

# **OS DESAFIOS DA GESTÃO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO: UM ESTUDO ESTRATÉGICO E MERCADOLÓGICO EM ESCOLAS PARTICULARES DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NA CIDADE DE GOIANÉSIA.**

## **Autoria**

**Clara Guimarães Abadia**

Bacharelado em Administração /Universidade Estadual de Goiás

**Ieso Costa Marques**

Bacharelado em Administração /Universidade Estadual de Goiás

**Lorena de Castro**

Bacharelado em Administração /Universidade Estadual de Goiás

**Vilma da Conceição Lima dos Santos**

Bacharelado em Administração /Universidade Estadual de Goiás

## **Resumo**

A pesquisa a seguir tem como objetivo geral analisar a gestão das Unidades Educacionais particulares que ofertam o Ensino Fundamental e Médio na cidade de Goianésia, Goiás, a fim de compreender como elas se posicionam enquanto organizações inseridas em cenário competitivo. Como objetivo específico propôs analisar a gestão existente na Unidades Educacionais particulares que ofertam o ensino fundamental e médio no município de Goianésia, investigar como se comportam perante o mercado goianesiense, posicionando-se como empresas competitivas e identificar aspectos positivos e negativos do processo de gestão. A metodologia, foi desenvolvida por meio da teoria de quanto aos fins e quanto aos meios. As duas sendo classificadas, respectivamente, em exploratório e descritivo e pesquisa de campo e bibliográfica. A amostra integrou-se 07 Instituições de Ensino Particular que ofertam Ensino Fundamental e Médio, todas pertencentes ao município de Goianésia/GO. Os dados coletados por meio dos questionários entregues para os gestores da Unidades Educacionais foram tabulados de forma qualitativa com fundamentações teóricas e quantitativa com o auxílio do software Microsoft Excel 2013.

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING  
OS DESAFIOS DA GESTÃO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO: UM ESTUDO  
ESTRATÉGICO E MERCADOLÓGICO EM ESCOLAS PARTICULARES DE  
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NA CIDADE DE GOIANÉSIA.

## RESUMO

A pesquisa a seguir tem como objetivo geral analisar a gestão das Unidades Educacionais particulares que ofertam o Ensino Fundamental e Médio na cidade de Goianésia, Goiás, a fim de compreender como elas se posicionam enquanto organizações inseridas em cenário competitivo. Como objetivo específico propôs analisar a gestão existente na Unidades Educacionais particulares que ofertam o ensino fundamental e médio no município de Goianésia, investigar como se comportam perante o mercado goianesiense, posicionando-se como empresas competitivas e identificar aspectos positivos e negativos do processo de gestão. A metodologia, foi desenvolvida por meio da teoria de quanto aos fins e quanto aos meios. As duas sendo classificadas, respectivamente, em exploratório e descritivo e pesquisa de campo e bibliográfica. A amostra integrou-se 07 Instituições de Ensino Particular que ofertam Ensino Fundamental e Médio, todas pertencentes ao município de Goianésia/GO. Os dados coletados por meio dos questionários entregues para os gestores da Unidades Educacionais foram tabulados de forma qualitativa com fundamentações teóricas e quantitativa com o auxílio do *software Microsoft Excel 2013*.

**Palavras-chave:** Gestão, Escola, *Marketing*.

## ABSTRACT

*The present work has as general objective to analyze the management of the Private Educational Units that offer Primary and Secondary Education in the city of Goianésia, Goiás, in order to understand how they position themselves as organizations inserted in a competitive scenario. As a specific objective, it was proposed to analyze the management of private educational units that offer elementary and secondary education in the city of Goianésia, to investigate how they behave towards the Goianesian market, positioning themselves as competitive companies and identify positive and negative aspects of the management process. In the research, the methodology was developed through the theory of the ends and the means. The two being classified, respectively, into exploratory and descriptive and field and bibliographic research. The sample was integrated 07 Institutions of Private Education that offer Elementary and Middle School, all belonging to the municipality of Goianésia / GO. The data collected through the questionnaires delivered to the managers of the Educational Units were tabulated in a qualitative way with theoretical and quantitative basis with the help of Microsoft Excel 2013 software.*

**Keywords:** Management, School, *Marketing*.

## 1 INTRODUÇÃO

As Unidades Escolares particulares de Goianésia que ofertam o Ensino Fundamental e Médio, estão inseridas no mercado como empresas, e assim tem a necessidade de saber lidar com os mesmos desafios das organizações de outros setores.

A pesquisa realizada tem por finalidade o esclarecimento dos desafios da Gestão de Estabelecimentos de Ensino, proporcionando um estudo estratégico e mercadológico em Escolas Particulares de Ensino Fundamental e Médio na cidade de Goianésia-Go.

Com base nesses aspectos, a formulação deste trabalho foi direcionada com o intuito de responder à seguinte pergunta de pesquisa: Até que ponto as escolas particulares que ofertam o ensino fundamental e médio na cidade de Goianésia tem se posicionado de forma competitiva diante dos seus principais *players*?

Após a verificação da questão acima que norteou a investigação existente, esta pesquisa teve como Objetivo Geral, analisar a gestão das Unidades Educacionais particulares que ofertam o Ensino Fundamental e Médio na cidade de Goianésia, Goiás, a fim de compreender como elas se posicionam enquanto organizações inseridas em cenário competitivo.

Referindo-se aos objetivos específicos, destacam-se, analisar a gestão existente na Unidades Educacionais particulares que ofertam o ensino fundamental e médio no município de Goianésia; investigar como se comportam perante o mercado goianesiense, posicionando-se como empresas competitivas e identificar aspectos positivos e negativos do processo de gestão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Gestão Escolar

A escola deve possuir uma direção não apenas pedagógica; tal o professor como o diretor possuem um papel administrativo significativo, pois enquanto o primeiro conduz a sala de aula, o segundo se confia por toda a instituição escolar. O diretor atua como o professor de professores, sendo o responsável de um difícil sistema, com vários eixos inter-relacionados que compõem a escola (ANDRADE, 2007).

De acordo com Andrade (2007) o convívio contínuo com diversas unidades educacionais, em algumas regiões do Brasil, revela que as escolas bem sucedidas, tem sempre uma estabilidade entre o administrativo e o pedagógico, e esse entendimento verifica-se na maioria das vezes, da percepção da escola como um sistema.

A autora ainda relata sobre três passos para esclarecer que a organização educacional segue como um sistema, e assim consegue alcançar um nível de lucro viável a organização, oferecendo serviço de qualidade aos clientes.

O primeiro passo do gestor é estabelecer, ou restabelecer com exatidão o objetivo da escola. O segundo passo é cogitar, que em todas as medidas existe uma relação de dependência entre os diversos elementos do sistema, pois é improvável

lidar com apenas uma parte. Já o terceiro passo, é admitir que os erros de um sistema originam de atitudes administrativas. O gestor deve refletir sempre sobre seus atos, e não ter receio de agir.

Interpretar a escola como um sistema simplifica o tratamentos de alguns aspectos, assim como aperfeiçoar a instituição. Andrade (2007) afirma em uma visão breve, que todo sistema exibe três elementos, observando na figura 1:

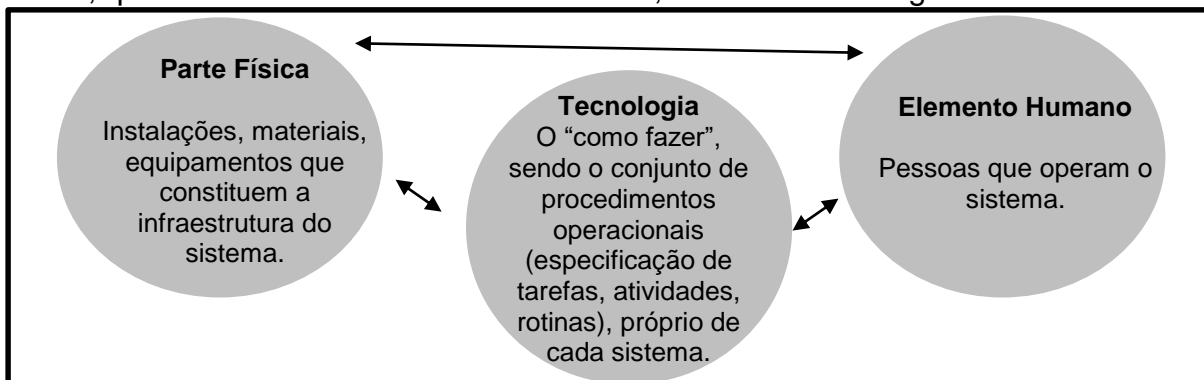


Figura 1: Elementos do Sistema  
Fonte: Adaptado de (ANDRADE, 2007).

## 2.2 Planejamento Estratégico

O conceito de estratégia (do grego *estrategos*), origina-se na área militar e de acordo com alguns autores como Maquiavel (1999), Sun Tzu (1963) e Von Clausewitz (1976), que aplicaram contextos de fatos diplomáticos e militares para ensinamentos de desempenhos futuros (QUINN, 1980).

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico é o procedimento administrativo que possibilita designar as principais decisões a serem tomadas no negócio, atuando como uma ferramenta auxiliar à empresa em relação a transformações organizacionais.

O Planejamento estratégico é considerado abrangente a todo o negócio; porém tem sido caracterizado de várias maneiras. O quadro 1 apresenta algumas das características pelos seguintes autores:

Chiavenato (2004)	Luce e Rossi (2002)	Oliveira (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;</li> <li>- Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;</li> <li>- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A realização de um planejamento estratégico compreende a dominação de seus dois níveis fundamentais: em corporações (ou grupos empresariais) ou em empresas isoladamente (ou unidades de negócios em uma corporação);</li> <li>- Os dois níveis de planejamento estratégico denomina-se Planejamento estratégico corporativo e Planejamento estratégico de negócio;</li> <li>- Em sua essência compreende, captar os benefícios do espírito do tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa;</li> <li>- Diz respeito tanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua concepção esperada, como também as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.</li> </ul>

Quadro 1: Planejamento Estratégico - Características  
Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2004; LUCE E ROSSI, 2002; OLIVEIRA, 2007).

Assim, percebe-se que o planejamento estratégico vai além das pretensões empresariais, pois ele atua executando com atitudes de transformações almejadas; onde a elaboração e o cumprimento de estratégias proporcionam a implantação da organização no ambiente que ela atua.

## 2.2 O Marketing

É possível encontrar a definição de *marketing* escrita sob diversas formas e autores. Kotler (1998), apresenta a ideia de que as pessoas e a sociedade como um todo, possuem desejos, necessidades e anseios. E é deste ponto que surge o *marketing*, pois este se faz como um sistema que se encontra o social e o administrativo em busca da satisfação através do escambo, ofertas e invento.

Pode - se declarar atualmente, que a perspectiva do *marketing*, direciona-se para atender e satisfazer os desejos, anseios, exigências dos clientes, concedendo variados tipos de produtos para proporcionar a satisfação das necessidades dos homens e da sociedade (KOTLER; KOLLER, 2012).

Diversos dirigentes de estabelecimento de ensino e também a maior parte das pessoas, associam *marketing* somente com vendas e promoção. Conforme os anos foram se passando, as instituições de ensino viram a necessidade de realizar intervenções mercadológicas, devido a se encontrar a frente com algumas modificações no comércio (KOTLER; FOX, 1994).

Froemming (2002), afirma que devido a perturbação que as unidades de ensino enfrentam, elas começam a se conscientizar da necessidade e da relevância que o *marketing* tem para uma empresa, seja ela qual for o segmento. E quanto mais as dificuldades aparecem, maior é o reconhecimento do papel do *marketing*.

O serviço do *marketing* é muito mais que conseguir matrículas e acrescentar o total de alunos dentro da escola. É oferecer um serviço eficiente e eficaz, garantindo assim a confiança e o investimento.

É através dos trabalhos de um profissional de *marketing* que se consegue, com excelência, fazer com que os cursos oferecidos pelo estabelecimento educacional, se tornem instrumentos de desejo dos pais e alunos. E ainda assim, se tornarão perceptíveis no mercado, reconhecidos e respeitados pela sociedade organizacional.

Kotler (1998) ainda acredita que a administração prefere e seleciona mercados-alvo, percebendo os excelentes elementos com a competência de mercado, para mais uma vez voltar para o serviço de atender os anseios e necessidades dos clientes com perfeição gerando novos consumidores por meio do serviço prestado com qualidade.

Para se empregar primeiramente os métodos de *marketing* é necessário ter conhecimento da sociedade onde a unidade de ensino está instalada, quem são os concorrentes e como são os alunos. E o foco primordial do *marketing* é procurar conservar e conseguir novos alunos para a instituição.

Para Colombo (2004), o que se pode garantir com firmeza é que o corpo discente almeja receber um serviço de ensino com qualidade, prestado por professores capacitados, habilitados e especializados tendo a assessoria de colaboradores instruídos e entusiasmado, com uma estrutura física pertinente para as atividades do cotidiano e ainda na certeza de que verá o nome da sua escola ilustrada entre as melhores do meio.

Segundo Kotler e Fox (1994), uma organização deve sempre buscar a melhora de seus serviços, apesar de já conseguir suprir o seu mercado, ela necessita ampliar

os conhecimentos sobre as necessidades/preferências ocultas, do que apenas saber o nível de satisfação dos consumidores, realizando pesquisas ou outros meios convenientes para atingir o objetivo principal.

Conforme Barbosa (2011), a sociedade atual por meio das redes sociais das quais participam e também por meio da comunicação interpessoal se tornam grandes influenciadores. Por este motivo, fica evidente que promover a boa comunicação com o aluno (cliente) é importante, em todo o período que ele estiver utilizando do serviço, que seria do momento da matrícula, até o final.

Portanto, Oliveira (2011), faz referência de como a compreensão formada pelo cliente faz com que aconteça transformações rápidas de posições e ideias no decorrer do processo. A rapidez com que as informações chegam até o cliente, faz com que ele não procure somente os serviços de uma instituição que os resultados sejam positivos e recompensadores, mas também sondar uma imagem com tecnologias inovadoras.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia expõe detalhadamente a direção da pesquisa, definindo o método utilizado na consecução do trabalho; explica o tipo de pesquisa, métodos utilizados, coleta e tratamento de dados para alcance dos objetivos.

Vergara (2013) classifica o tipo de pesquisa em dois pontos, quanto aos fins e quanto aos meios. O trabalho em questão possui caráter qualitativo e quantitativo, devido esse, aprofundar na compreensão de um grupo social, de uma organização, e procurar compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas desses indivíduos.

O método utilizado referente quanto aos fins foi o descritivo e o exploratório, isso porque a primeira se deve ao fato de que a pesquisa procura descrever características da população em questão; já a segunda tem a função de adentrar mais neste universo de análise que pouco foi explanado, como descrito na figura 2 abaixo:

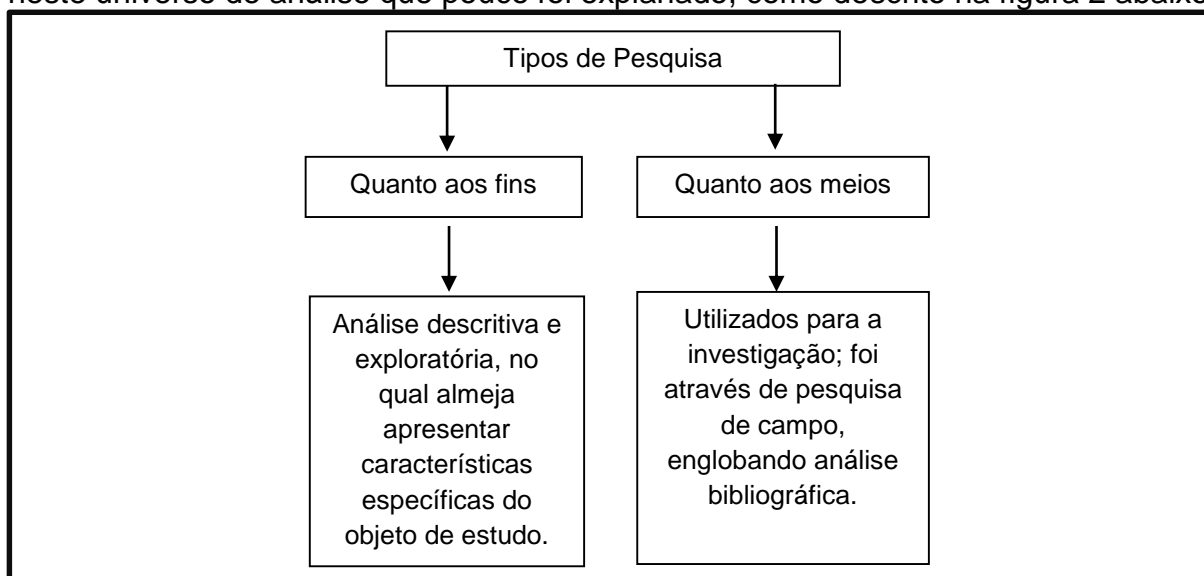


Figura 2: Tipos de Pesquisa

Fonte: Pesquisa dos autores com adaptação de Vergara (2013).

Ainda com a colocação de Vergara (2013), quanto aos meios foram utilizados neste trabalho, pesquisa de campo e bibliográfica. A primeira se expõe através do questionário que foi aplicado aos gestores das Unidades Educacionais Particulares presentes na amostra, visando extrair dados bases para este feito. A segunda, se faz presente nos materiais publicados pertinentes, utilizadas no embasamento teórico para apoiar a pesquisa realizada.

### 3.1 Universo e amostra

O Universo e a amostra são definidas por Vergara (2013) de maneira que a primeira seja o síncrono de membros que dispõe de certas peculiaridades que se caracterizaram como objeto de estudo a segunda é uma parte da população (universo) que foi utilizada de forma representativa e selecionada conforme um critério definido.

O trabalho proposto classificou da seguinte forma o universo e a amostra:

Universo	Amostra	Serviços
07 (sete) Unidades Educacionais Particulares presentes no município de Goianésia.	Instituição I	Ensino Fundamental e Médio
	Instituição II	Ensino Fundamental e Médio
	Instituição III	Ensino Fundamental e Médio
	Instituição IV	Ensino Fundamental
	Instituição V	Ensino Fundamental
	Instituição VI	Ensino Fundamental
	Instituição VII	Ensino Fundamental

Quadro 2: Universo e Amostra  
Fonte: Pesquisa dos autores (2017).

Neste trabalho, o universo e a amostra são os mesmos, devido o primeiro possuir dimensão reduzida, não sendo necessário e desvantajoso, selecionar apenas uma parte para compor a amostra.

### 3.2 Seleção dos Sujeitos

Através de Fatores Geográficos, Econômicos e de Serviços, foi possível selecionar quais os sujeitos que iriam ser abordados no trabalho. A apuração dos mesmos, é importantíssima, devido a influência que estes aplicam na coleta de dados, pois com a triagem destes, é possível obter conhecimento mais específico que contribuam para alcançar os fins almejados. Neste trabalho, a seleção foi realizada conforme a figura 3:



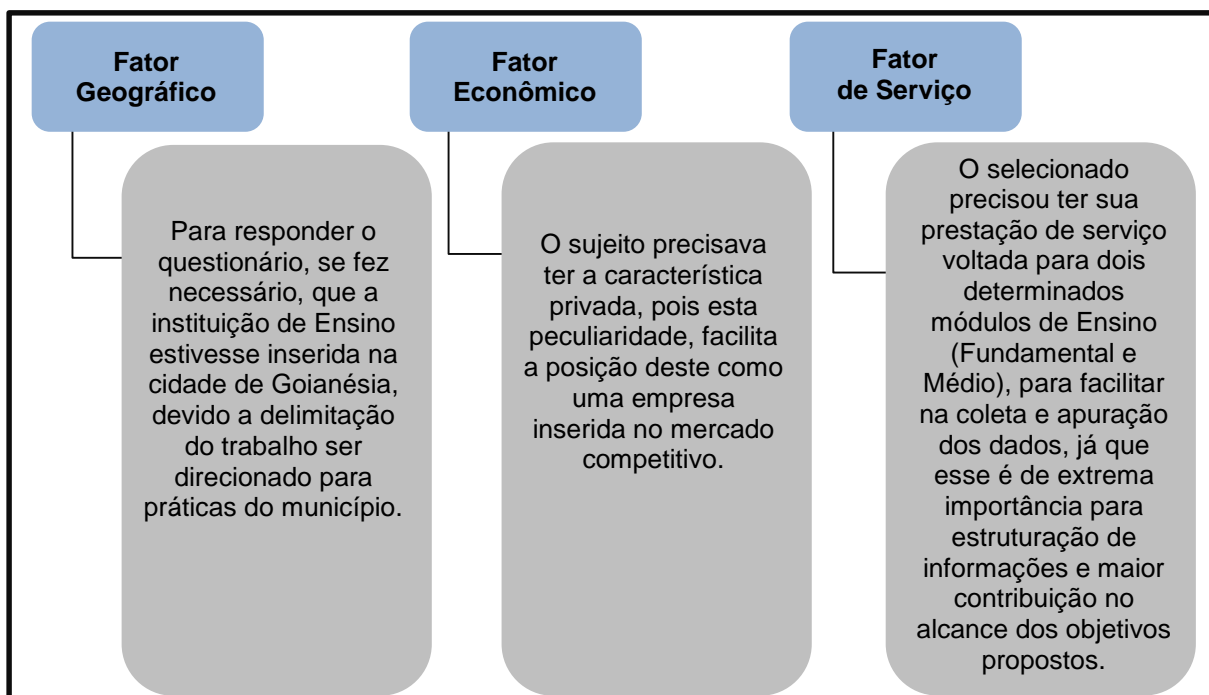


Figura 3: Seleção de Sujeitos  
Fonte: Autores do Trabalho (2017).

A análise da seleção dos sujeitos, por meio dos fatores geográficos, econômicos e de serviços, nota-se que a população/amostra desejada para a pesquisa não necessitou de exclusão, pois cada sujeito continha as características necessárias dentro dos critérios estabelecidos para seleção de dados.

### 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados secundários foi realizada através de pesquisas bibliográficas, onde foram utilizados materiais publicados pertinentes ao assunto, utilizadas no embasamento teórico para apoiar a pesquisa realizada. De acordo com Cerro, Bervian e Silva (2007), compreende por dados secundários aqueles cedidos por outras fontes de pesquisa científica, auxiliando como apoio de análise para demais pesquisas do gênero.

A coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas com os (as) gestores (as) das Instituições Educacionais, por meio de visitas nas dependências das escolas particulares. A interpretação e análise dos questionários foi levantada a partir das informações obtidas nas respostas. Estes mesmos dados, coletados pelas próprias pesquisadoras, através de questões no ambiente do fato pesquisado, conforme define Severino (2007).

Para aplicação dos instrumentos de coleta de dados, foi entregue aos sujeitos uma cópia do questionário, com toda apresentação da real finalidade e importância dos mesmos. Todas as respostas obtidas foram de total importância e relevância para apuração dos dados.

### 3.4 Tratamento de Dados

A aplicação dos questionários com questões fechadas, obteve respostas dos gestores das instituições particulares, havendo algumas opções de comentários livres. Através dessas respostas, a análise estatística foi feita através do Microsoft Excel 2013, onde as variáveis qualitativas foram representadas de maneira completa e proporcional.

### 3.5 Limitações do método

Diante de pesquisas científicas, existem diversas dificuldades presenciadas no decorrer do processo, principalmente em relação a coletas de dados, onde necessita-se de apoio das partes entrevistadas. Com isso, nesta pesquisa, também ocorreu alguns impasses constatados, como a negação inicialmente de um dos sujeitos em colaborar com a pesquisa, por motivos não esclarecidos; devido também à complexidade de percepção das questões desenvolvidas pelas pesquisadoras; e dificuldades em conseguir contato com os gestores das instituições, porém após algumas insistências, o contato pode ser feito, e a amostra foi alcançada.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 Características do universo estudado: Goianésia

A coleta de dados foi elaborada na cidade de Goianésia, localizada na região do Vale do São Patrício. Segundo o IBGE (2016) a cidade é composta por uma área territorial de 1.547,274 km<sup>2</sup>.

Conforme o censo do IBGE de 2010, Goianésia-Go possui uma população de 59.549 habitantes, para uma estimativa de 67.507 em 2017. A cidade é historicamente agrícola, possuindo inicialmente em sua base o plantio de arroz, e café como base de sua economia. Atualmente, Goianésia-Go conta com três grandes indústrias de açúcar, álcool e energia, que contribui diretamente na geração de empregos e renda para o município; além do próprio crescimento do comércio local, que vem se progredindo constantemente.

### 4.2 Caracterização do segmento a ser estudado

Conforme os dados do IBGE (2015), a cidade de Goianésia tem 7 (sete) escolas privadas que ofertam o Ensino Fundamental e Médio, com o total de 1754 alunos matriculados. As instituições de ensino particulares possuem 119 docentes. Nesse caso, o segmento de estudo, centralizou-se nos desafios encontrados pelos gestores dentro dos estabelecimentos de ensino. As Unidades Educacionais foram apresentadas como Instituições I, II e III que ofertam o Ensino Fundamental e Médio

e Instituições IV, V, VI e VII que oferecem somente o Ensino Fundamental. Das 7 (sete) Instituições estudadas, somente uma funciona nos períodos matutino, vespertino e noturno. As demais prestam seus serviços nos períodos matutino e vespertino. A pesquisa realizada foi entregue aos gestores de cada Unidade de Ensino, afim de compreender aspectos relevantes sobre a atuação das mesmas perante ao mercado competitivo, e identificando-as como empresas que atendem o mundo dos negócios organizacionais.

## 5 RESULTADO OBTIDO NA PESQUISA

Os dados foram obtidos por uma análise qualitativa do instrumento de pesquisa aplicado aos gestores das sete unidades educacionais particulares, que ofertam o ensino fundamental e médio; onde possibilitou caracterizar o perfil da gestão dos estabelecimentos de ensino, e suas importantes características estratégicas e mercadológicas.

Sobre a escolaridade, 43% dos gestores possuem formação acadêmica superior com especialização, 29% superior com mestrado, e 28% com graduação. Observa-se que os gestores das unidades possuem uma boa formação acadêmica, e que demonstram possuir capacidade intelectual para tomar frente diante das decisões do negócio.

Sobre a caracterização das instituições escolares, os gestores informaram através de suas respostas que 71% das escolas possuem mais de 20 anos de atuação no mercado de Goianésia, e que o restante delas, composto por 29% possuem de 1 à 5 anos de existência do negócio.

Os dados extraídos dos entrevistados consideram que 72% do nível de Tecnologia em Gestão é alto, apenas 14% considera muito alto e 14% considera mediano. É visível, que atualmente, a tecnologia se faz presente de forma significativa na gestão das Unidades Educacionais Privadas, comprovado pelo seu alto percentual, já que, segundo Andrade (2007) a gestão escolar utiliza de três elementos de sistema, e um deles é a tecnologia, na qual, expressa o “como fazer”, sendo o conjunto de procedimentos operacionais, (especificação de tarefas, atividades, rotinas), próprio de cada sistema.

O Grau de satisfação dos alunos pelo ensino ofertado pela Instituições Privadas, presentes no município de Goianésia, se encontra bem caracterizado na pesquisa, onde os gestores consideram que 57% dos alunos são satisfeitos com o serviço oferecido pela instituição e 43% consideram que os alunos são muito satisfeitos com o serviço oferecido. A importância deste conteúdo, está baseada em Kotler (2000), no qual define o produto/serviço como sendo aquilo ofertado no comércio com o intuito de alcançar a satisfação das deficiências e anseios daqueles que o adquirem.

Expondo a opinião dos gestores das Unidades de Ensino, sobre o posicionamento competitivo das instituições perante o mercado goianiense o que é apontado é que 57% dos gestores consideram que a Instituição possui posicionamento competitivo no mercado e 43% não soube responder. Por mais que a maioria se posicionou como uma instituição competitiva perante o mercado, boa parte (43%), não soube responder. Isso é preocupante para uma empresa, pois, Kotler (1998), interpreta o marketing como uma posição de gerência que pretende ajustar a

proposta da empresa à procura determinada pelo comércio, por meio de uma junção de conceitos e estratégias.

É possível observar que as maiores dificuldades encontradas na gestão das escolas é durante a contratação de colaboradores bem formados e experientes, alcançando 44% das escolhas, seguido de 22% devido a inadimplência das mensalidades; 11% direcionamento de investimentos; 11% relação interpessoal e 11% vem de outras dificuldades não mencionadas. A dificuldade em contratação de colaboradores bem formados e experientes, se faz presente como falha em um dos elementos do sistema de gestão defendido por Andrade (2007), enquadrado no elemento humano que são as pessoas que operam o sistema, e essa dificuldade desfalca a gestão da instituição, devido este, por estar com problemas, não consegue um relacionamento de sucesso com os outros dois elementos: parte física e tecnológica, no qual os três se encontram interligados.

Sobre os aspectos mais importantes para o sucesso da boa gestão das instituições privadas presentes no município de Goianésia/GO, conforme a colocação dos gestores, é apresentada de maneira que 27% está na qualidade no ensino ofertado, 19% nos treinamentos e qualificações, 15% nos relacionamentos interpessoais, 15% nos profissionais aptos na realização das atividades desempenhadas, 12% na tecnologia da informação voltada para a gestão e 12% nos parceiros estratégicos.

Caracterizando o grau de atuação de outros profissionais da Gestão da Instituição é possível observar que há a atuação de outros profissionais que auxiliam na Gestão da Instituição, sendo que 27% deles são coordenadores, 15% auxiliares financeiros, 15% professores, 15% contadores e 15% auxiliares jurídicos. Com 8% sendo técnico administrativo e apenas 4% assessor de marketing. Os autores Kotler e Koller (2012) declaram que atualmente, a perspectiva do marketing, direciona-se para atender e satisfazer os desejos, anseios, exigências dos clientes, concedendo variados tipos de produtos/serviços para proporcionar a satisfação das necessidades dos homens e da sociedade, com isso, nota-se a importância de alavancar parcerias com assessores de marketing, que ainda se encontra tão limitada nas Unidades Educacionais Privadas do município de Goianésia/GO.

A identificação dos diferentes controles gerenciais utilizados pelas Unidades Educacionais Privadas é classificado de forma que 38% utiliza em seus controles gerenciais softwares específicos, 31% faz uso de planilhas eletrônicas, 23% é controlado por manuais e 8% por meio de outros.

Na visualização do grau de utilização de Consultoria para a Instituição de Ensino Particular perante a visão dos próprios gestores é possível identificar que 86% das instituições utilizam os serviços de Consultoria para a Instituição e 14% dos gestores não souberam responder.

Na apresentação para classificações das consultorias presentes nas Instituições, a pesquisa aponta que 33% é contábil, 20% é jurídica, 13% financeira, 13% marketing, 13% administrativa e 7% através de outros meios. É nítido que as áreas administrativas e financeira não são muito visados pela Instituição quando pontua-se sobre consultoria. Porém, a outra área que também não está sendo visada e reflete decisivamente na empresa (instituição), é o marketing, que é observado pelos autores Kotler e Keller (2012), como um papel de suma importância para encarar os estímulos para que o resultado possa sobrevir dentro de uma instituição.

Na coleta de dados foi possível notar que o Planejamento para metas e resultados são de alta frequência (sempre), totalizando 71% das marcações, permitindo uma discrepância da opção. Na maioria das vezes, que atingiu apenas

29%. Para Chiavenato (2004), o planejamento deve ser o primeiro passo administrativo a se aplicar dentro de uma organização, na qual atua como suporte as demais funções administrativas.

A coleta de dados apresenta que 71% das instituições possuem parceria/acordo estratégicos com outras instituições e ficando apenas 29% não possuindo parcerias. De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico é o procedimento administrativo que possibilita designar as principais decisões a serem tomadas no negócio.

Kotler (1998) interpreta o *Marketing* como uma posição de gerência que pretende ajustar a proposta da empresa à procura determinada pelo comércio, por meio de uma junção de conceitos e estratégias.

Então, é de suma importância que os gestores comecem a investir na Assessoria de *Marketing*, porque a perspectiva do *Marketing*, direciona-se para atender e satisfazer os desejos, anseios, exigências dos clientes, concedendo variados tipos de produtos para proporcionar a satisfação das necessidades dos homens e da sociedade (KOTLER; KOLLER, 2012).

O quadro 2 foi utilizado para avaliar a gestão e o marketing das unidades escolares, com questões afirmativas, considerando as proposições numa escala de 1 a 5.

Afirmativas	Média
A instituição tem utilizado as redes sociais para se manter presente e se comunicar com o público alvo.	5,00
A empresa promove ensino de qualidade a todos os alunos, contribuindo diretamente para o crescimento da sociedade.	4,83
Os preços das mensalidades e materiais escolares possuem valores associados a boa qualidade de ensino que a instituição oferece.	4,83
A empresa possui e obedece missão, visão e valores.	4,83
A escola possui uma localização de fácil acesso para seus respectivo clientes.	4,83
A instituição facilita as condições de pagamento para seus associados, criando meios de fidelização dos mesmos.	4,83
A organização mantém uma boa comunicação entre gestores e clientes, de maneira a transmitir uma confiança e parceria entre as partes.	4,83
Os procedimentos administrativos ocasionam as tomadas de decisões com clareza e o bom andamento do negócio.	4,67
A organização atua em satisfazer as necessidades do seu público, atendendo e zelando pelo seu bem estar.	4,67
Quando a demanda de matrícula diminui, são utilizados recursos para aquisição de novos clientes por meio de estratégias de <i>marketing</i> .	4,67
Existem meios de comunicação que remete ao consumidor uma boa imagem da empresa, transmitindo valor ao serviço.	4,67
A instituição de ensino utiliza de métodos estratégicos para atingir crescimento no mercado, consolidando além da estabilidade financeira, uma melhoria crescente no ramo de gestão educacional.	4,67
A instituição tem aprimorado os serviços prestados atualmente e está atenta a novas oportunidades e necessidades do mercado.	4,67
A instituição utiliza-se de instrumentos de gestão, tais como indicadores de desempenho para medir a situação financeira e operacional do negócio.	4,67
A instituição está realmente consciente da importância do <i>marketing</i> e seus respectivos benefícios.	4,50

A instituição possui parceiros que oferecem serviços de qualidade a um custo acessível, favorecendo para o crescimento da mesma, gerando maior vantagem competitiva frente ao mercado.	4,50
A instituição trabalha com uma proposta de valor a ser percebido pelo cliente e não com competição por preço mais baixo.	4,50
A instituição possui plano de capacitação para professores, gestores e demais profissionais atuantes.	4,33
É realizado periodicamente pela instituição, uma análise afim de identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no mercado.	4,33
A instituição possui (mesmo que de forma simplificada) um plano de estratégias de gestão e <i>marketing</i> .	4,33
A instituição tem implementado estratégias para melhorar a comunicação e o relacionamento com os seus clientes.	4,33
A instituição periodicamente tem realizado pesquisas de mercado no sentido de compreender as características do mercado local e regional.	3,83
Total	101,33

Quadro 3: Afirmativas

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio das afirmativas dos gestores das unidades de ensino, nota-se que todos concordam plenamente que a instituição tem utilizado as redes sociais para se manter presente e se comunicar com o público alvo.

A organização mantém uma boa comunicação entre os gestores e clientes, conforme apresenta a tabela. Os gestores garantem que a comunicação acontece de maneira a transmitir uma confiança e parceria entre as partes.

Os gestores concordam que a empresa do qual estão inseridos, promove ensino de qualidade a todos os alunos, onde contribuem diretamente para o crescimento da sociedade. Para Colombo (2004), o que se pode garantir com firmeza é que o corpo discente almeja receber um serviço de ensino com qualidade, prestado por professores capacitados, habilitados e especializados tendo a assessoria de colaboradores instruídos e entusiasmado.

No que se refere a missão, visão e valores, os gestores concordam que a empresa possui e obedece.

Quanto aos preços das mensalidades e materiais escolares, conforme a afirmação dos gestores, eles concordam que possuem valores associados a boa qualidade de ensino que a instituição oferece.

Segundo os gestores, eles concordam parcialmente que os procedimentos administrativos ocasionam as tomadas de decisão com clareza e o bom andamento do negócio. É possível verificar que ainda é preciso que as unidades de ensino façam investimentos maiores em procedimentos de administração.

Os gestores concordam parcialmente que a instituição atua em satisfazer as necessidades do seu público, atendendo e zelando pelo seu bem estar. Segundo Kotler e Fox (1994), uma organização deve sempre buscar a melhora de seus serviços, apesar de já conseguir suprir o seu mercado, ela necessita ampliar os conhecimentos sobre as necessidades/preferências ocultas.

Quanto aos recursos utilizados para aquisição de novos clientes por meio de estratégias de *Marketing*, quando a demanda de matrícula diminui, os gestores concordam parcialmente, ou seja, a atuação da Assessoria de *Marketing* ainda não é tão utilizada nas unidades de ensino como deveria.

Segundo os gestores, como apresenta a tabela, eles concordam parcialmente que existem meios de comunicação em suas unidades de ensino, que remete ao

consumidor uma boa imagem da empresa, transmitindo valor ao serviço. Conforme Barbosa (2011), a sociedade atual por meio das redes sociais das quais participam e também por meio da comunicação interpessoal se tornam grandes influenciadores.

Os gestores concordam parcialmente que a instituição de ensino utiliza métodos estratégicos para atingir crescimento no mercado, consolidando além da estabilidade financeira, uma melhoria crescente no ramo de gestão educacional.

É possível verificar que os gestores concordam parcialmente que a instituição tem aprimorado os serviços prestados atualmente e está atenta a novas oportunidades e necessidades do mercado.

Por meio da análise da tabela, é possível observar que os gestores concordam parcialmente que a instituição utiliza-se de instrumentos de gestão, tais como indicadores de desempenho para medir a situação financeira e operacional do negócio.

Os gestores consideram parcialmente que a instituição está consciente da importância do *Marketing* e seus respectivos benefícios. Já foi mencionado anteriormente sobre a importância do papel do Assessor de *Marketing* para o crescimento da organização. Froemming (2002), afirma que devido a perturbação que as unidades de ensino enfrentam, elas começam a se conscientizar da necessidade e da relevância que o *Marketing* tem para uma empresa, seja ela qual for o segmento.

No que se atribui à competição, os gestores concordam parcialmente que a instituição trabalha com uma proposta de valor a ser percebido pelo cliente e não com competição por preço mais baixo.

Quanto ao plano de capacitação para professores, gestores e demais profissionais atuantes, os entrevistados concordam parcialmente que a instituição possui. Colombo (2004) menciona anteriormente sobre a importância da capacitação para que o cliente possa receber um serviço de ensino com qualidade prestado por profissionais capacitados, habilitados e especializados.

Os gestores não concordam que a instituição realiza periodicamente uma análise afim de identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no mercado no qual estão inseridas.

Sobre um plano de estratégia de gestão de marketing, os gestores afirmam parcialmente que a instituição possui, mesmo que de forma simplificada. Para que o resultado possa sobrevir dentro de uma instituição; Kotler e Keller (2012) afirmam que é de fundamental importância o papel do marketing para encarar os estímulos. Lembrando que a matrícula não é a parte que mais interessa para o marketing, mas sim, tudo que a envolve e a sustém.

Os gestores afirmam parcialmente que a instituição tem implementado estratégias para melhorar a comunicação e o relacionamento com os seus clientes. A comunicação entre o cliente e a organização tem que ser bem próxima.

A instituição periodicamente tem realizado pesquisas de mercado no sentido de compreender as características do mercado local e regional, mas segundo os gestores, esse é o ponto mais delicado em que as instituições se encontram. Os gestores avaliaram essa questão como sendo a que requer mais atenção por parte da organização. Reforçando a declaração de Kotler e Fox (1994), sobre o papel da organização em sempre buscar a melhora de seus serviços.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender que a escola é uma empresa infelizmente ainda não é fácil para a maioria da sociedade.

A unidade de ensino particular constatará o seu diferencial competitivo, agente muito significativo para a sobrevivência e o sucesso no mercado. Através disso, a escola será capaz de conduzir com melhor exatidão, as aplicações indispensáveis para a estrutura e processos, as diretrizes para o marketing, reconhecimento de concorrentes, atitudes para treinamento e capacitação de colaboradores, dentre outros.

O marketing possui uma fundamental tarefa, na instituição educacional particular, que consiste em estabelecer os projetos, necessidades e interesses de seu público alvo, e modificar os receios em serviços disponibilizados, mantendo o aluno e conquistando novos, através de um bom planejamento, e uma gestão que atenda as diretrizes do mercado.

Foi possível analisar como é a gestão nas unidades escolares particulares e também compreender como elas se posicionam enquanto organizações inseridas em cenário competitivo.

A pesquisa pontou os dois ambientes estudados: o interno e o externo. Ambiente interno, onde está disponível ao gestor o sistema de ensino, instalações, remunerações dos funcionários, qualificação dos profissionais, estratégia da mensalidade, comunicação, dentre outros. Ambiente externo é a situação mercadológica em que se encontra inserida a instituição, como região, política, concorrência, legislação, situação econômica, impostos e fornecedores.

Os pontos abordados apresentam que as escolares particulares de Goianésia possuem uma gestão especializada, porém tendo a necessidade de investir mais em profissionais que venham contribuir para o crescimento da organização, como por exemplo assessor de marketing, parceiros estratégicos, e também melhorar na tecnologia da informação.

As unidades educacionais de Goianésia têm um perfil de gestão voltado para oferecer um serviço de qualidade com preço acessível aos seus clientes e treinamento e qualificação para os colaboradores.

Por meio da análise dos dados da pesquisa realizada com os gestores das unidades de ensino, demonstrou -se que as escolas consideram que tem posicionamento como empresas competitivas onde estão localizadas.

A pesquisa apresentou que os profissionais que mais atuam junto à gestão são os coordenadores, seguido de auxiliar financeiro, contador, técnico administrativo e professor, visto que o assessor de marketing tem presença pouco significativa dentro das escolas/empresas.

Diante da realização da pesquisa, a pergunta problema foi respondida, pois as unidades educacionais trabalham e se preocupam em oferecer um serviço que atenda a carência e necessidade dos seus clientes, porém ainda é necessário que as escolas busquem investir mais em profissionais que auxiliam no processo de gestão de marketing para ajustar a proposta da empresa por meio de uma união de conceitos e estratégias.

Para manter a estabilidade no contexto competitivo, é fundamental que a escola esteja em concordância com seus clientes (pais e alunos), e assim exista uma troca de benefícios satisfatório, onde ambos se beneficiem.



A criação de um planejamento mercadológico, onde se introduz todos os procedimentos administrativos e de marketing, acontece quando são estabelecidos os propósitos de mercado e tomadas de decisões estratégicas, integrando-se a avaliação de negócio, análise da concorrência, descrição de cenários, consideração de ameaças e oportunidades, escolha de mercado-alvo, definições de métodos estratégicos de marketing, orçamentos e investimentos, e avaliação dos resultados das ações planejadas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola** [recurso eletrônico] (organizadora), ... [et al.]. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

**BARBOSA, T.; Olhai os alunos no campus. Revista ensino superior; O desafio da expansão. Ano 13 nº 152; 2011.**

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**COLOMBO, Sônia Simões.; Gestão Educacional: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.**

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. São Paulo: Campus, 2004.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002, 360 p. (Coleção trabalhos acadêmico-científicos. Série teses doutorado).

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Informações por Municípios. Disponível em:< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/goianesia/panorama> >. Acesso em 28/09/2017.

KOTLER, P & FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para instituições Educacionais**, Editora Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed, São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Sônia Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M.; **MBAs caros, arrogantes e ineficientes**. Revista Exame. Edição 990, ano 45, no. 7, 2011.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. **Construção e Proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SUN TZU. **The Art of War**. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLAS BOAS, R.; **As tendências para o mercado educacional**. Disponível em:< <http://ricardocampos.wordpress.com/2008/06/05/as-tendencias-para-o-mercado-educacional-%E2%80%93-parte-2/> >. Acesso em 23/08/2017.

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.