

# ANÁLISE COMPETITIVA DA GESTÃO DE SERVIÇOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

## COMPETITIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT SERVICES IN CHILDHOOD EDUCATION

*Diego Augusto de Jesus Pacheco*

Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas (Stricto Sensu) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Professor no MBE em Engenharia de Produção da Universidade Luterana do Brasil, Brasil.

*Patricia Mauricio Langwinski*

Graduanda em Administração de Empresa - Cesuca

*Camila Pina*

Graduanda em Administração de Empresa - Cesuca

### RESUMO

Com o constante aumento da concorrência entre escolas privadas, a qualidade na educação infantil se tornou um fator essencial na vida das famílias contemporâneas, devido à falta de tempo dos pais em atender às necessidades da criança. Entretanto, a criança precisa conviver em um ambiente que a ensine e desenvolva em seu caráter um indivíduo crítico e reflexivo. Para identificar quais aspectos na escola em estudo é necessário melhorar relação à concorrência de forma a atender às exigências do mercado, foi aplicada a matriz de importância e desempenho de Slack. Os principais resultados da pesquisa permitiram identificar os fatores competitivos que precisam ser melhorados para que a escola se mantenha competitiva.

**Palavras-chave:** Importância e Desempenho; Educação Infantil; Prestação de serviços.

### ABSTRACT

With ever increasing competition among private schools, the quality of early childhood education has become an essential factor in the life of contemporary families due to lack of time parents to meet the child's needs. However, the child must live in an environment that teaches and develops his character in a critical and reflective individual. To identify which aspects of the school under study is necessary to improve over the competition in order to meet the market requirements, the matrix of importance and performance of Slack was applied. The main results of the research allowed to identify the competitive factors that need to be improved so that the school can remain competitive.

**Keywords:** Importance and Performance; Early Childhood Education; Provision of services.

### 1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento e desenvolvimento da população, a qualidade na formação profissional tem sido um fator extremamente importante para garantir o crescimento do país. Desta forma, a educação infantil contribui satisfatoriamente na formação de um indivíduo

crítico e reflexivo. Conforme Bogus et al. (2007), de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, as pré-escolas têm como objetivo atender a educação infantil, do que diz respeito ao desenvolvimento intelectual, social e emocional. Nesse sentido, podemos evidenciar que os cuidados essenciais relacionados à sobrevivência e ao desenvolvimento da identidade da criança devem ser atendidos pelas instituições de educação infantil.

Buscando esclarecer por qual motivo a sociedade mudou seus costumes e cultura, através de Dessen (2010) entendemos que até o início do século XX o papel da mulher era amamentar, educar a criança e realizar as atividades domésticas, cabia ao homem, exercer a autoridade no lar e garantir o sustento financeiro da família. Devido ao rápido crescimento da população, maior demanda no mercado de trabalho, conquista do espaço da mulher na sociedade e na medida em que as separações e os divórcios aconteceram, passou a existir novas composições familiares. Em função dessas mudanças, hoje a rotina das famílias não é a mesma.

Segundo Dessen (2010) tanto o homem quanto a mulher tem responsabilidades no contexto familiar, as mães, mesmo iniciando a sua vida profissional, carregam o compromisso com a educação dos filhos, gerando, uma dupla jornada de trabalho. E os pais, além de garantir o sustento financeiro da família, são responsáveis pela educação dos filhos. Diante deste cenário, as famílias tem buscado na escola, um lugar onde proporcione aos seus filhos os princípios e a educação que a família, devido à rotina, não tem proporcionado à criança. Por isso, a escola de educação infantil passou a ter um papel fundamental na sociedade, pois além de ser a responsável por desenvolver a criança socialmente e emocionalmente, muitas vezes cabe à escola dar a atenção e o cuidado que elas não recebem no convívio familiar.

Considerando a rotina e a falta de tempo das famílias em participarem do processo educativo da criança nos dias de hoje, e visando contribuir para a qualidade no desenvolvimento da mesma dentro da escola, foi elaborado este artigo, cujo objetivo principal é identificar através da matriz de importância e desempenho de Slack quais aspectos as famílias consideram essenciais para ter qualidade no desenvolvimento da criança na escola, e entender o que a escola em estudo está oferecendo em relação aos concorrentes para atender a expectativa destes clientes.

Para realizar este trabalho estruturou-se da seguinte maneira: após a introdução, na seção dois foi feita uma revisão teórica sobre a educação infantil e matriz importância e desempenho de Slack; posteriormente, apresentamos na seção três o método de pesquisa utilizado para elaboração do artigo; na seção quatro é apresentado o resultado da avaliação de importância e desempenho realizada pelos clientes, detalhando quais fatores a escola em estudo precisa melhorar para atender as expectativas dos clientes com relação à concorrência; a pesquisa finaliza com as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

## **2.GESTÃO ESTRATÉGICA**

O mundo globalizado tem exigido muitas mudanças na vida das pessoas, trazendo consigo algumas mudanças no cotidiano, valores e princípios das famílias que necessitam se adaptar a essa nova rotina em busca dos seus objetivos pessoais e profissionais. Para Fernandes (2012, p. 495): “(...) e as estratégias e o foco da ação são direcionados e, preferencialmente, integrados, confrontando-se crítica e criativamente com as situações de trabalho, com as problemáticas do cotidiano e com as expressões da questão social que se manifestam.”

Assim, buscamos conceitos relacionados com a área da educação infantil, envolvendo o desenvolvimento social e psicológico da criança no convívio familiar, trazendo aspectos que influenciam na construção da identidade da mesma na sociedade. Conforme Ames (2008, p.144): “(...) a educação molda o comportamento dos indivíduos inculcando neles princípios e regras de conduta que determinam o modo como enfrentam o mundo.” Considerando a educação infantil como um meio que molda a postura do indivíduo, entende-se que a participação da família na escola é fundamental para garantir o bom desenvolvimento da criança na sociedade. Porém, a cada dia que passa a família está mais ausente no acompanhamento de seus filhos devido à sobrecarga de responsabilidades da vida cotidiana e das tarefas do trabalho que estão aumentando, e isto tudo está relacionado principalmente ao desenvolvimento do papel da mulher na sociedade.

Neto, Tanure e Andrade (2012) contextualizam que a mulher executiva continua se desdobrando, e tem sofrido com a sobrecarga imposta por ela mesma e por seus diversos papéis de mulher, mãe e profissional. Muitas vezes ainda se submete ao homem, se sobrecarregando com o cuidado rotineiro da casa e dos filhos, se cobrando por estar bonita, magra, fazendo atividade física, com a pele, as unhas e os cabelos bem cuidados, e por ter sucesso profissional, e, ainda por cima, tomando cuidado para não ofuscar o sucesso do seu par amoroso. Considerando esses fatores, o corrente artigo apresenta uma reflexão dos aspectos relacionando a educação infantil com base na realidade das famílias da Região Metropolitana de Porto Alegre.

## **2.1 Análise de Importância e Desempenho de empresas**

Matriz de Slack tem por objetivo analisar as exigências dos clientes e as estratégias dos concorrentes para a prestação de serviços. De acordo com os estudos realizados por Fernandes (2012, p.10) “A matriz importância-desempenho funciona como fonte para saber quais, e com qual urgência, dentre os vários aspectos de desempenho precisam ser melhorados.” Dentro do nosso contexto, escolhemos investigar as dimensões Custo, Velocidade, Confiabilidade, Qualidade e Flexibilidade como critérios competitivos. Segundo os conhecimentos abordados por João (2012) o critério competitivo da qualidade corresponde à identificação das necessidades do consumidor. O produto ofertado deve atender às expectativas do mercado e a percepção do consumidor.

Flexibilidade corresponde às habilidades do sistema produtivo em variar o que faz com eficácia e eficiência para se adequar às alterações não planejadas nos ambientes interno e externo. Custo envolve os recursos financeiros da empresa e todas as decisões em torno da produção para que no final o custo do produto reflita os esforços feitos para a sua concepção e fabricação. Na concepção de Campana, Faro e Gonzalez (2009) velocidade de processamento traduz-se para o meio externo em prazo de entrega de resultados e para o meio interno em processos eficientes e enxutos. Como confiabilidade descrevemos o ato de realizar e entregar ao cliente aquilo que foi previamente acordado.

Como consequência é preciso identificar o perfil dos clientes que entregam seus filhos a instituições de ensino no qual possuem plena confiabilidade, e em troca esperam um serviço de qualidade e velocidade no momento do atendimento e resolução de problemas. Considerando que atualmente o custo está relacionado com todos esses aspectos queremos saber qual o diferencial em relação aos concorrentes e os aspectos que influenciam na tomada de decisão no momento da escola da família. Segundo a comprovação de pesquisa de Carvalho et al. (2012) atualmente, o grau de diferenciação e agregação de novos serviços aos produtos e serviços já ofertados é crescente, gerando a necessidade dos empresários em agir de maneira criativa para atender as necessidades cada vez maiores de seus clientes.

Todos esses aspectos são considerados devido à exigência dos familiares e a mudança imposta pelo ambiente competitivo que impõem aos concorrentes se adequarem as mudanças para permanecerem com suas atividades ativas. Conforme Fernandes (2012) os resultados obtidos com a Matriz de Slack serão perceptíveis ao ponto de identificar as variáveis mais importantes para os clientes no momento da escolha do produto e assim a empresa melhorar de posição no fator que está deixando a desejar para os clientes e assim não correr o risco de perder os mesmos e não correrem o risco de descontinuidade de seus negócios.

Salienta Fernandes (2012) que ao fazer essa comparação a organização deve observar qual seu posicionamento no mercado em relação aos seus concorrentes e elaborar uma avaliação de desempenho. Dentro desse contexto, podem-se verificar alguns itens que são importantes conforme Fernandes (2012) afirma que para determinar itens qualificadores, ganhadores de pedido ou pouco relevantes para os clientes e para determinar ainda, para cada item avaliado como estava o desempenho da empresa objeto de estudo deste caso em relação à concorrência.

Reforçando a ideia citada acima, para Andrade e Junqueira (2010) os critérios ganhadores de pedidos podem oferecer desempenho melhor que a concorrência aumentando a competitividade da organização. Já nos critérios qualificadores, o desempenho da operação deve estar acima de um padrão determinado, a fim de que ele seja considerado pelo cliente. Abaixo do nível qualificador, a empresa provavelmente nem será considerada como possível fornecedora de um pedido. Os critérios menos importantes têm pouco impacto sobre os clientes, não importando, dessa forma, o desempenho de produção em relação a eles. Então, percebe-se a importância e o desempenho da escola de educação infantil a partir das análises de mercado para avaliar onde a escola de educação infantil está inserida, as normas de atendimento e bem estar para o melhor atendimento das crianças e assim contemplar as exigências dos familiares.

Dessa forma, Andrade e Junqueira (2010, p.48) ressaltam que da mesma forma como é relevante julgar a importância dos fatores competitivos ganhadores de pedido, qualificadores de pedido e menos importantes em relação aos consumidores, os autores acreditam que seja necessário estabelecer as prioridades de melhoramentos, utilizando o julgamento do desempenho da organização em relação ao concorrente. Mesmo sem haver qualquer mudança nas preferências de seus consumidores, uma organização pode mudar a forma de competir, ou seja, pode escolher uma forma diferente de competição em relação aos seus rivais, a fim de se distinguir em uma posição competitiva.” Contrapondo essa ideia, Sentanin e Santos (2009) afirmam que as constantes mudanças ocorridas no ambiente refletem diretamente no contexto organizacional. As organizações são forçadas a se ajustarem rapidamente ao ambiente para manterem-se competitivas. Suas estratégias devem ser revistas e ajustadas ao cenário interno e externo pelos quais a organização está passando. Assim, as instituições de educação infantil devem estar atentas as modificações, inovando dentro do planejamento pedagógico e proporcionando qualificação aos profissionais para, adaptar-se a essas mudanças fazem a diferença no mercado competitivo.

Dentro do estudo a ser realizado analisaremos o as respostas de nossos clientes (familiares) e concorrentes (escolas de educação infantil) colocando dentro das zonas de prioridade e melhoramento da matriz de slack.

Para melhor entendimento da matriz Andrade e Junqueira (2010) apresentam algumas definições das suas zonas. A primeira é chamada de “zona adequada” onde os fatores competitivos nesse nível, a curto e médio prazo, são considerados satisfatórios, porém, no longo prazo, concorrentes desejarão se mover para os limites superiores. Assim, pode-se

afirmar que há uma certa aceitabilidade por parte dos clientes, embora não possamos nos manter estagnados, não é motivo de preocupação imediata.

A segunda é chamada de “zona de melhoramento”, onde o fator competitivo que cair abaixo da zona apropriada deve ser considerado como fator a ser melhorado. Nesta etapa, é preciso começar a criar novas estratégias para melhoramento contínuo, principalmente se os pontos estiverem ao lado esquerdo da matriz.

A terceira é chamada de “zona de ação urgente”. O fator competitivo nessa zona será considerado como crítico, ou seja, os fatores de desempenho são tão baixos que os negócios com os clientes podem ser perdidos. Neste fator é preciso atenção, pois o desempenho está inferior aos concorrentes, então provavelmente a lucratividade estará diminuída e não haverá tanta procura e interesse por parte dos clientes. A quarta zona corresponde à “zona excessiva”, isto é, o fator competitivo nessa faixa demonstra que, eventualmente, recursos em demasia estão sendo utilizados para atingir este nível.

## **2.1 O contexto da educação infantil**

Considerando o atual cenário das famílias brasileiras e o meio social onde estamos inseridos decidimos conhecer o perfil e as exigências de familiares de crianças de 0 à 6 anos de idade, ou seja, que estão frequentando escolas de educação infantil da região metropolitana, conseqüentemente é necessário conhecer os prestadores de serviços para verificar se os mesmos estão atendendo as expectativas de seus cliente ou estão deixando portas abertas a seus concorrentes. De acordo com João (2012, p.4): “Os critérios competitivos são tão importantes que merecem atenção especial no momento da definição e avaliação das estratégias viáveis da produção, bem como na política de fabricação adotada pela empresa.”

A educação infantil tem por objetivo acompanhamento no desenvolvimento das crianças, em uma etapa fundamental de socialização e integração das crianças, é neste momento que inicia a construção da identidade, dos princípios e valores, atividades psicomotoras e intelectuais. Para Ames (2008) a educação infantil oferece um conhecimento e observação dos costumes da vida social que revela uma clara ideia da educação como método próprio para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral imprescindíveis para assumir a vida política como tarefa de cada um. Ou seja, desde a iniciação da vida social na educação infantil a criança já começa a exercer indiretamente seu papel de cidadão através de atividades que possam formar o senso crítico, e nos momentos de recreação atuam diretamente como criança para o desenvolvimento psicomotor.

Conforme Peralta et al. (2012) investir em ferramentas, técnicas e alternativas diversificadas de gerenciamento é de fundamental importância para a eliminação de ineficiências, o aumento da satisfação do cliente e o alcance de melhores práticas. Assim, as estratégias adotadas pelas organizações terão sucesso e irão prosperar no ambiente competitivo contemporâneo. Assim as escolas de educação infantil têm investido em programas de acompanhamento com psicólogas, nutricionistas, médicos, aulas complementares e interativas de idiomas, música, tudo isso em um ambiente acolhedor com profissionais qualificados, pois todos os cuidados da família acabam sendo transferidos aos educadores que influenciam e acompanham o desenvolvimento da construção da identidade dessas crianças de 0 a 6 anos.

Afirma-se nos contextos estudados por Carvalho et al. (2012) atualmente, o grau de diferenciação e agregação de novos serviços aos produtos e serviços já ofertados é crescente, gerando a necessidade dos empresários em agir de maneira criativa para atender as

necessidades cada vez maiores de seus clientes. Então, cada vez torna-se mais frequente a agregação de novos serviços às instituições de ensino, para proporcionar um diferencial no serviço prestado além de contemplar as necessidades, visto que as famílias atuais não conseguem acompanhar por completo o desenvolvimento de seus filhos e todas as etapas do mesmo. Estudos realizados por Souza (2008, p.25) comprovam que o cuidar e educar na educação infantil andam juntos devido a essa nova realidade do cotidiano familiar. Para os autores há consenso entre os pesquisadores da área de educação infantil brasileira quanto à ideia de que as particularidades da etapa da educação infantil compreendem as ações indissociáveis de cuidar e educar, complementando os cuidados e educação realizados na família e pelo contexto sociofamiliar. Dessa forma, entende-se que as escolas de educação infantil possuem grande responsabilidade no desenvolvimento desses pequenos seres, pois as famílias em procuram um ambiente seguro onde possam deixar seus filhos durante um determinado período com segurança para irem cumprir sua jornada de trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do presente artigo optamos por metodologias diferenciadas, a fim de obter de informações contextualizadas para que possamos argumentar consistentemente os fatos relatados. Para o desenvolvimento do presente artigo, foi realizada a pesquisa bibliográfica no início da sua elaboração. Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base no material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informações, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado na internet.”

Considerando a diversidade de assuntos relacionados com a área de educação infantil e as diferentes formas de abordagem, surge a curiosidade de realizar uma pesquisa aplicada que de acordo com Gil (2010, p.29) “(...) pesquisas aplicadas podem contribuir para ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas.”. Dessa forma, procuramos expandir o conhecimento e criar métodos de melhoria contínua para o desenvolvimento social dessas crianças que futuramente refletirá no futuro do nosso país.

Com base nos objetivos traçados buscamos conhecer a educação infantil e as implicações no cotidiano familiar das crianças inseridas neste contexto, vamos levantar hipóteses e aprimorar as situações encontradas com base na coleta de dados. Para Gil (2010, p.27): “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.” Assim, utilizaremos a pesquisa exploratória como base para o levantamento de dados, entrevistas com pessoas envolvidas e exemplos coletados de artigos.

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As mudanças sociais, culturais e econômicas têm implicado no cotidiano familiar, com isso os pais estão alterando suas prioridades e mudando seus hábitos e costumes. Dentro desse contexto surgem mudanças relacionadas com as crianças que cada vez mais cedo começam a frequentar o meio social através das escolas de educação infantil. Avaliando esses aspectos aplicamos o método Matriz de Slack através de questionários as famílias das crianças que

frequentam escolas de educação infantil da rede de pública e privada da Região Metropolitana a fim de verificar qual o perfil dos clientes e os principais aspectos avaliados no momento da escolha da instituição de ensino e desenvolvimento de seus filhos.

Realizamos uma triagem das atividades oferecidas pelas escolas de educação infantil e em conversas informais com pais de crianças investigamos critérios que os mesmos consideram importantes para deixar seus filhos tranquilamente em uma instituição enquanto trabalham. Montamos um questionário envolvendo cinco critérios de competitividade: custo, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade para aplicar com as famílias.

Devido o ambiente que a criança está inserida e a diversidade de situações que podem acontecer durante o dia, a velocidade em relação ao retorno de suas solicitações, o desenvolvimento da criança, velocidade do atendimento e a resolução dos problemas na prestação dos serviços procura-se descobrir as peculiaridades diretamente relacionadas com o atendimento dos gestores/diretores. Visto que a confiabilidade é um dos requisitos por se tratar de cuidados de higiene e segurança da criança, alimentação onde ambas, escola e família, deve cumprir suas obrigação consideramos um item essencial na pesquisa. Diante da qualidade de ensino a formação técnica dos profissionais, qualidade dos serviços oferecidos, comunicação e ambiente proporcionado as crianças para que desenvolvimento aconteça integralmente em um ambiente confortável. Como a rotina das famílias é agitada a flexibilidade em relação ao acesso a escola e horários para eventuais imprevistos, além da adaptação do planejamento das aulas em relação a curiosidade da crianças e disponibilidade dos recursos oferecidos pela escola.

Primeiramente fizemos um pré-teste com o público alvo para validação das questões e entendimento das mesmas que foram extremamente favoráveis, no entanto não necessitou de alterações. Então distribuimos os questionários aleatoriamente aos familiares de crianças que frequentam escolas de educação infantil, considerando que direcionamos a aplicação principalmente a mulheres por terem uma percepção diferenciada das necessidades devidas os instintos maternos paralelamente fizeram reuniões com gestores/diretores das escolas, e foi constatado que as percepções citadas acima estão corretas.

O estudo ocorreu no mês de junho de 2013 e iniciou com a divulgação do projeto nas escolas de educação infantil. Na sequência conversamos com as professoras para explicar o desenvolvimento do nosso trabalho, e após aprovado, solicitamos a distribuição dos questionários para as famílias com o prazo de 5 dias úteis para retorno. Em um determinado dia da pesquisa, os pesquisadores ficaram disponíveis para as famílias esclarecerem dúvidas referentes o preenchimento do questionário. Aproveitamos o momento para entrevistar gestores/diretores de escolas e assim conhecer um pouco do processo. Importante salientar que algumas crianças possuem mais tempo de convivência com os professores e colegas da instituição de educação infantil do que seus próprios pais devido à rotina, por isso aproveitamos para conhecer um pouco da rotina dessas famílias.

A interação escola de educação infantil, família e acadêmicas tende em acontecer de forma natural, onde este triângulo se identifica e mostra que instituição de ensino e familiares se sente valorizada em participar e interagir de pesquisas do nível superior. As informações adquiridas no questionário foram contabilizadas e lançadas na tabelas para definição dos critérios ganhador de pedido, qualificador e menos importante dentre as definições apresentadas e realizamos uma média dos dados encontrados.

Em seguida, relacionamos de acordo com a pontuação encontrada importância e desempenho transmitindo as informações para a matriz classificando entre as zonas de prioridade que são classificadas em: zona de excesso, zona adequada, zona de melhoramento e zona de ação urgente; colocando no eixo x o desempenho em relação a concorrente e no

eixo y a importância para os clientes. Assim é definido os pontos fracos e fortes e criado um plano de ação para melhoramento do serviço prestado.

Com o intuito de trazer um resultado claro e objetivo, foi realizado um levantamento (Tabela 1) com a média dos resultados obtidos pelos clientes para a categoria importância e para a categoria desempenho avaliada pelos proprietários da escola infantil. Assim foi possível fazer a verificação de quais itens a escola em estudo precisa melhorar, em relação aos concorrentes, para atender a expectativa dos clientes.

FATORES	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	ZONA
CUSTO	3	5	AÇÃO URGENTE
VELOCIDADE	4	3	ADEQUADO
CONFIABILIDADE	3	4	MELHORAMENTO
QUALIDADE	3	2	ADEQUADO
FLEXIBILIDADE	2	5	AÇÃO URGENTE

Tabela 1 – Relação Importância e Desempenho

Foi identificado através do cruzamento dos dados, o posicionamento de cada fator na matriz (Figura 1).

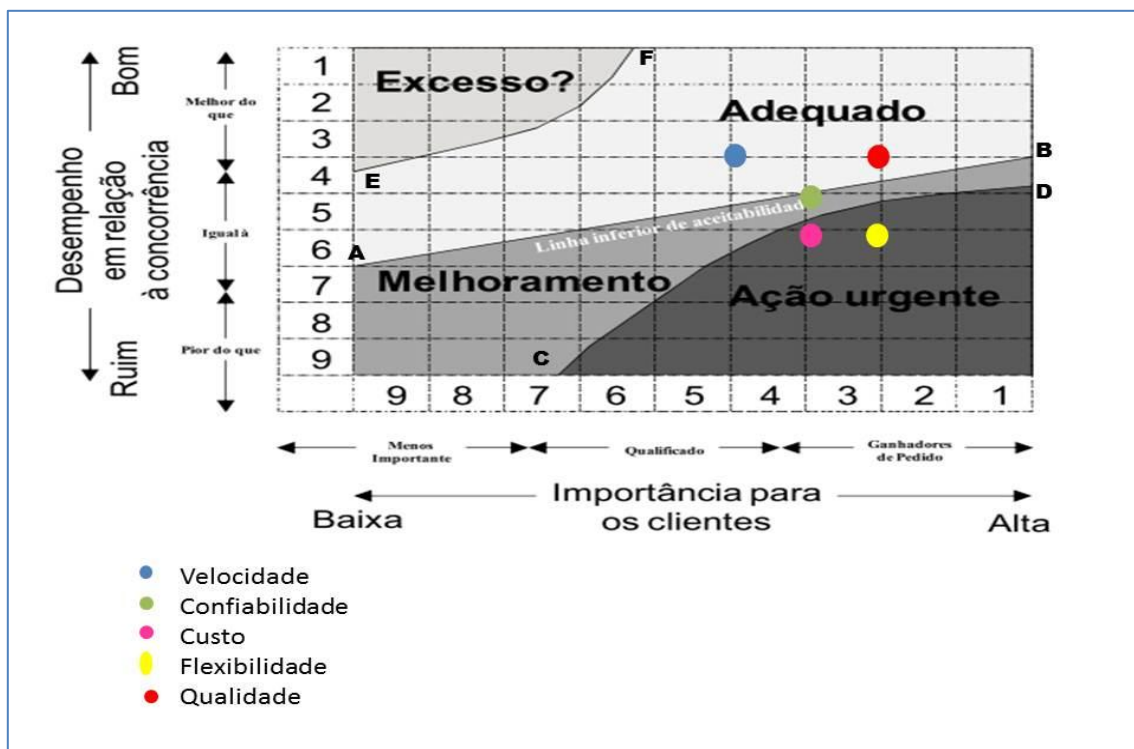


Figura 1: Matriz de importância e desempenho da escola

Os fatores velocidade e qualidade estão na zona “adequada”, por isso, não possuem a necessidade de uma ação imediata. Atende as necessidades e expectativas do cliente. O fator confiabilidade aparece na zona “melhoramento”, necessita de uma ação para movimentar-se verticalmente para cima a fim de tornar-se competitiva e obter melhor desempenho quanto aos concorrentes. Os fatores flexibilidade e custo estão na zona “ação urgente”, ou seja, a escola



em estudo precisa realizar um plano de ação para aumentar seu desempenho com relação aos concorrentes urgente, pois os clientes estão insatisfeitos.

Segundo a pesquisa, os clientes consideram muito importantes o custo com informe e a flexibilidade da escola quanto a eventuais imprevistos. A partir do estudo realizado, e dos resultados obtidos através da Matriz Importância e Desempenho, concluiu-se que para diminuir o custo será necessária a troca de fornecedor do uniforme ou uma renegociação com o fornecedor atual, fazendo com que o cliente pague menos e fique satisfeito. Com relação à flexibilidade, passará a ter um profissional no turno da noite, que tenha disponibilidade de atender a criança caso ocorra algum atraso por parte dos responsáveis trazendo maior credibilidade em seu serviço se tornando então mais competitiva com relação à concorrência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, conclui-se que se a empresa objeto deste estudo deseja permanecer no mercado, será necessário ter maior atenção nos aspectos importantes mencionados pelos clientes. Isso porque conforme identificado durante a elaboração do artigo, a sociedade vive em constante transformação, e a criança precisa de um atendimento e educação qualificado, que garanta seu desenvolvimento intelectual, social e emocional.

As famílias, por consequência das mudanças e crescimento do país, não tem o tempo necessário para dar a criança a devida atenção, por isso procuram nas escolas, um lugar que proporcione as mesmas um ambiente agradável e que atenda suas necessidades. Após o resultado da matriz foi possível conseguir identificar quais aspectos a escola precisa melhorar, com isto, entendemos que o método de pesquisa utilizado foi adequado para trazer os resultados de forma clara e objetiva. Dentre as principais limitações da presente pesquisa destaca-se a análise de critérios competitivos em detrimento de subcritérios. Assim, sugerem-se para trabalhos futuros, pesquisas em estudo de casos múltiplos de educação infantil.

## REFERÊNCIAS

AMES José Luiz. Maquiavel e a Educação: Formação do Bom Cidadão **Trans/Form/Ação**, São Paulo, 31(2): p. 137-152, 2008.

ANDRADE, Marciel; JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. Gestão da Produção: Utilização da Matriz Importância- Desempenho em uma Indústria de Rações para Aves. **Revista Destaque Acadêmicos**, Ano 2, n.1, p. 45-59, 2010.

BÓGUS C.M. et al. Cuidados oferecidos pelas creches: Percepções de mães e educadoras. **Revista Nutrição**. Campinas, Outubro,2007 .

CALDANA R.H.L; Maria ALVES M.Z. **Educação de crianças**. São Paulo 1993

CARVALHO Juliana Priscila Faria de, FIALHO Lucas Aranha, PIGATTO Gessuir, MOREIRA Fábio Mosso e FRESARIN Mariana (2012) A Influência do Perfil Empreendedor na Escolha da Abertura de um Negócio Próprio ou uma Franquia no Setor de Serviços in: XIX Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru/ São Paulo.

CAMPANA Gustavo Aguiar, FARO Lorena Brito de, CAMPANA Carmen Paz Oplustil Gonzalez. Fatores competitivos de produção em medicina diagnóstica: da área técnica ao mercado. **J Bras Patol Med Lab**, v. 45, n. 4, p. 295-303, agosto 2009

FERNANDES, Camila Gomes. Aplicação da Matriz Importância x Desempenho de Slack na Análise de Mercado em uma Indústria de Saneantes e Domissanitários. **Revista On line Especialize IPOG**, maio, 2012.

FERNANDES Rosa Maria Castilhos. Educação Permanente nas Situações de Trabalho de Assistentes Sociais. **Trabalho Educação, Saude** Rio de Janeiro v. 10 n.3 pg. 481-505, nov. 2012.

JOÃO, Sebastião Lourenço dos Santos. **A Relação entre Critérios Competitivos e Restrições**. In: XIX Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru, São Paulo, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Antonio Moreira de Carvalho; TANURE, Betânia; ANDRADE, Juliana. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun, 2010.

PERALTA, Carla Beatriz da Luz. et al. **Perspectiva do Cliente e Uso da Matriz de Priorização como Ferramenta de Auxílio à Tomada de Decisão para a Melhoria da Qualidade em Serviços**. In: XIX Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru, São Paulo, 2012.

SENTANIN, Odemilson Fernando; SANTOS, Fernando Cesar Almada. **Dimensões Competitivas de Recursos Humanos Aplicada à Gestão de uma Empresa Pública de Pesquisa e Desenvolvimento**. In: SIMPOI, 2009.

SOUZA, Gizele de. Educação da Infância - Estar Junto Sem Ser Igual Conflitos e Alternativas da Relação da Educação Infantil com o Ensino Fundamental! **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 17-31, 2008.