordo com os modelos descritos por Mintzberg (2001), o que mais se aproxima do método utilizado no Colégio Marista é a chamada “Escola do Posicionamento”. Este método pressupõe a aceitação de várias premissas da “Escola do Design” e da “Escola do Planejamento”, bem como seu modelo de formulação estratégica, apresentado Fundamentação Teórica, **Figura 4**. Diversos fatores que evidenciam o uso deste método de formulação estratégica foram identificados durante a coleta de dados. Dentre eles destacam-se: a formação da estratégia entendida como um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas de análise; responsabilidade pela formulação estratégia alocada no topo da estrutura; valorização da Figura do analista e distinção clara entre formulação e implementação da estratégia.

Por fim, no **tópico 5.11** descreveu-se o processo de formulação e controle estratégicos. Evidenciou-se que o Colégio Marista, em 1999, buscando maior profissionalização e na tentativa de definir um rumo de ação para o triênio futuro, resolveu iniciar um processo formal de planejamento estratégico, através da contratação de uma empresa de consultoria. O processo seguido foi aquele já esperado em função da utilização do método de planejamento estratégico tradicional. Havia muita ênfase em análises técnicas e quantificação; os julgamentos de natureza intuitiva e subjetiva foram firmemente combatidos pelo grupo, que buscou o tempo todo uma abordagem “racional” e “profissional” na condução dos trabalhos. O controle foi estabelecido através de reuniões mensais do grupo de planejamento para avaliar os resultados do plano e corrigir seus rumos, seguindo a coordenação geral do principal executivo da empresa (Diretor Geral). Por fim, anualmente havia uma grande revisão do plano, a fim de adequá-lo e atualizá-lo para o próximo ano.

6.9 QUANTO A IDENTIFICAR E DESCREVER AS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELA EMPRESA DURANTE O PERÍODO DE ANÁLISE (1999 A 2001)

No **tópico 5.12** foi apresentado o conjunto de oito estratégias que foram a base da atuação do Colégio Marista no período de 1999 a 2001 e que podem explicar seu desempenho de mercado acima da média. Concluiu-se que algumas das principais estratégias implementadas pelo Colégio Marista de Londrina foram emergentes, não sendo desenhadas em um processo formal de planejamento. Estas estratégias seguem listadas abaixo e são explicadas em detalhes nos subitens do **tópico 5.12**:

- Mudança na estrutura organizacional
 - Profissionalização da função de marketing
 - Construção de sistema de informações
 - Melhoria da infra-estrutura física
-

- Mudanças na imagem junto à comunidade
- Investimentos em comunicação com o mercado
- Melhoria na qualidade dos serviços educacionais como forma de fidelização
- Aprofundamento do relacionamento com o cliente

6.10 QUANTO A ANALISAR O IMPACTO, A ADEQUAÇÃO E O RESULTADO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS, ATRAVÉS DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.

Por fim, nos tópicos **5.13** e **5.14** realizou-se a análise das oito estratégias listadas no **tópico 6.3.8** pelos modelos de Rumelt (1980) e Rocha (1996) e apresentaram-se os principais resultados alcançados pela organização com a implementação das estratégias. Constatou-se que o conjunto de estratégias utilizadas encaixa-se quase com perfeição na estratégia genérica denominada por Porter (1991) de “Diferenciação”. O Colégio Marista está localizado no grupo estratégico das escolas que lutam pela liderança de qualidade, e dessa forma, possui preços mais elevados em relação à média do mercado e oferece serviços diferenciados. Além disso, é uma escola com marca forte e tradição no mercado, gozando de ampla reputação em serviços educacionais, especialmente no segmento de ensino fundamental. É importante verificar que muitos de seus atributos competitivos (como imagem de marca, por exemplo) são requisitos para o sucesso no desenvolvimento da estratégia genérica de diferenciação. O que parece claro é que o Colégio Marista identificou com clareza o caminho que iria seguir – rumo à diferenciação – e desenvolveu estratégias que reforçassem ainda mais esta estratégia e seu posicionamento de líder de qualidade.

Chegou-se à conclusão que no caso do Colégio Marista o processo de planejamento estratégico valeu muito mais como um exercício de planejamento do que como um efetivo vetor de mudanças. Na realidade, muito pouco do que foi proposto no planejamento

estratégico foi de fato implementado; por outro lado, as ações estratégicas mais importantes e que resultaram em melhores resultados foram eminentemente emergentes, não sendo sequer previstas no planejamento estratégico e, portanto, não formalizadas. Concluiu-se, também, que o resultado encontrado neste caso reforça as conclusões de Mintzberg (1994) no seu artigo *The Fall and Rise of Strategic Planning*, no qual o autor expõe as fragilidades do modelo e os mitos criados em torno dele.

Além disso, pelo modelo Rumelt (1980) concluiu-se pelos modelos de avaliação de estratégias que as estratégias do Colégio Marista tinham problemas de **consistência** (pois geraram algum conflito entre os departamentos da empresa e houve várias falhas na coordenação e no planejamento), de **consonância** (pois ignorava importantes elementos ambientais e desejos dos clientes em sua formulação), pequenos problemas de **vantagem** (pois algumas de suas vantagens competitivas foram anuladas pelos concorrentes) e de **viabilidade** (a partir das falhas no processo de controle e implantação das estratégias).

Estas falhas foram confirmadas pelo modelo Rocha (1996), que encontrou falhas de **consistência interna** (conflitos interdepartamentais, metas funcionais incompatíveis e problemas de integração entre os níveis estratégico, tático e operacional), de **consistência externa** (desconsideração de importantes elementos ambientais) e de **vulnerabilidade** (muitas ameaças, algumas com boa probabilidade de ocorrência). Por outro lado, a análise de Rocha (1996) permite concluir que as estratégias foram boas em termos de **adequação dos recursos, horizonte temporal e funcionalidade**.

No fechamento do estudo de caso foram apresentados os principais resultados obtidos pelo Colégio Marista a partir da implementação do conjunto de oito estratégias já relatadas anteriormente. Os resultados que foram apresentados são os mais visíveis e mais relevantes na visão do autor, embora não esgotem o assunto. Estes resultados foram: crescimento da base de

alunos; aumento do *market share*; melhoria de posição competitiva; crescimento do ensino médio; enfraquecimento do ensino fundamental 1; melhoria dos índices de satisfação dos clientes; aumento dos índices de evasão; ampliação da lembrança de marca (*share of mind*).

Através da identificação dos resultados, pôde-se perceber que as falhas na estratégia já citadas anteriormente levaram a empresa a colher alguns resultados negativos, como o aumento nos índices de evasão e o enfraquecimento do ensino fundamental.

6.11 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como foi identificado na Fundamentação Teórica, uma das grandes limitações do estudo de caso é a dificuldade em generalizar cientificamente os resultados obtidos para um universo. O uso de um estudo de caso múltiplo teria minimizado este problema, mas por dificuldades de acesso não houve como caminhar neste sentido. Reconhece-se esta limitação e ressalta-se que as estratégias utilizadas por outros colégios bem sucedidos podem ser diferentes daquelas descritas nesta pesquisa, assim como o método de formulação estratégico encontrado. No caso do Colégio Marista, observou-se que as informações coletadas acerca de estratégia reforçam as idéias de Mintzberg e Quinn, embora isto possa não acontecer nas outras empresas do setor, caso fossem realizados estudos de caso semelhantes.

Justamente em função disto, acredita-se que novas pesquisas dentro do segmento de escolas particulares, dando continuidade a esta podem tornar o conjunto de dados coletados ainda mais rico e ampliar suas conclusões, a partir de um estudo comparativo. Como sugestão poderiam ser estudados os outros quatro maiores colégios: Universitário, Maxi, Adventista e Londrinense ou poder-se-ia estudar algum novo entrante que tem crescido rapidamente e que

ocupa nichos de mercado, como por exemplo o Saint James e o Externato PGD, escolas especializadas em ensino infantil e fundamental.

Estas novas pesquisas poderiam ser somadas ao presente estudo, aumentando o conhecimento sobre as estratégias das empresas deste ramo e acrescentando novas contribuições à ciência administrativa.

6.12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte da dissertação foram apresentadas as principais conclusões a respeito do estudo, envolvendo a discussão das contribuições trazidas pela fundamentação teórica utilizada, a adequação do método de pesquisa, a apresentação das conclusões relacionadas a cada objetivo de pesquisa e a discussão a respeito das limitações deste estudo, bem como a sugestão de novas pesquisas relacionadas a este tema.

O autor acredita ter cumprido os objetivos da pesquisa, que envolviam caracterizar a estrutura e o ambiente competitivo do setor de escolas particulares de Londrina e descrever e analisar estratégias bem sucedidas neste segmento, considerando o período de 1999 a 2001.

Como principais contribuições da pesquisa à ciência administrativa citam-se as conclusões obtidas pelo presente estudo, de que o uso de ferramentas formais como o planejamento estratégico não é garantia de obtenção de bons resultados, ao contrário do pensamento padrão encontrado dentro das organizações, onde o método encontra uma valorização quase “mítica” e que bons resultados podem surgir de processos não deliberados, a partir da formação de estratégias emergentes. Estas conclusões vão de encontro às idéias dos autores Minzberg e Quinn, ou seja: o resultado encontrado neste estudo de caso reforça as

crenças destes autores. Ressaltando-se as limitações da metodologia utilizada – estudo de caso – foram obtidas interessantes conclusões a partir desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Ideário Educativo Marista**. Comissão Interprovincial de Educação. São Paulo, 2003.

_____. **Marista Online**. Disponível em <<http://www.marista.org.br/portal.cfm>> Acesso em 15 de agosto de 2004.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **NBR 10520**: Informação e Documentação – Citações em Documentos. Rio de Janeiro: ABNT, 2002a.

_____. **NBR 14724**: Informação e Documentação – Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002b.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1980.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEP – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério Brasil, o mercado falando a mesma língua**. Pesquisa em Foco, Informativo dos Associados da ANEP. Dez.2002. Disponível em <<http://www.anep.org.br/pesquisaemfoco/dez2002/cceb.htm>> Acesso em 18 de maio de 2004.

AZZI, R. **História da educação católica no Brasil** – Contribuição dos Irmãos Maristas. São Paulo: SIMAR, 1997.

BATESON, J. & HOFFMAN, K. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R.; HARTLEY, S.;RUDELIUS, W. **Marketing**. Chicago, Illinois: Irwin, 1994.

BURELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CARVALHO, J. A. M. **Crescimento populacional e estrutura demográfica no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2004.

CASSELL, C.; SIMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: a practical guide**. UK : SAGE Publications Ltd., 1994

COLÉGIO MARISTA DE LONDRINA, **Dados da Secretaria**. Anos 2001, 2000 e 1999.

- _____. **Relatório de Planejamento Estratégico**, 2001.
- _____. **Relatório de Planejamento Estratégico**, 2000.
- _____. **Relatório de Planejamento Estratégico**, 1999.
- _____. **Arquivo audiovisual**. Departamento de Registro Audiovisual.
- _____. **Quadro Funcional**. Departamento de Pessoal.
- _____. **Informativo 2004**.
- _____. **Informativo 1998**.
- COOPER, D.R. e SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORNER, P.D; KINICKI, A.J; KEATS, B.W **Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice**. Organization Science, 3 - 1994 (294-308)
- COSTA, E. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FISCHMANN, A.A e ALMEIDA, M.I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GALBRAITH, J.R. **Organizational design**. Reading, Massachussets: Addison-Wesley, 1977.
- GILL, J. e JOHNSON, P. **Research Methods for Managers**. UK, Paul Chapman Publishing Ltd, 1991.
- GOODE, W. J. e HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRIGAN, K. In: **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. 2 ed. USA: The Free Press, 1995.
- HUNGER, J.D; **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- IDENBURG, P.J. **Four Styles of Strategy Development**. Great Britain: Long Range Planning Vol, 26, December, 1993.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Século XX**. Publicado em 2004. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 14 de abril de 2004.
- _____. **Brasil em Síntese**. Publicado em 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm> Acesso em 14 de abril de 2004.
-

_____. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2003**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 14 de abril de 2004.

INBRAPE – INSTITUO BRASILEIRO DE PESQUISAS SÓCIO ECONÔMICAS. **Pesquisa Top de Marcas Londrina**. Publicado em outubro de 2003.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2003**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>>. Acesso em 15 de abril de 2004.

KAPLAN, S. Robert; DAVID P. Norton. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACMILLAN, I. In: **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. 2 ed. USA: The Free Press, 1995.

MG4 CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Plano de Marketing Colégio Marista de Londrina**. Relatório Consolidado. Agosto de 2001.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. USA: Harvard Bussiness Review, 1994. January-February, 11p.

MÜLLER, Mary Stela. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Londrina: UEL, 2001.

NRE / Londrina – Núcleo Regional de Educação de Londrina: **Censo Escolar 2001**.

_____. **Censo Escolar 2000**.

_____. **Censo Escolar 1999**.

OLIVEIRA, D.P. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA. **Perfil do Município de Londrina 2003**. Secretaria de Planejamento. Diretoria de Planejamento, Gerência de Pesquisas e Informações – DPI. Publicado em 2003. Disponível em <<http://home.londrina.pr.gov.br>>. Acesso em 20 de maio de 2004.
- PROWER, D.J.; GANNON, M.J.; MCGINNIS, M.A.; SCHWEIGER, D.M. **Strategic Management Skills**. Reading: Adson-Wesley, 1986.
- QUINN, J.B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: Irwin, 1980.
- REBOUÇAS, D.P; **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROCHA, A. **Checklist para avaliação de estratégia**. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 1996.
- RODRIGUES, N. **Ação inovadora dos Irmãos Maristas no sul do Brasil: 1900-2000**. Porto Alegre: EPC, 2000.
- RUMELT, R. **Strategic management and business policy**. New York: McGraw-Hill, 1980.
- STONER, J. e FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TARGET MARKETING. **Brasil em Foco 2003**. Pesquisa de Potencial de Consumo e indicadores demográficos. São Paulo, 2003.
- TAVARES, M. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- THOMPSON, J. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.
- _____. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- ZEITHAML, V. e BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
-

A N E X O S

ANEXO 1: Mercado de escolas particulares de Londrina: Tamanho do mercado e participação dos principais competidores em 2001

	Educação Infantil		Fundamental 1		Fundamental 2		Ensino Médio		Total Geral	
Total	6195	100%	4047	100%	3964	100%	3886	100%	18092	100%
Adventista	72	1,16%	388	9,59%	479	12,08%	273	7,03%	1212	6,70%
Alfa	93	1,50%	66	1,63%	0	0,00%	0	0,00%	159	0,88%
Ativa	40	0,65%	30	0,74%	0	0,00%	0	0,00%	70	0,39%
CPV (Atheneu)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	90	2,32%	90	0,50%
Delta	9	0,15%	52	1,28%	132	3,33%	163	4,19%	356	1,97%
Educacional	58	0,94%	89	2,20%	43	1,08%	0	0,00%	190	1,05%
Educativa	90	1,45%	50	1,24%	0	0,00%	0	0,00%	140	0,77%
Escola de Educação Infantil	52	0,84%	66	1,63%	66	1,66%	0	0,00%	184	1,02%
PGD	135	2,18%	92	2,27%	0	0,00%	0	0,00%	227	1,25%
Interativa	94	1,52%	143	3,53%	0	0,00%	0	0,00%	237	1,31%
Canadá	22	0,36%	93	2,30%	127	3,20%	256	6,59%	498	2,75%
Londrinense	111	1,79%	208	5,14%	356	8,98%	239	6,15%	914	5,05%
Mãe de Deus	91	1,47%	130	3,21%	149	3,76%	68	1,75%	438	2,42%
Marista	270	4,36%	649	16,11%	914	23,08%	495	12,64%	2328	12,87%
Maxi	73	1,18%	244	6,03%	551	13,90%	818	21,05%	1686	9,32%
O Peixinho	140	2,26%	293	7,24%	0	0,00%	0	0,00%	433	2,39%
Pequeno Polegar	65	1,05%	103	2,55%	86	2,17%	0	0,00%	254	1,40%
Santa Maria	27	0,44%	95	2,35%	97	2,45%	0	0,00%	219	1,21%
São Paulo	6	0,10%	42	1,04%	77	1,94%	78	2,01%	203	1,12%
Seta	34	0,55%	43	1,06%	0	0,00%	114	2,93%	191	1,06%
St. James	89	1,44%	100	2,47%	0	0,00%	0	0,00%	189	1,04%
Universitário	0	0,00%	348	8,60%	711	17,94%	1216	31,29%	2275	12,57%
Vagalume	35	0,56%	91	2,25%	0	0,00%	0	0,00%	126	0,70%
Outros	4589	74,08%	629	15,54%	175	4,41%	80	2,06%	5473	30,25%
Nº escolas outros	95		12		4		2			
Média de alunos	48		52		44		40			
Média % mercado	0,78%		1,30%		1,10%		1,03%			
TOTAL DE EMPRESAS	118		34		17		12		130	

Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001

ANEXO 2: Distribuição relativa dos alunos das maiores escolas de Londrina por segmento de mercado em 2001

	Educação Infantil	%	Fundamental 1	%	Fundamental 2	%	Ensino Médio	%	Total Geral	%
Total	6195	34,2%	4047	22,4%	3964	21,9%	3886	21,5%	18092	100%
Colégio	Nº de alunos	%	Nº de alunos	%	Nº de alunos	%	Nº de alunos	%	Nº de alunos	%
Adventista	72	5,9%	388	32,0%	479	39,5%	273	22,5%	1212	100,00%
Alfa	93	58,5%	66	41,5%	0	0,0%	0	0,0%	159	100,00%
Ativa	40	57,1%	30	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	70	100,00%
CPV (Atheneu)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	90	100,0%	90	100,00%
Delta	9	2,5%	52	14,6%	132	37,1%	163	45,8%	356	100,00%
Educacional	58	30,5%	89	46,8%	43	22,6%	0	0,0%	190	100,00%
Educativa	90	64,3%	50	35,7%	0	0,0%	0	0,0%	140	100,00%
Escola de Educação Infantil	52	28,3%	66	35,9%	66	35,9%	0	0,0%	184	100,00%
PGD	135	59,5%	92	40,5%	0	0,0%	0	0,0%	227	100,00%
Interativa	94	39,7%	143	60,3%	0	0,0%	0	0,0%	237	100,00%
Canadá	22	4,4%	93	18,7%	127	25,5%	256	51,4%	498	100,00%
Londrinense	111	12,1%	208	22,8%	356	38,9%	239	26,1%	914	100,00%
Mãe de Deus	91	20,8%	130	29,7%	149	34,0%	68	15,5%	438	100,00%
Marista	270	11,6%	649	28,0%	914	39,3%	495	21,1%	2328	100,00%
Maxi	73	4,3%	244	14,5%	551	32,7%	818	48,5%	1686	100,00%
O Peixinho	140	32,3%	293	67,7%	0	0,0%	0	0,0%	433	100,00%
Pequeno Polegar	65	25,6%	103	40,6%	86	33,9%	0	0,0%	254	100,00%
Santa Maria	27	12,3%	95	43,4%	97	44,3%	0	0,0%	219	100,00%
São Paulo	6	3,0%	42	20,7%	77	37,9%	78	38,4%	203	100,00%
Seta	34	17,8%	43	22,5%	0	0,0%	114	59,7%	191	100,00%
St. James	89	47,1%	100	52,9%	0	0,0%	0	0,0%	189	100,00%
Universitário	0	0,0%	348	15,3%	711	31,3%	1216	53,5%	2275	100,00%
Vagalume	35	27,8%	91	72,2%	0	0,0%	0	0,0%	126	100,00%
Outros	4589	83,8%	629	11,5%	175	3,2%	80	1,5%	5473	100,00%

Fonte: NRE - Núcleo Regional de Educação de Londrina. Dados do Censo Escolar 2001