

Alinhamento Estratégico em uma Escola de Idiomas: Uma visão de desempenho integrada

Jefferson Carlos de Oliveira Ribeiro Costa (UFPE-CAA) jeffersonc.ribeiro@hotmail.com

Aline Maria da Silva (UFPE-CAA) al_linea@hotmail.com

José Vitor da Silva Oliveira (UFPE-CAA) vitoroliveiraproducao@gmail.com

Resumo:

O cenário para o setor de prestação de serviço, atualmente, convive com a realidade da alta competitividade e com isso torna-se de extrema necessidade um planejamento estratégico. Através de um estudo de caso feito em uma escola de idiomas presente na cidade de Caruaru, no Agreste Pernambucano, foi realizado um levantamento das oportunidades e ameaças presentes no macro ambiente, uma análise das cinco Forças de Porter e foram analisados aspectos como a estrutura organizacional e diretrizes estratégicas da mesma. Contudo, foi visto a necessidade de aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) para um possível alcance do alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais exercidas por ela. Com os resultados obtidos e aplicados na Escola, se espera canalizar-se energia, conhecimento e habilidade de todos os colaboradores para que seja alcançado todos os objetivos de longo prazo.

Palavras chave: Planejamento estratégico, BSC, alinhamento, estratégia.

Strategic Alignment in a Language School: A Performance Vision Integrated

Abstract

Currently, the scenario for the service provision sector faces a reality of high competition and, for this reason, it becomes extremely necessary to have a strategic planning. Through a case study in a language school in Caruaru city, in the region Agreste state of Pernambuco, a survey was conducted in order to identify the opportunities and threats present in the macro environment and analyses Porter's five forces and other aspects such as the organizational structure and the company's strategic guidelines. Nevertheless, it was seen the need for implementation of the Balanced Scorecard (BSC) methodology to reach a possible alignment between strategic planning and operational activities performed by the company. With the obtained results and their application at the school, it is expected to canalize energy, knowledge and skills of all employees to achieve long-term goals.

Key-words: Strategic planning, BSC, alignment, strategy.

1. Introdução

Diante de um período marcado por turbulências econômicas e concorrência acirrada, percebe-se a procura cada vez maior por cursos que venham criar vantagem competitiva de mercado e que façam toda diferença no currículo profissional.

A necessidade de saber comunicar-se é um elemento importante para o indivíduo no que diz respeito a ter destaque profissional. Devido a esta necessidade é notório o crescimento de escolas de idiomas no país, aumentando assim a concorrência nesse setor e a disputa por clientes.

Sendo assim, há uma necessidade de um posicionamento estratégico para manter sua participação no mercado. E para atingir uma posição competitiva satisfatória é necessário que as empresas busquem entender melhor o ambiente externo e os fatores que influenciam o desempenho da mesma, tal como analisar suas forças e fraquezas para estabelecer planos para amenizar suas fraquezas e potencializar suas forças.

Segundo Porter (1999 apud Vidal et. al, 2010) através das ferramentas e métodos disponíveis para o planejamento e o controle dos investimentos, os estrategistas dos negócios podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças e, obter vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Pensando nisso, o presente trabalho traz um estudo de caso numa escola de idiomas presente na cidade de Caruaru com um foco na disseminação dos conhecimentos sobre gestão estratégica onde irá identificar capacidades e condições ambientais que tangem o negócio da empresa através de uma junção de ferramentas estratégicas utilizadas para que se faça uma análise do ambiente estudado.

2. Apresentação do Estudo de Caso

O estudo foi realizado em uma sede de uma franquia de escola de idiomas do país. Primeiramente, a Escola em questão será chamada por Escola A, devido a preservação da imagem.

Há dois anos inserida na cidade de Caruaru, a Escola oferece cursos com ênfase no ensino do inglês e espanhol. A rede está inserida no mercado há mais de 40 anos, operando com metodologia própria e um sistema franchising em todo o território nacional. Ela segue uma estrutura organizacional do tipo funcional que é caracterizada pela separação de atividades diferentes em termos de função onde a mesma conta com três grandes áreas que podem ser melhor visualizadas na figura 1. O departamento administrativo (gestão financeira e recursos humanos, secretaria, limpeza e portaria), o departamento comercial que é responsável pela divulgação da marca, participação em eventos, formações de parcerias e contratações de novos colaboradores e terceirizações e o departamento pedagógico que é composto por coordenadores, professores e monitores que são responsáveis pelo desenvolvimento da metodologia usada na escola, o que resulta em um total de 36 colaboradores distribuídos entre as três grandes áreas.

A franquia estabelece diretrizes na qual os franqueados devem seguir de forma obter uma sinergia.

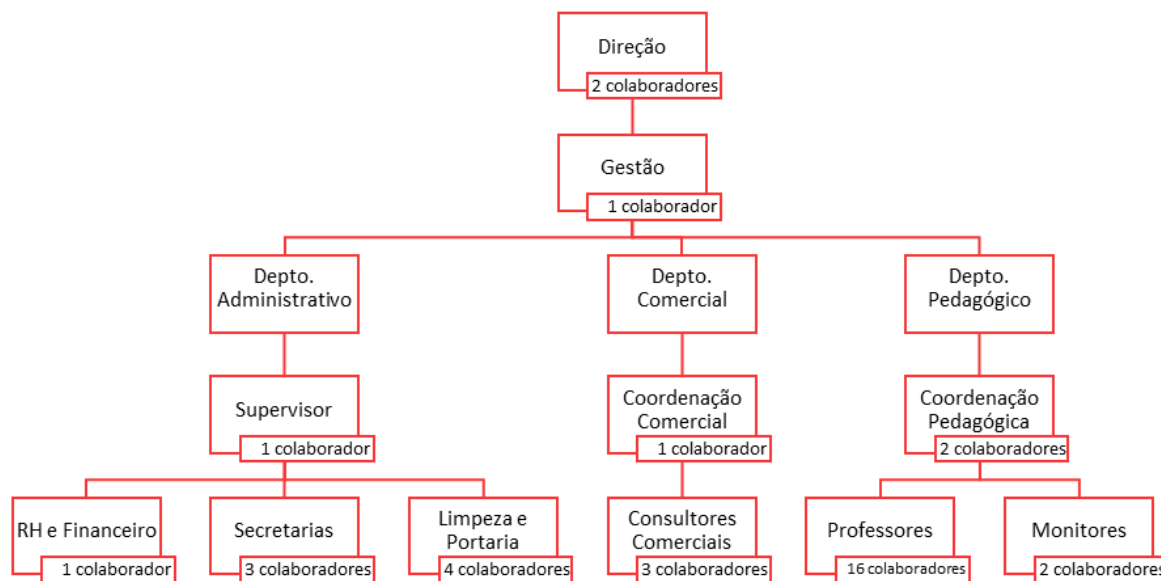


Figura 1 - Organograma

3. Diretrizes Estratégicas

Sabe-se que toda organização tem sua razão de existir, um propósito, um por que, da mesma forma existe também objetivos e metas, todo criador ou gestor de uma organização tem em sua mente um caminho delimitado para aquilo que almeja a sua organização, cada empresa apresenta características próprias que são muito influenciadas pelo seu criador ou gestor, mas transferir todas essas informações e dissemina-las por toda companhia é fundamental e fará com que todos sigam esses ideais.

Segundo Wright et. all (2009), as organizações são fundadas com um propósito, embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Uma declaração de propósito genérica, mas duradora, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders. Dal`Bó (2009) define visão como sendo a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos. A visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se "algo", e a inspiração porque esse "algo" deve merecer e valer a pena ser concretizado. No caso dos valores, eles podem ser considerados como crenças, ou princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores. Alguns valores em que a organização se baseia são: ética, inovação, responsabilidade empresarial e social, respeito, alegria, confiança e credibilidade.

3. Análise Macro ambiental

Wright et. all (2009), define scanning do ambiente como a coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes. Todas as empresas estão dentro de uma rede complexa de forças ambientais, as mesmas serão afetadas sempre por tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Essas forças formam o macro ambiente e não estão sob controle direto das organizações.

No que diz respeito as forças político-legais, no Brasil, o Ministério da Educação classifica os cursos de línguas estrangeiras como “cursos livres”, pois estes não estão sujeitos a nenhum tipo de controle e nem de reconhecimento, como por exemplo do MEC. A nível estadual, as secretarias educacionais também não regulamentam os chamados “cursos livres”. Porém, as empresas que atuam nesse setor devem seguir as legislações brasileira no que diz respeito a abertura de uma empresa, ou seja, elaboração do contrato social, registro na junta comercial e seguir a legislação trabalhista. É identificado, nesse aspecto, tanto oportunidades quanto ameaças: podemos citar como uma ameaça a falta de regulamentação, facilitando assim a entrada de novas empresas neste tipo de setor e aumentando a concorrência. Neste contexto, os preços dos serviços podem variar drasticamente entre as empresas de forma a causar perdas de alunos para os concorrentes.

Em relação as forças econômicas, durante uma crise as organizações podem tanto se beneficiar ou prejudicar-se. No caso da escola A foi percebido que ela não vem sofrendo grandes impactos com a perda de alunos, pelo contrário, vem crescendo a procura do curso de línguas em um contra ciclo. Esse fato é observado devido à crescente exigência das empresas por profissionais qualificados e o aumento da concorrência, já que se tem a ideia de que “quanto mais qualificado estiver o profissional, menores são as chances de ele entrar para a estatística do desemprego”, comenta Heliomar Quaresma (2013), presidente da IBE-FGV. Concluímos assim que a crise atual financeira gerou oportunidades para a escola no que diz respeito a entrada de novos clientes. Porém, é perceptível que a atual crise acarretou um aumento da inadimplência gerando ameaças a estabilidade financeira da empresa. Segundo o Serviço de Proteção ao Crédito Brasil-SPC (2015, apud. G1, 2015), no último mês de maio, o número de consumidores com contas atrasadas e registrados nos cadastrados de inadimplência apresentou nova aceleração, avançando 4,79%, em relação ao mesmo mês do ano passado. De acordo com dados do indicador calculado pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), o crescimento observado em maio é o maior desde agosto do ano de 2014 e a mais intensa variação anual para os meses de maio desde 2013.

Para as forças tecnológicas, a tecnologia aplicada ao ensino, sem dúvida, é uma grande ferramenta que auxilia o aprendizado do aluno. Por meio da internet, aplicativos e outros recursos que a tecnologia oferece, é possível que o aluno tenha uma maior facilidade de aprendizado e maior acessibilidade. Sendo assim, escolas que tenham tecnologias diferenciadas podem gerar oportunidade vindo a destacar-se frente aos concorrentes. Dessa forma, a escola procura diferenciar o seu serviço atribuindo os recursos tecnológicos ao seu ensino buscando a satisfação das necessidades dos clientes. A mesma oferece materiais tecnológicos de última geração, como por exemplo, aplicativos próprios, louças interativas, laboratórios, websites que são consideradas como oportunidades para a empresa. Como ameaças podemos identificar cursos online, que pela sua acessibilidade podem vir a “roubar” clientes que são sensíveis a essa força.

Finalmente, em relação as forças sociais, é perceptível que as tendências sociais apresentam várias oportunidades para a escola, já que a mesma está localizada em um polo universitário e comercial da região do Agreste Pernambucano. “Sem dúvida, os indicadores mostram que Caruaru vem se consolidando como uma cidade estratégica e com um enorme potencial para investidores”, cita Márcio Gomes [s. d.], diretor dos projetos do gabinete do prefeito da prefeitura de Caruaru-PE. De acordo com o IBGE (2011-2014), a população de Caruaru cresceu em 27.416 mil habitantes entre 2010 e 2014.

O polo universitário é formado por 2 Universidades Públicas e 6 privadas, o que gera a oportunidade de um constante crescimento da franquia devido a maior procura de cursos pelos universitários e pela população em geral para maior conhecimento e diferenciação no currículo.

4. Análise SWOT

A sigla SWOT significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português é conhecida como análise/matriz FOFA. É uma ferramenta que tem como principal finalidade a análise do ambiente interno e externo e serve de base para formulação de estratégias e gestão de uma organização, busca relacionar as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos de uma organização. Dessa maneira, copilando esses dados em uma matriz 2x2, para melhor visualização das quatro características citadas, a empresa pode analisar os dados e buscar otimizar seu desempenho no mercado se posicionando melhor para tirar vantagem de oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar quando possível as ameaças ambientais que podem ser visualizadas na figura 2. As informações sobre o ambiente juntamente com o conhecimento da capacidade da empresa também permitem que a mesma formule planos e estratégias mais realistas, o que aumenta as chances de atingir os objetivos.

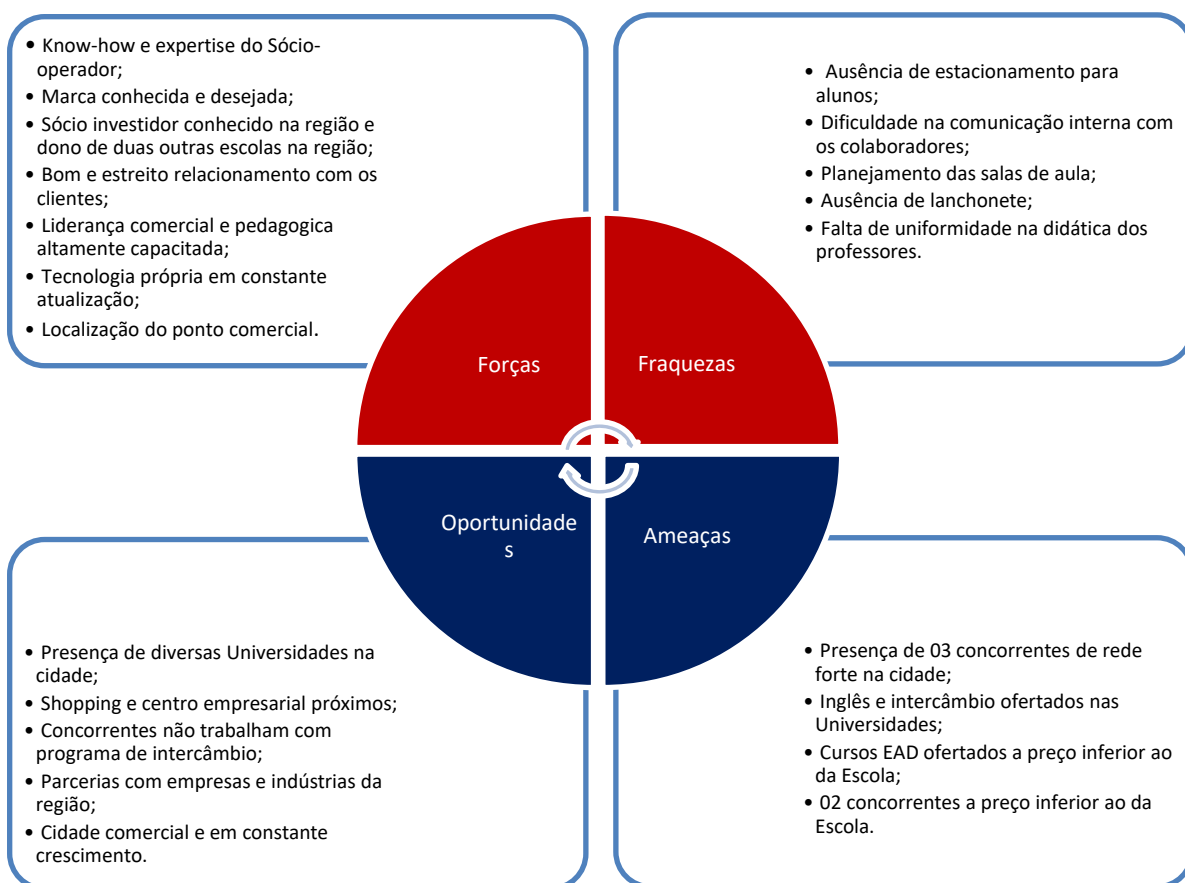


Figura 2 – Análise SWOT

5. Análise das cinco Forças de Michael Porter

Um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor, afeta de forma significativa as atividades de planejamento estratégico das empresas desse mesmo setor, são as chamadas cinco forças de Porter, o professor Michael Porter, da Harvard University é um dos principais autores em análise setorial. O modelo proposto por Michael Porter permite avaliar o grau de atratividade do setor da economia relacionando com cinco forças competitivas, vistas na figura 3.

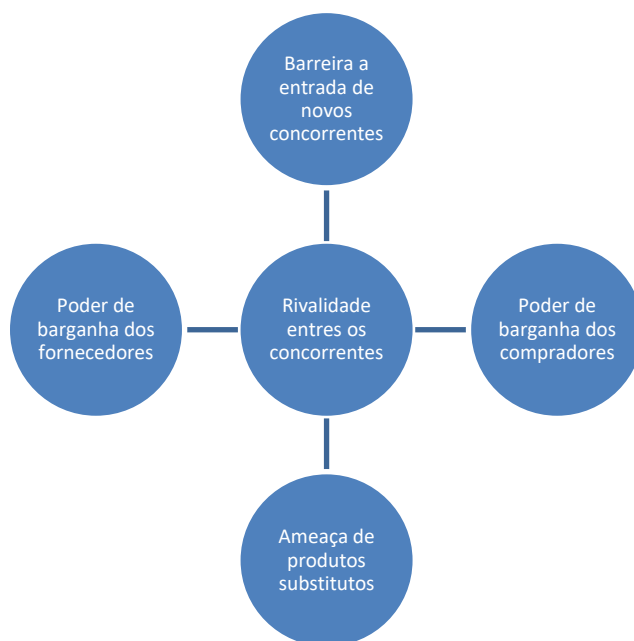


Figura 3 – As forças de Porter

- A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor

A medida que um setor recebe novos concorrentes fica claro que se intensifica a luta por fatia de mercado, não sendo diferente no caso do setor de escola de idiomas. Foi possível identificar os seus principais diferenciais competitivos:

- Economia de escala: A franquia por já está atuando no mercado a mais de 40 anos, fez com que a sua unidade de negócio em Caruaru tivesse um bom aceitamento. A unidade de Caruaru já conta com uma grande fatia de mercado da região, sendo assim, consegue tirar vantagens e baixar seus custos acerca dos serviços oferecidos.
- Diferenciação de produtos: Como já citado, por fazer parte de uma franquia, a escola tem uma sólida cultura organizacional baseada em um bom relacionamento com os clientes, alta qualidade no ensino, e colaboradores bem preparados para atender as necessidades dos alunos. Além disso, a empresa tem um alto investimento em publicidade e promoções. Seu material didático, sem dúvida, é uma de seus maiores diferenciais devido a sua boa didática, recursos extras e sua constante atualização.
- Exigências de capital: A escola conta com uma grande e moderna estrutura física com localização estratégica em um “bairro central” na cidade e grande plataforma tecnológica; com isso, aumenta-se a exigência de capital para um novo investidor nessa região, pois para concorrer com a escola será necessário dispor de um alto investimento.
- Custos de mudanças: Em relação a esses custos, não os identificamos, pois, os insumos como material didático e material de instalação são fornecidos pela própria franquia que é responsável por licitações e até fabricação do material.
- Acesso a canais de distribuição: A empresa se diferencia nesse aspecto por ter acesso direto ao canal de distribuição, pois a própria marca fabrica seu material didático e fornece para as unidades tornando-se um grande diferencial competitivo de maneira que os custos são inferiores aos oferecidos externamente.
- Desvantagens de custos desvinculados da escala: Como citado anteriormente, a escola tem localização privilegiada, dispõe de tecnologia exclusiva e Know-How dos sócios.

- Políticas governamentais: Não existem licenciamento ou regulamentações exclusivas a esse setor. Devido a isso, torna-se fácil a entrada de novos concorrentes.

- Retaliação esperada: A empresa está sempre atenta ao comportamento de seus concorrentes. Contém um capital significativo e combate os concorrentes com promoções, descontos, brindes e fazendo benchmarking.

- A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

(i) Número de concorrentes: Apesar de poucos concorrentes na região, basicamente 3 grandes concorrentes, os mesmos também dispõem de grandes fatias do mercado e concorrem de maneira equivalente aumentando assim a rivalidade e disputa de mercado.

(ii) Custos Fixos: Mesmo com essa concorrência, a escola não reduz os preços, pois ela preza a manutenção da qualidade e inovação dos seus serviços e produtos oferecidos.

(iii) Ausência de diferenciação ou custos de mudanças: Existe alta diferenciação do serviço da escola, como por exemplo, certificação internacional de inglês e espanhol.

(iv) Interesse estratégicos altos: No setor de idiomas os interesses são baseados, geralmente, em boa gestão fazendo com que a escola busque melhoria contínua da sua gestão com um P&D focado na eficiência do serviço oferecido e não diferente disto, a missão da escola é de garantir a melhor gestão de rede através de uma equipe feliz e comprometida com o relacionamento verdadeiro com franqueados, alunos e sociedade.

- Pressão de produtos substitutos

É identificado que cursos EAD de línguas são uma ameaça como serviço substituto para escolas presenciais, devido ao fácil acesso e preços inferiores.

- Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos consumidores é limitado devido ao fato da escola A dispor de um serviço altamente diferenciado e de qualidade.

- Poder de barganha dos fornecedores

Como a rede A fornece os materiais para as suas unidades de acordo com o plano estratégico empresarial não existe poder de barganha do fornecedor.

6. Balanced Scorecard

Utilizada pelas organizações para criar objetivos quantitativos e qualitativos que tenha um sistema de bom desempenho, desenvolvida por Kaplan e Norton o Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão de desempenho e medição. Apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, as empresas desenvolveram e aplicaram em sua organização criando um tipo de sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. O Balanced Scorecard significa algo como “indicadores balanceados de desempenho” que serve como suporte de decisões estratégicas, colaborando assim para uma melhor integração e participação de toda rede organizacional, alcançando assim o alinhamento de todo planejamento estratégico da empresa com as atividades operacionais. Ele traduz a missão e visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição alcançando assim seus objetivos no qual não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top down) norteado pela missão e estratégia de negócio.

O Balanced Scorecard foi criado não só para entender a gestão estratégica, mas também para medir o desempenho da mesma em quatro perspectivas: a perspectiva do cliente, dos processos

internos, do aprendizado e crescimento e do financeiro. Na tabela 1, pode ser observado o levantamento dos critérios para posterior medição.

Questões para geração de alternativas estratégicas	Financeira	Cliente	Processos internos	Aprendizagem e crescimento
Que ameaças queremos minimizar?	Inadimplência	Desistência		
Que oportunidades devemos aproveitar?	Procura pelo curso	Atrair o público universitário	Inovação na metodologia	
Que pontos vamos explorar?		Relacionamento estreito com os clientes	Tecnologia própria	Equipe de professores e atendimento preparados
Que fraquezas vamos superar?			Dificuldade na comunicação interna	Uniformidade na didática

Tabela 1 - Geração de alternativas estratégicas

Com o levantamento dos critérios e em reunião com a equipe envolvida no projeto dentro da unidade da escola tornou-se possível a elaboração do balanced scorecard, disposto na tabela 2. Deve-se levar em consideração que as metas são valores sugeridos.

Perspectiva	Objetivos	Metas (2017)	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Aumento da receita	30%	Crescimento do faturamento bruto	_____
	Aumento do lucro	15%	Lucratividade	_____
	Aumento da procura pelo curso	30%	Matrículas realizadas	Realizar programas bem elaborados de publicidade e propaganda
Cliente	Diminuição da desistência	15%	Índice de frequência	Aperfeiçoar o coaching e criar programas de direcionamento de estudo para alunos

	Relacionamento estreito	60%	Feedback dos clientes através de escala quantitativa de satisfação	Boa comunicação e excelência no atendimento
	Melhoria na tecnologia	90%	Curva de desempenho	Procurar atender as necessidades dos clientes
Processos internos	Tecnologia própria	85%	Eficácia da tecnologia	Adotar uma central de reclamações e sugestões para a unidade de negócio
	Inovação da tecnologia	30%	Implantação de novas tecnologias e atualização das já existentes	Adquirir softwares atualizados
	Melhor comunicação	95%	Quantitativo de erros em atividades	Adotar um quadro de informações exposto em uma sala disponível para todos os colaboradores
	Colaboradores satisfeitos e preparados	90%	Questionário de satisfação	Melhor relacionamento e constante treinamento
Aprendizagem e crescimento	Uniformidade da didática	90%	Especialistas avaliando as aulas	Aplicar questionários e medições de desempenho dos alunos
	Sistema de informação	50%	Investimento em tecnologia	Adquirir sistemas como SIT, SAD e SIG (informações transacionais, apoio a decisão e gerencial)

Tabela 2 - BSC

7. Considerações Finais

Através da aplicação dos métodos de análise estratégica, tanto no nível macro ambiental quanto setorial, foi possível a identificação de pontos relevantes para a empresa em questão. Identificou-se através da aplicação da análise SWOT uma maior presença dos pontos fortes e oportunidades, o que demonstra uma postura estratégica de desenvolvimento. Através da análise das cinco Forças de Porter foi possível fazer o levantamento de uma sequência de oportunidades e ameaças, o que contribui fortemente para uma melhor definição da estratégia a ser utilizada pela Escola de idiomas frente a concorrência. Por conseguinte, foi levantado indicadores através da elaboração do Balanced Scorecard, o que contribui de forma contínua no desempenho devido a sua capacidade de auxiliar os executivos a retroalimentar os processos estratégicos com base no feedback que a mesma proporciona.

Referências

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS; *Dois milhões de brasileiros entram na lista de inadimplentes*, 2015.

DAL`BÓ, R. A.; *Missão, visão e valores*, 2009.

G1-GLOBO; *Dois milhões de pessoas entram em lista de 'nome sujo' em 2015, diz SPC*. São Paulo, 2015.

Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2015/06/dois-milhoes-de-pessoas-entram-em-lista-de-nome-sujo-em-2015-diz-spc.html>>

IBGE. *Censo Demográfico 2010 – Características Gerais da População. Resultados da Amostra*. IBGE, 2010..

PORTER, M.E.; *On Competition - Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Ed. Campus/Elsevier, 4ª. Ed., 1999.

REVISTA ADMINISTRADORES ON-LINE; *Com desaquecimento do mercado, oportunidades ficam com os profissionais mais qualificados*, 2015.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/com-desaquecimento-do-mercado-oportunidades-ficam-com-os-profissionais-mais-qualificados/102234/>>

REVISTA NÉGOCIOS PE; 23ª Edição, Caruaru: "Os desafios para continuar crescendo", s.d.

SANTIAGO, A. M.; MORAES, R. R.; TAVARES, P. S.; *Metodologia para a implementação de estratégia empresarial em pequenas empresas: APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC*, 2014.

VIDAL, D. F.; OLIVEIRA, R. C. M.; SOUZA, S. D. C.; *Alinhamento estratégico em uma escola de idiomas: propostas de ações*. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.; *Administração Estratégica*. Ed. Atlas S. A. – 2009.