

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE FORMATURA

**GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS –
ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

PEDRO LUIS REIS FERNANDES

Orientado pelo PROF. DR. REINALDO PACHECO DA COSTA

São Paulo
2001

K-2001
F 3911g

Dedico este trabalho ao meu país,
À minha cidade,
Ao meu bairro,
Motivos de muito orgulho para mim,
E para os quais espero ainda poder fazer muito.

AGRADECIMENTOS

A "seu" Jéder e Denise do CCAA Tucuruvi, que "patrocinaram" este projeto, com sua empolgação, disposição e paciência frente às minhas esticadas de prazo... Muito obrigado mesmo! Graças a pessoas como vocês estudos como este saem do papel e viram resultados práticos, beneficiando a todos os envolvidos. Espero sempre contribuir para o crescimento contínuo desse lugar fantástico que é a filial Tucuruvi.

Ainda no CCAA, obrigado a André Alípio, sempre solícito ao passar informações e fornecer ajuda.

Obrigado por sempre demonstrar confiança no meu trabalho.

Ao professor Reinaldo Pacheco, meu orientador. Mesmo com vários outros orientandos, seus conselhos foram sempre eficazes e eficientes.

A todas as outras grandes mentes de nosso departamento, em especial Márcia Terra, Afonso Fleury, Celma Ribeiro, Márcio Abraham e Mario Salerno.

A todos os meus colegas de Produção; graças ao contato com pessoas como vocês, este curso é o melhor do Brasil, e somos hoje profissionais gabaritados e cobiçados pelo mercado.

Como, por motivo de falta de espaço, não posso citar meus colegas um a um, representar-nos-ei pelas oito maravilhosas mulheres com cuja companhia fomos brindados nesses cinco anos. (Sem ordem de preferência) Ju, Mayra, Carol, Thais, Dani, Paulinha, Chana e Juzinha – vocês são fantásticas, desculpem por nós as tratarmos como mais um "cara"...

A Alexandre Costabile, amigo recente mas no qual muito me espelhei neste último ano. Toca, você é um cara com quem aprendi muito (e não digo só pela Gradus), e com quem espero manter contato sempre.

Por fim, mas não menos importante, minha família, meus cães (Guile e Nata), Tatiana, Equipe Aranha Negra Montanhismo, e todos os que sempre estão do meu lado, me agüentando (*sic*) mesmo com todas as minhas idiossincrasias.

ÍNDICE

RESUMO.....	7
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	8
<i>O serviço</i>	8
<i>Ligaçāo do autor com a empresa.....</i>	9
CAPÍTULO 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 HISTÓRICO DA PRESENÇA DA EMPRESA EM SĀO PAULO	11
2.2 A ESTRUTURA DE UMA FILIAL PAULISTANA TÍPICA	12
2.3 DESCRIÇÃO SISTÊMICA DE UMA FILIAL	13
2.4 AS AULAS E OS CURSOS	14
2.5 O CORPO DOCENTE E O PLANO DE CARREIRA	15
2.6 BREVE DESCRIÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS DA FILIAL.....	16
CAPÍTULO 3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA E REVISĀO BIBLIOGRÁFICA	20
4.1 A VISĀO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS	20
4.2 A "EQUAÇÃO DE VALOR" EM SERVIÇOS.....	21
4.3 A CADEIA DE LUCRO DOS SERVIÇOS.....	22
4.4 DEFINIÇÃO DO ESCOPO.....	23
4.5 MODELO DO PACOTE DE SERVIÇOS.....	24
4.6 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	25
<i>O modelo dos gaps e o SERVQUAL.....</i>	25
<i>Outros estudos sobre qualidade em serviços</i>	28
4.7 SISTEMAS DE CUSTEIO – CUSTEIO DIRETO.....	28
4.8 ANÁLISE DO MERCADO E DA CONCORRÊNCIA	29
4.9 SISTEMATIZAÇÃO DA COMPETIÇÃO.....	32
4.10 ESTRATÉGIA DE MANUFATURA	33
CAPÍTULO 5 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	36
CAPÍTULO 6 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	39
6.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS	39
6.2 ESCOLHA DE MODELO DE QUANTIFICAÇÃO.....	40
6.3 ADAPTAÇĀOES DO MÉTODO.....	40
<i>Premissas.....</i>	40
<i>Ações</i>	41
6.4 DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA E PRECISĀO DOS RESULTADOS.....	41

6.5 ELABORAÇÃO E EDIÇÃO DO QUESTIONÁRIO	42
6.6 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS	43
6.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
<i>Análise estratificada por idade e horário</i>	46
6.8 CONCLUSÕES.....	50
CAPÍTULO 7 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DAS MARGENS DA FILIAL	52
7.1 ESCOPO	52
7.2 COLETA DE DADOS SOBRE CUSTOS.....	53
7.3 CÁLCULOS	54
7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
7.5 CONCLUSÕES GERAIS.....	58
CAPÍTULO 8 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA FILIAL.....	59
8.1 COLETA DE DADOS SOBRE O MERCADO.....	59
8.2 O MERCADO DE CURSOS DE IDIOMAS	61
8.3 ESTUDO DA ATRATIVIDADE DO MERCADO.....	62
8.4 COMPETIÇÃO NO SEGMENTO ESPECÍFICO DE MERCADO	67
8.5 IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	69
8.6 ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRATÉGIA.....	70
<i>Ponto de vista das reações da vantagem competitiva às forças do mercado</i>	70
<i>Ponto de vista de riscos associados às estratégias competitivas</i>	71
<i>Ponto de vista dos requisitos de cada estratégia</i>	72
8.7 CONCLUSÕES.....	73
<i>Recomendações finais sobre o posicionamento da empresa</i>	73
<i>Interligação com outros pontos da visão estratégica em serviços</i>	74
<i>Critica do método utilizado</i>	75
CAPÍTULO 9 PLANO DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	76
9.1 PASSO 1 – ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS	76
9.2 PASSO 2 – JULGAMENTO DO DESEMPENHO RELATIVO.....	77
9.3 PASSO 3 – PRIORIZAÇÃO DE PONTOS DE AÇÃO	78
9.4 PASSO 4 – ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO.....	79
<i>Indicadores e metas</i>	80
CAPÍTULO 10 CONCLUSÃO	81
<i>Considerações sobre o estudo e sua aplicabilidade</i>	81
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXO 1 - DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA DO SERVQUAL E CÁLCULO DA PRECISÃO DOS RESULTADOS.....	85
<i>CÁLCULO INICIAL DA AMOSTRA</i>	85

CÁLCULO DA PRECISÃO DA AMOSTRA EFETIVA	86
ANEXO 2 – ADAPTAÇÃO DAS PERGUNTAS DO SERVQUAL	87
ANEXO 3 – DADOS PROVENIENTES DO SERVQUAL	93
ANEXO 4 – COMPILAÇÃO DOS DADOS SOBRE CUSTOS.....	97
ANEXO 5 – DADOS SOBRE A CONCORRÊNCIA.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. Organograma típico de uma filial.....	12
FIGURA 2.2. O sistema de prestação de serviço de um filial CCAA	14
FIGURA 3.1. Localização do bairro do Tucuruvi na cidade de São Paulo	17
FIGURA 3.2. Mapa do bairro do Tucuruvi e pontos de interesse	18
FIGURA 4.1. Elementos da visão estratégica de serviços	21
FIGURA 4.2. Elementos da cadeia de lucro dos serviços	22
FIGURA 4.3. Critérios para avaliar o pacote de serviços	23
FIGURA 4.4. As estratégias competitivas genéricas	24
FIGURA 4.5. O modelo dos gaps na qualidade em serviços	29
FIGURA 4.6. Relação entre fatores críticos de sucesso e competitividade	33
FIGURA 4.7. Matriz importância vs. desempenho	34
FIGURA 6.1. Gráfico da expectativa média por dimensão.....	44
FIGURA 6.2. Gráfico da percepção média por dimensão.....	44
FIGURA 6.3. Gráfico da diferença entre expectativa e percepção por dimensão.....	45
FIGURA 6.4. Gráfico da diferença por pergunta.....	46
FIGURA 6.5. Composição da amostra SERVQUAL	47
FIGURA 6.6. Gráfico da diferença média por idade.....	48
FIGURA 6.7. Gráfico da diferença média por horário.....	48
FIGURA 6.8. Gráfico da diferença média para alunos com mais de 30 anos.....	49
FIGURA 6.9. Gráfico da diferença média para alunos entre 12 e 17 anos.....	49
FIGURA 7.1. Cálculo dos dados de margem por turma	54
FIGURA 7.2. Gráfico de correlação entre número de alunos e margem por turma.....	55
FIGURA 7.3. Gráfico de correlação entre custo do professor e margem por turma.....	56
FIGURA 7.4. Gráfico da margem média das turmas para cada nível de professor	56
FIGURA 7.5. Gráfico da margem por aluno para cada nível de professor	57
FIGURA 7.6. Gráfico da margem por aluno para cada livro	57
FIGURA 8.1. Conclusão da análise das 5 forças para o mercado de escolas de idiomas	67
FIGURA 8.2. Trecho da visão estratégica em serviços ligado ao estudo do mercado e da concorrência.....	72
FIGURA 9.1. Matriz importância vs. desempenho para a escola	78

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 2.1 Cursos oferecidos pelo CCAA	15
TABELA 2.2 Plano de carreira dos professores do CCAA - 2º semestre 2001	15
TABELA 4.1 Definição do escopo dentro da visão estratégica em serviços	23
TABELA 4.2. Seleção de ferramentas para abordagem	24
TABELA 4.3 Reações das vantagens competitivas às forças do mercado	26
TABELA 4.4 Riscos associados às estratégias competitivas	27
TABELA 4.5 Requisitos das estratégias competitivas genéricas	27
TABELA 4.6 Conceitos e aplicações dos principais sistemas de custeio	31
TABELA 4.7 Campos da competição	35
TABELA 5.1 Modelo do pacote de serviços - Elementos principais	36
TABELA 5.2 Modelo do pacote de serviços - Características das instalações de apoio	37
TABELA 5.3 Modelo do pacote de serviços - Características dos bens facilitadores	37
TABELA 5.4 Modelo do pacote de serviços - Características dos serviços explícitos	38
TABELA 5.5 Modelo do pacote de serviços - Características dos serviços Implícitos	38
TABELA 6.1 Composição da amostra SERVQUAL	46
TABELA 8.1 Descrição dos segmentos de mercado de ensino de idiomas em São Paulo	61
TABELA 8.2 Relativização dos componentes das forças que influenciam o mercado	63
TABELA 9.1 Fatores críticos de sucesso identificados no decorrer do estudo	76
TABELA 9.2 Classificação dos fatores críticos de sucesso	77
TABELA 9.3 Classificação relativa dos fatores críticos de sucesso	78
TABELA 9.4 Identificação das zonas de ação	79
TABELA 9.5 Proposta de indicadores e metas	80
TABELA A2.1 Adaptação do SERVQUAL - Cabeçalho	86
TABELA A2.2 Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 1	87
TABELA A2.3 Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 2	88
TABELA A3.1 Compilação dos dados do SERVQUAL	92
TABELA A4.1 Compilação dos dados do universo de turmas considerado - 1º semestre	98
TABELA A4.2 Compilação dos dados do universo de turmas considerado - 2º semestre	99
TABELA A4.3 Cálculo do salário dos professores - 1º semestre	100
TABELA A4.4 Cálculo do salário dos professores - 2º semestre	101
TABELA A4.5 Cálculo da receita e da margem por turma - 1º semestre	102
TABELA A4.6 Cálculo da receita e da margem por turma - 2º semestre	103
TABELA A5.1 Informações sobre os concorrentes do CCAA	105

RESUMO

Este trabalho utiliza conceitos e ferramentas de gestão de operações de serviços em um estudo de caso em uma franquia de escola de idiomas. A empresa, recém adquirida por pessoas fora do mercado, tinha a necessidade de compreender seu negócio, sua concorrência, e seus clientes.

Realizaram-se então quatro análises em paralelo: descrição dos elementos do serviço pelo modelo do pacote de serviço; quantificação e mensuração da qualidade através da metodologia SERVQUAL, que avalia discrepancia entre expectativas e percepções dos clientes; análise da formação da margem de contribuição da empresa; e estudo do mercado e da concorrência, utilizando o conceito de estratégia competitiva. As análises foram validadas para uma empresa de serviços por fazerem parte da visão estratégica em serviços, metodologia específica para empresas deste setor.

Os resultados das análises foram compilados para aplicação prática utilizando-se a ferramenta da matriz importância versus desempenho, que levou à proposição de um plano de ação para tratar dos pontos mais críticos.

Ao final, avalia-se outras oportunidades de análise baseadas na visão estratégica em serviços, bem como a aplicabilidade do modelo utilizado em outras empresas do setor.

Capítulo 1 INTRODUÇÃO

Devido à crescente importância do setor de serviços na economia mundial, muitas pesquisas em engenharia de produção foram feitas na última década sobre a gestão deste tipo de empresa. Essas pesquisas envolveram tanto metodologias e modelos adaptados da administração de operações industriais, quanto abordagens específicas às particularidades das empresas de serviços.

A oferta de métodos de análise para manufatura que podem ser adaptados por analogia é grande. Porém, quando tais métodos são utilizados na gestão de serviços, faz-se necessária uma validação de sua aplicação e de sua relevância às empresas de serviços.

Neste trabalho, a idéia original era estudar algumas características de uma empresa de serviços utilizando um conjunto de ferramentas adaptadas da manufatura, aliadas a outras ferramentas específicas para serviços. Entretanto, percebeu-se que algumas abordagens clássicas para manufatura mostrariam-se de pouca aplicação no ambiente do serviço considerado. Como exemplo, técnicas de controle de qualidade e de simulação de operações.

Buscou-se então uma metodologia genérica que descrevesse quais os pontos principais de consideração do gerente de serviços. A metodologia utilizada, a visão estratégica em serviços, caracteriza os elementos de atenção do gestor de serviços, mas não identifica ferramentas específicas para análise.

Para obter um escopo viável, selecionou-se, dentro da visão estratégica, alguns itens que poderiam ser tratados utilizando-se ferramentas triviais; tais itens (caracterização do serviço, mensuração da qualidade, estudo das margens, estudo do mercado, estratégia competitiva) foram analisados separadamente, e para a junção das conclusões em um plano de ação factível recorreu-se a uma ferramenta originalmente desenvolvida para manufatura (análise dos fatores críticos de sucesso).

Como conclusão, realiza-se uma análise crítica das adaptações e analogias realizadas, e a aplicação deste estudo para outras empresas do mesmo ramo e para outros tipos de serviço.

O serviço

Analisou-se o serviço prestado por uma escola de idiomas. Este é um serviço de alta interação com o cliente, onde as definições principais de projeto e qualidade são de natureza lingüística e, portanto, fora do escopo de um estudo de engenharia de produção. Entretanto, a gestão da escola quanto à atração e retenção de clientes depende ainda de outros fatores, como

atendimento, preço, propaganda, seleção e alocação de recursos, entre outros, que podem ser analisados como itens da estratégia competitiva.

A escola analisada é uma franquia de uma grande rede. Foi feita uma análise apenas da franquia, sem levar em conta pontos de gestão centralizada pela matriz. Isto porque a necessidade imediata da empresa era compreender a concorrência e os clientes a nível local, e portanto eram necessárias ações imediatas e focadas, que talvez não se aplicassem a toda a rede.

Ligaçao do autor com a empresa

O autor concluiu o curso oferecido pela escola em 1997. Desde então trabalha como professor em diversas filiais na zona norte de São Paulo, paralelamente ao curso de Engenharia de Produção.

Em 1999, o autor passou a trabalhar também na divisão de treinamento e monitoramento de professores (CTD), tendo sido coordenador de qualidade em duas filiais (Santana e Vila Maria) e sendo responsável por processos de seleção e admissão.

Desde 2000, entretanto, o autor apenas leciona aos sábados, devido à necessidade de realizar estágio mais específico em Engenharia de Produção. Esporadicamente presta assistência em seleção, treinamento e observação de professores, além de desenvolvimento de atividades. Em 2001 dedicou tempo à implementação de propostas e iniciativas decorrentes deste trabalho junto à filial Tucuruvi e à CTD.

Capítulo 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual este estudo foi realizado é a rede de escolas de idiomas CCAA (Centro de Cultura Anglo-Americana).

A empresa foi fundada na década de 1960, no Rio de Janeiro. A proposta é fornecer um ensino de idiomas de alto nível, com base em uma metodologia comprovadamente eficaz, e com utilização de recursos e tecnologias de ponta. O CCAA foi pioneiro, no Brasil, na educação por meio audiovisual, assim como foi a primeira escola a introduzir aulas e exercícios em CD-ROM e será a primeira a utilizar o DVD como recurso de aulas.

A consagrada metodologia de aprendizado CCAA foi desenvolvida com base nos princípios do instituto francês CREDIF (Centre de Recherche et d'Etudes pour la Diffusion du Français), que por sua vez utilizou estudos de psicologia comportamental realizados pelo governo francês após a II Guerra Mundial. O método prioriza a compreensão indutiva-dedutiva, a repetição e a interiorização inconsciente de sons e significados.

Hoje há quase 800 franquias CCAA no Brasil, e concessões no México, Portugal, Coréia e Japão. A marca foi considerada a "top of mind" (mais lembrada) em ensino de idiomas no Brasil em uma pesquisa recente.

A matriz é sediada no Rio de Janeiro. As atividades lá centralizadas são o desenvolvimento dos cursos, edição do material didático, e definição das políticas de marketing geral. A matriz também realiza inspeções periódicas nas franquias (anualmente) para aferir a aplicação da metodologia e a qualidade e adequação das instalações.

Já os franqueados têm como principais atividades o controle do dia-a-dia, a captação local de alunos, e a contratação, o treinamento e as políticas de qualificação de professores. Tudo isto acontece sem interferência da matriz.

Os franqueados recebem da matriz orientações financeiras genéricas quanto a políticas de precificação e custeio; no entanto, há liberdade para a prática da estratégia financeira que for mais conveniente conforme o caso. A única obrigação financeira com a matriz é o pagamento anual de uma porcentagem sobre a receita total do ano¹, além da obrigação da compra dos materiais da editora. Pode-se dizer que a grande fonte de lucro da matriz é a venda de livros, enquanto o franqueado capta sua margem a partir das mensalidades.

¹ 2,5% da receita total

2.1 Histórico da presença da empresa em São Paulo

Este trabalho considerará algumas características específicas do mercado de cursos de idiomas da cidade de São Paulo. Nesta cidade, a organização das filiais mudou radicalmente nos últimos cinco anos. Cabe aqui um breve relato dos eventos para posterior contextualização e referência.

Na década de 1970 as primeiras filiais do CCAA instalaram-se em São Paulo, em Santana (zona norte) e no Brooklin (zona sul), tendo donos diferentes. O sucesso do método em um mercado ainda incipiente e com demanda grandemente reprimida foi imediato, e a década de 1980 assistiu à rápida difusão da marca. Os antigos donos das filiais originais “dividiram” a cidade: os mantenedores de Santana expandiram-se rumo às zonas norte e oeste da Grande São Paulo, enquanto o grupo do Brooklin destinou-se ao ABC e às zonas sul e leste.

Cada uma destas regiões passou a ter, então, departamentos próprios de gestão da qualidade de ensino, assim como gestão de pessoal e financeira centralizadas. Esta centralização teve como consequência a burocratização das atividades administrativas do grupo.

A década de 1990 foi marcada pelo acirramento da competição no mercado de ensino de idiomas, devido a:

- novos entrantes (por exemplo, CNA e Wisdom)
- expansão de escolas anteriormente elitistas (Cultura Inglesa, Cel-Lep)
- crescimento do mercado de intercâmbios no exterior

Além disso, a mudança na tecnologia de ensino do CCAA (passou a utilizar CD-ROMs em aula) trouxe necessidade de altos investimentos em computadores por parte das filiais. Enquanto no Rio de Janeiro o bom planejamento manteve o CCAA como marca *premium* do ensino de idiomas, e no resto do Brasil a competição ainda não havia se acirrado, a falta de uma gestão mais profissionalizada em São Paulo quase levou muitas filiais à falência.

A saída encontrada pelos mantenedores foi vender gradativamente as filiais a interessados, que muitas vezes eram professores das mesmas. De uma hora para outra, as filiais viram-se geridas por pessoas sem experiência no ramo, e sem o suporte de departamentos centrais para realização de processos administrativos.

Como solução, foi criada por alguns professores uma empresa independente, responsável pela contratação, treinamento, e gestão de plano de carreira dos professores, que abrangeia todas as filiais (a CTD – Central de Treinamento e Desenvolvimento). No entanto, cada filial continuou gerindo a captação de alunos e o marketing local. É nesse cenário de competição acirrada e relativo desamparo que os gestores de filiais encontram-se agora, no início da década.

2.2 A estrutura de uma filial paulistana típica

Em uma filial há duas autoridades: o **franqueado**, responsável pela gestão econômico-financeira, e o **diretor**, responsável pelo gerenciamento das operações do dia-a-dia. Em algumas filiais, devido à pulverização das escolas descrita no item anterior, a mesma pessoa exerce as duas funções.

O corpo de **professores** de uma filial é compartilhado com as outras, devido à centralização da contratação e treinamento já comentada. Cada professor é registrado em uma filial mas recebe salários parcialmente de cada filial onde leciona. O plano de aulas é totalmente padronizado pela metodologia, resumindo o trabalho dos professores mais ao estudo de materiais existentes e à correção de provas e exercícios, que à criação de conteúdo para as aulas.

Completando o quadro de funcionários há duas ou três **secretárias** que revezam-se, um **operador** de áudio/vídeo que soluciona problemas técnicos, e um **funcionário de limpeza**. O papel das secretárias é importante, pois na maioria dos casos são elas que recebem visitantes, convencem-nos e efetivam as matrículas. A figura 2.1 resume essa estrutura.

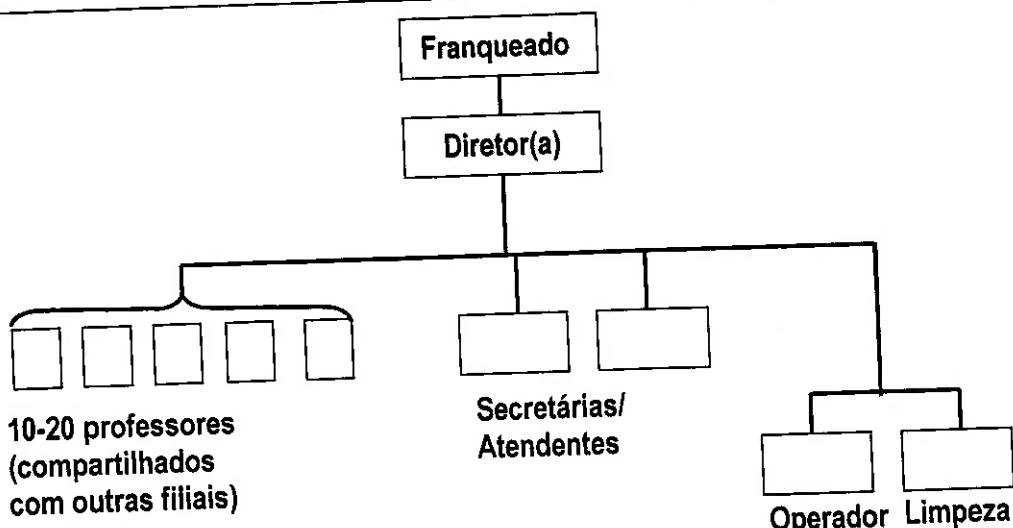


FIGURA 2.1. Organograma típico de uma filial

Elaborado pelo autor.

A estrutura física de uma filial sempre inclui o balcão da secretaria, as salas de aula (variam de quatro a doze), uma sala de computadores, a sala da direção, e a sala dos professores. Em algumas filiais, há ainda salas de convívio, auditório e biblioteca.

2.3 Descrição sistêmica de uma filial

Antes de introduzir o problema em si, é oportuno apresentar elementos-chave do funcionamento da escola. Para isso será realizada uma analogia entre a operação de uma filial e um modelo de sistema de produção tradicional. Esta analogia pretende identificar na operação:

- **Elementos internos:** processos e responsabilidades
- **Elementos externos:** fornecedores, recursos, produtos entregues e clientes

A descrição dos **elementos internos** procurou dividi-los em processos e subprocessos que englobariam as tarefas realizadas pelos funcionários. A breve análise que resultou nesta descrição foi feita pelo autor em conjunto com a empresa, a partir do levantamento das atividades dos funcionários e da identificação de pontos comuns entre as tarefas. A descrição das atividades foi relatada no item anterior.

Esta análise concluiu que há três processos distintos no sistema de uma filial: **a aula, o atendimento e a operação**. Esses processos resumem o funcionamento da empresa por completo (são coletivamente exaustivos); entretanto, não são mutuamente exclusivos para o quadro de funcionários, pois um funcionário pode realizar atividades pertencentes a mais de um processo. Portanto, trata-se de uma divisão apenas funcional.

O processo **aula** engloba o trabalho dos professores, já que estes não têm nenhuma tarefa de cunho administrativo. Pode ser subdividido em dois subprocessos, que nomeamos **transferência de conteúdo** (aulas em sala) e **correção e avaliação**. Este último refere-se às atividades que um professor realiza fora do horário de aula, majoritariamente correção de provas e exercícios. Como descrever-se-á adiante, a remuneração de um professor baseia-se nas horas de aula do semestre, mas é computado um adicional variável pela correção de exercícios. Pode-se afirmar que este processo é a atividade central da empresa.

O processo **atendimento** é referente às tarefas das secretárias. Foi subdividido na análise em **atendimento a alunos novos**, ou seja, a venda de novas matrículas; e **atendimento a alunos atuais**, englobando venda de livros, realização de pagamentos e divulgação de informações. O diretor da filial também realiza, algumas vezes, atividades referentes a este processo, que é de extrema importância tanto na conquista quanto na retenção de clientes.

Por fim, o processo **operação** inclui as atividades de suporte, que não têm contato direto com os alunos. Identificamos dois subprocessos: a **manutenção**, tanto de equipamentos quanto de instalações físicas, de responsabilidade do operador; e a **gestão**, que foi dividida em gestão da qualidade (inspeção rotineira e orientação de professores, a cargo do diretor), e gestão administrativa, responsabilidade partilhada por diretor e franqueado.

Passemos agora à análise dos **elementos externos**. O **produto** entregue pela empresa poderia ser definido como conhecimento agregado para os alunos, mas preferimos aqui defini-lo como sendo a aula e o material recebidos para contrapor ao atendimento. Este seria apenas uma atividade acessória do produto principal.

Os **clientes** são os alunos que recebem o material e aumentam seu conhecimento através das aulas (produtos). Há, no entanto, outros interessados (*stakeholders*) na boa qualidade desses produtos: pais dos alunos, empresas que pagam cursos para funcionários, colégios que têm convênio com a empresa são alguns exemplos.

Os **recursos** utilizados para a entrega dos produtos são os professores, as instalações, a metodologia e os próprios alunos, já que eles têm uma parcela de compromisso refletida na necessidade de estudo e dedicação. Isto apenas é uma verificação que, em empresas de serviços, o cliente é parte do processo produtivo.

Por fim, os **fornecedores** do sistema de produção podem ser separados em três grupos: os fornecedores de bens facilitadores, ou seja, equipamentos de suporte e manutenção (computadores, televisões, mesas, cadeiras); os fornecedores de material didático (editora da matriz); e o fornecedor de qualificação (empresa independente descrita anteriormente).

A figura 2.2 ilustra a descrição do sistema de produção.

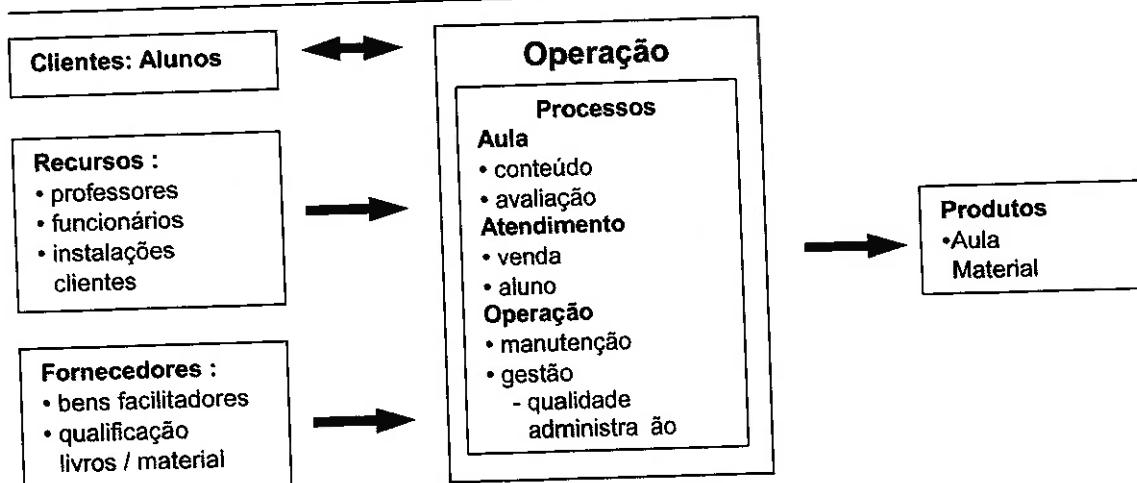


FIGURA 2.2. O sistema de prestação de serviço de um filial CCAA
Elaborado pelo autor.

2.4 As aulas e os cursos

Os cursos ministrados pelo CCAA serão mencionados pois a nomenclatura será utilizada novamente no decorrer do trabalho. Há seis grupos de cursos de inglês e dois de espanhol na escola, descritos pela tabela 2.1.

TABELA 2.1
Cursos oferecidos pelo CCAA

Elaborado pelo autor. Fonte: CCAA

<u>Curso</u>	<u>Sigla</u>	<u>Conteúdo</u>	<u>Público-alvo</u>	<u>Estágios</u>	<u>Aulas/semana</u>
Children's	CH	Alfabetização e introdução em inglês	Crianças (7-11 anos)	8	2x60 min
Junior	JU	Inglês iniciante	Pré-Adolescentes (11-12 anos)	4	2x70 min
Teen	TN	Inglês básico e intermediário	Adolescentes (14-17 anos)	9	2x90 min
Getting Started	GS	Inglês básico	Adultos	3	2x90 min
On the Move	OM	Inglês pré-intermediário	Adultos	3	2x90 min
To the Top	TT	Inglês intermediário	Adultos	3	2x90 min
Mastering English	MEC	Inglês avançado	Adolescentes e adultos	4	2x90 min
Teachers'	TC	Inglês avançado, literatura e preparação para professores	Adolescentes e adultos	2	2x120 min
Español	ESP	Espanhol (completo)	Adolescentes e adultos	7	2x75 min
Más Español	MESP	Espanhol (especialização)	Adolescentes e adultos	2	2x75 min

2.5 O corpo docente e o plano de carreira

O corpo de professores do CCAA é formado em grande parte por ex-alunos da escola. Ao terminar o curso específico de treinamento (TC), os professores iniciam trabalho em uma ou mais filiais. Conforme ganham experiência e realizam estudos adicionais, acumulam pontos e recebem promoções no plano de carreira. Esse plano é constituído por cinco níveis, cada um dividido em três subníveis. As faixas salariais de cada nível estão mostradas na tabela 2.2.

TABELA 2.2
Plano de carreira dos professores do CCAA – 2º semestre 2001

Elaborado pelo autor. Fonte: CCAA

<u>Nível</u>	<u>R\$/hora subnível 1</u>	<u>R\$/hora subnível 2</u>	<u>R\$/hora subnível 3</u>
Iniciante	4,51	4,97	5,44
Pleno	5,98	6,57	7,17
Senior	7,94	8,73	9,60
Special	10,51	11,62	12,69
Master	13,90	15,30	16,98

2.6 Breve descrição dos custos e despesas da filial

Além da operação, é importante apresentar alguns elementos das finanças de uma filial. O principal custo variável de uma filial CCAA é a sua folha de pagamento. O **salário dos professores** ocupa grande parte desse custo, e por isso seu cálculo será apresentado agora.

O fator principal de definição dos salários de professores é o **número de horas** por ele trabalhadas no mês. A esse número de horas, é multiplicado um fator R\$/hora (chamado informalmente de **hora-aula**) dependente do nível do professor, obtendo-se assim o **salário-base**.

Sobre o salário-base, devem incidir ainda alguns fatores:

- descanso (restituição) semanal remunerado (**RSR**), correspondente a 1/6 do salário-base e que é obrigação legal a todos que trabalham em sistema de R\$/hora
- adicional de **horários especiais** de 15% sobre o salário-base para turmas após as 18:00 e 30% para turmas aos sábados, para cada turma do professor
- adicional de **correção de exercícios** (também percentual sobre o salário-base) proporcional ao número de alunos e crescente quanto mais avançado for o curso, para cada turma
- adicional de **número de turmas**, proporcional ao número de turmas em uma mesma filial

Este sistema de adicionais foi instituído há cerca de cinco anos; seu objetivo era aumentar o número de professores dispostos a lecionar nos horários “especiais” (com maior demanda), além de desmotivar a perda de alunos e encorajar o acúmulo de turmas por professor (reduzindo indiretamente custos com recrutamento e seleção de professores). Os professores têm ainda encargos como férias, 13º salário, FGTS e Vale-transporte.

Os outros custos relativos à operação da filial são:

- Salário do diretor
- Salário das secretárias e outros funcionários administrativos
- Aluguel
- Taxas (água, luz, gás, condomínio)
- IPTU

São ainda relevantes:

- Depreciação do mobiliário
- Depreciação dos equipamentos
- Amortização do capital inicial

Capítulo 3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O problema a ser estudado refere-se somente a uma filial do CCAA na cidade de São Paulo, e não a todo o grupo. Esta filial localiza-se no Tucuruvi, bairro de classe média na zona norte da cidade (conforme figura 4), com cerca de 95.000 habitantes distribuídos por cerca de 6 km². Sua localização é ilustrada pela figura 3.1.



FIGURA 3.1. Localização do bairro do Tucuruvi na cidade de São Paulo
Transcrito de: www.saopaulobairros.com.br

A filial Tucuruvi é uma das mais antigas da cidade de São Paulo, estando há mais de 25 anos no mesmo local. A localização, aliás, é privilegiada, conforme visto na figura 3.2:

- está no centro comercial do bairro
 - é rodeada de colégios
 - fica a três quarteirões de uma estação de metrô

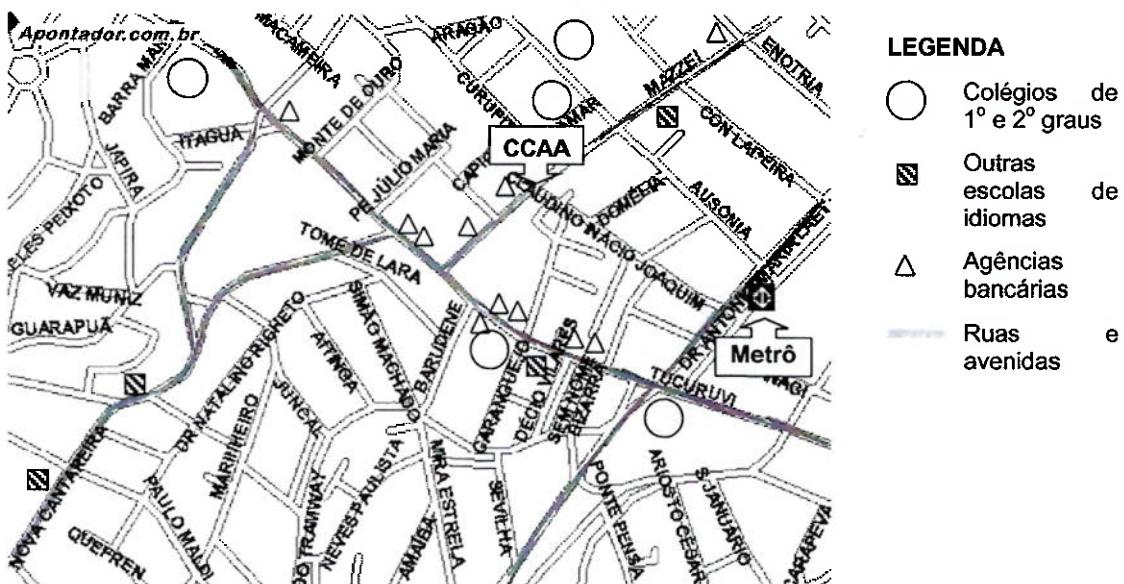


FIGURA 3.2. Mapa do bairro do Tucuruvi e pontos de interesse
Elaborado pelo autor. Escala: 1:12500. Fonte: www.apontador.com.br

A filial CCAA Tucuruvi estava sob controle do grupo Norte-Oeste até janeiro de 2001. Devido a problemas financeiros que eram enfrentados por todas as filiais (de causas já descritas anteriormente), os donos resolveram vendê-la. Conforme ocorreu em outras filiais, os compradores da empresa foram funcionários da mesma; no caso, a diretora da filial, Sra. Denise Roque Ássi, e seu marido, Sr. Jéder Assi, engenheiro civil (este, sem ligação anterior com o CCAA), passaram a controlar a escola.

Os controladores da nova empresa assumiram então dívidas da administração anterior e passaram a tocar a escola. A idéia era de combinar os conhecimentos da diretora sobre o funcionamento da escola, com conhecimentos gerenciais do engenheiro. Entretanto, estas duas capacidades mostraram-se insuficientes face a alguns problemas que foram surgindo, ligados à dinâmica do mercado e a ações para conquista e retenção de novos alunos.

Nos primeiros meses, houve alguns sobressaltos. Além da operação corriqueira da unidade, os novos administradores tiveram de enfrentar:

- a agressividade dos concorrentes locais
 - o aparecimento de despesas imprevistas
 - a complexidade da gestão de pessoal
 - a compreensão da situação tributária
 - a perda natural de clientes em início de semestre

Para combater este último problema, foi feita uma pesquisa simples com os alunos para determinar qual a impressão dos mesmos sobre a escola. O resultado foi claro: o curso é bom, o atendimento também, mas as instalações físicas poderiam melhorar. Tal impressão era reforçada pela alta perda de alunos para um concorrente cuja filial é nova e, portanto, mais “atraente”.

A consequência foram investimentos em infra-estrutura: novas carteiras, novos videocassetes, projeto para mais salas de aula. Tudo baseado em uma pesquisa de origem amadora e na intuição da observação dos concorrentes.

A gestão ficava cada vez mais complexa no curto prazo, e o suporte por parte do franqueador cada vez mais restrito. Sentia-se haver possibilidade e espaço para crescimento no mercado, mas algumas perguntas ainda existiam para atingir a compreensão completa da operação:

- Que fatores influenciam o **mercado** e a **competição** locais?
- Qual o **posicionamento** atual do CCAA Tucuruvi nesse mercado? Esse posicionamento é eficaz? Se não, o que fazer para ganhar e reter clientes?
- Quais as definições de **qualidade** para uma escola de idiomas e como gerenciá-las?
- Como **monitorar** as expectativas e visões dos **clientes** quanto ao serviço prestado pelo CCAA e utilizá-las a favor da empresa?

A resposta a essas perguntas é a solução do estudo de caso do CCAA Tucuruvi.

Capítulo 4 METODOLOGIA E REVISÃO

BIBLIOGRÁFICA

A descrição do problema conforme proposto pela empresa remete a análises distintas e paralelas, que necessitam de integração para produzir como resultado um plano factível e embasado técnica e teoricamente. Para tanto, procurou-se uma metodologia que tratasse de conceitos estratégicos e operacionais considerando as peculiaridades das operações de serviços.

Dentro da bibliografia mais generalizada sobre gestão de serviços (FITZSIMMONS, 2000; GIANESI, 1994; HESKETT, 1986; SASSER, 1978), identificou-se uma teoria que busca consolidar todos os pontos de atenção do prestador de serviço quanto a sua operação (HESKETT, 1997, *apud* HESKETT *et al.*, 1994 e HESKETT, 1986). Essa teoria utiliza três conceitos: a **cadeia de lucro dos serviços**, a **visão estratégica em serviços**, e a **equação de valor de serviços**. É explorada a seguir a junção entre eles.

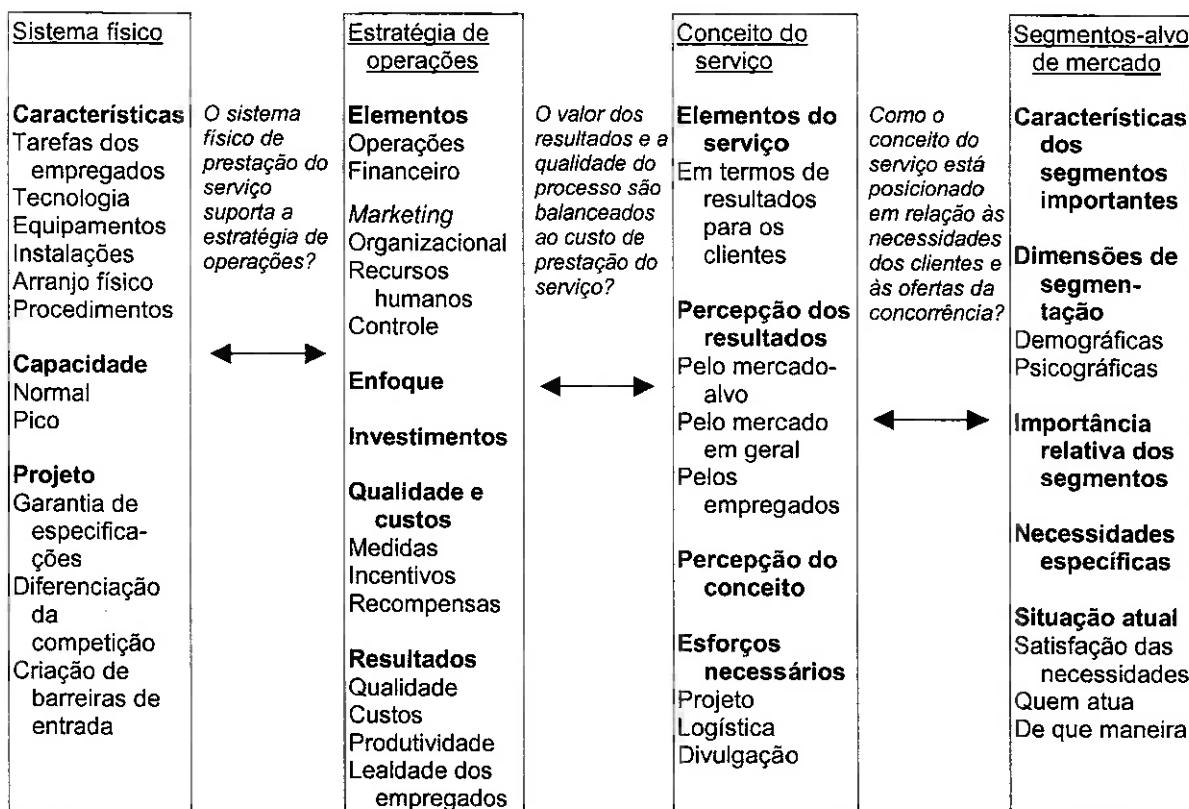
4.1 A visão estratégica em serviços

Este conceito (HESKETT, 1986) define elementos fundamentais que devem ser geridos em uma empresa de serviços, e caracteriza parâmetros das relações entre eles. Esses elementos são:

- **Segmentos-alvo de mercado** definidos com base em dados demográficos e psicográficos
- **Conceito dos serviços** e produtos entregues aos clientes, relacionados às necessidades dos clientes e às ofertas dos concorrentes
- **Estratégias de operação** e sistemas organizacionais que balanceiam valor entregue ao cliente e custo para a empresa
- **Sistemas físicos** e de informação que suportam a estratégia de operação

A inter-relação entre esses elementos e as características que os definem estão ilustradas pela Figura 4.1. As conclusões principais dos autores dessa teoria são que:

- A lucratividade origina-se de **foco no mercado ou de foco na eficiência operacional**
- O valor é alcançado pelo **balanceamento dos resultados para o cliente em relação aos custos**

**FIGURA 4.1. Elementos da visão estratégica de serviços**

Transcrito de HESKETT (1997) apud HESKETT (1986). Traduzido pelo autor.

4.2 A “equação de valor” em serviços

A equação de valor (HESKETT, 1986) é uma ilustração de como o cliente percebe que o serviço agraga-lhe valor. O valor potencial do serviço define-se como a diferença entre:

- **Valor potencial para o cliente** (resultado e qualidade do processo)
- **Custo para o cliente** (preço cobrado e custo de acesso)

Muitas considerações podem ser feitas acerca dessa definição. Como trata-se aqui de uma revisão bibliográfica, as principais conclusões estão sumarizadas abaixo:

- O cliente tem, como custos, não somente custos “diretos”, como material e mão-de-obra, mas também transporte, comunicação e oportunidade
- A atribuição de valor pelo cliente depende de como a empresa reduz o risco percebido pelo consumidor
- O valor cresce para clientes usuais (recorrentes) na medida em que cresce a confiança no produto e nos resultados
- Quanto maior o valor em relação aos custos de adquirir o serviço, maior a probabilidade do cliente vir a ser usual
- Clientes usuais custam menos, e portanto são mais lucrativos que clientes a serem atraídos

- O interessante, portanto, para um prestador de serviços é **aumentar o valor** para o cliente, e não o preço do produto.

4.3 A cadeia de lucro dos serviços

A cadeia de lucro dos serviços (HESKETT et al, 1994) é um modelo conceitual que estabelece relações diretas entre: lucro; crescimento; lealdade do cliente; satisfação do cliente; valor dos bens e serviços entregues ao cliente; e satisfação, capacitação, lealdade e produtividade do empregado. Essas relações estão mostradas pela figura 4.2. Notar que o valor é definido através da já citada equação de valor.

Os autores observaram através de dados coletados que as relações mais fortes eram entre:

- **Lucro e lealdade do cliente**
- **Lealdade do empregado e lealdade do cliente**
- **Satisfação do empregado e satisfação do cliente**

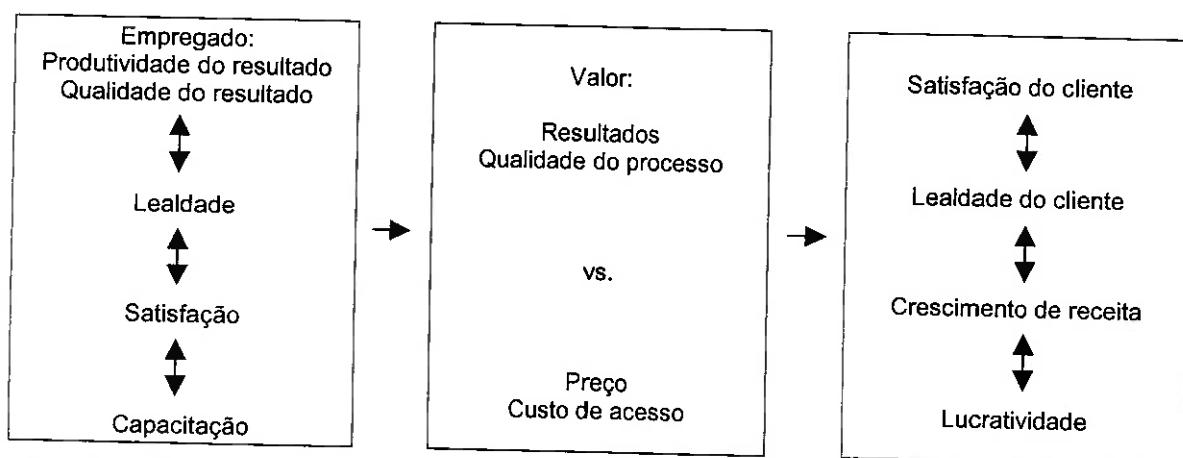


FIGURA 4.2. Elementos da cadeia de lucro dos serviços

Transcrito de HESKETT (1997) apud HESKETT et al (1994). Traduzido pelo autor.

A união entre os três conceitos apresentados se dá através da equação de valor (presente na cadeia de lucro dos serviços): enquanto o custo dos serviços e o preço para o consumidor fazem parte da **estratégia de operações** e do **sistema físico** de prestação do serviço, o valor do resultado e do processo são definidos pelo **conceito do serviço**. Por fim, o potencial de lucro e crescimento da empresa é limitado pela escolha do **segmento-alvo**, relacionando assim todos os elementos da visão estratégica em serviços.

4.4 Definição do escopo

A idéia central deste trabalho é que **a gestão de uma empresa de serviços deve considerar, necessariamente, todos os itens da visão estratégica em serviços**, utilizando ainda os conceitos da equação de valor e da cadeia de lucro como diferenciais em relação à gestão de manufatura. E, para cada característica da visão estratégica, deve ser escolhida a ferramenta mais adequada para abordagem.

Entretanto, para o escopo de um trabalho de graduação, não é viável analisar todos os elementos da visão estratégica em serviços. O que será mostrado, aqui, é **a utilização de algumas ferramentas da Engenharia de Produção para solucionar os problemas mais imediatos da empresa, validados para o caso de uma empresa de serviços por serem itens da visão estratégica em serviços**.

O primeiro passo foi definir quais elementos da visão estratégica de serviços seriam abrangidos em maior detalhe no estudo de caso em questão, e quais as ferramentas específicas a serem utilizadas. A tabela 4.1 mostra os elementos considerados e os motivos para tratar ou não de cada tema.

TABELA 4.1
Definição do escopo dentro da visão estratégica em serviços
 Elaborado pelo autor

Elemento	Incluso	Motivo
Sistema de prestação do serviço	Não	A especificação de tarefas (dos professores e dos atendentes), além de ser parcialmente definida pela matriz, é fora do escopo de Engenharia de Produção no caso dos professores. Estudos de capacidade não são necessidade imediata da empresa.
Estratégia de operações	Sim	Garantia de especificações do projeto e elementos de diferenciação não serão tocados, mas podem ser alterados indiretamente em decorrência de plano de ação estratégico. O estudo realizado propõe instrumento de medição e análise da qualidade da empresa.
Conceito do serviço	Sim	Também será feita breve análise da margem de contribuição para avaliação dos fatores que influenciam a lucratividade. Não serão propostas mudanças na estrutura organizacional (definida pela matriz), nem será analisado retorno de investimentos.
Segmentos-alvo de mercado	Sim	Serão identificados processos e elementos de interação no sistema. Além disso pretende-se qualificar o serviço entregue de acordo com elementos intrínsecos dele. O mercado em questão e sua segmentação serão estudados para a compreensão dos segmentos-alvo e da concorrência existente.

O passo seguinte foi definir, para cada um dos itens selecionados, qual seria a ferramenta de abordagem do problema. Essas definições estão resumidas na tabela 4.

TABELA 4.2
Seleção de ferramentas para abordagem
 Elaborado pelo autor

Elemento	Característica	Ferramentas
Estratégia de operações	Operações	Análise e prognóstico de estratégia competitiva Fatores críticos de sucesso (analogia com manufatura) Matriz Importância vs. desempenho Plano de ação
	Medição da qualidade	Adaptação do questionário SERVQUAL
	Análise dos custos	Custeio direto (definição da margem de contribuição)
Conceito do serviço	Elementos do serviço	Analogia com sistema de produção de manufatura Modelo do pacote de serviços
	Todas	Análise dos campos da competição Análise das "5 forças"
Segmentos-alvo de mercado		

Nos itens a seguir, será apresentada revisão bibliográfica e conceituação teórica das ferramentas utilizadas.

4.5 Modelo do pacote de serviços

Conforme já foi citado, serviços não são avaliados somente pelo seu resultado. Todo o processo, de natureza tangível ou não, no qual o cliente participa, identifica o serviço. Para definir este escopo no qual se identifica uma atividade se serviço, pode-se utilizar o conceito do **pacote de serviço** (FITZSIMMONS, 2000). Este define-se como o conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente, e é composto pelos seguintes elementos:

- **Instalações de apoio:** recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço
- **Bens facilitadores:** material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente
- **Serviços explícitos:** *outputs* diretos, benefícios claramente sentidos pelo cliente, características essenciais e intrínsecas dos serviços
- **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente

Todos esses itens são avaliados pelo cliente e formam a base para sua percepção do serviço. A figura 4.3 detalha melhor estes elementos, indicando alguns critérios utilizados para sua avaliação.

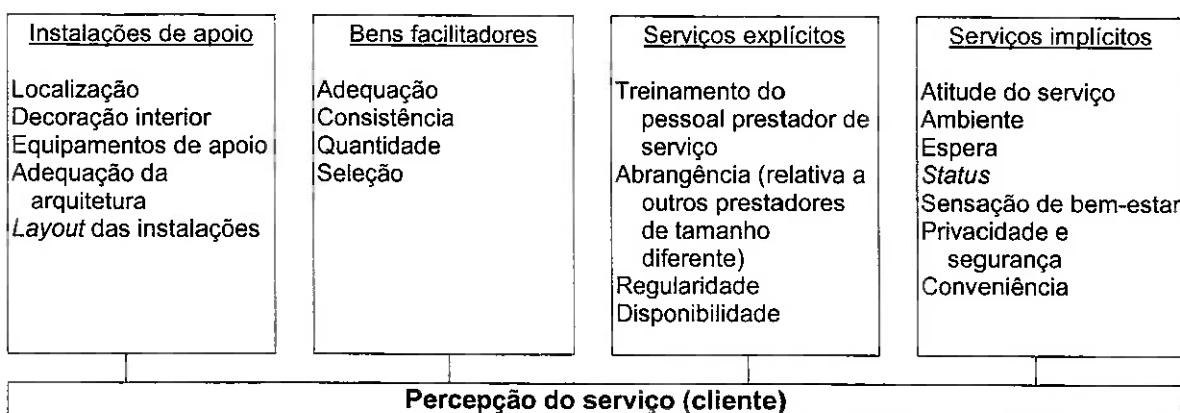


FIGURA 4.3. Critérios para avaliar o pacote de serviços
Adaptado de FITZSIMMONS (2000).

4.6 Mensuração da qualidade em serviços

As pesquisas na área de controle da qualidade em serviços têm se mostrado numerosas nas últimas décadas. Isto é uma consequência da crescente importância que os serviços têm obtido na economia mundial (ver Introdução). De fato, os primeiros estudos conclusivos da área datam de meados da década de 1980. Desde então, a tendência entre os pesquisadores da área vem sendo a de realização estudos de caso e modelos eminentemente empíricos, que comprovem os efeitos benéficos da busca pela qualidade por parte das empresas de serviços.

Os primeiros trabalhos na área² tratavam da natureza da qualidade em serviços (PARASURAMAN et al., 1985) e de determinantes da satisfação dos clientes (CHURCHILL et al., 1982). Posteriormente, a satisfação dos clientes foi adicionada e relacionada aos estudos já existentes sobre qualidade (TSE et al., 1988; OLIVER, 1997).

Os principais métodos de quantificação da qualidade propostos baseiam-se em:

- **escalas de avaliação da satisfação** do consumidor (OLIVER, 1980)
- **desconformidade** entre percepção e expectativa (PARASURAMAN et al., 1988)
- **desempenho** do serviço (CRONIN, 1992)

O modelo dos gaps e o SERVQUAL

Um dos modelos mais aceitos é o da comparação entre percepção e expectativa dos clientes (PARASURAMAN et al., 1985; ZEITHAML et al., 1990). Neste modelo, são identificadas cinco lacunas (*gaps*) potenciais na prestação de serviço, que têm origem nos diferentes componentes da percepção do cliente e da execução do serviço.

² Esta descrição do histórico dos estudos sobre o tema foi baseada na introdução de RUST et al., 2000.

Este modelo avalia quatro etapas intermediárias na execução do serviço:

- **conceito do serviço**
- **especificações do serviço**
- **comunicação com os clientes**
- **execução do serviço** em si, que leva à percepção do cliente

Demonstra-se também que a **expectativa** dos clientes é gerada por três fatores principais:

- a comunicação boca-a-boca
- experiências passadas e
- necessidades pessoais.

Nota-se que nenhum desses fatores é gerenciável por parte do prestador de serviço.

As falhas identificadas são discrepâncias entre as etapas, e estão ilustradas pela figura 4.4.

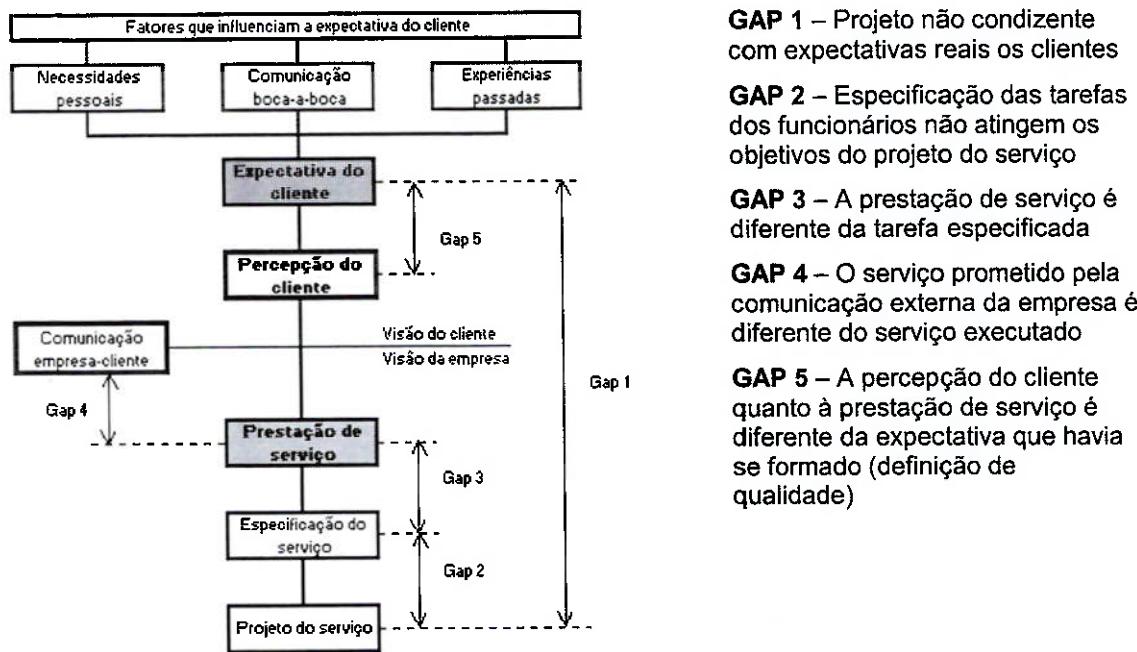


FIGURA 4.4. O modelo dos gaps na qualidade em serviços

Transcrito de ZEITHAML *et al* (1990) Traduzido pelo autor

Os autores deste modelo identificaram ainda cinco **dimensões** que definem e avaliam a qualidade (Gap 5) em serviços:

- **Tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal, e materiais de comunicação
- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com precisão e regularidade
- **Prontidão:** demonstração de vontade de auxiliar o cliente e prover serviço imediato
- **Segurança ou Garantia:** competência assegurada, ou seja, ausência de risco

- **Empatia:** comunicação efetiva, facilidade de acesso, esforço para entender as necessidades do consumidor.

Estas dimensões diferem do modelo do pacote de serviços apresentado anteriormente. Aqui, está sendo avaliada a lacuna entre a expectativa e a percepção; o pacote de serviços inclui apenas os elementos da percepção.

Baseados em grande quantidade de dados provenientes de entrevistas com clientes em diferentes empresas de serviços, os autores elaboraram uma ferramenta de medição do Gap 5, denominada SERVQUAL. Este instrumento é um questionário distribuído aos clientes das empresas de serviços, que consiste de duas seções de perguntas:

- Uma seção de **expectativas**, contendo 22 frases para questionar as expectativas gerais do cliente sobre o serviço em questão. Exemplo de frase: "Companhias de _____ excelentes têm equipamentos modernos"
- Uma seção de **percepções**, contendo 22 frases complementares (associadas às frases da seção de expectativas), para determinar a visão dos clientes sobre uma empresa específica. Exemplo de frase: "A companhia _____ tem equipamentos modernos"

As frases das seções foram idealizadas em pares, para que a comparação entre a expectativa e a percepção pudesse ser feita. Além disso, há grupos de frases que referem-se especificamente a cada uma das dimensões da qualidade apresentadas.

Para cada frase, o cliente atribui uma **nota** de 1 a 7, tanto na expectativa quanto na percepção sobre o item (quanto maior a nota, maior a expectativa ou a percepção). A diferença entre a nota atribuída à percepção do cliente e a nota atribuída à expectativa é o número que quantifica a qualidade para o critério (frase) em questão, para um cliente. A média de todos os clientes é a medida da qualidade deste quesito para toda a empresa.

A medida de cada uma das dimensões, então, é a média das medidas de qualidade das frases relativas à dimensão. Uma medida negativa, evidentemente, indica que a empresa tem mau desempenho naquele critério.

Por fim, a mesma pesquisa deve pedir que os clientes atribuam pesos às dimensões de qualidade. Esses pesos serão multiplicados às medidas da dimensão, para que haja uma ponderação da importância relativa de cada dimensão para os clientes da empresa. Para a atribuição desses pesos, os clientes devem atribuir números percentuais a cada dimensão, fazendo com que a soma dos números atribuídos seja 100%.

Outros estudos sobre qualidade em serviços

Os antecedentes e consequências da qualidade na prestação de serviços foram detalhados por outras pesquisas, sendo que os estudos mais relevantes cobriram os seguintes itens:

- Estudos comportamentais do consumidor (ZEITHAML et al., 1996)
- Retenção de clientes (BOLTON, 1998)
- Taxa de utilização (DANAHER et al., 1996)
- Tolerância a preço dos consumidores (ANDERSON, 1996)
- Comunicação boca-a-boca (ANDERSON, 1998)

Outra corrente realiza pesquisas que buscam relacionar a importância da qualidade para os resultados financeiros, mostrando valores mensuráveis. Mostrou-se que qualidade (e consequentemente satisfação do consumidor) está diretamente relacionada ao retorno financeiro em empresas de serviços (ANDERSON et al., 1994; HALLOWELL, 1996).

4.7 Sistemas de custeio – custeio direto

Sistemas de custeio (MARTINS, 1998) são metodologias de alocação de gastos e despesas a produtos de uma empresa, com pelo menos uma das seguintes finalidades:

- **Obtenção do valor das unidades** produzidas para precificação e avaliação de estoques
- **Estabelecimento de controles** quanto à natureza e à quantidade dos custos da empresa
- **Planejamento e tomada de decisões** quanto a investimentos e estratégias de produção.

Anteriormente à exposição dos diferentes sistemas de custeio, conceitua-se custos e despesas como sendo gastos (sacrifícios financeiros) da empresa. A diferença entre custos e despesas é que os custos são definidos como sendo gastos relativos a bens e serviços destinados à produção de bens ou serviços pela empresa. As despesas, por sua vez, referem-se a bens ou serviços indiretamente consumidos para a obtenção de receitas.

Dentre os muitos critérios de classificação dos custos, os seguintes são os mais relevantes para o estudo em questão:

- Por produto: **custos diretos** (há correspondência direta com produtos) ou **custos indiretos** (de difícil identificação com o produto, mas identificáveis com o período e a área requisitante)
- Por volume e período de tempo: **custos fixos** (para determinado período, não variam com a quantidade de peças produzidas) ou **custos variáveis** (variaram proporcionalmente com o volume de produção).

Definidos esses conceitos, tratemos dos principais sistemas de custeio existentes. A tabela 4.3 descreve os critérios de utilização dos principais conceitos.

TABELA 4.3**Conceitos e aplicações dos principais sistemas de custeio**

Adaptado de MARTINS (1998) e TOLEDO (1997)

Sistema	Critério e etapas de alocação dos custos	Utilização
Custeio por absorção	Todos os custos são distribuídos diretamente aos produtos, independente de sua classificação Ocorre departamentalização Distribuem-se os gastos gerais de produção Distribuem-se os gastos dos centros de custos de serviços Os totais dos centros são distribuídos aos produtos	Avaliação do resultado contábil em balanços de uso externo ³ Controle de estoque físico Determinação de preço de venda
Custeio direto	Apenas os custos variáveis são alocados aos produtos Os custos fixos são deduzidos diretamente do resultado do período	Obtenção de custos proporcionais às vendas Tomada de decisão quanto a custos unitários
Custeio padrão	Estabelecimento de valores padrão para fatores de custo Comparação com valores históricos para identificar discrepâncias	Controle de custos (combinado ao custeio direto ou ao custeio por absorção)
Custeio por atividades (ABC)	Identificam-se atividades dentro das áreas funcionais que consomem recursos Os produtos consomem, então, atividades, medidas pelos direcionadores de custo (<i>cost drivers</i>).	Alocação total dos custos mesmo quando os custos fixos não são claramente divisíveis Custeio de processos Tomada de decisão estratégica quanto a atividades e processos

O custeio direto, especialmente, utiliza o conceito de **margem de contribuição** de produtos. Esse conceito significa a “diferença entre receita e custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa, de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou, e lhe pode ser inputado sem erro” (MARTINS, 1998).

A margem de contribuição unitária é freqüentemente utilizada como critério de decisão de produção ao invés da receita proveniente, por tornar mais visível a potencialidade lucrativa de cada produto. Pode ser entendida como a contribuição de cada produto (ou unidade de custeio) na amortização dos custos fixos, especialmente quando estes são de difícil alocação ou de alta variação com a quantidade produzida.

4.8 Análise do mercado e da concorrência

A formulação de uma estratégia competitiva passa pela avaliação de duas questões centrais (PORTER, 1980):

³ Auditorias independentes, cobrança de impostos e outros usos externos de resultados contábeis exigem custeio por absorção por ser condizente com princípios das Práticas Contábeis Geralmente Aceitas (MARTINS, 1998).

1. **A atratividade do mercado** – a estratégia competitiva deriva da compreensão das regras da competição da indústria, e seu objetivo é administrar (e talvez mudar para seu próprio favor) as forças que regem a indústria. Essas forças, segundo PORTER (1980), são as seguintes:

- A entrada de novos competidores
- A ameaça de substituição dos produtos
- O poder de barganha dos compradores
- O poder de barganha dos fornecedores
- A rivalidade entre competidores existentes

Como tais forças determinam a capacidade das empresas obterem retorno em seus investimentos, a favorabilidade delas determina a lucratividade potencial do mercado. Para determiná-las, deve-se analisá-las como uma função de elementos da estrutura do mercado.

Características detalhadas desses elementos foram definidas em PORTER (1980), e serão citadas quando da sua utilização neste estudo.

2. **A posição relativa da empresa no mercado** – o posicionamento da empresa determina se sua lucratividade está acima ou abaixo da média do mercado, e pode inclusive compensar os efeitos de uma estrutura de mercado desfavorável.

Mais além, PORTER (1980) enfatiza que a base do desempenho acima da média no longo prazo é vantagem competitiva sustentável, e que há dois tipos de vantagem que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Combinando esses tipos de vantagem com os tipos de escopo que uma empresa pode possuir (focalização ou liderança global), chega-se às quatro **estratégias genéricas** para se atingir desempenho acima da média em uma indústria. Essas estratégias estão mostradas na figura 4.5.

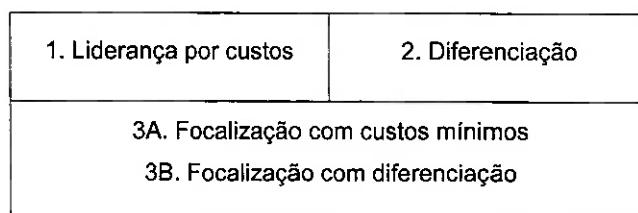


FIGURA 4.5. As estratégias competitivas genéricas

Transcrito de PORTER (1980). Traduzido pelo autor.

A razão das vantagens competitivas serem somente custo e diferenciação é que elas têm, intrinsecamente, meios de reação e defesa contra cada uma das cinco forças competitivas. A estratégia de focalização, por sua vez, consiste no aproveitamento de uma dessas vantagens

especificamente em um segmento do mercado. As razões porque essas vantagens são viáveis para obter retornos acima da média na indústria estão exemplificadas na tabela 4.3.

TABELA 4.4**Reações das vantagens competitivas às forças do mercado**

Adaptado de PORTER (1980). Traduzido pelo autor.

Força	Reações da liderança em custos	Reações da diferenciação
Rivalidade	Custos baixos permitem retorno após concorrentes consumirem lucros	Isolamento devido à lealdade dos consumidores e menor sensibilidade ao preço
Compradores	Compradores só podem exercer seu poder para reduzir o preço ao nível do concorrente mais eficiente	Produtos diferenciados reduzem as alternativas dos compradores
Fornecedores	Flexibilidade para enfrentar aumentos de custo dos insumos	Margens mais altas amenizam o poder dos fornecedores
Novos Entrantes	Economia de escala e vantagens de custos são barreiras de entrada	Necessidade do novo concorrente superar a supremacia já alcançada
Produtos Substitutos	Posição favorável em relação a concorrentes substitutos devido a custos de mudança	Melhor posicionamento devido à lealdade dos consumidores

Apesar dessas vantagens, diversos riscos estão associados à adoção de uma das estratégias, e implicam limitações na atuação da empresa a partir de sua implantação. Estes riscos estão descritos pela tabela 4.5.

TABELA 4.5**Riscos associados às estratégias competitivas**

Adaptado de PORTER (1980). Traduzido pelo autor.

Estratégia	Riscos associados
Liderança em Custos	Mudança tecnológica que altera investimento ou aprendizado anteriores Aprendizado de baixo custo por empresas "imitadoras" Miopia quanto a necessidades de mudança no projeto do produto e no marketing Dificuldade de compensação da imagem da marca através de diferencial de custo
Diferenciação	Diferencial de custos muito grande em relação às empresas líderes em custos Tendência à diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação Diminuição da percepção da diferenciação devido a imitadores
Focalização	Diferencial de custos em relação a concorrentes não focalizados pode eliminar vantagens de atendimento segmentado Redução das diferenças nos produtos entre o alvo estratégico e o resto do mercado Identificação de submercados dentro do alvo estratégico que anulam o enfoque

Por fim, a implementação de cada uma das estratégias requer necessidades específicas quanto a capacitações e estruturação da organização. As principais dessas características estão ilustradas na tabela 4.6.

TABELA 4.6
Requisitos das estratégias competitivas genéricas
 Adaptado de PORTER (1980). Traduzido pelo autor.

Estratégia	Recursos requeridos	Requisitos organizacionais
Liderança em Custos	Investimento de capital sustentado e acessível Boa engenharia de processo Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organizações e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação ou tradição de liderança em qualidade ou tecnologia Habilidade trazida de outros negócios	Coordenação entre P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra qualificada
Focalização	Combinação das habilidades de custos e diferenciação dirigidas ao alvo estratégico	Combinação dos requisitos de custos e diferenciação dirigidas ao alvo estratégico

4.9 Sistematização da competição

CONTADOR (1997) (*apud* CONTADOR, 1996) desenvolveu uma teoria que conceitualiza e caracteriza a competição. Dois importantes conceitos utilizados são:

- Campo da competição: atributo que interessa ao comprador (ex.: qualidade e preço)
- Arma da competição: meio utilizado para alcançar vantagem competitiva em um campo (ex.: produtividade, tecnologia)

A teoria identifica ainda identifica quinze campos genéricos de competição e os agrupa em cinco grupos, que estão descritos pela tabela 4.7.

TABELA 4.7
Campos da competição
 Adaptado de CONTADOR (1997).

Competição em preço	Competição em produto	Competição em prazo	Competição em assistência	Competição em imagem
Preço	Projeto	Cotação e negociação	Antes da venda	Imagen do produto, da marca e da empresa
Guerra de preço	Qualidade	Entrega	Durante a venda	
Promoção	Variedade de modelos	Pagamento	Após a venda	Imagen preservacionista
	Novos modelos			

4.10 Estratégia de manufatura

Segundo SLACK (1993), a competitividade em manufatura se dá através da superação dos concorrentes ao ser mais eficaz ("fazer melhor"). Essa eficácia é atingida através de cinco **vantagens**, entendidas como os objetivos gerais de desempenho da manufatura:

- Vantagem de **qualidade**: fazer da maneira certa
- Vantagem de **velocidade**: fazer rápido
- Vantagem de **confiabilidade**: fazer pontualmente
- Vantagem de **flexibilidade**: mudar o que está sendo feito
- Vantagem de **custo**: fazer barato

O estabelecimento de objetivos específicos e a determinação de maneiras como alcançá-los passa por duas classificações: importância para os clientes e desempenho relativo à concorrência. Para isso, utiliza-se o seguinte **processo de definição da estratégia de manufatura**:

- **PASSO 1 - ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS:** baseado nas necessidades dos consumidores, deve-se determinar quais são os critérios utilizados para julgamento do desempenho da empresa. Esses critérios, chamados **fatores críticos de sucesso**, são classificados em:
 - Ganhadores de pedido: características que influem no nível de pedidos. São os indicadores de desempenho nas decisões de compra.
 - Qualificadores: critérios com requisitos de desempenho em um certo nível para que a empresa seja considerada no processo de decisão de compra.
 - Menos importantes: fatores cujo bom desempenho pouco adiciona à competitividade.

A figura 4.6 ilustra o benefício competitivo criado por melhorias no desempenho nos diferentes tipos de fatores críticos de sucesso.

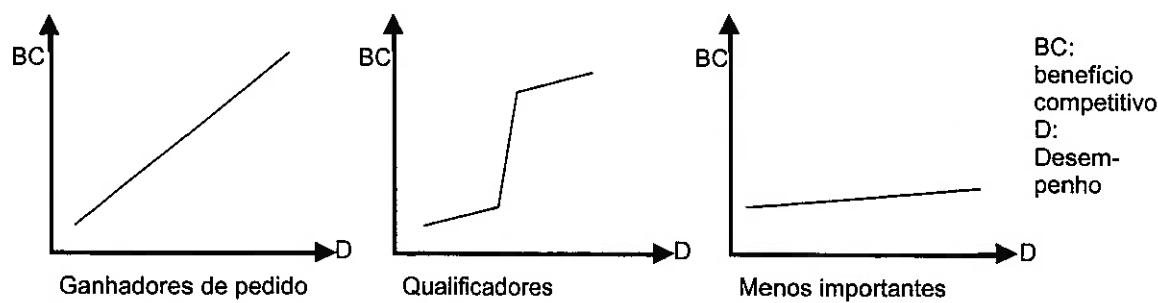


FIGURA 4.6. Relação entre fatores críticos de sucesso e competitividade
Transcrito de SLACK (1993).

- **PASSO 2 – JULGANDO O DESEMPENHO RELATIVO:** para cada fator crítico de sucesso determinado, deve-se qualificar o nível de desempenho em relação aos concorrentes. Slack sugere uma graduação de 1 a 9, onde:
 - 1 a 3 significam desempenho melhor que a concorrência mais próxima
 - 4 a 6 significam desempenho próximo ao da maioria dos concorrentes
 - 7 a 9 significam desempenho pior que dos concorrentes
- **PASSO 3 – PRIORIZAR PONTOS DE AÇÃO:** para determinar os pontos onde a ação de mudança deve ser mais imediata, deve ser verificada qual a lacuna existente entre importância e desempenho para cada fator crítico de sucesso. A ferramenta utilizada para tanto é a **matriz importância vs. desempenho**, que está ilustrada na figura 4.7. Essa matriz posiciona cada fator crítico de sucesso em quatro **zonas de ação**:
 - Ação urgente: critérios importantes para o cliente (principalmente ganhadores de pedido) cujo desempenho está pior que a concorrência
 - Melhoramento: fatores cujo desempenho está abaixo do ideal mas que não são críticos para o ganho de benefício competitivo

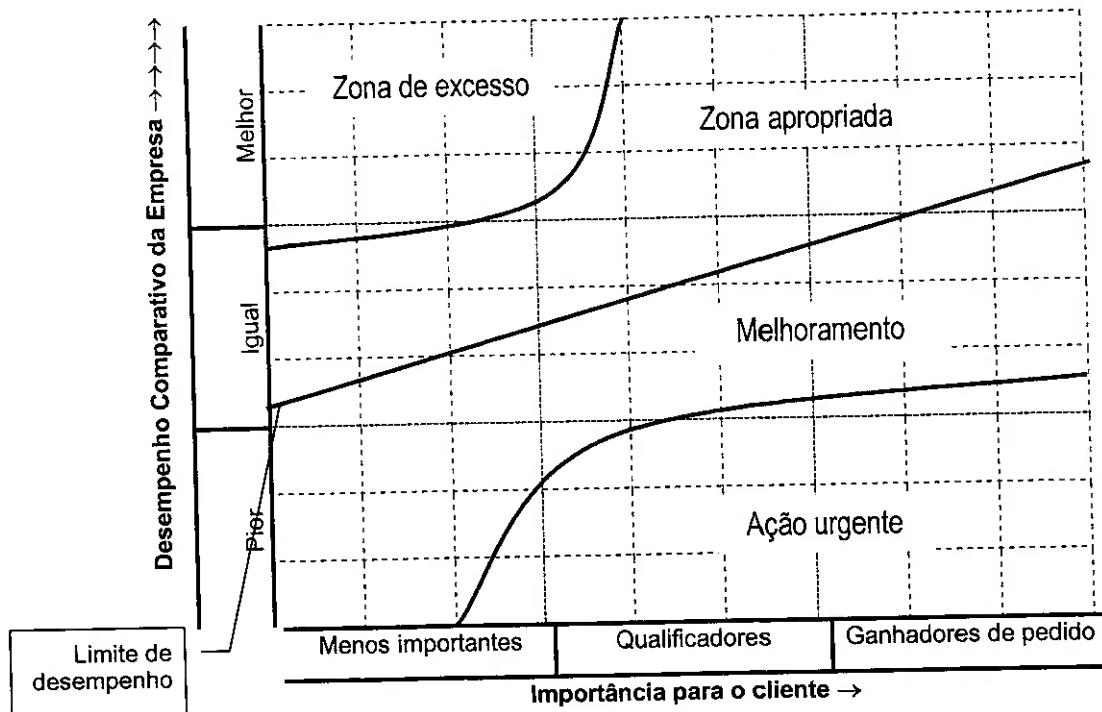


FIGURA 4.7. Matriz importância vs. desempenho

Transcrito de SLACK (1993).

- Zona apropriada: posição ideal para os fatores, onde a atenção dedicada é proporcional à importância para o cliente
- Zona de excesso: fatores menos importantes cuja atenção deve ser revista, pois podem estar consumindo recursos importantes para outros fatores abaixo do limite de desempenho

PASSO 4 – ELABORAR PLANO DE AÇÃO: A conclusão do estudo da matriz importância versus desempenho é a adoção de medidas corretivas, principalmente para fatores que estejam abaixo da linha de desempenho. Uma maneira freqüentemente utilizada para implementação e acompanhamento de planos de ação é a definição de **indicadores de desempenho** que monitorem tanto a importância do fator quanto o desempenho relativo aos concorrentes. Esses indicadores são relações entre informações disponíveis na empresa, que são calculadas ou verificadas em intervalos de tempo pré-definidos, e cuja evolução mostra progressos ou falhas na evolução do desempenho competitivo dos fatores avaliados.

Para cada indicador de desempenho devem ser definidos:

- Quais informações devem passar a ser disponibilizadas ou calculadas
- Qual a freqüência de monitoramento do indicador
- Qual a pessoa responsável pelo acompanhamento do indicador
- Qual a meta para o indicador, definida em termos de quantidade e prazo

Capítulo 5 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

A primeira análise proposta para a empresa, dentro do escopo definido a partir da visão estratégica em serviços, é uma caracterização de seu serviço. O objetivo é identificar os elementos que influem na maneira como a prestação de serviço é vista pelo cliente. Esta análise difere do estudo de mensuração da qualidade que será mostrado posteriormente; aqui, o objetivo é meramente descritivo, e não quantitativo ou qualitativo.

Uma primeira identificação de elementos foi apresentada durante a apresentação da empresa. Lá, a intenção era contextualizar a operação da escola para posterior referência, e para tanto foi realizada uma analogia com sistemas de produção de manufatura. Para rever tal analogia, remeter ao item 2.3, "Descrição sistêmica de uma filial".

Agora, a prestação de serviço da empresa será modelada utilizando-se a idéia de pacote de serviços (FITZSIMMONS, 2000), apresentada no item 4.5 da revisão bibliográfica. Consiste em identificar no serviço (e não somente na empresa em questão) quatro elementos que são a base para a percepção e escolha do cliente: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos, e serviços implícitos. O objetivo é assegurar que a prestação de serviço será condizente com o pacote de serviços desejado pelo cliente.

O método utilizado para identificação desses elementos para o segmento de mercado do CCAA foi a discussão entre o autor e a empresa, aproveitando os conhecimentos de ambos. As conclusões estão apresentadas nas tabelas 5.1 a 5.5.

TABELA 5.1
Modelo do pacote de serviços – Elementos principais
 Elaborado pelo autor. Fonte: FITZSIMMONS (2000).

Elemento	Componentes
Instalações de apoio	Prédio Mobiliário Equipamentos
Bens facilitadores	Livros Plano de aulas
Serviços explícitos	Metodologia Ganho de fluência Ampliação do conhecimento de vocabulário e estruturas Atendimento na recepção
Serviços implícitos	Amizades Bem-estar, segurança e confiança Acolhida (atitude dos funcionários) Status perante a sociedade (família, emprego, entre outros)

TABELA 5.2**Modelo do pacote de serviços – Características das instalações de apoio**

Elaborado pelo autor. Fonte: FITZSIMMONS (2000).

Elemento	Identificação e descrição
Localização	Facilidade de acesso Opções de transporte coletivo Proximidade a colégios e faculdades Facilidade de estacionamento
Decoração interior	Decoração prioritariamente funcional (nas salas de aula) Elementos de sinalização e comunicação Distrações nos setores de espera
Equipamento de apoio	Carteiras e mesas em bom estado Equipamentos eletrônicos modernos e com bom funcionamento Ar condicionado nas salas Computadores disponíveis para estudo e pesquisa
Adequação da arquitetura	Sem grandes exigências estéticas Priorização do aspecto funcional (acessos simples e corredores amplos)
Layout das instalações	Balcão de atendimento deve estar logo à entrada Acesso às salas de aula deve ser simples e sinalizado Banheiros em número condizente (no caso de construções não-térreas, um por andar) Acesso simples e seguro a estacionamento

TABELA 5.3**Modelo do pacote de serviços – Características dos bens facilitadores**

Elaborado pelo autor. Fonte: FITZSIMMONS (2000).

Elemento	Identificação e descrição
Consistência	Conteúdo programado de aulas Atividades extras que acompanhem o plano de estudo Aprendizado efetivo acompanha a evolução dos estágios
Quantidade	Uniformização do tempo de aulas Aquisição de material didático não incluso deve ser minimizada
Seleção	Metodologia eficiente e embasada Livros que sigam o programa de aulas Possibilidade de aproveitar conhecimentos anteriores para não ingressar necessariamente em estágios básicos

TABELA 5.4**Modelo do pacote de serviços – Características dos serviços explícitos**

Elaborado pelo autor. Fonte: FITZSIMMONS (2000).

Elemento	Identificação e descrição
Treinamento do pessoal prestador de serviço	Professores com experiência no uso do idioma Professores com experiência pedagógica Monitoramento do desempenho do professor Atendentes preparados para atender solicitações dos alunos
Abrangência	Curso que busque ensinar todos os aspectos do idioma (leitura, escrita, conversação) Atividades extras culturais eventuais (cinema, música, teatro, shows, etc.) Atendimento que saiba lidar com a maior parte dos problemas que alunos possam ter
Consistência	Qualidade das aulas é uniforme durante um semestre Qualidade dos professores é uniforme a cada novo semestre
Disponibilidade	Aulas em todos os períodos do dia Possibilidade de assistir aula em outro horário em caso de necessidade de falta Professores disponíveis para atendimento fora da aula Atendimento da recepção durante todo o horário de funcionamento da escola

TABELA 5.5**Modelo do pacote de serviços – Características dos serviços Implícitos**
Elaborado pelo autor. Fonte: FITZSIMMONS (2000).

Elemento	Identificação e descrição
Atitude do serviço	Atendentes devem expressar cortesia e prontidão Professores que entendam necessidades pessoais dos alunos e adaptem-se a elas
Ambiente	Cordialidade Agregação de pessoas nos intervalos
Espera	Locais confortáveis para aguardar início das aulas Distrações disponíveis para a espera (revistas, vídeos, etc.)
Status	O término do curso pode significar, para os adultos, um emprego melhor ou uma promoção Adolescentes passam a ampliar seu leque de oportunidades ao dominar outro idioma
Sensação de bem-estar	Acolhida cordial na recepção da escola Iluminação agradável Mobiliário confortável
Privacidade e Segurança	Retorno do professor quanto ao desempenho do aluno Tratamento privativo de dificuldades financeiras dos alunos
Conveniência	Estacionamento amplo Computadores para uso dos alunos Facilidade no processo de compra de livros

Os elementos descritos nas tabelas acima são o sistema físico no qual se baseia a percepção do cliente de uma escola de idiomas. A identificação desse sistema, no entanto, não indica qual a importância relativa de cada um dos elementos na formação da percepção.

A qualidade do serviço não será medida em função de desconformidade desses elementos no sistema da escola, e sim de elementos implícitos e sensoriais que são dimensões intrínsecas da qualidade em serviços (conforme definidos na revisão bibliográfica). O capítulo a seguir expõe como foi utilizada metodologia de mensuração de qualidade na forma de desconformidade entre expectativas e percepções dessas dimensões.

Entretanto, o fato das características aqui listadas serem, via de regra, gerenciáveis pela escola faz com que sejam potenciais fatores críticos de sucesso na gestão da empresa. Mais adiante, quando for discutido o ganho de vantagem competitiva através da ação sobre fatores críticos, será feita referência às descrições deste capítulo.

Capítulo 6 MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

6.1 Qualidade em serviços

A importância do monitoramento contínuo da qualidade é talvez mais significativa em empresas de serviços que nas manufaturas tradicionais. Isto porque, nas empresas de serviços, o **cliente participa efetivamente do processo produtivo**. Baixa qualidade, ou baixa percepção de valor por parte do consumidor, significa menor retenção de clientes, o que impacta diretamente na operação eficiente do sistema de produção como um todo.

Este tópico mostra-se de difícil desenvolvimento para os gestores de serviços, principalmente por três características:

- Serviços são intangíveis por definição
- Serviços são heterogêneos (de difícil padronização)
- Produção e consumo de serviços não são separáveis

Devido a esses fatores, a adaptação de metodologias tradicionalmente aplicadas a empresas de manufatura passa necessariamente pela quantificação de aspectos subjetivos. Tais adaptações muitas vezes são baseadas em conclusões advindas de modelagens que contém diversos elementos de imprecisão.

Essa imprecisão dos modelos de mensuração da qualidade em serviços decorre do fato que a grande maioria dos modelos propostos envolvem análises do ponto de vista do cliente, que, como citado, é via de regra um co-produtor da empresa prestadora de serviço. Esse ponto de vista é coletado principalmente através de pesquisas, que obviamente contém embutidas fatores de distorção como sazonalidade, localização geográfica e peculiaridades do ramo de serviço.

Para desenvolver e aplicar um modelo de mensuração da qualidade para o CCAA, serão utilizados os conceitos apresentados na revisão bibliográfica (item 4.6, “Mensuração da qualidade em serviços”), na qual a evolução do pensamento sobre o tema foi discutida. Escolheu-se com base nisso um modelo de quantificação, para depois proceder à coleta e análise de dados. Por fim, os resultados da análise da qualidade serão inseridos no contexto da análise do mercado e da concorrência, para que sejam adicionados como elementos-chave da obtenção de vantagem competitiva.

6.2 Escolha de modelo de quantificação

A metodologia escolhida para servir de base para a mensuração da qualidade no CCAA foi o método SERVQUAL, que utiliza o conceito de medição da diferença entre expectativas dos clientes e percepções sobre o serviço prestado. A descrição do desenvolvimento dessa metodologia está detalhada na bibliografia associada (ZEITHAML et al, 1989), e as características de sua implementação (conceito dos gaps, natureza dos questionários, avaliação das respostas) foram descritas na revisão bibliográfica (item 4.6, “Mensuração da qualidade em serviços”)

Escolheu-se este método em detrimento de outras metodologias de quantificação, como as baseadas em análise da satisfação do consumidor ou do desempenho do serviço, devido à maior abrangência de bibliografia disponível e à possibilidade de utilizar determinantes das expectativas dos clientes na avaliação de fatores críticos de sucesso.

6.3 Adaptações do método

Após a escolha da metodologia SERVQUAL para a mensuração da qualidade, a mesma foi apresentada ao CCAA para planejamento e discussão da viabilidade de sua aplicação.

A empresa aceitou a utilização do método e a parametrização da qualidade de acordo com as dimensões propostas pelos autores. Entretanto, fez as seguintes ressalvas:

- Devido ao fato de muitos alunos serem crianças ou adolescentes, a terminologia utilizada nas perguntas poderia não ser compreendida;
- Devido ao mesmo fato, a ponderação das dimensões da forma que é proposta (com os pesos atribuídos às dimensões somando 100) poderia ter uma grande incerteza;
- A amostragem deveria ser estratificada para aproveitar a oportunidade de apontar diferenças entre alunos de diferentes faixas etárias e de diferentes horários
- Os resultados deveriam ser formatados para serem exibidos na escola, em uma espécie de “Gestão à vista”, semelhante à pesquisa realizada pela escola no início do ano

Com essas considerações, definiu-se a seguinte metodologia para elaboração do pesquisa:

Premissas

- Utilização das dimensões de qualidade adotadas originalmente pelos autores do SERVQUAL
- Utilização de grupos de perguntas que referem-se implicitamente às dimensões de qualidade, baseadas nas questões do SERVQUAL original
- Não-utilização da ponderação das dimensões (ou seja, será considerado que empatia, tangíveis, confiabilidade, segurança e prontidão tem igual peso)

- Utilização de menos graduações para cada pergunta (ao invés de 7, como no SERVQUAL original, apenas 5, para aumentar a concisão e facilitar a escolha)

Ações

- Dimensionamento da amostra
- Definição dos estratos
- Revisão das perguntas do questionário para eliminação de redundâncias e simplificação da terminologia
- Validação e edição do questionário
- Aplicação do questionário
- Compilação dos dados
- Análise através de gráficos

6.4 Dimensionamento da amostra e precisão dos resultados

O primeiro passo no dimensionamento da amostra foi ter uma idéia da ordem de grandeza do universo de dados necessário. O cálculo utilizado foi o de tamanho da amostra em estimativas de média⁴. Tal cálculo e seus parâmetros estão apresentados no Anexo 1, “Dimensionamento da amostra, tendo como resultado preliminar 33 alunos.

Tanto o autor como a escola julgaram que poderiam obter mais dados ainda, com ganho de precisão final. A escola realizou então levantamento de quais turmas seriam candidatas a receber o questionário, baseado no conhecimento da diretora quanto ao discernimento dos alunos. Foram levadas em conta considerações de idade, para evitar alunos muito jovens que não levassem a coleta de dados a sério.

A diretora da escola selecionou as turmas aptas e julgou que cerca de 85 alunos responderiam a pesquisa sem prejuízo da confiabilidade dos dados.

Realizou-se então cálculo reverso: a determinação da precisão dos resultados oriunda dessa nova amostra⁵. Esse cálculo também é demonstrado no Anexo 1. Chegou-se a uma precisão de 0,125 em uma escala discreta de 1 a 5, ou seja, 1/8 da menor divisão.

Concordou-se então que a amostra resultaria em um resultado significativo para análise.

⁴ Baseado em COSTA NETO (1997), pp.77-78.

⁵ Baseado em COSTA NETO (1997), pp.73-74.

6.5 Elaboração e edição do questionário

Conforme já citado, a primeira avaliação do questionário SERVQUAL era de que algumas perguntas poderiam não se aplicar ao caso da escola, ou poderiam não ser compreendidas pelos alunos. O autor e a escola reuniram-se, então, para redefinir as perguntas, traduzindo-as a partir do original (ZEITHAML *et al.*, 1989), e reavaliar o número de perguntas, mantendo de toda forma a associação entre o questionário e as dimensões da qualidade.

Manteve-se a estrutura do SERVQUAL, ou seja, dois questionários; o primeiro traz sentenças relacionadas a empresas que prestam o mesmo serviço da empresa em questão, e o segundo com frases direcionadas somente à empresa. Para cada frase, o entrevistado deve marcar um número entre 1 (discordo completamente) e 7 (concordo completamente).

No caso, substituiu-se a escala de 1 a 7 por uma escala de 5 graus, além da opção "Não sei responder". Essa escala recebeu graduação entre "É fundamental" e "Não é relevante" para o primeiro questionário, e entre "Concordo totalmente" e "Discordo totalmente" no caso do segundo questionário. O motivo da adoção desta escala diferente é que a graduação com rótulos seria de melhor compreensão e levaria a respostas mais realistas que a nota entre 1 a 7.

As diferenças específicas entre a redação do SERVQUAL original e a adaptação utilizada no CCAA estão listadas no Anexo 2, "Adaptação das perguntas do SERVQUAL".

A redação das frases propositalmente possui início similar em diversas perguntas, para posteriormente agrupá-las em grupos com início similar e facilitar a leitura. De fato, a divisão foi em grupos identificados pelas letras A, B, C, D, E; as perguntas serão identificadas por A1, A2, A3; B1, B2; C1, C2, C3; D1, D2, D3, D4, D5; E1; E2; E3.

Ao contrário do SERVQUAL original, não há o trecho de ponderação das dimensões, conforme premissas adotadas. O questionário finaliza-se com uma identificação da idade do aluno e do horário em que estuda para possibilitar análise posterior.

A edição dos questionários foi feita pelo autor, em planilha Microsoft Excel. Um modelo foi impresso em impressora comum e depois foram feitas xerocópias para distribuição aos alunos. O modelo do questionário também é apresentado no Anexo 2. Pode-se ver a divisão das perguntas de acordo com o código citado.

As respostas foram coletadas por professores, ao final das aulas das turmas designadas. Previamente, realizou-se uma reunião entre autor, diretora e corpo docente para explicar o motivo do questionário e as instruções de preenchimento.

6.6 Compilação dos resultados

Após o recebimento dos questionários, estes foram organizados em um banco de dados para cruzamento e análise das informações. Este banco de dados identifica: o número da questão; qual a nota (de 0 a 5) atribuída à questão no questionário 1 (expectativa); qual a nota (de 0 a 5) atribuída à questão no questionário 2 (percepção); qual a idade do aluno; qual o horário no qual estuda; e qual a dimensão associada à pergunta.

Cópias dos questionários recebidos não foram anexadas devido ao seu volume (85 páginas), mas podem ser obtidas junto ao autor. Uma tabela com o banco de dados resultante está contida no Anexo 3, "Dados provenientes do SERVQUAL".

6.7 Análise dos resultados

A análise dos questionários foi feita cruzando-se de diversas maneiras as informações disponíveis, i.e., alinhando expectativa, percepção e a diferença entre dimensões, para todo o conjunto de dados e para os estratos disponíveis (idade e horário).

A primeira informação a ser retirada foi: analisando-se a escola como um todo (o conjunto das dimensões), qual a qualidade geral observada?

Para tal cálculo efetuou-se a diferença entre a expectativa média e a percepção média. Não foi realizada a média das diferenças por questionário pois em alguns questionários havia, por exemplo, uma nota na parte da expectativa e a opção "não sei responder" marcada na parte da percepção, inviabilizando a diferença. Para contar com as expectativas/percepções de quem marcou apenas um "não sei responder", o cálculo teve de ser feito como diferença da média total.

Chegou-se aos seguintes valores:

- Expectativa média: 4,00
- Percepção média: 3,98
- Qualidade média⁶: -0,02

Lembrando que a precisão dos valores é 0,125, e que há 85 questionários na amostra, a precisão dessa média⁷ é $0,125 / \sqrt{85} = 0,013$. Apesar do valor mínimo dessa média ser ainda negativo, devido à sua proporção em relação ao tamanho da escala pode-se afirmar que, na escola, **não existe discrepância significativa entre expectativa e percepção de uma maneira geral**. Ou seja, possíveis problemas em um item são compensadas por pontos bons em outro.

⁶ Para efeito de comparação, a média das diferenças válidas por questionário foi de 0,13.

⁷ O desvio da média é quociente entre o desvio da população e a raiz quadrada do número de elementos considerado. Ver COSTA NETO (1977), Cap.2.

Uma primeira observação é que tanto as notas para expectativas quanto as notas para percepção estão relativamente elevadas (80% da escala) e, via de regra, no mesmo patamar. Isso mostra que além dos clientes exigirem bastante do serviço da escola de idiomas, também estão contentes de maneira geral com o serviço que vêm recebendo.

O próximo passo foi “desdobrar” os dados e identificar em quais os itens desconformes. A primeira análise foi feita para cada dimensão a que as perguntas correspondiam. Levantou-se a nota média para expectativa e percepção por dimensão, que está ilustrada pelos gráficos nas figuras 6.1 e 6.2.

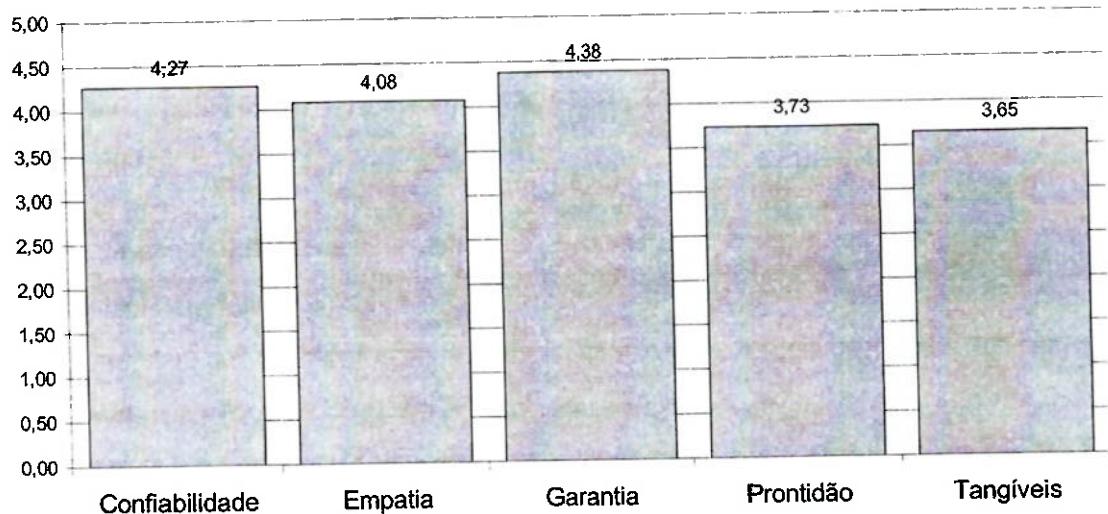


FIGURA 6.1. Gráfico da expectativa média por dimensão.

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

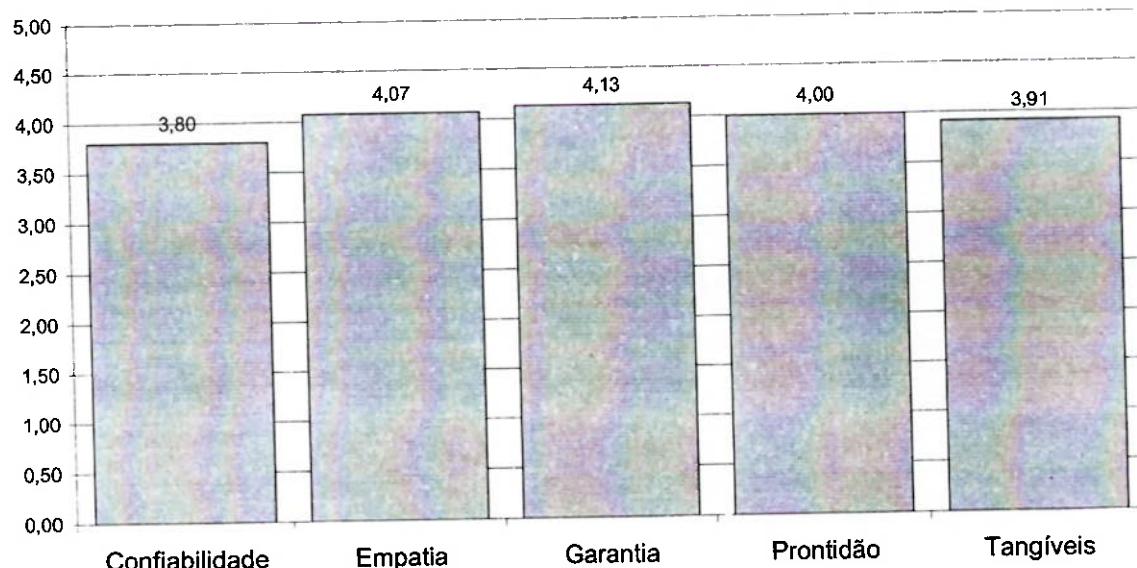


FIGURA 6.2. Gráfico da percepção média por dimensão.

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

Com essas informações, foi possível avaliar qual a diferença média por dimensão e ter uma primeira idéia mais específica da visão dos alunos sobre a qualidade da escola. A figura 6.3 mostra essa diferença. Notar que nesse gráfico, o tamanho das barras indica a qualidade, enquanto o posicionamento e o sinal delas (as caixas sombreadas são negativas) mostra o nível de expectativa e de percepção para cada pergunta, o que resume os gráficos anteriores.

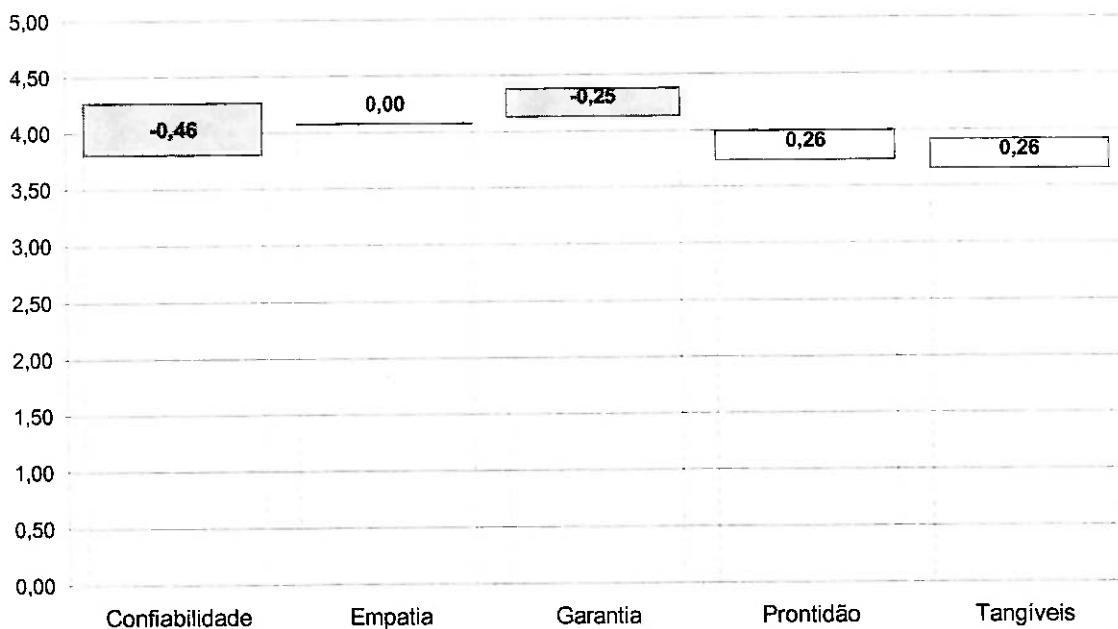
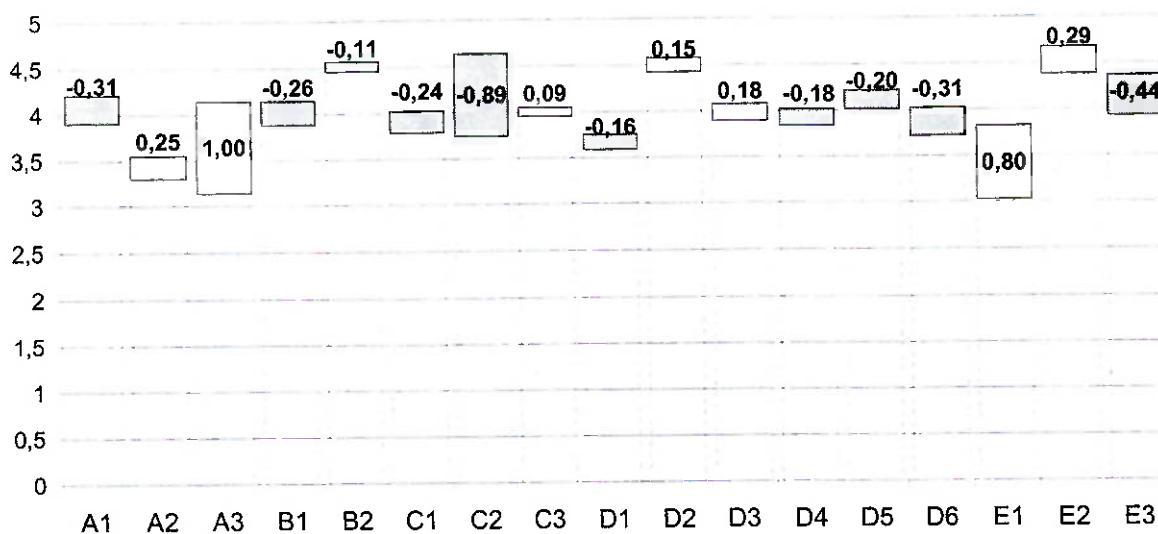


FIGURA 6.3. Gráfico da diferença entre expectativa e percepção por dimensão.
Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

A principal mensagem deste gráfico é que, apesar de expectativa e percepção estarem muito próximas para os clientes, há mais expectativa sobre garantia (segurança) da marca, confiabilidade (eficácia) das atividades e empatia (acesso) da prestação de serviços. Além disso, os dois primeiros itens são justamente onde a escola teve qualidade percebida negativa.

Para melhor entender o que os alunos quiseram dizer nos questionários, analisou-se as diferenças para cada pergunta, expostas pelo gráfico da figura 6.4.

Pode-se ver que os itens com menor qualidade medida são os relativos às perguntas C2 (atualização de informações), E3 (suporte e instrução adequada dos funcionários), D6 (conveniência dos horários da escola) e A1 (equipamentos modernos).

**FIGURA 6.4. Gráfico da diferença por pergunta.**

Fonte: Compilação dos questionários

Outra informação a ser retirada deste gráfico é que os itens onde expectativa e percepção estão em patamares mais elevados são os referentes às perguntas B2 (instituição confiável), D2 (disposição dos funcionários em ajudar) e E2 (cortesia dos funcionários). Estes são pontos a serem vistos como fatores críticos de sucesso com maior importância para o serviço.

Esta mesma análise pode ser estendida para os estratos no qual o questionário pôde ser dividido, ou seja, idade dos alunos e horário de estudo.

Análise estratificada por idade e horário

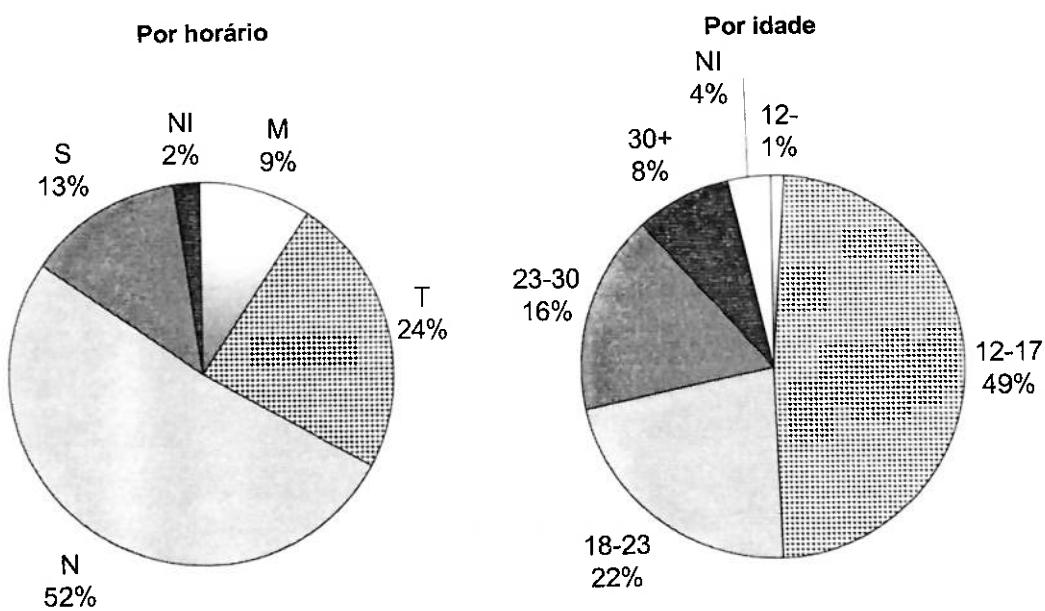
Primeiramente é necessário apresentar a composição da amostra em relação aos estratos, o que está ilustrado descrito pela tabela 6.1 e pela figura 6.5.

TABELA 6.1

Composição da amostra SERVQUAL

Elaborado pelo autor. Fonte: consolidação de dados dos questionários

Idade (anos)	Horário					Total Global
	Manhã	Tarde	Noite	Sábado	N/D	
Menos de 12	1%	0%	0%	0%	0%	1%
12-17	5%	21%	21%	1%	0%	48%
18-23	1%	1%	14%	6%	0%	22%
23-30	1%	0%	9%	6%	0%	16%
Mais de 30	1%	0%	7%	0%	0%	8%
N/D	0%	1%	0%	0%	2%	4%
Total Global	9%	24%	52%	13%	2%	100%

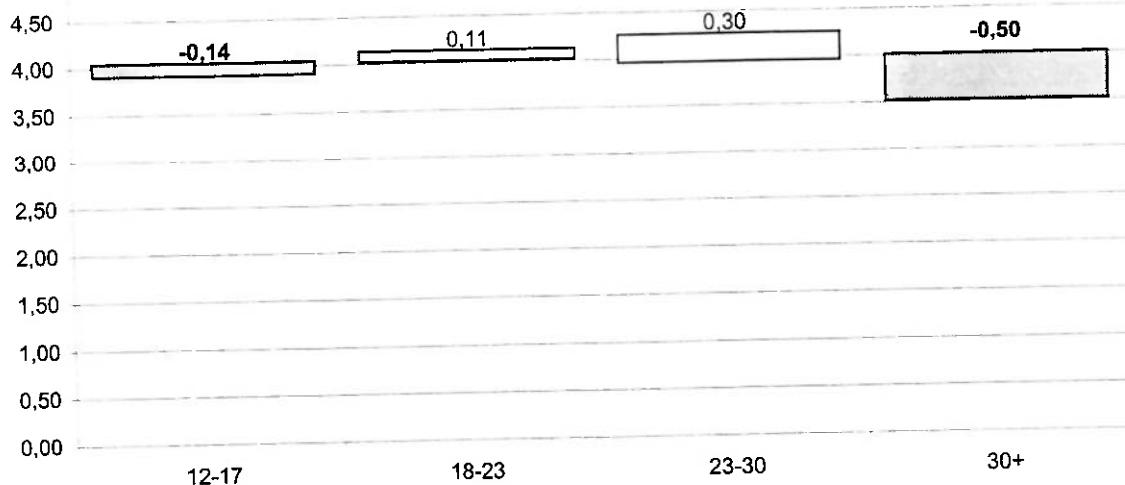
**FIGURA 6.5. Composição da amostra SERVQUAL**

Elaborado pelo autor. Fonte: consolidação de dados dos questionários

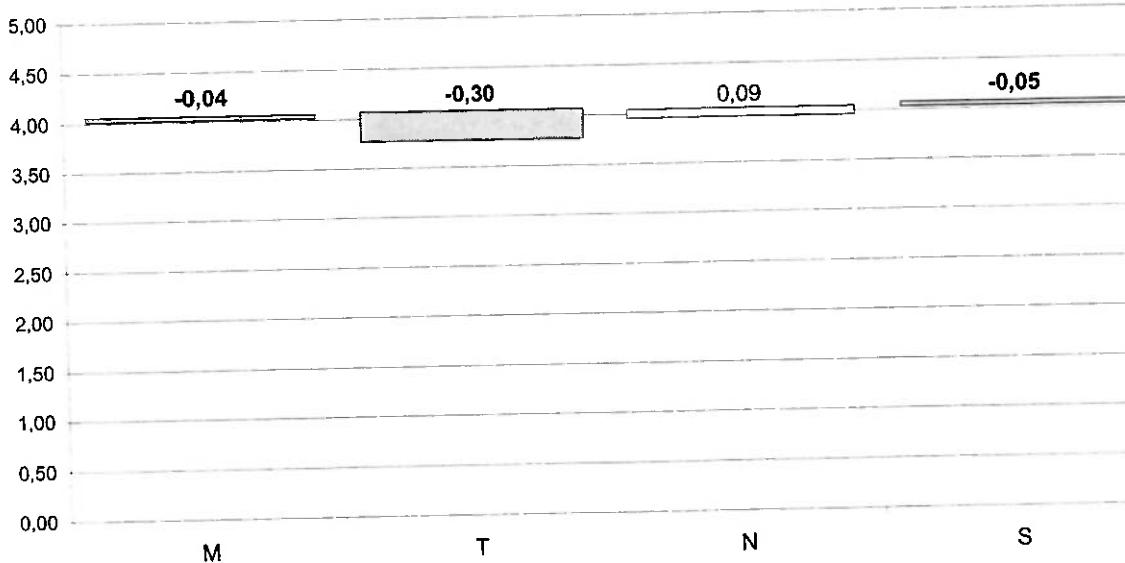
Os gráficos acima indicam que, na estratificação por idade, pode ser desconsiderada a representatividade da amostra de alunos com menos de 12 anos - houve apenas uma pesquisa respondida, devido à escolha das classes que receberiam o questionário como premissa de sua aplicação. Quanto aos outros estratos, julgamo-nos representativos apesar da grande parcela de adolescentes e de alunos do curso noturno.

A seguir, nas figuras 6.6 e 6.7, estão ilustrados gráficos com a diferença entre percepção e expectativa para cada estrato. As principais conclusões desses gráficos são :

- na estratificação por horário, a diferença mais significativa em relação à média foi para os alunos da tarde;
- na estratificação por idade, a qualidade percebida para alunos acima de 30 anos está bem abaixo da média geral.

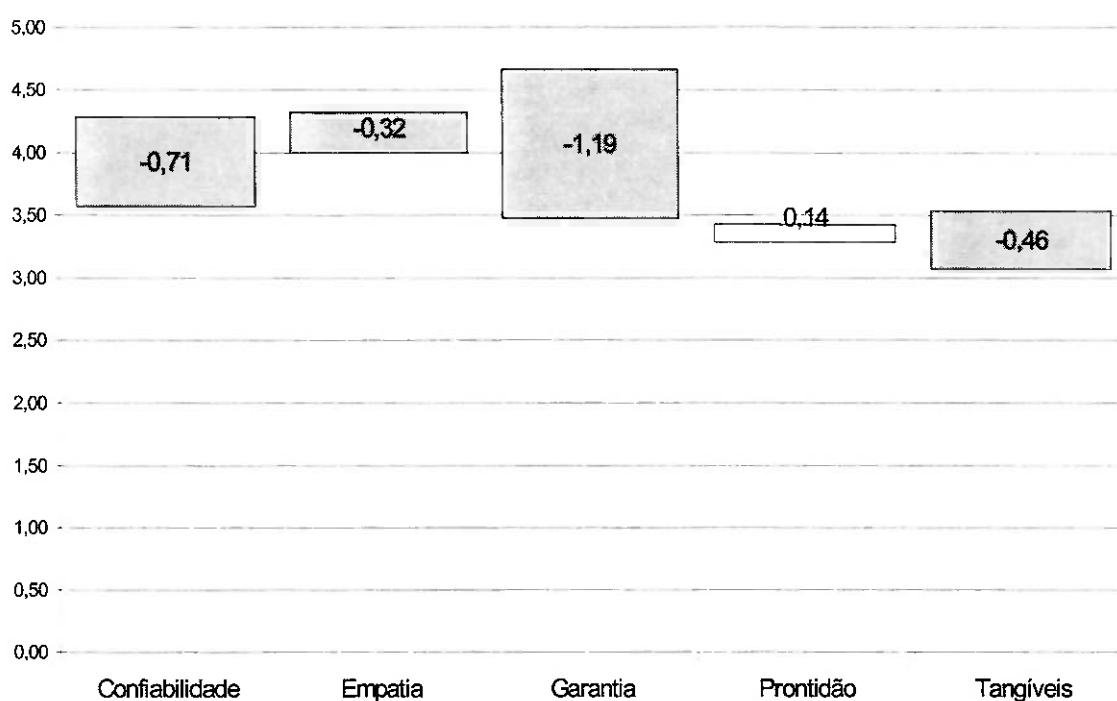
**FIGURA 6.6. Gráfico da diferença média por idade.**

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

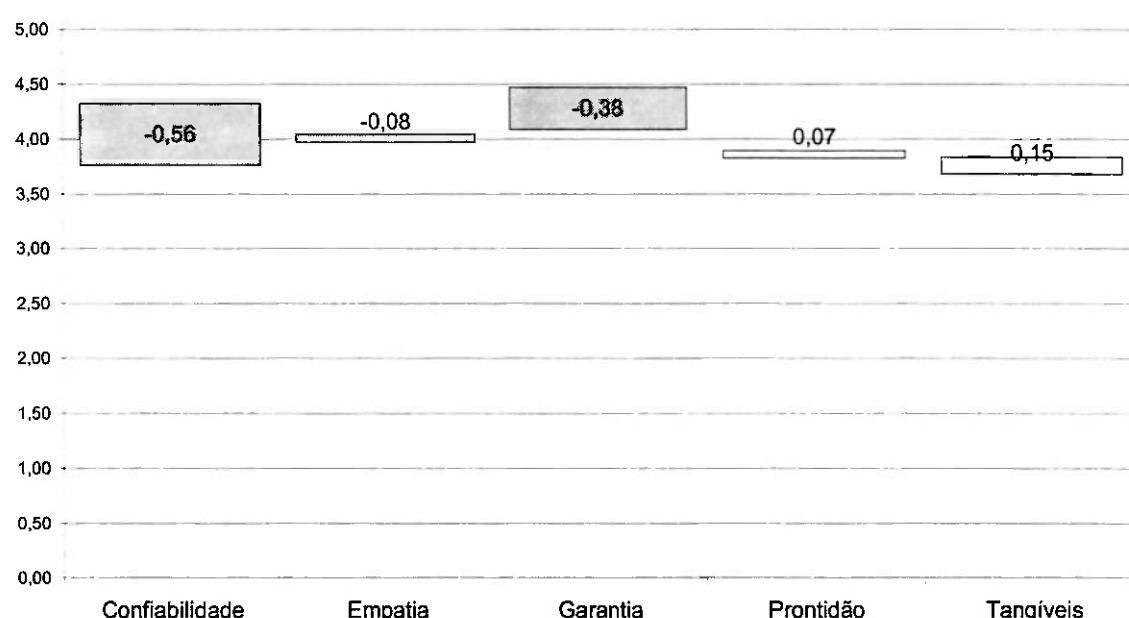
**FIGURA 6.7. Gráfico da diferença média por horário.**

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

Um desdobramento desta análise estratificada foi verificar quais as causas da discrepância apresentada pelos estratos mencionados. Como a grande maioria dos alunos da tarde são adolescentes (ver Tabela 6.1), analisou-se a qualidade percebida por alunos adolescentes (12-17 anos) e adultos formados (mais de 30 anos) para cada uma das dimensões. Decidiu-se pela comparação entre dois estratos de idade para alinhar pontos de diferentes expectativas entre estes dois segmentos importantes dos clientes da escola. As comparações estão ilustradas pelas figuras 6.8 e 6.9.

**FIGURA 6.8. Gráfico da diferença média para alunos com mais de 30 anos.**

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

**FIGURA 6.9. Gráfico da diferença média para alunos entre 12 e 17 anos.**

Fonte: Compilação dos questionários. Precisão: 0,01.

Pode-se ver que, em ambos os casos, as dimensões "confiabilidade" e "garantia" são as que obtêm as diferenças mais negativas. Porém, no caso dos alunos com mais de 30 anos, essa discrepância é muito maior, inclusive em relação à média geral. Esse estrato também possui expectativa maior para o item garantia. Isso mostra o descontentamento dos alunos mais maduros

(e que provavelmente tiveram outras experiências com ensino de idiomas) em relação à segurança passada pela escola quanto ao curso.

6.8 Conclusões

Antes de listar as conclusões mais relevantes sobre a qualidade na escola, é importante ressaltar as premissas adotadas na adaptação do método e seu impacto sobre o resultado final.

Primeiramente, o método SERVQUAL original previa que os clientes atribuissem pesos a cada uma das dimensões para que os resultados obtidos fossem ponderados por esses pesos. Aqui, assumiu-se que os pesos seriam a princípio iguais, para facilitar o preenchimento do formulário (que seria feito durante horário de aula, e, portanto, deveria ser rápido).

Há duas sugestões quanto a isso, após verificar os resultados:

- em uma próxima aplicação do questionário, utilizar com o fatores de ponderação as notas médias de expectativa que os alunos retornaram nesta pesquisa;
- realizar uma nova coleta de dados a respeito apenas das ponderações e aplicar aos dados já coletados.

Outra premissa adotada foi a “seleção” da amostra. Não houve respostas significativas sobre alunos de até 12 anos, o que faz pensar em alguma forma de pesquisa específica para eles. No caso, devido ao baixo discernimento das crianças quanto a aspectos do curso, poderia ser uma pesquisa aplicada aos pais; deve ser avaliado então se o modelo de discrepância entre percepção e expectativa é o mais aplicável para a medição.

Outra adaptação que, na opinião de autor e escola, pode ser percebida no resultado final foi a redação das perguntas. No caso, houve uma tentativa de ser o mais fiel possível ao SERVQUAL original, tendo como restrição a relevância ao serviço específico de ensino de idiomas. Ainda assim, julgamos que algumas perguntas não foram inteiramente compreendidas pelos alunos.

O principal exemplo é a pergunta C2, sobre a preocupação da escola em manter informações atualizadas. A alta diferença negativa observada nesta pergunta (a maior dentre todo o questionário) foi em parte creditada a uma ambigüidade na redação – os alunos podem não ter compreendido se “informações” referia-se a informações mantidas na secretaria da escola (como mensalidades) ou informações de controle do professor (notas e exercícios), e portanto o julgamento da percepção pode ter sido prejudicado. Uma parte do mau desempenho da dimensão “Confiabilidade” pode ser creditada a isso.

Outras perguntas que julgamos, após a devolução dos questionários, poderem ser modificadas em um novo envio:

- A2 e C3: as duas perguntas não referem-se à mesma coisa - uma é sobre manutenção, a outra sobre estado das instalações – porém a maneira como foram escritas torna-as muito parecidas.
- A3: o conceito de “boa aparência” é subjetivo e deveria ser mais específico para não cair em julgamentos de gosto.
- E2: “gentil” foi o termo escolhido para substituir “cortês” (utilizado no questionário original), porém não necessariamente os alunos responderam esta pergunta pensando em “gentileza” como parte da dimensão de segurança/garantia (à qual a pergunta se refere).
- E1: principalmente no primeiro questionário, a utilização da palavra “podem” contribui para tornar a frase excessivamente vaga.

De qualquer forma, autor e escola concordam que uma nova rodada da pesquisa só necessita ser realizada dentro de um ano, no mínimo, salvo haja mudanças muito radicais na operação da escola.

Quanto aos resultados em si, as principais conclusões já foram parcialmente citadas na análise dos gráficos. Os resultados mais conclusivos, acompanhados de sugestões iniciais para tratamento de anomalias, estão sumarizados abaixo:

- A dimensão segurança (garantia), que representa a impressão que o curso passa aos alunos, é a que tem maior expectativa por parte dos alunos e portanto é um ponto a ser trabalhado mais intensamente. Melhorias nesta dimensão passam pela garantia de qualidade do curso, ou seja, pelo treinamento e monitoramento contínuo do trabalho dos professores.
- A dimensão tangíveis tem baixa percepção, como já era esperado; mas também tem baixa expectativa por parte dos alunos, e portanto não deve ser priorizada em ações corretivas como vinha sendo feito pela escola (ver Capítulo 3, “Descrição do problema estudado”).
- A dimensão confiabilidade tem uma grande lacuna entre percepção e expectativa, em todos os estratos analisados, que pode ser atacada com maior padronização de procedimentos administrativos e de fluxo de informações.
- A diferença entre percepção e expectativa é mais negativa para alunos com mais de 30 anos. Esses alunos são, além de formadores de opinião, potenciais pais de alunos; portanto é fundamental que essa lacuna seja atacada. Uma ação imediata pode ser a alocação de professores de maior experiência em turmas com alunos nessa faixa etária, mesmo que se trate de turma iniciante.

Capítulo 7 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DAS MARGENS DA FILIAL

7.1 Escopo

Conforme exposto na revisão bibliográfica (item 4.7), há três possíveis objetivos em uma análise de custos (Obtenção do valor das unidades, Estabelecimento de controles, e Planejamento e tomada de decisões). O escopo deste estudo limitar-se-á ao terceiro, ou seja, serão analisados os custos de produção da empresa a fim de:

- definir quais **fatores** estão diretamente relacionados à lucratividade
- avaliar quais os **produtos mais lucrativos**
- inserir essas informações no **planejamento estratégico** mais amplo

Primeiramente, é necessário ver qual “produto” será analisado como sendo a unidade de custeio da empresa. Este é um conceito óbvio na manufatura, mas em uma empresa de serviços surgem diversas opções. No caso do CCAA, pode-se analisar os custos:

- por turma (classe)
- por nível (livro)
- por professor
- por hora de aula
- por aluno

Para escolher a melhor unidade de custeio, é necessário avaliar que o principal custo variável da escola (*i.e.*, dependente da quantidade “produzida”) é o salário dos professores, e que esse é uma função das horas do professor⁸. Porém, a formação do salário também considera custos agregados diferentemente a cada turma (adicional por horários especiais, adicional para correção de exercícios) e em função do número de turmas.

Isso faz com que os custos dos professores sejam diretamente alocáveis a cada turma, por mês, mas impossibilita o rateio direto a cada aluno ou a cada hora. Portanto, será aqui discutido o **custeio de cada turma, tendo como único custo variável o salário dos professores**, em um escopo mensal (base salarial).

⁸ Verificar novamente item 2.5, “Breve descrição dos custos e despesas de uma filial”.

7.2 Coleta de dados sobre custos

Foi necessário coletar junto à escola três conjuntos de dados:

- Características das turmas (professor, horário, número de alunos)
- Receitas por turma
- Custo de cada professor (nível, coeficientes adicionais)

Tais dados são teoricamente constantes para cada semestre (pois a tabela de preços não muda, tampouco o nível dos professores) Para suavizar possíveis sazonalidades quanto ao número de alunos, definiu-se a utilização de dados de dois semestres consecutivos. Havia duas opções desses dados disponíveis no CCAA Tucuruvi para tal análise:

- **Dados efetivamente realizados** no 2º semestre de 2000 e 1º semestre de 2001, coletados junto ao controle de caixa da empresa. Esses dados consideravam mudanças nas turmas (troca de professor, variação no número de alunos) no decorrer do período, além de flutuações nas receitas devido à inadimplência e à concessão de descontos.
- **Dados “teoricamente” constantes**, ou seja, a partir das características da turma no início do semestre (número de alunos, professor) obtém-se o custo teórico da turma durante o semestre; e a receita teórica é obtida utilizando-se o preço do curso e desconto médio. Poderiam ser utilizados dados do 1º e 2º semestre de 2001.

Devido à natureza da análise feita (planejamento e análise de causas, e não controle), decidiu-se em conjunto com a empresa a utilização dos dados “teóricos”, para que o modelo de custos utilizado refletisse a situação média de um semestre.

As fontes originais dos dados coletados não estão anexadas devido ao seu tamanho (cerca de 150 páginas), porém podem ser encontradas com o autor. Consistem em:

- **Composição de carga horária mensal de docentes** - fichas de controle por professor, com as características das turmas (nível, carga horária, número de alunos, horário) lecionadas no semestre. Fornecidas pela direção.
- **Tabela de preços de 2001**. Foi a mesma no primeiro e segundo semestres. Fornecida pela direção.
- **Plano de carreira dos professores** – memorando que inclui a fórmula de cálculo do salário, com tabelas para cada adicional. Fornecidas pela CTD.

7.3 Cálculos

De posse de custo variável de cada turma, serão utilizados os conceitos de custeio direto e de margem de contribuição (apresentados na revisão bibliográfica). Assume-se que os custos fixos não são rateáveis entre as turmas, e que a lucratividade de cada turma, portanto, é dada pela margem de contribuição; no caso, pela diferença entre receita e custo do professor.

Será verificada a variação da margem de contribuição em função de diversos parâmetros das turmas, para definir qual deles tem maior influência sobre a lucratividade. A importância relativa dos parâmetros pode ser considerada posteriormente no estudo da obtenção de vantagem competitiva.

É importante ressaltar um fato já citado na coleta de dados sobre custos (item 7.2), que esses dados não foram gastos efetivamente verificados pela escola; assumiu-se um modelo utilizando o preço da turma, desconto médio e situação das turmas no início do semestre para o cálculo. O objetivo foi minimizar sazonalidades e corrigir flutuações naturais dos parâmetros.

Os dados de margem de contribuição de cada turma foram obtidos criando-se uma planilha de cálculo com informações das turmas do primeiro e segundo semestres de 2001. Essa planilha, com um registro (linha) por turma, cruzou os dados coletados da maneira ilustrada na figura 7.1. As tabelas citadas estão apresentadas no Anexo 4, "Compilação dos dados sobre custos".

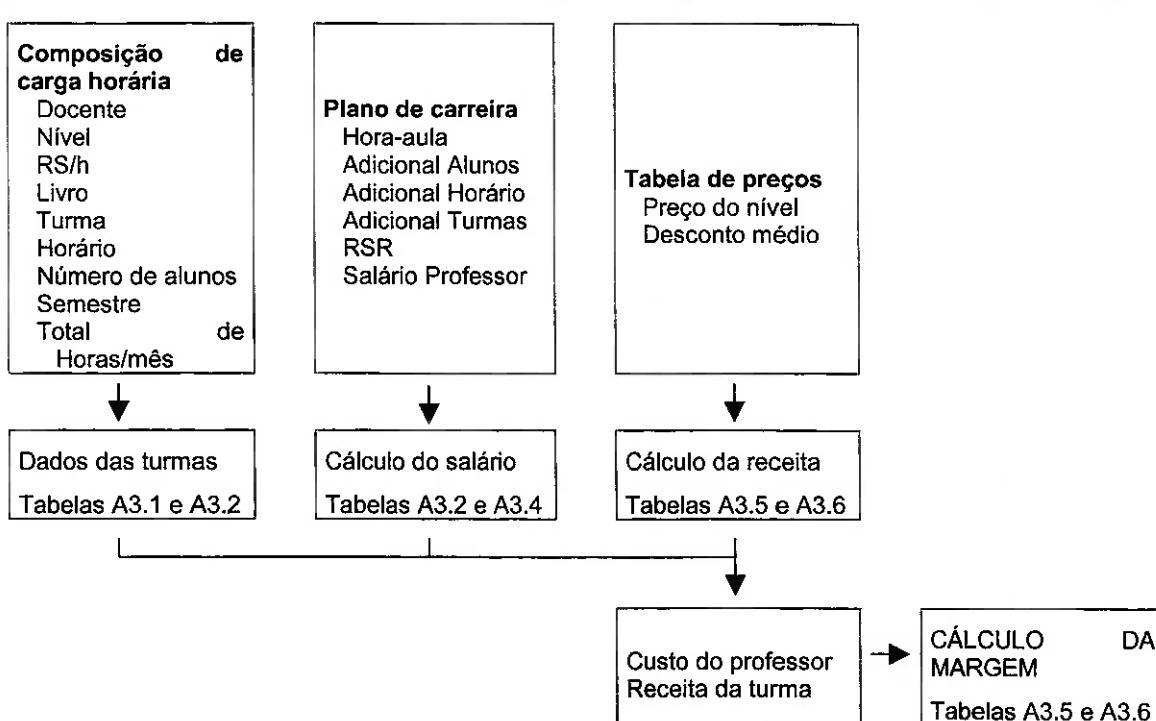


FIGURA 7.1. Cálculo dos dados de margem por turma
Elaborado pelo autor.

7.4 Análise dos resultados

Calculadas essas informações por turma, o próximo passo foi identificar quais os fatores que influenciam as margens da escola. Os “candidatos” a características importantes são:

- **Número de alunos** – a relação entre número de alunos e margem é sempre linear e crescente? Depende de outros fatores?
- **Nível do professor** – professores mais caros significam turmas menos lucrativas?
- **Livro** – quais são os níveis mais lucrativos: iniciantes, médios, avançados, infantis, espanhol?

A primeira análise foi determinar qual dessas variáveis que mais influi na lucratividade. Para isso foram levantados gráficos de correlação entre número de alunos e margem, e entre custo do professor e margem (Figuras 7.2 e 7.3). Os valores calculados⁹ para a correlação dos dados foram:

- Correlação entre número de alunos e margem da turma: 0,88
- Correlação entre número de professores e margem da turma: 0,05

Isso mostra claramente que a alocação de um professor caro ou barato não é determinante para a lucratividade da turma. Existem turmas bastante lucrativas com professores caros e vice-versa. O que realmente é importante, dado o modelo de custos da escola, é aumentar o número de alunos.

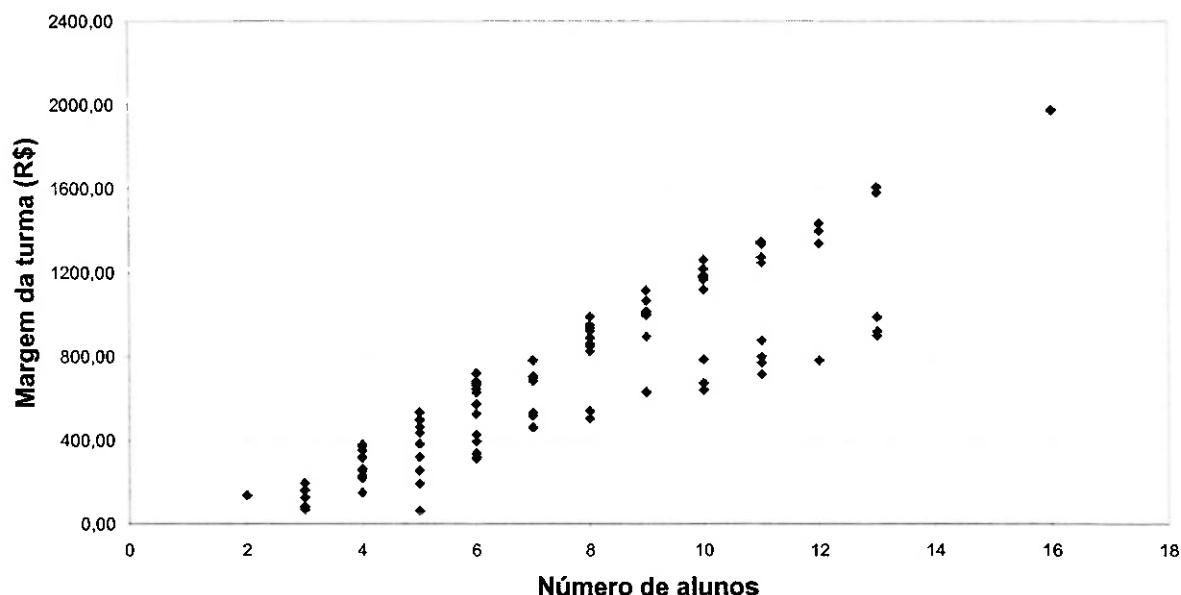


FIGURA 7.2. Gráfico de correlação entre número de alunos e margem por turma.
Elaborado pelo autor. Fonte: Compilação dos dados sobre custos.

⁹ Cálculo realizado em planilha eletrônica. Sobre correlação, consultar COSTA NETO (1997), cap. 8.

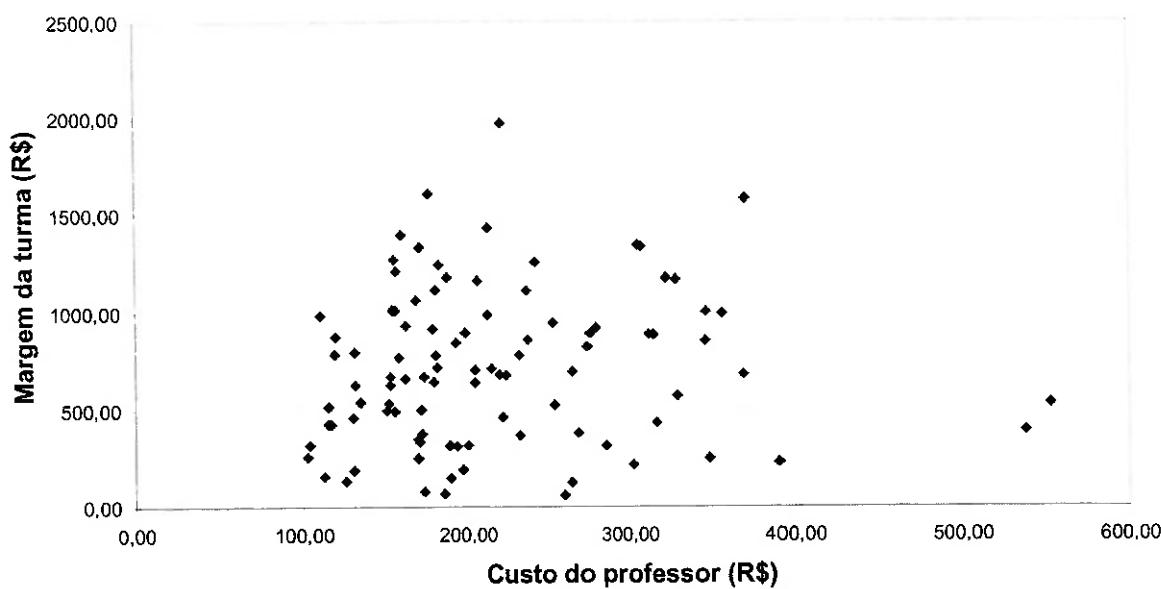


FIGURA 7.3. Gráfico de correlação entre custo do professor e margem por turma.
Elaborado pelo autor. Fonte: Compilação dos dados sobre custos.

É possível também verificar qual a variação da margem com o plano de carreira dos professores, para comprovar a conclusão anterior. O resultado, exibido na figura 7.4, mostra claramente que a margem média por nível não varia de maneira uniforme com o nível do professor, não sendo este portanto um determinante da lucratividade da turma.

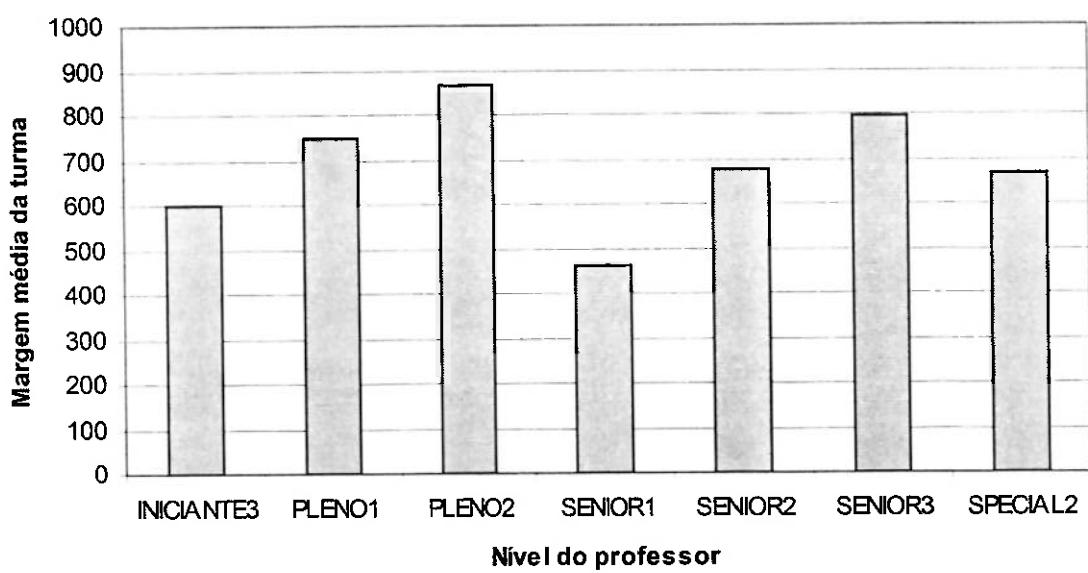


FIGURA 7.4. Gráfico da margem média das turmas para cada nível de professor
Elaborado pelo autor. Fonte: Compilação dos dados sobre custos.

Para eliminar os efeitos do número de alunos (professores de um determinado nível podem ter, coincidentemente, turmas com mais alunos e isso aumentou a margem), analisou-se a margem por aluno de cada turma. Valores médios da margem por aluno estão exibidos no gráfico da figura 7.5. A conclusão, entretanto, não se altera; não há tendência explícita de evolução dos valores. Portanto, o nível do professor alocado à turma não é determinante da lucratividade.

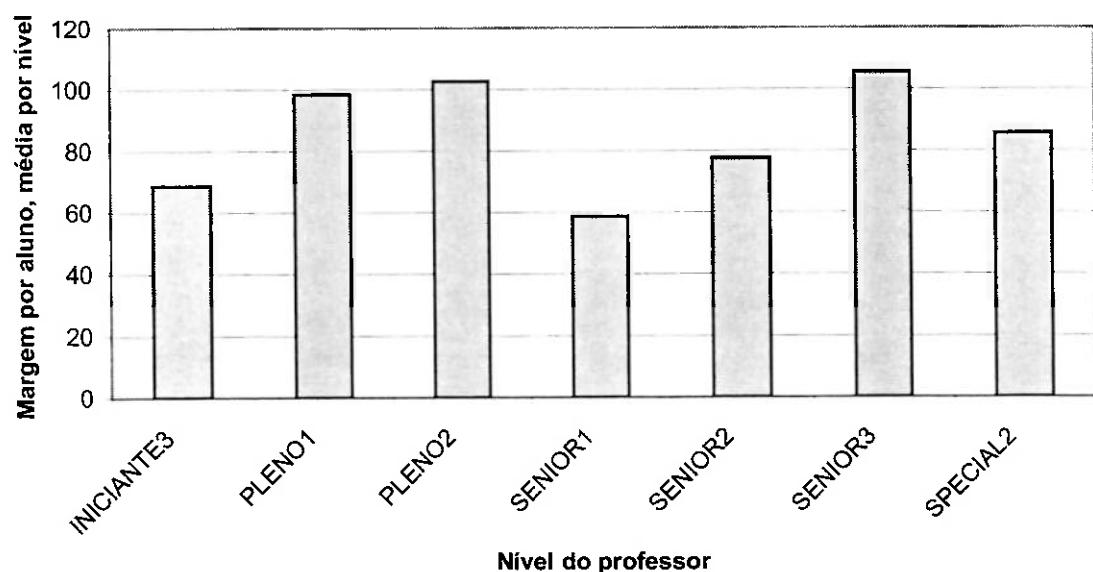


FIGURA 7.5. Gráfico da margem por aluno para cada nível de professor
Elaborado pelo autor. Fonte: Compilação dos dados sobre custos.

Outra análise possível foi verificar se o nível do livro influencia na margem. O que é mais lucrativo: um grupo iniciante, intermediário ou avançado? Para responder, utilizou-se o gráfico da figura 7.6, que indica a margem por aluno para cada livro.

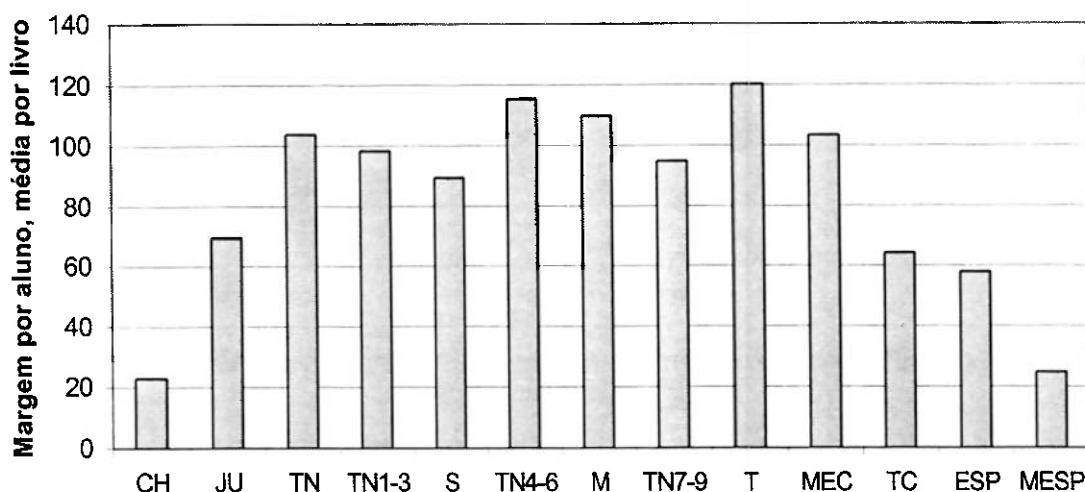


FIGURA 7.6. Gráfico da margem média por aluno para turmas de um mesmo livro.
Elaborado pelo autor. Fonte: Compilação dos dados sobre custos.

A conclusão a ser tirada desses gráficos é que os livros mais lucrativos são aqueles intermediários, e não os avançados (de mensalidade mais alta). Uma possível explicação é que a evasão é maior nos níveis avançados, já que a margem, como se viu, é diretamente determinada pelo número de alunos. No entanto, o pico de lucro por livro não se situa em um patamar tão mais elevado que os outros livros; isso que mostra que é também lucrativo manter turmas em todos os níveis, até porque os alunos que hoje estão no nível básico estarão cursando intermediário e avançado no futuro.

7.5 Conclusões gerais

Este estudo de custos foi de aplicação simples, mas serviu para comprovar cientificamente o que a escola já sabia, empiricamente: que sua lucratividade é diretamente determinada pelo número de alunos nas turmas. Isso pode levar a concluir que o inchaço das classes é uma boa tática para aumentar os lucros; entretanto, devem ser vistos outros fatores, como aplicações da metodologia de ensino, para impor um limite superior ao número de turmas.

O motivo da inclusão desta análise no trabalho foi a necessidade de haver algum dado intrínseco ao sistema da empresa para complementar a compreensão de sua operação. Nos outros itens do estudo, é feito um tratamento do ponto de vista dos clientes, do conceito do serviço, e dos concorrentes; mas não haviam análises suportadas a partir de dados totalmente internos. Além disso, havia farta disponibilidade de dados na escola.

Este breve estudo foi apenas um exemplo de análise que pode ser feita em relação a empresas de serviços. Uma análise mais focada em custos deve levar em conta rateios de custos fixos, e outras considerações para cálculo de ponto de equilíbrio. Decidiu-se não fazer tais análises neste estudo pois, além das restrições de escopo por se tratar de um trabalho de graduação, elas já estão disponíveis para as filiais CCAA (por intermédio da matriz). Um tema tão complexo como rateio de custos não deve ser parte pequena de um estudo tão abrangente, sob pena de ser tão superficial que se tornaria inócuo e sem embasamento.

Por fim, após o término das análises verificou-se que este estudo terá pouca conexão com os outros no plano de ação para obtenção de vantagem competitiva, a ser apresentado no capítulo 9 como resumo das principais conclusões. Isto porque verificou-se que os fatores que influenciam a margem bruta de contribuição não estão ligados a percepções dos clientes ou ações da concorrência, e a metodologia usada na análise final (matriz importância *versus* desempenho) utiliza fatores que têm medida nessas duas dimensões.

Capítulo 8 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA FILIAL

Após a conceituação do serviço, o próximo item da visão estratégica em serviços que será analisado no caso em questão é a segmentação do mercado e o posicionamento da escola perante seus concorrentes diretos. Para compreender esses fatores foi utilizada a seguinte metodologia:

- Coleta de dados sobre a atuação dos concorrentes
- Diagnóstico da segmentação do mercado
- Estudo da atratividade do mercado
- Estudo da competição no segmento específico
- Identificação da estratégia competitiva no segmento

8.1 Coleta de dados sobre o mercado

Para realizar as análises necessárias a esta parte deste estudo, fez-se necessária uma coleta de dados relativos a outras empresas presentes no mercado de ensino de idiomas. Tais dados referem-se a:

- Principais características de cada curso
- Diferenciação perante os concorrentes
- Fatores que influenciaram os clientes na escolha da escola

A maneira mais simples de realizar-se tal coleta seria visitando diretamente escolas que fossem potenciais concorrentes do CCAA. Percebeu-se durante a preparação desta coleta que a mesma seria mais eficiente e atenderia a maiores propósitos se fosse realizada cuidadosamente por entrevistadores que passassem por clientes. Assim, as escolas procuradas deixariam claro quais seus pontos de diferenciação, o que denotam a estratégia da empresa no mercado. Além disso, a mesma coleta poderia ser realizada no CCAA, à revelia da escola, conferindo se a visão da escola sobre seu atendimento aos clientes é verificada na prática.

As entrevistas foram então conduzidas da seguinte maneira:

- O autor visita a escola identificando-se como aluno potencial de um curso iniciante. São tomadas anotações de todo o discurso de atendimento da escola, buscando identificar pontos que posteriormente seriam relevantes a uma análise cruzada.

- Um segundo entrevistador visita a escola, também identificando-se como aluno. Este entrevistador não toma notas do seu atendimento.
- O autor conversa com o segundo entrevistador para captar sua impressão sobre a escola em geral e para comparar os discursos de atendimento.

Após a coleta dos dados, os mesmos seriam compilados para identificar e parametrizar pontos semelhantes, reduzindo assim a possibilidade de uma observação enviesada ser levada em conta nas comparações..

Como os dados coletados seriam utilizados não somente em uma análise do mercado em geral, mas também na observação da competição local que o CCAA Tucuruvi enfrenta, escolheu-se como objetos de estudo escolas localizadas no mesmo bairro. Isto faria com que o escopo da utilização dos dados pudesse ser tanto a análise da competição no bairro quanto as características das redes em geral.

Foram visitadas então seis escolas do mesmo bairro, sendo quatro em um raio de 1 km do CCAA. Ao final da compilação das anotações sobre as entrevistas, foi feito um cruzamento das informações coletadas, onde identificou-se oito pontos principais que estavam presentes a todos os discursos:

- Gama de cursos
- Duração e periodicidade do curso
- Ênfase (conversação, tradução, gramática...)
- Material didático
- Personalização (tamanho das turmas)
- Recursos em sala de aula
- Atividades extras
- Preço e condições de pagamento

Além disso, as observações das impressões sobre a escola e sobre o atendimento em si puderam relacionar outros seis fatores que ajudaram a caracterizar os concorrentes:

- Estética das salas de aula e laboratórios
- Estética geral da escola
- Forma de diferenciação divulgada pela escola
- Localização
- Forma de atendimento
- Retorno (telefone, mala direta, e-mail...)

A listagem destas observações e a paralelização das mesmas entre as empresas visitadas está contida no Anexo 5, "Dados sobre a concorrência", na tabela A5.1.

8.2 O mercado de cursos de idiomas

Primeiramente, será descrita a posição da empresa no mercado de ensino de idiomas em geral, para depois caracterizar a competição em seu segmento de atuação.

A segmentação do mercado de ensino idiomas foi inicialmente pensada de forma a utilizar duas "dimensões" de análise principais:

- **faixa de preço**
- **grau de personalização do método**

Entenda-se por grau de personalização do método a possibilidade de adaptação do curso às necessidades pessoais do aluno. Assume-se aqui que um curso com maior grau de personalização é mais eficaz e mais rápido, portanto agrupa mais valor. Verificou-se, ao classificar os cursos do mercado segundo esses critérios, que as duas dimensões citadas são correlacionadas. Ou seja, os cursos que têm maior preço trabalham, via de regra, com metodologias de maior contato e customização, e portanto têm maior valor agregado.

Analizando a faixa de preço, e utilizando-se como base o salário mínimo brasileiro¹⁰, identificam-se quatro grupos distintos. A tabela 8.1 caracteriza a estratificação desses grupos e identifica características do grau de personalização deles.

TABELA 8.1

Descrição dos segmentos de mercado de ensino de idiomas em São Paulo

Elaborado pelo autor. Fonte: coleta de dados, entrevistas

Faixa de preço	Característica geral do segmento	Descrição do grau de personalização	Exemplos
Acima de seis salários mínimos	<u>Cursos customizados</u>	Aprendizado muito rápido com custo alto e imediato	Intercâmbios no exterior, cursos para empresas
Entre um e seis salários mínimos	<u>Cursos com alto valor agregado</u>	Cursos e materiais didáticos criados por entidades estrangeiras (universidades e editoras). Seleção de professores mais rigorosa.	Cultura Inglesa, Cel-Lep, Berlitz, Alumni
Entre meio e um salário mínimo	<u>Cursos de massa</u>	Cursos com metodologia e material didático próprios. Maior número de professores iniciante e/ou com menos qualificações.	CCAA, CNA, Fisk, Yázigi, Wisdom, Wizard
Menos de meio salário mínimo	<u>Cursos sem acompanhamento ou semi-profissionais</u>	Cursos de auto-estudo e aulas particulares não vinculadas a empresas	Cursos vendidos em bancas, cursos veiculados pela Internet, Aulas particulares

¹⁰ R\$ 181,00 em agosto de 2000

Uma outra característica observada é quanto ao tamanho do mercado dos cursos e quanto ao tipo de aluno que busca cada segmento. Os cursos pertencentes ao segmento de menor faixa de preço não são aqueles com maior número de clientes. O consenso entre o autor e o CCAA sobre esse fato é que a maioria das pessoas exige acompanhamento contínuo de seu curso, para não desistir logo; e também é exigida experiência e resultado comprovado, que via de regra não são vistos nas aulas particulares.

No decorrer do estudo, os segmentos serão citados a partir de sua característica geral.

8.3 Estudo da atratividade do mercado

A atratividade do mercado em questão definir-se-á através da caracterização dos fatores que influenciam o mercado de escolas de idiomas. Será utilizada a metodologia das "5 forças", citada na revisão bibliográfica, complementada pelos seguintes passos:

- Identificação dos principais competidores do mercado
- Utilização dos dados coletados nas visitas a escolas
- Análise das informações coletadas
- Qualificação dos elementos componentes das forças em uma matriz de graduações (ver adiante)
- Determinação de um índice que relativiza as forças
- Correlação de informações para tomada de conclusões

Os dados das visitas a escolas e das entrevistas na empresa já foram apresentados em itens anteriores e será feita referência a eles durante a tomada de conclusões.

Optou-se por uma abordagem que busca a relativização das forças através da criação de índices. O motivo foi um maior detalhamento da análise, aproveitando para compilar informações advindas de entrevistas, fornecendo um maior embasamento para as conclusões advindas.

Cada um dos componentes das forças (conforme definidos em PORTER, 2000) recebeu uma graduação, com base no conhecimento do autor e da escola sobre o mercado. Essa "nota" foi:

- 0 - caso a característica não se aplicasse ao mercado
- 1 - caso a característica ocorresse no mercado com baixa relevância
- 2 - caso a característica fosse verificada parcialmente no mercado
- 3 - caso a característica fosse totalmente inerente ao mercado

De posse dessas graduações, calculou-se um índice comparativo das forças. Esse índice é a média das graduações, ou seja, a soma dos índices dividida pelo número de características analisadas. Assim, obtém-se uma relativização do impacto das forças para suportar uma discussão sobre elas.

Tentou-se identificar como "fornecedores" as editoras e outras empresas de desenvolvimento de metodologia, além de fornecedores de bens auxiliares (carteiras, mesas, etc.) em menor escala. E, como compradores, imaginou-se os clientes da escola e interessados (por exemplo, pais de alunos), apesar da concepção original de Porter referir-se a "compradores" como sendo revendedores ou consumidores.

O resultado dessa análise está mostrado na tabela 8.2. Os números em negrito representam a graduação de cada força, tomados como sendo a média das graduações dos componentes.

TABELA 8.2**Relativização dos componentes das forças que influenciam o mercado**

Elaborado pelo autor. Fonte: PORTER (1980) (traduzido pelo autor)

FORÇA / COMPONENTE	GRAU
Fontes das barreiras de entrada	1,3
Existência de economias de escala	1
Existência de diferenciação entre produtos	1
Existência de identificação de marcas*	2
Existência de custos de mudança**	1
Necessidades de capital para investimentos	2
Acesso não assegurado aos canais de distribuição	0
Vantagens de custos independentes de escala:	
Dependência da localização	3
Curva de aprendizado com o desenvolvimento do negócio	3
Acesso favorável a matérias-primas pelas empresas existentes	0
Tecnologias patenteadas	1
Subsídio governamental	0
Retaliações esperadas dos concorrentes	2
Determinantes da rivalidade	1,6
Crescimento lento da indústria	1
Altos custos fixos ou de armazenamento	0
Capacidade aumentada em grandes incrementos	0
Baixa diferenciação entre produtos	3
Baixa identificação de marcas*	1
Baixos custos de mudança**	3
Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	3
Complexidade de informações / divergência de concorrentes	3
Interesses estratégicos corporativos	2
Barreiras de saída:	
Ativos especializados	2
Custos fixos de saída	2
Inter-relações estratégicas internas à companhia	0
Barreiras emocionais	3
Restrições de ordem governamental e social	0

TABELA 8.2 (continuação)**Relativização dos componentes das forças que influenciam o mercado**

Elaborado pelo autor. Fonte: PORTER (1980) (traduzido pelo autor)

FORÇA / COMPONENTE	GRAU
Determinantes de poder dos fornecedores	0,7
Existência de custos de mudança** das firmas na indústria	1
Ausência de fornecedores substitutos	1
Concentração de fornecedores maior que concentração da indústria	0
Importância da indústria para o fornecedor	2
Importância do insumo dos fornecedores para a indústria	1
Diferenciação ou custos de mudança** dos fornecedores	0
Ameaça de integração "para frente" do fornecedor em relação à ameaça de integração "para trás" pela indústria***	0
Determinantes do poder dos compradores	1,7
Nivelamento de barganha:	
Concentração de compradores é alta em relação à concentração de firmas	2
Volume de compras na indústria significativo em relação às vendas do vendedor	2
Poucos custos de mudança**	3
Acesso simples a informações	3
Capacidade concreta de integração "para trás"***	0
Existência de produtos substitutos	2
Sensibilidade a preço:	
Volume de compras na indústria significativo em relação aos custos dos compradores	2
Padronização dos produtos comprados da indústria	2
Indiferença à identidade de marcas*	1
Importância do produto da indústria à qualidade e performance do comprador	0
Lucros baixos por parte dos compradores	0
Influência exercida pela indústria na tomada de decisão do comprador	3
Determinantes da ameaça de substituição	1,3
Atração da alternativa de preço-desempenho do substituto	1
Baixos custos de mudança** dos compradores	2
Propensão à substituição pelo comprador	1

* as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes

** custos ao deixar de utilizar um fornecedor/produto (ex: treinamento, equipamentos, projeto de produto)

*** integração "para frente" é quando o fornecedor desenvolve-se para exercer as funções do comprador. Integração "para trás" é quando o comprador passa a englobar as funções de seu fornecedor

A conclusão da tabela anterior é que o poder de barganha dos compradores (clientes) e a rivalidade entre os concorrentes são as duas forças que têm maior influência sobre o mercado, enquanto o poder de barganha dos fornecedores tem o menor peso relativo. Barreiras de entrada e ameaça de produtos substitutos têm importância intermediária.

Esse diagnóstico analítico complementa-se com uma análise *ad hoc* para cada uma das forças atuantes no mercado, vendo as particularidades de cada uma. A seguir, descreve-se quais as conclusões do autor (validadas pela empresa) sobre as forças.

- **Fornecedores:** Por se tratar de um serviço de alta intensidade de mão-de-obra, os principais fornecedores não são de insumos diretos, mas sim de materiais de suporte. No caso, os principais materiais de suporte são livros e demais materiais didáticos, sendo que, na maioria das escolas, estes materiais são de produção própria. Outros materiais, como equipamentos, podem ser considerados equivalentes para todos no mercado, ou seja, diferenças no seu fornecimento não fazem a diferença entre competidores. Como conclusão, os fornecedores não são parte fundamental da estrutura do mercado, e seu possível poder de barganha não é uma força atuante.
- **Compradores (clientes):** o ensino de línguas é um mercado que durante muito tempo teve demanda reprimida no Brasil, especialmente em São Paulo. Com a estabilização da economia, não somente uma parcela maior da população passou a ter acesso a esse serviço, como também um número cada vez maior de escolas passou a existir. Além dessas novas escolas, cursos tradicionalmente elitistas como Cultura Inglesa e Cel-Lep reduziram seus preços e expandiram suas unidades, passando a abranger também uma classe social menos abastada. Esta classe era formada por clientes de escolas do segmento do CCAA que tinham condição de pagar um pouco mais por um curso de melhor qualidade. Devido a esse alto número de competidores e à baixa diferenciação entre os serviços prestados, a mobilidade de clientes entre escolas de um mesmo segmento passou a ser alta. A conquista e retenção de clientes passou a ser considerada atividade-chave em todos os competidores. De fato, segundo os atendentes do CCAA, na maioria das vezes em que os potenciais novos clientes vão a uma filial pedir informações, eles já levam papéis com os preços e condições dos principais concorrentes no bairro; devido à proximidade entre as escolas, dificilmente um aluno escolhe onde irá estudar com apenas uma visita. Pode-se dizer então, que o poder de barganha dos clientes exerce uma grande força sobre o mercado, visto que a ação deste poder de barganha muitas vezes define a aquisição e retenção dos alunos.
- **Competição interna:** no item anterior, foi mencionado que a competição interna aumentou muito nos últimos dez anos, devido tanto à entrada de novos concorrentes quanto ao reposicionamento de competidores existentes. A competição é perceptível pelo agressivo marketing local (mala direta, faixas, panfletos) nas épocas de matrícula. Além disso, muitas escolas adotam planos promocionais para alunos novos e descontos progressivos nas mensalidades para manter os alunos já existentes, o que força o mercado a monitorar

¹¹ Fevereiro/março e julho/agosto

constantemente a ação de seus concorrentes. Conclui-se que a rivalidade entre competidores internos é uma força extremamente importante sobre as empresas no mercado.

- **Novos entrantes:** conforme já foi dito, o mercado assistiu nos últimos dez anos a muitas novas empresas iniciando atividades em todos os seus segmentos. Há, de fato, poucas barreiras ao surgimento de novos concorrentes; não há complicações de natureza legal ou tecnológica para potenciais empreendedores em ensino de idiomas, além de existir muita mão-de-obra especializada que poderia iniciar um novo negócio. Ultimamente, entretanto, a tendência do mercado vem sendo a expansão das redes já estabelecidas, em detrimento da criação e desenvolvimento de novas marcas. De fato, dentre os concorrentes citados pelo CCAA por mais atrair ex-alunos, o mais recente é uma rede há 8 anos no mercado¹². Como conclusão, as barreiras de entrada a novos entrantes são poucas, mas a ameaça desses novos concorrentes não tem sido uma força atuante em um passado recente. A tendência é que a rivalidade interna se sobreponha à ameaça de novos competidores.
- **Produtos substitutos** – as alternativas a possíveis substitutos das salas de aula e dos professores são virtualmente ilimitadas. Muitas já foram testadas: cursos em revistas, vídeos, cassetes e CDs de áudio, e nos últimos tempos o aprendizado via Internet. Até mesmo metodologias com pouca comprovação como o *sleep learning*¹³ estão disponíveis. A visão do CCAA e de alguns outros concorrentes (conforme pôde ser observado durante a coleta de dados) é que a maioria das alternativas às escolas é passageira, e que alunos que as buscam retornam às escolas em busca de métodos comprovados e certificados válidos. Os únicos substitutos das escolas que podem realmente retirar alunos, na visão do CCAA e do autor, são aulas particulares e intercâmbios no exterior. Ainda assim, a maioria dos alunos dificilmente tem condições de pagar pelos mesmos. A conclusão, é, portanto, que **os possíveis produtos substitutos não são, neste momento, uma força de grande magnitude no mercado.**

As conclusões finais da análise das cinco forças estão summarizadas pela figura 8.1. O mercado, enfim, pode ser considerado atrativo para a empresa, pois apenas duas forças exercem pressão considerável. Além disso, essas forças (clientes e concorrentes) são de monitoramento relativamente simples, e são altamente suscetíveis a variações por influência direta das ações da empresa.

¹² Em 2001.

¹³ Metodologia na qual o aluno utiliza cassetes de áudio para memorizar a linguagem enquanto dorme.

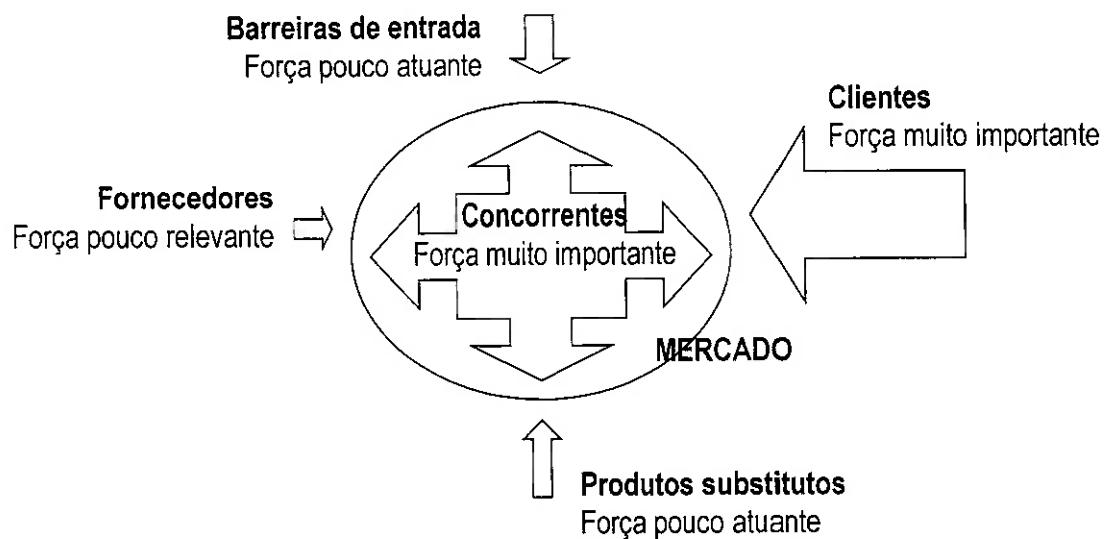


FIGURA 8.1. Conclusão da análise das 5 forças para o mercado de escolas de idiomas

Elaborado pelo autor.

8.4 Competição no segmento específico de mercado

Para entender como é a competição dentro do segmento do CCAA, e quais os principais fatores envolvidos, utilizou-se a teoria dos campos de competição (CONTADOR, 1997) aliada à seguinte metodologia:

- Coleta de dados sobre os concorrentes, do ponto de vista de um cliente
- Análise dos dados coletados e comparação entre as formas de atendimento e a proposta dos diferentes cursos
- Identificação de elementos paralelos e de elementos de diferenciação
- Identificação dos campos de competição aplicáveis ao mercado

Os três primeiros passos acima ocorreram durante a coleta de dados (item já descrito). Conforme já citado, a observação redundou na identificação de 14 pontos comuns no discurso de atendimento, que dão uma idéia da estratégia de captação de clientes de cada escola. A análise da competição visa identificar quais desses pontos são armas de competição de cada concorrente, para definir quais os campos de competição no mercado.

Descreve-se a seguir como agem as escolas observadas quanto aos campos de competição definidos por CONTADOR (1997), e se a concorrência nesses campos é ou não efetiva.

- **Competição por preço:** a precificação das escolas observadas não se dá em função dos concorrentes locais; na verdade, todas as escolas observadas são filiais de grandes redes e, portanto, têm preço definido pela matriz. Portanto, não se pode dizer que haja guerra de

preços. Porém, muitas filiais (inclusive o CCAA) gerenciam localmente política de concessão de descontos e convênios, e na maioria dos casos o preço passado ao cliente já tem descontos locais embutidos. Isso que faz com que haja efetivamente competição por promoção dentro do segmento, utilizando descontos como arma de competição.

- **Competição por produto:** como os cursos são padronizados, pode-se pensar que competição por qualidade ou projeto do produto acontece quando os clientes compararam dois métodos e escolhem qual mais se adapta às suas necessidades. Entretanto, geralmente o aluno não decide sua escolha pela qualidade experimentada do produto; seria necessário fazer um estágio em cada escola para realizar tal julgamento. A competição de ganho de novos clientes, portanto, não se dá nos campos de qualidade percebida e projeto do produto; estes são importantes apenas para a retenção de clientes. Quanto à competição por variedade de modelos e novos modelos, pode ser feita analogia entre oferta de diferentes modelos e oferta de cursos de diferentes idiomas. Algumas escolas oferecem uma gama maior de idiomas, entretanto não divulgam esse fato como sendo um grande diferencial em relação aos concorrentes (item “diferenciação” na observação das escolas). Portanto, não se pode dizer que os produtos sejam um campo efetivo de competição.
- **Competição em prazo:** como se trata de um serviço onde a interação com o cliente é imediata, o conceito de competição por prazo de entrega ou por negociação não se aplica. Também não há competição por maneiras de pagamento, já que em todas as escolas observadas estes eram mensais. A analogia que pode ser feita em relação ao prazo é quanto à duração total do curso, balanceada com a carga horária semanal; nesse caso, há escolas que anunciam cursos ultra-rápidos (até 24 meses), com carga horária um pouco maior durante a semana. Nas escolas onde o tempo total do curso é mais longo, este fato recebe pouca atenção no discurso de atendimento. Pode-se dizer, então, que ocorre concorrência em prazo, refletida no tempo total do curso.
- **Competição por assistência:** Em manufatura, CONTADOR (1997) define assistência como sendo a prestação de serviços associados ao produto e à venda em si. Essa assistência envolveria, no caso, serviços de vendedores (pré-venda), entrega (durante a venda) e manutenção (pós-venda). Como nenhum desses conceitos se aplica ao serviço considerado, pode ser imaginada uma analogia no caso da escola de idiomas; assistência ao cliente consistiria principalmente no acompanhamento do desempenho do aluno, ou seja, verificação do seu progresso e aprendizado. Nenhum concorrente divulgou como elemento de diferenciação a atenção personalizada ao aluno, porém este é um elemento de retenção de alunos, e não ganhador de novos clientes. Algumas das escolas pesquisadas utilizam como

ponto de atração dos alunos aulas e atividades extras, o que pode também ser considerado assistência e portanto uma arma de competição.

- **Competição em imagem:** a tradição dos cursos é um fator muito utilizado pelos concorrentes na disputa dos clientes, como pode ser visto pelas observações realizadas. A imagem dos cursos é trabalhada em um conceito análogo ao da dimensão Segurança/Garantia, utilizada na análise da mensuração da qualidade (Capítulo 6). Envolve conceitos de competência e de retorno sobre o investimento no curso, utilizados pelo aluno na tomada de decisão ao imaginar uma compensação entre o aprendizado e o preço a pagar. De fato, as escolas competindo no segmento de cursos com alto valor agregado utilizam muito sua imagem e tradição para justificar altos custos. Essa forma de competição, portanto, está bastante presente no mercado.

8.5 Identificação da estratégia competitiva

A análise da estratégia competitiva pretende identificar as características estratégicas e táticas mais adequadas ao mercado de escolas de idiomas. Mais que diagnosticar uma única estratégia “ideal”, o foco desta análise será verificar quais os pontos a que cada estratégia competitiva se aplica melhor, servindo como base para a compreensão da atuação da empresa e para a proposição de melhorias na operação atual.

O primeiro passo aqui é descrever o que significaria, para o CCAA Tucuruvi, a adoção integral de cada uma das estratégias competitivas (descritas no item 4.6 da revisão bibliográfica).

1. **Liderança por custos:** para uma filial CCAA, a liderança por custos significaria o controle austero de todas as despesas, a redução e enxugamento da folha de professores e funcionários, a tentativa da redução do número de turmas sem diminuir o número de alunos (i.e., maximizar o número de alunos por sala) e a redução de eventos e outras atividades agregadas.
2. **Diferenciação:** a diferenciação extrema significaria o oferecimento de um serviço premium de mercado, não importando o custo desse serviço. Devido às características da região onde a empresa se localiza, e relativamente ao serviço prestado hoje, essa alternativa é muito pouco viável. Talvez essa diferenciação extrema fosse válida apenas para o segmento específico de cursos de massa (conforme discutido no item 8.2, “O mercado de cursos de idiomas”). O diferencial alcançado no segmento poderia ser pensado na forma de maiores opções de horário, cursos mais compactos (com mais aulas por semana), entre outros. Além desses itens, devido à similaridade entre serviços prestados pelos concorrentes em preço e duração,

pode-se pensar em diferenciação quanto a características implícitas do serviço. Conforme discutido nos itens de caracterização da prestação de serviço e mensuração da qualidade, alguns fatores percebidos pelo cliente são prontidão e padronização do serviço, além de garantia transmitida pela marca. Trabalho sobre esses pontos para passar a impressão de diferencial ao cliente poderia, portanto, ser considerado estratégia de diferenciação.

3. **Focalização:** a estratégia de focalização está associada à comparação com empresas que atuam no mercado como um todo. No caso do CCAA, existe naturalmente focalização geográfica (a maioria dos clientes é moradora do bairro) e, de certa forma, os preços praticados pelo CCAA limitam seus clientes ao seu segmento de mercado. Focalização, no caso, seria aplicável a um foco extremo a atividades já exercidas pela empresa, direcionadas quanto a prazos, horários, ou faixas etárias. Oferecer especificamente cursos para adultos, ou apenas convênios para escolas e outras instituições.

8.6 Análise crítica da estratégia

As características de cada estratégia competitiva serão analisadas sobre três pontos de vista (baseados em PORTER, 1980), descritos nos itens a seguir.

Ponto de vista das reações da vantagem competitiva às forças do mercado

Conforme analisado, as duas forças de maior magnitude no mercado em questão são o poder de barganha de clientes e a rivalidade entre concorrentes. No item 4.6 da revisão bibliográfica (Tabela 5), descreveu-se qual a reação das formas de vantagem competitiva a essas forças.

Quanto à rivalidade, a liderança em custos é eficaz pois mantém a lucratividade em um cenário ultra-competitivo mesmo após os concorrentes reduzirem totalmente seus lucros. Já a diferenciação busca estabilizar a margem ao atingir baixa sensibilidade dos clientes ao preço do produto. Devido ao fato da competição no mercado não ocorrer majoritariamente via guerra de preços, a vantagem da liderança em custos não é tão relevante. Além disso, por se tratar de um serviço com longo ciclo de vida, a lealdade dos clientes é um ponto a ser atingido naturalmente, após um trabalho maior de conquista do cliente. E, como consequência, já ocorre naturalmente a queda da sensibilidade a preço, sem definição específica de estratégia de diferenciação.

No caso da reação ao poder de barganha dos clientes, a liderança em custos procura reduzir o nível ao qual o cliente pode reduzir o preço do produto, enquanto a diferenciação procura esgotar alternativas dos compradores. Como há pouca diferenciação entre os concorrentes hoje, o esgotamento de alternativas é uma opção que não pode ser considerada.

Reduções de preço existem na forma de descontos, sendo que estes acabam sendo pouco atrelados à lealdade do cliente.

No caso, o tratamento dado pela escola quanto à redução do poder de barganha vem sendo a redução da sensibilidade a preço (conforme descrito acima), o que não se identifica com nenhuma das vantagens competitivas. Uma primeira sugestão para ter desempenho similar ao de vantagem competitiva (no caso, liderança em custos) seria atrelar a lealdade do cliente (e a sensibilidade a preço) a percepções de redução de custo, como por exemplo descontos atrelados à fidelidade.

Ponto de vista de riscos associados às estratégias competitivas

No item 4.6 da revisão bibliográfica (Tabela 6), foi apresentado o conceito dos riscos associados às três estratégias competitivas. Discute-se agora quais desses riscos são inerentes ao mercado em questão e quais não se aplicam, para tentar verificar possibilidades de reação.

Dentre os riscos associados à liderança em custos, dois podem ocorrer devido ao alto grau de rivalidade no mercado: o aprendizado da operação a baixo custo por "imitadores" e a dificuldade de compensação da imagem da marca devido ao baixo custo. Levando em conta o conhecimento da concorrência quanto a informações das empresas no mercado, a "imitação" de uma operação eficaz tem alta probabilidade de ocorrência. E dado o peso que a fidelidade de clientes tem tido para as escolas, a perda de imagem da marca pode ser fatal.

Os outros dois riscos associados à liderança em custos são relacionados ao projeto de produtos e tecnologias, que não se aplicam às filiais pelo fato destes itens terem gestão centralizada pelo franqueador.

A estratégia de diferenciação também traz o risco de imitação. Além disso, é necessário monitoramento constante da visão dos clientes sobre o fator de diferenciação para que a necessidade deste não diminua com o tempo. Como, no caso, possíveis fatores de diferenciação são ligados serviços implícitos (prontidão, garantia e confiabilidade no atendimento), dificilmente sua necessidade diminuirá com o tempo. Por este mesmo motivo, outro risco oriundo da estratégia de diferenciação (agregar custos excessivos com a diferenciação) pode ser descartado.

Por fim, os riscos genéricos associados à estratégia de focalização são relativos à redução de diferenças entre o competidor focalizado e aqueles que atuam em todo o mercado. No mercado considerado, os riscos principais de estratégia de focalização conforme descrita no item anterior são:

- contrariedade a objetivos estratégicos da matriz
- não-aproveitamento de habilidades já desenvolvidas para todo o mercado

- redução da oferta de produtos agregados (como cursos de espanhol ou cursos para crianças para parentes de alunos)
- alta possibilidade de concorrentes diretos não-focalizados já terem produtos e serviços competitivos para atender o foco estratégico

Como conclusão, a adoção de estratégia de focalização, da maneira como descrita, é altamente arriscada para o mercado em questão.

Ponto de vista dos requisitos de cada estratégia

A última consideração a respeito de estratégias competitivas é quanto a requisitos de estrutura organizacional e capacidade de recursos que são demandados pela adoção de cada estratégia, conforme descrito na revisão bibliográfica (item 4.6) a partir de PORTER (1980). A discussão busca verificar: quais requisitos são aplicáveis ao caso; se esses requisitos são identificados no CCAA Tucuruvi; e, caso não sejam, qual a dificuldade de sua implementação.

Dentre os recursos requeridos em PORTER (1980) para a adoção de estratégia de liderança em custos em empresas de manufatura (ver Tabela 4.5), dois aplicam-se ao caso do serviço prestado por uma escola de idiomas. O primeiro, supervisão intensa da mão-de-obra, é verificado parcialmente em uma filial CCAA, pois apesar de haver procedimentos padronizados tanto no trabalho dos professores quanto dos atendentes, é inerente a atribuição de responsabilidades que não podem ser monitoradas totalmente. A supervisão intensa, portanto, pode não trazer retorno comparável à dificuldade de sua implementação.

Quanto ao outro recurso requerido aplicável, investimento de capital sustentado e acessível, é muito pouco visto no mercado no qual a escola se localiza. Por se tratar de uma microempresa, com clientes restritos a uma região geográfica pequena e de poder aquisitivo mediano, não é atrativa para investidores. As fontes de financiamento acabam sendo bancos de varejo ou capital próprio, restringindo portanto o acesso consistente a capital.

Ainda sobre liderança em custos, todos os requisitos organizacionais definidos por PORTER (1980) aplicam-se a uma escola de idiomas. E todos tratam de iniciativas não existentes, mas de simples implementação no CCAA Tucuruvi: controle de custos, relatórios de controle, definição de responsabilidades. Apenas metas quantitativas tomariam mais tempo de implementação, devido à necessidade da criação de indicadores de desempenho hoje inexistentes. Isso significa que a implementação dessas iniciativas, mesmo sem a adoção completa de estratégia de liderança em custos, traz ganhos relativos à vantagem competitiva em custos.

A próxima estratégia a ser discutida é a diferenciação. Dos recursos requeridos, apenas engenharia do produto e capacidade em pesquisa básica não se aplicam ao serviço em questão. Dos outros, o CCAA Tucuruvi possui reputação em liderança por tecnologia (ver Capítulo 2, "Apresentação da empresa"), e os novos gestores da filial trazem habilidade gerencial trazida de outros negócios e tino criativo; há, portanto, três características já inerentes da empresa. Um recurso que não é encontrado na filial é habilidade em marketing, pois a centralização das operações não incentivou as filiais a ter recursos especializados ou que atuassem na área.

Quanto aos requisitos organizacionais da estratégia de diferenciação, PORTER (1980) cita a coordenação entre áreas, que não se aplica ao caso do CCAA pelo fato de todo o processo decisório administrativo estar delegado às mesmas pessoas (diretor e franqueado). Também são citados contrapontos às características organizacionais de empresas que competem em liderança por custos; no caso, a diferenciação necessita incentivos subjetivos e ambiente ameno, ao invés do controle intenso. Não se trata de iniciativas com possibilidade de implementação via projeto, mas de mudança de cultura, e portanto a inclusão em possível plano de ação é dificultada.

Por fim, recursos e estruturas requeridas pela estratégia de focalização são a combinação das outras estratégias, que já foram extensivamente discutidos nos parágrafos anteriores.

8.7 Conclusões

Este capítulo procurou identificar os elementos externos à empresa que fazem parte da visão estratégica de serviços. Três pontos relevantes emergem como principais conclusões deste estudo: recomendações finais sobre o posicionamento da empresa; interligação com outros pontos da visão estratégica em serviços; e crítica do método utilizado para análise (aplicabilidade em outras empresas de serviços).

Recomendações finais sobre o posicionamento da empresa

O estudo realizado deixa claro que trata-se de um mercado simples, porém agressivo. A disputa por clientes dentro de um mesmo segmento, em uma mesma área geográfica, é feroz e realizada com praticamente as mesmas armas pelos concorrentes.

A estratégia ideal a ser adotada por uma escola nesse mercado, dada a estrutura física e financeira atual, é evitar a focalização em determinado tipo de curso (pois viu-se que é a estratégia mais arriscada), e buscar elementos diferenciadores ligados a serviços implícitos, como melhoria no atendimento e especificações de treinamento dos funcionários. Entre liderança em custos e diferenciação, mais do que realizar uma recomendação pela adoção completa de uma estratégia competitiva, sugere-se à empresa a implementação de medidas específicas de ganho

de vantagem competitiva. Ações devem combinar elementos de liderança em custos e diferenciação, utilizando medidas citadas nos itens anteriores, como, por exemplo:

- Monitoramento das atividades dos concorrentes
- Monitoramento das expectativas e percepções dos clientes
- Definição restrita de responsabilidades
- Competição em preços atrelada à fidelidade do cliente

Interligação com outros pontos da visão estratégica em serviços

Segundo a visão estratégica de serviços, a gestão dos segmentos-alvo do mercado passa pela identificação de suas características (já discutido) e pela compreensão de sua conexão com o restante dos itens. No caso, existe uma conexão com o conceito do serviço, conforme detalhado pela figura 4.1 (revisão bibliográfica) e resumido pela figura 8.2.

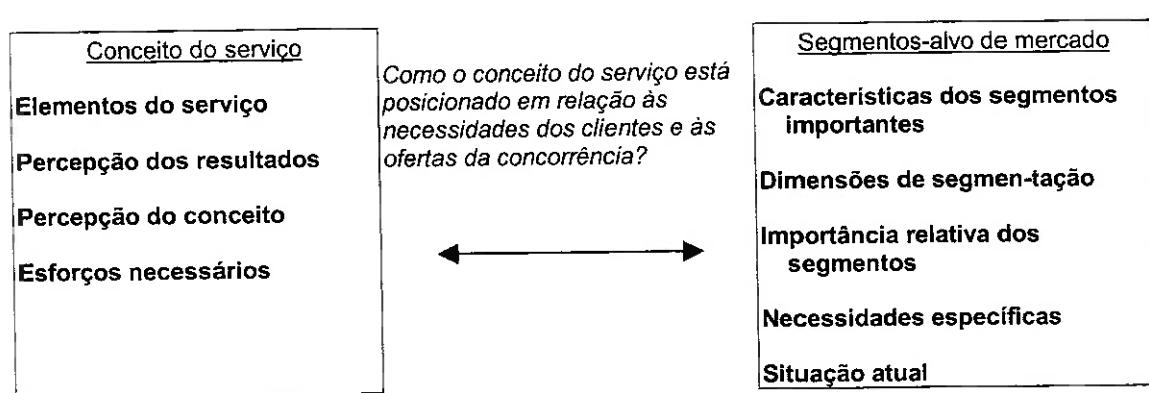


FIGURA 8.2. Trecho da visão estratégica em serviços ligado ao estudo do mercado e da concorrência.

Elaborado pelo autor. Adaptado de HESKETT (1997).

A aplicação da análise do mercado e da concorrência deve ser feita em conjunto com a identificação dos elementos do serviço. No caso, deve-se identificar a atuação da escola em relação aos elementos do serviço (descritos no Capítulo 5, "Caracterização da prestação de serviço"), em função de expectativas dos clientes (discutidas no Capítulo 6, "Mensuração da qualidade") e da atuação da concorrência direta (discutida neste capítulo).

Para alinhar os pontos em relação a essas duas dimensões (clientes e concorrentes), recorreu-se a uma metodologia inicialmente desenvolvida para a manufatura: a matriz importância versus desempenho, que será apresentada e discutida no próximo capítulo.

Crítica do método utilizado

Desde a idéia inicial do estudo do mercado e da concorrência, procurou-se utilizar um método que sistematizasse o conhecimento do mercado que o autor e a empresa possuíam. Desejava-se analisar quaisquer pontos importantes aos quais era dada pouca atenção, e escapar da análise por intuição ou conhecimento apenas assumido.

Após a finalização das discussões, acreditamos que esse objetivo foi atingido apenas parcialmente. Apesar de haver sido utilizada uma metodologia reconhecida e embasada como a teoria da estratégia competitiva, e da coleta de dados haver revelado fatos antes desconhecidos, as discussões e análises partiram, em alguns casos, de fatos que não haviam sido ainda mencionados sobre o mercado. Ou seja, houve muitos momentos nos quais recorreu-se justamente ao conhecimento já adquirido que se queria evitar.

Uma alternativa pensada para atestar maior científicidade ao estudo teria sido a descrição mais abrangente das características do mercado na própria apresentação da empresa. Entretanto, isso foi abandonado por representar uma digressão, ou seja, um desvio do objetivo da apresentação inicial, que é fornecer os elementos inicialmente presentes como restrições para a análise do caso.

Essa dependência em relação a conhecimentos preexistentes é a principal restrição da aplicação do método aqui utilizado em outras empresas de serviços. Para estudos mais densos em mercados desconhecidos por parte do pesquisador, deve-se recorrer a metodologias mais detalhadas de análise setorial. Entretanto, em mercados de pequena abrangência geográfica e número baixo de concorrentes, a coleta de dados da maneira como foi realizada neste estudo (do ponto de vista do cliente) pode ser utilizada como fonte de informações sobre outras empresas.

Por fim, é extremamente necessário que empresas de serviços unam conhecimentos de estratégia de mercado a conceitos de valor do serviço e cadeia de valor. Alguns itens que não foram tocados aqui por redução de escopo, como determinantes da produtividade do empregado e formação do preço em função de valor e custos de acesso, são parte importante do posicionamento estratégico de operações de serviços.

Capítulo 9 PLANO DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme descrito na revisão bibliográfica, a obtenção de vantagem competitiva passa por quatro passos principais, que são os itens da metodologia utilizada neste capítulo.

9.1 Passo 1 – Estabelecimento dos objetivos

Nos itens anteriores discutiu-se muitos fatores que são importantes para o ganho e retenção de clientes. A tabela 9.1 lista esses fatores, conforme foram sendo citados no decorrer do estudo, e procura identificar se são ganhadores de pedido, qualificadores ou menos importantes, de acordo com a definição apresentada na revisão bibliográfica.

TABELA 9.1
Fatores críticos de sucesso identificados no decorrer do estudo
 Elaborado pelo autor.

Trecho do estudo	Fatores críticos identificados	Classificação
Caracterização do serviço ¹⁴	Localização Arquitetura, layout e decoração Equipamentos de apoio Metodologia e material Treinamento do pessoal Abrangência do curso Disponibilidade de aulas Serviços implícitos	Ganhador de pedido Menos importante Qualificador Qualificador Qualificador Ganhador de pedido Ganhador de pedido Qualificador
Mensuração da qualidade ¹⁵	Confiabilidade Segurança Prontidão Empatia	Qualificador Ganhador de pedido Qualificador Qualificador
Análise de custos	(os fatores estudados neste item não afetam diretamente a percepção dos clientes)	
Posicionamento estratégico ¹⁶	Preço “Prazo” (tempo de curso) Assistência	Ganhador de pedido Ganhador de pedido Qualificador

¹⁴ Alguns itens foram agrupados convenientemente para evitar redundância.

¹⁵ A dimensão tangível está melhor detalhada no item de caracterização dos serviços.

¹⁶ O item relativo à competição por imagem é visto na dimensão Segurança, em mensuração da qualidade.

A atribuição das classificações aos fatores seguiu a proposta original de SLACK (1993), ou seja, os fatores responsáveis por aquisição de novos clientes foram considerados ganhadores de pedido, enquanto os envolvidos na manutenção de clientes atuais foram classificados como qualificadores. Quanto ao único fator classificado como menos importante, trata-se de uma característica cuja melhoria não significa necessariamente uma melhoria de competitividade (arquitetura e layout).

Para posterior posicionamento na matriz importância *versus* desempenho, os itens devem receber uma graduação de 1 a 3, relativa à sua importância. Essa nova classificação está descrita na tabela 9.2, e foi baseada principalmente em:

- sensibilidade do fator em relação a possíveis ações corretivas da escola
- consideração do fator pelo cliente em decisões de matrícula (ganhadores de pedido) ou decisões de abandono do curso (qualificadores)

TABELA 9.2
Classificação dos fatores críticos de sucesso

Elaborado pelo autor.

Classificação	Fatores críticos	Grau
Ganhadores de pedido	Localização	1
	Abrangência do curso	2
	Disponibilidade de aulas	2
	Segurança	3
	Preço	2
	"Prazo" (tempo de curso)	2
Qualificadores	Equipamentos de apoio	3
	Metodologia e material	1
	Treinamento do pessoal	2
	Serviços implícitos	1
	Confiabilidade	3
	Prontidão	3
	Empatia	1
	Assistência	3
Menos importante	Arquitetura, layout e decoração	2

9.2 Passo 2 – Julgamento do desempenho relativo

Os fatores citados no item anterior devem receber nova classificação, desta vez comparando seu desempenho com o da concorrência. Essa classificação está exposta na tabela 9.3; critério com "nota" 3 indica posicionamento no nível mais alto dentro do grupo. O critério para classificação é aquele descrito em SLACK (1993), tendo como base as observações realizadas para coleta de dados dos concorrentes (Anexo 5).

TABELA 9.3
Classificação relativa dos fatores críticos de sucesso
 Elaborado pelo autor.

Classificação	Fatores críticos	Desempenho
Melhor	Localização	1
	Metodologia e material	2
Igual	Abrangência do curso	1
	Disponibilidade de aulas	2
	Segurança	1
	Preço	1
	Serviços implícitos	3
	Confiabilidade	1
	Empatia	3
Pior	Assistência	3
	“Prazo” (tempo de curso)	3
	Arquitetura, layout e decoração	2
	Equipamentos de apoio	3
	Treinamento do pessoal	2
	Prontidão	3

9.3 Passo 3 – Priorização de pontos de ação

A identificação de quais fatores críticos de sucesso devem receber maior atenção se dá pela matriz importância versus desempenho. Nessa matriz, os fatores críticos de sucesso listados anteriormente são plotados de acordo com as classificações dadas nos passos anteriores.

A matriz está ilustrada pela figura 9.1. Os fatores estão identificados pelas primeiras letras (conforme tabelas anteriores).

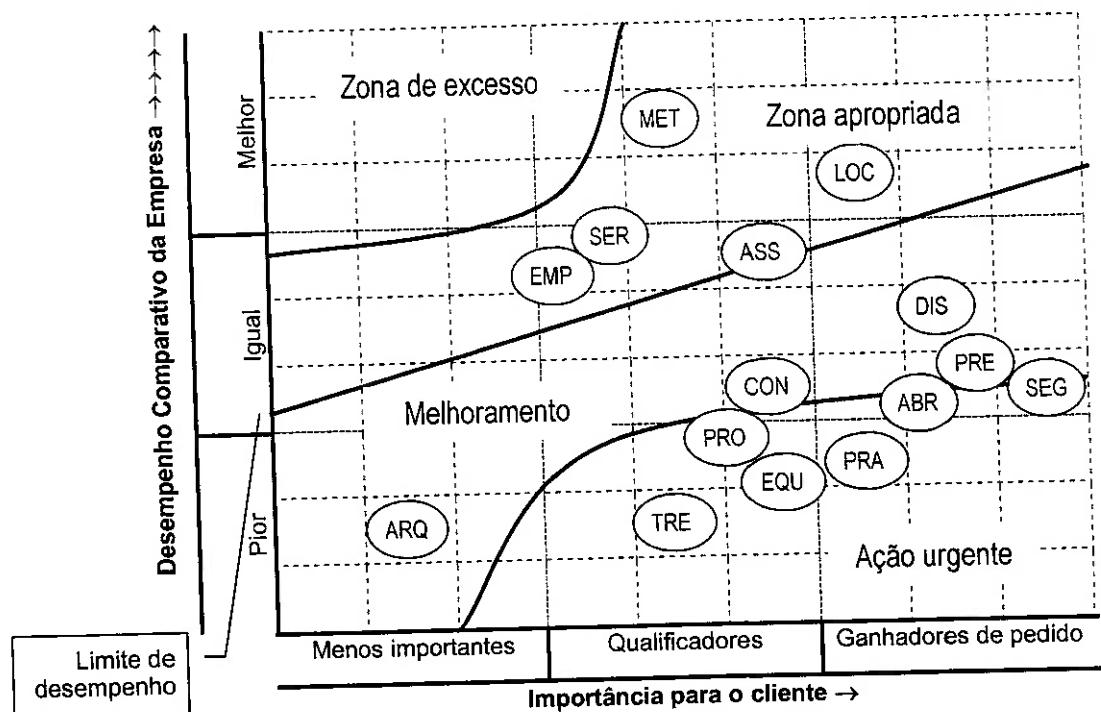


FIGURA 9.1. Matriz importância vs. desempenho para a escola
 Elaborado pelo autor. Fonte: SLACK, 1993.

9.4 Passo 4 – Elaboração de plano de ação

A partir das zonas de ação definidas pela matriz importância versus desempenho, será feita a priorização dos fatores críticos de sucesso a serem atacados. A tabela 9.4 lista os fatores inclusos em cada zona de ação identificada pela matriz. A graduação atribuída anteriormente (de 1 a 3, dentro dos grupos) foi transformada em uma escala de 1 a 9, conforme o posicionamento na matriz, para melhor identificar a importância relativa das zonas de ação.

TABELA 9.4
Identificação das zonas de ação
 Elaborado pelo autor.

Zona de ação	Fatores críticos	Importância para o cliente	Desempenho comparativo
Ação urgente	Equipamentos de apoio	6	3
	“Prazo” (tempo de curso)	8	3
	Treinamento do pessoal	5	2
	Prontidão	6	3
	Segurança	9	4
Melhoramento	Abrangência do curso	8	4
	Disponibilidade de aulas	8	5
	Preço	8	4
	Confiabilidade	6	4
	Arquitetura, layout e decoração	2	5
Zona apropriada	Localização	7	7
	Serviços implícitos	4	6
	Metodologia e material	4	8
	Empatia	4	6
	Assistência	6	6

Os cinco fatores agrupados na zona de ação urgente são os que necessitam de plano de ação imediato. O escopo deste estudo não prevê acompanhamento da implementação de iniciativas, porém autor e escola discutiram juntos as alternativas mais viáveis que poderiam ser iniciadas prontamente.

No caso, autor e escola avaliaram que três fatores do grupo de ação urgente têm conceito de ação relacionado: segurança, prontidão e treinamento do pessoal. Os dois últimos estão claramente relacionados para o caso do pessoal de atendimento, e são atacados através de programa de atendimento em vendas para os atendentes da secretaria. O item segurança, relacionado à garantia e confiança transmitidos pelo curso, está mais ligado a treinamento e capacitação dos professores.

A parte de equipamentos de apoio deve melhorar com a adoção de novos aparelhos para suportar a transição das aulas, do microcomputador para o DVD. Além disso, já foi realizada manutenção e troca de alguns aparelhos de ar condicionado e televisores.

Por fim, quanto ao prazo, é um fator que depende muito da especificação dos cursos, ou seja, da matriz. O que a filial pode fazer é aumentar a oferta de cursos intensivos ou de férias, para dar a opção de acelerar o término do curso para os alunos que desejaram.

Indicadores e metas

Para os fatores críticos de sucesso classificados na zona de ação urgente, foi elaborada uma proposta simplificada de alguns indicadores, cada um com metas, prazos e ações. A discussão e implementação da proposta, conforme já mencionado, não faz parte deste estudo; entretanto, é necessário definir diretrizes gerais de ação para que a empresa veja quais os resultados concretos deste trabalho.

Tentou-se, na medida do possível, medir informações já disponíveis, minimizando a criação de novos monitoramentos e cálculos. Além disso, a responsabilidade pelo acompanhamento de todos os indicadores propostos é do diretor. Os indicadores estão descritos na tabela 9.5.

TABELA 9.5
Proposta de indicadores e metas

Elaborado pelo autor.

Fatores críticos	Indicador	Meta	Prazo	Ação
Equipamentos de apoio	Freqüência de manutenção	Pelo menos uma revisão anual	Seis meses	Verificar status atual dos equipamentos e contratos de assistência técnica
"Prazo" (tempo de curso)	Porcentagem de alunos que matriculam-se em curso de férias e intensivos	20% dos alunos	Um ano	Realizar campanhas e promoções para os cursos citados
Treinamento do pessoal	Porcentagem dos atendentes com treinamento em vendas	100%	Um ano	Agendar treinamentos dentro do prazo estabelecido
	Frequência dos professores nos treinamentos obrigatórios	90%	Um ano	Atrelar explicitamente a participação em treinamentos ao plano de carreira
Prontidão	Número de reclamações	0	Um ano	Atrelar este indicador à remuneração dos atendentes
	Número de matrículas efetuadas mensalmente por funcionário	Aumento de 25%	Um ano	Atrelar este indicador à remuneração dos atendentes
Segurança	Porcentagem de desistências sobre número total de alunos	Diminuição de 30%	Um ano	Realizar alocação de professores baseada em perfil dos alunos e não somente nível do professor e livro

Capítulo 10 CONCLUSÃO

A primeira conclusão deste estudo, além das conclusões expostas em cada uma das análises, deve ser a resposta às perguntas propostas na descrição do problema.

- Que fatores influenciam o **mercado e a competição** locais?
O mercado tem segmentação bem definida, em função de personalização do método e faixa de preço. As principais forças atuantes são o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre competidores. A competição se dá principalmente em assistência e imagem.
- Qual o **posicionamento** atual do CCAA Tucuruvi nesse mercado? Esse posicionamento é eficaz? Se não, o que fazer para ganhar e reter clientes?
O ideal para empresas no segmento de cursos de massa é evitar a focalização e buscar a diferenciação em serviços implícitos ao cliente. O CCAA Tucuruvi tem alguns pontos de desempenho inferior à concorrência, e o tratamento das anomalias mais críticas passa principalmente por rever as qualificações e fatores de motivação dos atendentes.
- Quais as definições de **qualidade** para uma escola de idiomas e como gerenciá-las?
A qualidade pode ser medida e gerenciada tanto em termos de elementos do serviço (instalações, materiais, serviços explícitos e implícitos) quanto a partir de fatores da percepção do cliente (segurança, tangíveis, empatia, confiabilidade e prontidão).
- Como **monitorar** as expectativas e visões dos **clientes** quanto ao serviço prestado pelo CCAA e utilizá-las a favor da empresa?
A metodologia utilizada (SERVQUAL) necessita certa mobilização para ser implantada, porém oferece à escola uma boa idéia sobre quais pontos devem ser de maior atenção por parte da escola.

Considerações sobre o estudo e sua aplicabilidade

Quando a visão estratégica em serviços e teorias adjacentes foram escolhidas como base para a discussão acerca do caso do CCAA Tucuruvi, temeu-se realizar um estudo muito abrangente, mas que resultasse em análises muito superficiais por falta de espaço e tempo. Isso resultou na redução de escopo que foi descrita no capítulo 4. No entanto, a conclusão do trabalho revelou um estudo muito mais amplo que a maioria dos trabalhos de graduação existentes, e que tratou de temas dispare, sempre preocupando em conseguir unir as análises em algum ponto.

Na conclusão do capítulo sobre análise do mercado e da concorrência, notou-se que algumas análises basearam-se em conhecimentos preexistentes, e que, apesar de haverem seguido uma teoria clássica, seriam de difícil reprodução caso o autor as fizesse em um mercado desconhecido. Ao mesmo tempo, foram feitas análises eminentemente estatísticas, como a análise das margens e o SERVQUAL, que são de aplicação imediata em outras empresas por serem independentes de conhecimentos anteriores.

Analizando os itens da visão estratégica e da cadeia de valor em serviços, percebe-se que ainda poderiam ser feitas muitas análises para o caso em questão; há muitas outras teorias aplicáveis, que devem ser conhecidas pelos administradores de serviços para a gestão eficiente e embasada de suas operações.

Entre os pontos que poderiam ainda ser explorados por um engenheiro de produção em uma escola de idiomas, pode-se citar:

- Estudos da produtividade dos empregados, ligados à cadeia de valor dos serviços (HESKETT, 1997)
- Determinação de preços e descontos em função do valor do serviço (HESKETT, 1986)
- Análise dos *gaps* 1, 2, 3 e 4, utilizando questionários análogos ao SERVQUAL (ZEITHAML et al, 1990)
- Aplicações em *marketing* dos dados de qualidade em serviços (RUST et al, 2000)
- Análise de retorno sobre investimentos
- Análise do ponto de equilíbrio das filiais expresso em termos do número de alunos
- Estudos de dimensionamento de capacidade
- Avaliação de fusão e aquisição de outras filiais
- Melhorias em sistemas de informação

Também é importante ressaltar que quaisquer melhorias propostas devem incluir planos de ação com indicadores e metas. Aqui, optou-se por exemplificar a adoção de um plano de ação para os itens de ação mais críticos, pelo fato de haverem muitos fatores identificados como sendo ligados ao ganho competitivo, e pelo fato desse não ser o ponto central do estudo. Não obstante, mostrou-se que tipo de priorização deve ser feita, e qual a idéia e os parâmetros de aplicação dos indicadores propostos.

Um plano de ação mais completo, que pode ser aplicado para qualquer empresa de serviços, poderia envolver todos os fatores críticos de sucesso das zonas de ação urgente e de melhoramento. No acompanhamento, seria útil o conceito de tratamento de anomalias (BOUER, 1997).

BIBLIOGRAFIA

- BOLTON, R.N., "A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, Vol 17 No 1, 1988.
- BOUER, Gregório, "Qualidade Total – Estratégias, planos e implementação", in: CONTADOR, José C. (coordenador), *Gestão de Operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.*, pp 511-532, 1^a edição, São Paulo, Edgard Blücher, 1997.
- CANTIZANI Fo., Antonio, "Planejamento e Gestão Estratégica", in: CONTADOR, José C. (coordenador), *Gestão de Operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.*, pp 511-532, 1^a edição, São Paulo, Edgard Blücher, 1997.
- CHURCHILL, G.A. Jr, SUPRENT, C., "An investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol 19, November, 1982.
- CONTADOR, José C., "Campos e armas da competição", in: CONTADOR, José C. (coordenador), *Gestão de Operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.*, pp 39-55, 1^a edição, São Paulo, Edgard Blücher, 1997.
- COSTA NETO, P. L. O., *Estatística*, São Paulo, Edgard Blücher, 1977.
- CRONIN, J.J., TAYLOR, S.A, "Na investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing*, vol 56, Julho, 1992.
- DIRETRIZES para apresentação de dissertações e teses, Escola Politécnica da USP – Serviço de bibliotecas, São Paulo, 1991.
- FINK, Arlene, KOSECOFF, Jacqueline, *How to Conduct Surveys: A Step-By-Step Guide*, Seocnd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1998.
- FITZSIMMONS, James A, "Consumer Participation and Productivity in Service Operations", *Interfaces*, Vol 15 No 3, maio-junho de 1985.
- FITZSIMMONS, James A, FITZSIMMONS, Mona J., *Administração de Serviços – Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação*, tradução de Gustavo Severo de Borba *et al*, 2^a edição, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N., "Serviços" in: CONTADOR, José C. (coordenador), *Gestão de Operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.*, pp 455-466, 1^a edição, São Paulo, Edgard Blücher, 1997.
- GIANESI, Irineu G.N., *Administração Estratégica de Serviços – Operações para a satisfação do cliente*, São Paulo, Atlas, 1994.
- HESKETT, James L., JONES, T.O, LOVEMAN, W, SASSER, W.E., SCHLESINGER, L., "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, março-abril de 1994.
- HESKETT, James L., *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- HESKETT, James L., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L., *The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, Free Press, New York, 1997.
- MARTINS, Eliseu, *Contabilidade de Custos*, 6^a edição, São Paulo, Atlas, 1998.

- OLIVER, R.L., "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol 42, November, 1980.
- OLIVER, R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Mc-Graw Hill, New York, 1997
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L., "A conceptual model of service quality and its implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol 48, Outono, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L., "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol 64, No 1, 1988.
- PORTER, Michael E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- RUST, Roland T., DANAHER, Peter J., VARKI, S., "Using service quality data for competitive marketing decisions", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11 No 5, 2000
- SLACK, Nigel, *Vantagem Competitiva em Manufatura – Atingindo competitividade nas operações industriais*, Tradução Sonia Maria Corrêa, Atlas, São Paulo, 1993.
- TEIXEIRA, Gilberto V., :"Projeto Piloto de ABC em uma Escola", Trabalho de Formatura, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000.
- TOLEDO, Nilton N., "Custos Industriais" in: CONTADOR, José C. (coordenador), *Gestão de Operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.*, pp 367-382, 1ª edição, São Paulo, Edgard Blücher, 1997.
- TSE, D.K, "Models of consumer satisfaction formation: an extension", *Journal of Marketing Research*, Vol 25, Maio, 1988.
- ZEITHAML, Valarie, PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol 52, April, 1996.
- ZEITHAML, Valarie, PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., *Delivering Quality Service*, Wiley, New York, 1990.

www.ccaa.com.br

www.apontador.com.br

www.saopaulobairros.com.br

Contato com o autor: pedroluisrf@hotmail.com

Contato com a escola: CCAA Tucuruvi (A/C Denise)

Av. Mazzei, 179 – Tucuruvi - São Paulo - SP
02310-000

ANEXO 1 - DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRA DO SERVQUAL E CÁLCULO DA PRECISÃO DOS RESULTADOS

Cálculo inicial da amostra

Foi considerado um universo de 450 alunos na escola, baseado no número médio no segundo semestre de 2000 e no primeiro semestre de 2001.

Como era desconhecido o desvio-padrão dessa população, utilizou-se os dados da pesquisa de qualidade realizada pela escola no primeiro semestre de 2001 para a determinação de um desvio-padrão amostral. A pesquisa não foi anexada a este trabalho, mas pode ser encontrada com o autor ou a escola. Essa pesquisa teve quatro possíveis valores, ao invés dos cinco que foram utilizados no SERVQUAL; entretanto, ela foi utilizada no cálculo devido à ausência de outro instrumento com amostra considerável e graduação semelhante.

Considerou-se que o conceito "Ótimo" correspondia a uma nota 4, "Bom" a 3, "Regular" a 2, e "Ruim" a 1. Essa pesquisa teve 211 respostas. Obteve-se nas cinco perguntas os seguintes valores de média e desvio-padrão:

**TABELA A1.1
Avaliação do desvio-padrão amostral**

Elaborado pelo autor. Fonte: pesquisa anterior

	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5
Média	3,57	3,35	3,71	3,50	3,18
Desvio-padrão	0,73	0,70	0,62	0,70	0,68

Com base nesses resultados, considerou-se apropriado utilizar desvio-padrão da população de 0,7.

Também foi julgado como aceitável uma confiança probabilística de 10%, e precisão dos resultados de 0,2 (considerando que as notas são discretas e vão de 1 a 5).

O tamanho da amostra inicial foi dado pela fórmula:

$$n = \left(\frac{t_{\alpha/2, n-1} s}{e_0} \right)^2$$

onde $t_{\alpha/2, n-1}$ é o valor da distribuição t de Student para confiança probabilística α e tamanho da amostra piloto n , e_0 é a precisão desejada e s é o desvio-padrão amostral.
A resolução desta fórmula resulta em uma amostra de 33 elementos.

Cálculo da precisão da amostra efetiva

Conforme descrito no texto, posteriormente decidiu-se por uma amostra mais ampla, de 85 elementos.

Para calcular o intervalo de confiança da nova amostra, recorreu-se à expressão¹⁷

$$e_0 = t_{n-1, \alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

que é o inverso da expressão utilizada no cálculo anterior.

Dados a confiança probabilística (ainda de 10%), o desvio-padrão amostral (0,7), o tamanho da amostra piloto para obtenção do desvio (211), e o tamanho da amostra (85), obtém-se precisão de 0,1254 para valores médios obtidos.

Comparando-se, o cálculo anterior utilizava precisão de 0,2, ou seja, 1/5 da diferença entre os valores provenientes das respostas da pesquisa. A nova amostra possui precisão ainda melhor, de 1/8 da diferença entre os valores.

¹⁷ Conforme COSTA NETO (1997), pp.73-74.

ANEXO 2 – ADAPTAÇÃO DAS PERGUNTAS DO SERVQUAL

Este apêndice faz uma comparação entre as perguntas originais do SERVQUAL (ZEITHAML et al, 1989) e as perguntas utilizadas no questionário enviado ao CCAA.

A tabela A2.1 mostra as adaptações feitas ao cabeçalho do questionário.

TABELA A2.1

Adaptação do SERVQUAL - Cabeçalho

Elaborado pelo autor em conjunto com a empresa. Fonte: ZEITHAML et al (1990)

Questionário	Cabeçalho	Descrição
1 (Expectativas)	Original*	Baseado na sua experiência como consumidor de serviços de **, por favor, pense no tipo de empresa de ** que presta serviços de qualidade excelente. Pense na empresa de ** com a qual você gostaria de relacionar-se. Mostre o quanto tal empresa de ** possui da característica mostrada pela frase abaixo. Se você acredita que uma característica não é essencial para ** excelentes, marque 1. Se você acredita que tal característica é absolutamente essencial para ** excelentes, marque 7. Se seus sentimentos forem menos intensos, marque um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados em um número que reflete verdadeiramente seus sentimentos quanto a empresas que prestem serviços de excelente qualidade.
	Utilizado	Esta pesquisa será dividida em duas partes. Seu preenchimento é muito importante para que possamos continuar a melhorar nossos serviços. Não será necessário que você identifique-se. A primeira parte da pesquisa aborda sua opinião sobre escolas de idiomas. Para cada uma das perguntas, marque a coluna que melhor expressa sua opinião em relação ao que você espera de uma escola de idiomas. Não há respostas certas ou erradas; estamos interessados nas suas expectativas em relação a escolas de idiomas em geral.
2 (Percepção)	Original*	O conjunto de frases a seguir diz respeito a seus sentimentos sobre a empresa XYZ. Para cada frase, mostre o quanto você acha que a empresa XYZ tem da característica descrita pela frase. Novamente, marcar 1 significa que você discorda fortemente que a empresa XYZ tenha tal característica, e marcar 7 mostra que você concorda completamente. Você pode circular quaisquer números no meio para mostrar quão forte são seus sentimentos. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados em um número que melhor mostre sua percepção sobre a empresa XYZ.
	Utilizado	A segunda parte da pesquisa aborda sua opinião sobre o CCAA Tucuruvi. Para cada uma das perguntas, marque a coluna que melhor expressa sua opinião em relação ao que você acha do CCAA Tucuruvi. Não há respostas certas ou erradas; estamos interessados na sua opinião verdadeira sobre o CCAA Tucuruvi.

* traduzido pelo autor

** os serviços da empresa onde for aplicado o questionário

As tabelas A2.2 e A2.3 mostram as frases originais do SERVQUAL, em comparação às frases que foram elaboradas para serem utilizadas no CCAA nos questionários 1 e 2. Notar que:

- houve supressão de algumas frases por redundância ou irrelevância ao caso; nestes casos é indicado o motivo da exclusão.
- para cada frase contida do questionário 1, há uma correspondente no questionário 2

TABELA A2.2 Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 1

Elaborado pelo autor. Fonte: ZEITHAML *et al* (1989)

Frase original*	Frase utilizada	Dimensão
1 Empresas de ** excelentes terão equipamentos de aparência moderna.	Escolas de idiomas deveriam possuir equipamentos modernos.	Tangíveis
2 As instalações físicas de empresas de ** excelentes serão visualmente atraentes.	Escolas de idiomas deveriam possuir instalações físicas visualmente atraentes.	Tangíveis
3 Funcionários em empresas de ** excelentes terão aparência cuidada.	Escolas de idiomas deveriam possuir funcionários bem vestidos e de boa aparência.	Tangíveis
4 Materiais associados ao serviço serão visualmente atraentes em uma empresa de ** excelente.	Escolas de idiomas deveriam sempre manter a boa aparência de suas instalações.	Tangíveis
5 Quando empresas de ** excelentes prometem fazer algo até certo tempo, elas realmente o farão.	Escolas de idiomas deveriam cumprir à risca (sem adiantamentos ou atrasos) todos os prazos a que se comprometeram	Confiabilidade
6 Quando um cliente tiver um problema, empresas de ** excelentes mostrarão interesse sincero em resolvê-lo.	Escolas de idiomas deveriam ser solidárias e prestativas quando os clientes enfrentam problemas.	Confiabilidade
7 Empresas de ** excelentes farão o serviço de maneira correta da primeira vez.	Não utilizada (não se trata de um serviço de utilização esporádica)	Confiabilidade
8 Empresas de ** excelentes prestarão seus serviços no tempo que prometeram.	Não utilizada (redundância com pergunta 5)	Confiabilidade
9 Empresas de ** excelentes insistirão em registros sem erros	Escolas de idiomas deveriam preocupar-se em manter suas informações atualizadas.	Confiabilidade
10 Funcionários de empresas de ** excelentes dirão aos clientes exatamente quando os serviços serão realizados.	Não utilizada (redundância com pergunta 8)	Prontidão
11 Funcionários de empresas de ** excelentes prestarão serviço imediato aos clientes.	Espero que escolas de idiomas atendam imediatamente a quaisquer solicitações dos alunos.	Prontidão
12 Funcionários de empresas de ** excelentes sempre terão vontade de ajudar os clientes.	Espero que escolas de idiomas tenham funcionários sempre dispostos a ajudar.	Prontidão
13 Funcionários de empresas de ** excelentes nunca estarão ocupados demais para atender pedidos dos clientes.	Os funcionários de escolas de idiomas devem dividir bem seu tempo entre o atendimento aos alunos e outras tarefas.	Prontidão
14 O comportamento de funcionários de empresas de ** excelentes trará confiança aos clientes.	Escolas de idiomas deveriam ser confiáveis em todos os aspectos.	Segurança
15 Clientes de empresas de ** excelentes sentirão segurança em suas transações.	Não utilizada (redundância com perguntas 14 e 17)	Segurança

* traduzido pelo autor

** os serviços da empresa onde for aplicado o questionário

TABELA A2.2 – continuação**Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 1**

Elaborado pelo autor em conjunto com a empresa. Fonte: ZEITHAML et al (1989)

Frase original*	Frase utilizada	Dimensão
16 Um funcionário de empresa de ** excelente será consistentemente cortês com os clientes.	Os funcionários de escolas de idiomas deveriam ser gentis.	Segurança
17 Funcionários de empresas de ** excelentes terão conhecimento para responder perguntas dos clientes.	Os funcionários de escolas de idiomas deveriam receber suporte e instrução adequada da escola para realizar suas tarefas.	Segurança
18 Empresas de ** excelentes darão atenção individual aos clientes.	Espero que escolas de idiomas prestem atenção individual ou personalizada aos alunos.	Empatia
19 Empresas de ** excelentes terão horários de operação convenientes para todos os seus clientes.	Espero que escolas de idiomas operem em horários convenientes a todos os alunos.	Empatia
20 Empresas de ** excelentes terão funcionários que darão atenção personalizada aos clientes.	Não utilizada (redundância com pergunta 18)	Empatia
21 Empresas de ** excelentes irão querer sempre o melhor para seus clientes.	Espero que escolas de idiomas estejam profundamente interessadas no bem-estar de seus clientes.	Empatia
22 Funcionários de empresas de ** excelentes entenderão necessidades específicas de seus clientes.	Espero que escolas de idiomas tenham funcionários que saibam quais são as necessidades de seus clientes.	Empatia

* traduzido pelo autor

** os serviços da empresa onde for aplicado o questionário

TABELA A2.3**Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 2**

Elaborado pelo autor. Fonte: ZEITHAML et al (1989)

Frase original*	Frase utilizada	Dimensão
1 A empresa XYZ tem equipamentos de aparência moderna.	O CCAA Tucuruvi possui equipamentos modernos.	Tangíveis
2 As instalações físicas da empresa XYZ são visualmente atrativas.	O CCAA Tucuruvi possui instalações físicas visualmente atraentes.	Tangíveis
3 Funcionários na empresa XYZ têm aparência cuidada.	O CCAA Tucuruvi possui funcionários bem vestidos e de boa aparência.	Tangíveis
4 Materiais associados ao serviço são visualmente atraentes na empresa XYZ.	O CCAA Tucuruvi mantém sempre a boa aparência de suas instalações.	Tangíveis
5 Quando a empresa XYZ promete fazer algo até certo tempo, ela realmente o faz.	O CCAA Tucuruvi cumpre à risca todos os prazos a que se compromete.	Confiabilidade
6 Quando um você tem um problema, a empresa XYZ mostra interesse sincero em resolvê-lo.	O CCAA Tucuruvi é solidário e prestativo quando os clientes enfrentam problemas.	Confiabilidade
7 A empresa XYZ faz o serviço de maneira correta da primeira vez.	Não utilizada (não se trata de um serviço de utilização esporádica)	Confiabilidade
8 A empresa XYZ presta seus serviços no tempo que prometeram.	Não utilizada (redundância com pergunta 5)	Confiabilidade

* traduzido pelo autor

TABELA A2.3 – continuação**Adaptação do SERVQUAL – frases do questionário 2**

Elaborado pelo autor em conjunto com a empresa. Fonte: ZEITHAML et al (1989)

<u>Frase original*</u>	<u>Frase utilizada</u>	<u>Dimensão</u>
9 A empresa XYZ insiste em registros sem erros	O CCAA Tucuruvi preocupa-se em manter suas informações atualizadas.	Confiabilidade
10 Funcionários da empresa XYZ dizem a você quando os serviços serão realizados.	Não utilizada (redundância com pergunta 8)	Prontidão
11 Funcionários da empresa XYZ prestam serviço imediato a você.	O CCAA Tucuruvi atende imediatamente a quaisquer solicitações dos alunos.	Prontidão
12 Funcionários da empresa XYZ sempre têm vontade de ajudar você.	O CCAA Tucuruvi tem funcionários sempre dispostos a ajudar.	Prontidão
13 Funcionários da empresa XYZ nunca estão ocupados demais para atender seus pedidos.	Os funcionários do CCAA Tucuruvi dividem bem seu tempo entre o atendimento aos alunos e outras tarefas.	Prontidão
14 O comportamento de funcionários da empresa XYZ traz confiança a você.	O CCAA Tucuruvi é confiável em todos os aspectos.	Segurança
15 Clientes da empresa XYZ sentem segurança em suas transações.	Não utilizada (redundância com perguntas 14 e 17)	Segurança
16 Um funcionário da empresa XYZ é consistentemente cortês com você.	Os funcionários do CCAA Tucuruvi são gentis.	Segurança
17 Funcionários da empresa XYZ têm conhecimento para responder suas perguntas.	Os funcionários do CCAA Tucuruvi recebem suporte e instrução adequada da escola para realizar suas tarefas.	Segurança
18 A empresa XYZ lhe dá atenção individual	O CCAA Tucuruvi presta atenção individual ou personalizada aos alunos.	Empatia
19 A empresa XYZ tem horários de operação convenientes para todos os seus clientes.	O CCAA Tucuruvi opera em horários convenientes a todos os alunos.	Empatia
20 A empresa XYZ tem funcionários que dão atenção personalizada a você.	Não utilizada (redundância com pergunta 18)	Empatia
21 A empresa XYZ quer sempre o melhor para você.	O CCAA Tucuruvi está profundamente interessado no bem-estar de seus clientes.	Empatia
22 Funcionários da empresa XYZ entendem suas necessidades específicas.	Espero que o CCAA Tucuruvi tem funcionários que sabem quais são as necessidades de seus clientes.	Empatia

* traduzido pelo autor

Nas páginas seguintes, está ilustrado um formulário do questionário original.

**CCAA Tucuruvi****2a. Pesquisa de qualidade**

A segunda parte da pesquisa aborda sua opinião sobre o CCAA Tucuruvi. Para cada uma das perguntas, marque a coluna que melhor expressa sua opinião em relação ao que você acha do CCAA Tucuruvi. Não há respostas certas ou erradas; estamos interessados na sua opinião verdadeira sobre o CCAA Tucuruvi.

	É fundamental	É muito importante	É importante	É pouco importante	Não é relevante	Não sei responder
--	---------------	--------------------	--------------	--------------------	-----------------	-------------------

A O CCAA Tucuruvi possui...

- 1 Equipamentos modernos
- 2 Instalações físicas visualmente atraentes
- 3 Funcionários bem vestidos e de boa aparência

B O CCAA Tucuruvi é...

- 1 Solidário e prestativo quando os clientes enfrentam
- 2 Confiável

C O CCAA Tucuruvi...

- 1 Cumpre à risca (sem adiantamentos ou atrasos)
- 2 Preocupa-se em manter seus registros
- 3 Mantém sempre a boa aparência das instalações

D O CCAA Tucuruvi...

- 1 Atende imediatamente quaisquer solicitações dos alunos
- 2 Tem funcionários sempre dispostos a ajudar
- 3 Presta atenção individual ou personalizada aos alunos
- 4 Tem funcionários que sabem quais são as necessidades de seus clientes
- 5 Está profundamente interessado no bem-estar do aluno
- 6 Opera em horários convenientes para todos os seus alunos

E Os funcionários do CCAA Tucuruvi...

- 1 Dividem bem seu tempo entre o atendimento aos alunos e outras tarefas
- 2 São gentis
- 3 Recebem suporte e instrução adequada da escola

Por favor informe sua IDADE:	Até 12 anos	12-17 anos	18-23 anos	23-30 anos	Mais de 30 anos

Por favor, informe o horário em que você estuda:	Manhã	Tarde	Noite	Sábado



CCAA Tucuruvi

2a. Pesquisa de qualidade

Esta pesquisa será dividida em duas partes. Seu preenchimento é muito importante para que possamos continuar a melhorar nossos serviços. Não será necessário que você identifique-se.

A primeira parte da pesquisa aborda sua opinião sobre escolas de idiomas. Para cada uma das perguntas, marque a coluna que melhor expressa sua opinião em relação ao que você espera de uma escola de idiomas. Não há respostas certas ou erradas; estamos interessados nas suas expectativas em relação a escolas de idiomas em geral.

	É fundamental	É muito importante	É importante	É pouco importante	Não é relevante	Não sei responder
A Escolas de idiomas deveriam possuir...						
1 Equipamentos modernos						
2 Instalações físicas visualmente atraentes						
3 Funcionários bem vestidos e de boa aparência						
B Escolas de idiomas deveriam ser...						
1 Solidárias e prestativas quando os clientes enfrentam problemas						
2 Confiáveis						
C Escolas de idiomas deveriam...						
1 Cumprir à risca (sem adiantamentos ou atrasos)						
2 todos os prazos a que se comprometerem						
3 Preocupar-se em manter seus registros (informações) atualizados						
3 Manter sempre a boa aparência das instalações						
D Espero que escolas de idiomas...						
1 Atendam imediatamente quaisquer solicitações dos alunos						
2 Tenham funcionários sempre dispostos a ajudar						
3 Prestem atenção individual ou personalizada aos alunos						
4 Tenham funcionários que saibam quais são as necessidades de seus clientes						
5 Estejam profundamente interessadas no bem-estar do aluno						
6 Operem em horários convenientes para todos os seus alunos						
E Os funcionários de escolas de idiomas...						
1 Podem dividir seu tempo entre o atendimento aos alunos e outras tarefas						
2 Deveriam ser gentis						
3 Deveriam receber suporte e instrução adequada da escola para realizar suas tarefas						

ANEXO 3 – DADOS PROVENIENTES DO SERVQUAL

A tabela A3.1 lista os dados compilados a partir dos questionários SERVQUAL coletados no CCAA.

Cada linha representa um formulário preenchido.

O significado dos campos é:

- Q – questão (de A1 a E3)
- E – expectativa (nota de 0 a 5 da primeira parte do questionário)
- P – percepção (nota de 0 a 5 da segunda parte do questionário)
- I – idade (divido em faixas, conforme questionário)
- H – horário (M: manhã; T: tarde; N: noite; S: sábado; NI: não informado)

Para a dimensão relativa a cada pergunta, ver tabelas A2.2 e A2.3

Tabela A3.1 **Consolidação dos dados do SERVQUAL**

Fonte: questionários respondidos pelos alunos

Tabela A3.1 Consolidação dos dados do SERVQUAL

Fonte: questionários respondidos pelos alunos

Tabela A3.1
Consolidação dos dados do SERVQUAL

Fonte: questionários respondidos pelos alunos

	E3	E2	E1	D6	D5	D4	D3	D2	D1	C3	C2	C1	B2	B1	A3	A2	A1	A1														
																		H	P	E												
T	12-17	3	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4											
T	12-17	5	5	5	4	3	2	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3											
T	12-17	3	4	5	0	3	4	5	5	4	4	2	2	4	1	5	1	5	2	2	4											
T	12-17	5	3	4	3	5	2	5	5	3	4	3	0	3	4	3	0	3	4	2	4											
T	12-17	5	3	4	1	5	1	2	5	5	1	5	5	5	2	5	2	5	3	1	5											
T	12-17	5	3	5	5	4	3	5	4	2	3	4	4	5	2	3	2	4	1	2	4											
T	12-17	4	5	5	4	2	5	5	2	5	5	1	5	5	4	2	5	4	2	1	5											
T	12-17	4	4	5	4	1	5	4	2	3	4	4	3	0	3	4	3	0	3	4	1											
T	Ni	4	3	5	4	5	4	1	5	4	3	4	4	3	4	4	5	1	5	2	4											
M	12-17	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	1	5	0	5											
M	18-23	5	3	4	3	4	1	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	0	5											
Ni	Ni	5	0	5	1	0	5	5	3	5	0	3	5	0	3	5	0	3	5	1	2											
S	23-30	0	3	4	5	3	3	4	4	0	3	5	3	0	3	5	0	3	3	3	2											
S	18-23	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	2	4	3	5	3	2	4											
M	12-17	3	5	5	4	5	0	5	5	5	4	4	0	5	5	4	5	5	4	4	5											
M	12-17	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	5	2	5											
M	30+	4	5	5	4	0	4	5	2	3	3	5	5	0	1	5	4	5	4	4	5											
M	23-30	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	0	3	2	4	4	0	4	5											
M	12-	0	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	0	2	4	0	0	4	4											
S	23-30	5	4	4	5	4	2	5	3	5	0	3	5	4	3	4	4	3	5	3	2											
S	23-30	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	0	5	5	4	5	3	2											
S	18-23	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3											
S	18-23	5	3	5	4	3	5	5	3	5	4	4	4	0	3	4	4	0	3	4	3											
S	18-23	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	5	4	5											
S	18-23	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4											
M	12-17	3	5	5	4	3	5	5	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	3	3	4											
M	Média	3.93	4.36	4.67	4.38	4.38	4.38	3.82	3.02	3.72	4.02	4.01	4.21	4.01	4.07	3.89	4.58	4.42	3.59	3.75	4.05	3.95	3.79	4.64	4.46	4.56	3.88	4.14	3.14	3.55	3.91	4.21

ANEXO 4 – COMPILAÇÃO DOS DADOS SOBRE CUSTOS

As tabelas das páginas seguintes mostram os dados de custos das turmas do CCAA Tucuruvi, para o primeiro e segundo semestres de 2001.

As fontes de dados e a sequência de cálculos foram ilustradas pela figura 7.1.

TABELA A4.1

Compilação dos dados do universo de turmas considerado – 1º semestre
 Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 1º semestre de 2001.

Turma	Docente	Nível	RS/h	Horário especial	Número de alunos
CH7.11	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	5
ESP1.12	RINALDI	INICIANTE3	5,44	-	13
ESP1.13	MAXIMA	SENIOR2	8,73	NOT	13
ESP1.14	M.ESTER	SENIOR2	8,73	SAB	11
ESP1.15	M.ESTER	SENIOR2	8,73	-	10
ESP1.16	MAXIMA	SENIOR2	8,73	-	13
ESP1.17	MAXIMA	SENIOR2	8,73	NOT	3
ESP1.18	BRUNA	INICIANTE3	5,44	SAB	9
ESP1.19	AURORA	PLENO2	6,57	-	11
ESP3.07	M.ESTER	SENIOR2	8,73	NOT	6
ESP5.06	M.ESTER	SENIOR2	8,73	NOT	6
ESP5.07	MARITZA	SENIOR1	7,94	SAB	10
ESP7.05	ROSIO	PLENO2	6,57	-	8
JU1.11	TEREZA	PLENO2	6,57	-	3
JU1.12	GAIL	PLENO2	6,57	-	7
JU3.13	TEREZA	PLENO2	6,57	-	6
JU3.14	MATTOS	PLENO2	6,57	-	11
M1.08	VERA	PLENO2	6,57	NOT	6
M1.09	BOTELHO	PLENO1	5,98	SAB	10
M2.06	BARBARA	PLENO1	5,98	NOT	6
M2.07	PEREIRA	SENIOR2	8,73	SAB	7
M3.03	FABRICIO	PLENO2	6,57	NOT	4
MEC1.10	WANIA	SPECIAL2	11,62	SAB	4
MEC2.09	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	6
MEC3.07	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	8
MEC3.08	REIS	PLENO2	6,57	SAB	8
MEC4.04	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	6
MEC4.05	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	SAB	8
MESP2.02	M.ESTER	SENIOR2	8,73	-	3
S1.10	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	NOT	6
S1.11	FERNANDA	PLENO1	5,98	SAB	11
T1.01	SIMONE	PLENO2	6,57	NOT	6
TC1.02	DORATIOTTO	SPECIAL2	11,62	SAB	6
TN1.18	MATTOS	PLENO2	6,57	-	11
TN1.19	MATTOS	PLENO2	6,57	-	9
TN1.20	TEREZA	PLENO2	6,57	-	11
TN1.21	VERA	PLENO2	6,57	-	11
TN2.15	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	3
TN2.16	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	5
TN3.13	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	7
TN3.14	VERA	PLENO2	6,57	-	9
TN3.17	MATTOS	PLENO2	6,57	-	9
TN3.19	VERA	PLENO2	6,57	-	6
TN4.17	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	-	5
TN5.11	VERA	PLENO2	6,57	-	6
TN5.12	MATTOS	PLENO2	6,57	-	10
TN5.13	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	8
TN5.14	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	12
TN6.14	MATTOS	PLENO2	6,57	-	8
TN7.14	MATTOS	PLENO2	6,57	-	13
TN7.15	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	12
TN8.12	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	6
TN8.13	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	NOT	8
TN9.11	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	10
TN9.12	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	5
TN9.13	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	-	8

TABELA A4.2**Compilação dos dados do universo de turmas considerado – 2º semestre**

Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 2º semestre de 2001.

Turma	Docente	Nível	RS/h	Horário especial	Número de alunos
CH8.11	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	5
ESP1.20	MARITZA	SENIOR1	7,94	NOT	5
ESP1.21	PIGARI	INICIANTE3	5,44	SAB	7
ESP2.06	MARITZA	SENIOR1	7,94	-	11
ESP2.07	PIGARI	INICIANTE3	5,44	-	5
ESP2.08	M.ESTER	SENIOR2	8,73	-	8
ESP2.09	M.ESTER	SENIOR2	8,73	-	13
ESP2.10	MARITZA	SENIOR1	7,94	SAB	6
ESP4.06	MARITZA	SENIOR1	7,94	NOT	6
ESP6.06	M.ESTER	SENIOR2	8,73	NOT	4
ESP6.07	M.ESTER	SENIOR2	8,73	SAB	12
JU2.12	JAMILLE	PLENO1	5,98	-	4
JU2.13	JAMILLE	PLENO1	5,98	NOT	6
JU4.16	JAMILLE	PLENO1	5,98	-	4
JU4.17	VERA	PLENO2	6,57	-	10
M2.08	BARBARA	PLENO1	5,98	NOT	9
M2.09	REIS	PLENO2	6,57	SAB	10
M3.04	SIMONE	PLENO2	6,57	NOT	7
M3.05	BOTELHO	PLENO1	5,98	SAB	7
MEC1.11	ATHAYDE	SPECIAL2	11,62	-	10
MEC1.13	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	8
MEC2.11	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	SAB	8
MEC3.09	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	4
MEC3.10	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	9
MEC4.07	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	NOT	11
MEC4.08	WANIA	SPECIAL2	11,62	SAB	7
S1.13	SIMONE	PLENO2	6,57	NOT	2
S1.14	GAIL	PLENO2	6,57	SAB	8
S1.15	GAIL	PLENO2	6,57	NOT	4
S2.05	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	4
S2.06	JAMILLE	PLENO1	5,98	SAB	10
S2.07	BARBARA	PLENO1	5,98	NOT	5
T2.01	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	13
TC1.03	DORATIOTTO	SPECIAL2	11,62	SAB	7
TC2.02	HELIZANDER	SENIOR2	8,73	SAB	4
TN1.23	ATHAYDE	SPECIAL2	11,62	-	3
TN1.24	GAIL	PLENO2	6,57	-	5
TN2.17	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	7
TN2.18	VERA	PLENO2	6,57	-	9
TN2.19	MATTOS	PLENO2	6,57	-	12
TN2.20	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	9
TN3.18	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	4
TN3.19	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	7
TN4.14	WANIA	SPECIAL2	11,62	-	8
TN4.15	VERA	PLENO2	6,57	-	5
TN4.16	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	16
TN5.15	TEREZA	PLENO2	6,57	-	6
TN6.15	VERA	PLENO2	6,57	-	11
TN6.16	TEREZA	PLENO2	6,57	-	13
TN6.17	MATTOS	PLENO2	6,57	-	11
TN7.16	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	-	8
TN8.14	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	9
TN8.15	PEREIRA	SENIOR2	8,73	-	10
TN9.14	OLIVEIRA	SENIOR3	9,6	-	4
TN9.15	WANIA	SPECIAL2	11,62	NOT	9

TABELA A4.3**Cálculo do salário dos professores – 1º semestre**

Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 1º semestre de 2001, plano de carreira dos professores.

Turma	Custo da Hora-aula	Adicional Alunos	Adicional Horário	Adicional Turmas	RSR	Salário Professor
CH7.11	139,44	8,37	0,00	16,73	23,24	187,78
ESP1.12	54,40	9,79	0,00	0,00	9,07	73,26
ESP1.13	87,30	15,71	13,10	2,62	14,55	133,28
ESP1.14	87,30	13,44	26,19	4,37	14,55	145,85
ESP1.15	87,30	12,22	0,00	4,37	14,55	118,44
ESP1.16	87,30	15,71	0,00	2,62	14,55	120,18
ESP1.17	87,30	6,98	13,10	2,62	14,55	124,55
ESP1.18	54,40	7,29	16,32	0,00	9,07	87,08
ESP1.19	65,70	10,12	0,00	0,00	10,95	86,77
ESP3.07	87,30	9,52	13,10	4,37	14,55	128,83
ESP5.06	87,30	12,22	13,10	4,37	14,55	131,53
ESP5.07	79,40	18,98	23,82	0,00	13,23	135,43
ESP7.05	65,70	12,48	0,00	0,00	10,95	89,13
JU1.11	61,30	2,45	0,00	1,84	10,22	75,81
JU1.12	61,30	4,90	0,00	0,00	10,22	76,42
JU3.13	61,30	4,29	0,00	1,84	10,22	77,64
JU3.14	61,30	7,05	0,00	4,29	10,22	82,85
M1.08	78,84	14,19	11,83	3,94	13,14	121,94
M1.09	71,76	19,09	21,53	0,00	11,96	124,34
M2.06	71,76	12,92	10,76	0,00	11,96	107,40
M2.07	104,76	20,95	31,43	6,29	17,46	180,89
M3.03	78,84	10,25	11,83	0,00	13,14	114,06
MEC1.10	139,44	25,10	41,83	16,73	23,24	246,34
MEC2.09	104,76	25,04	0,00	6,29	17,46	153,54
MEC3.07	139,44	44,62	20,92	16,73	23,24	244,95
MEC3.08	78,84	25,23	23,65	0,00	13,14	140,86
MEC4.04	139,44	33,33	20,92	16,73	23,24	233,65
MEC4.05	115,20	36,86	34,56	5,76	19,20	211,58
MESP2.02	87,30	12,22	0,00	4,37	14,55	118,44
S1.10	115,20	15,55	17,28	5,76	19,20	172,99
S1.11	71,76	15,79	21,53	0,00	11,96	121,04
T1.01	78,84	16,48	11,83	0,00	13,14	120,28
TC1.02	209,16	49,36	62,75	0,00	34,86	356,13
TN1.18	78,84	10,25	0,00	5,52	13,14	107,75
TN1.19	78,84	9,46	0,00	5,52	13,14	106,96
TN1.20	78,84	10,25	0,00	2,37	13,14	104,59
TN1.21	78,84	10,25	0,00	3,94	13,14	106,17
TN2.15	139,44	11,16	0,00	16,73	23,24	190,57
TN2.16	139,44	13,94	0,00	16,73	23,24	193,36
TN3.13	104,76	12,26	0,00	6,29	17,46	140,76
TN3.14	78,84	10,56	0,00	3,94	13,14	106,49
TN3.17	78,84	10,56	0,00	5,52	13,14	108,06
TN3.19	78,84	8,59	0,00	3,94	13,14	104,52
TN4.17	115,20	11,52	0,00	5,76	19,20	151,68
TN5.11	78,84	8,59	0,00	3,94	13,14	104,52
TN5.12	78,84	11,04	0,00	5,52	13,14	108,54
TN5.13	139,44	17,57	0,00	16,73	23,24	196,98
TN5.14	104,76	17,70	0,00	6,29	17,46	146,21
TN6.14	78,84	14,98	0,00	5,52	13,14	112,48
TN7.14	78,84	24,36	0,00	5,52	13,14	121,86
TN7.15	139,44	39,88	0,00	16,73	23,24	219,29
TN8.12	104,76	22,52	0,00	6,29	17,46	151,03
TN8.13	115,20	32,26	17,28	5,76	19,20	189,70
TN9.11	139,44	49,78	0,00	16,73	23,24	229,19
TN9.12	139,44	25,10	20,92	16,73	23,24	225,43
TN9.13	115,20	32,26	0,00	5,76	19,20	172,42

TABELA A4.4**Cálculo do salário dos professores – 2º semestre**

Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 2º semestre de 2001, plano de carreira dos professores.

Turma	Custo Hora-aula	Adicional Alunos	Adicional Horário	Adicional Turmas	RSR	Salário Professor
CH8.11	69,84	4,19	0,00	5,59	11,64	91,26
ESP1.20	79,40	7,94	11,91	3,18	13,23	115,66
ESP1.21	54,40	6,36	16,32	0,00	9,07	86,15
ESP2.06	79,40	12,23	0,00	3,18	13,23	108,04
ESP2.07	54,40	5,44	0,00	0,00	9,07	68,91
ESP2.08	87,30	11,00	0,00	3,49	14,55	116,34
ESP2.09	87,30	15,71	0,00	3,49	14,55	121,06
ESP2.10	79,40	8,65	23,82	3,18	13,23	128,28
ESP4.06	79,40	8,65	11,91	3,18	13,23	116,37
ESP6.06	87,30	9,60	13,10	3,49	14,55	128,04
ESP6.07	87,30	24,97	26,19	3,49	14,55	156,50
JU2.12	55,79	2,79	0,00	2,23	9,30	70,11
JU2.13	55,79	3,91	8,37	2,23	9,30	79,60
JU4.16	55,79	2,79	0,00	2,23	9,30	70,11
JU4.17	61,30	6,74	0,00	2,45	10,22	80,71
M2.08	71,76	17,37	10,76	0,00	11,96	111,85
M2.09	78,84	20,97	23,65	0,00	13,14	136,60
M3.04	78,84	15,77	11,83	0,00	13,14	119,57
M3.05	71,76	14,35	21,53	0,00	11,96	119,60
MEC1.11	139,44	55,36	0,00	0,00	23,24	218,04
MEC1.13	139,44	44,62	0,00	13,94	23,24	221,24
MEC2.11	115,20	36,86	34,56	5,76	19,20	211,58
MEC3.09	139,44	25,10	0,00	13,94	23,24	201,72
MEC3.10	139,44	51,31	20,92	13,94	23,24	248,85
MEC4.07	115,20	49,54	17,28	5,76	19,20	206,98
MEC4.08	139,44	38,90	41,83	13,94	23,24	257,36
S1.13	59,13	5,32	8,87	0,00	9,86	83,18
S1.14	78,84	12,22	23,65	2,37	13,14	130,22
S1.15	78,84	8,67	11,83	2,37	13,14	114,84
S2.05	139,44	15,34	20,92	13,94	23,24	212,88
S2.06	71,76	14,35	21,53	2,87	11,96	122,47
S2.07	71,76	8,61	10,76	0,00	11,96	103,10
T2.01	139,44	60,94	20,92	13,94	23,24	258,48
TC1.03	209,16	59,40	62,75	0,00	34,86	366,17
TC2.02	157,14	28,29	47,14	0,00	26,19	258,76
TN1.23	104,58	8,37	0,00	0,00	17,43	130,38
TN1.24	78,84	7,88	0,00	2,37	13,14	102,23
TN2.17	104,76	12,26	0,00	8,38	17,46	142,86
TN2.18	78,84	10,56	0,00	3,15	13,14	105,70
TN2.19	78,84	13,32	0,00	0,00	13,14	105,30
TN2.20	139,44	18,68	0,00	13,94	23,24	195,31
TN3.18	104,76	9,43	0,00	8,38	17,46	140,03
TN3.19	104,76	12,26	0,00	8,38	17,46	142,86
TN4.14	139,44	17,57	0,00	13,94	23,24	194,19
TN4.15	78,84	7,88	0,00	3,15	13,14	103,02
TN4.16	104,76	23,68	0,00	8,38	17,46	154,28
TN5.15	78,84	8,59	0,00	0,00	13,14	100,57
TN6.15	78,84	20,66	0,00	3,15	13,14	115,79
TN6.16	78,84	24,36	0,00	0,00	13,14	116,34
TN6.17	78,84	20,66	0,00	0,00	13,14	112,64
TN7.16	115,20	21,89	0,00	5,76	19,20	162,05
TN8.14	104,76	33,73	0,00	8,38	17,46	164,33
TN8.15	104,76	37,40	0,00	8,38	17,46	168,00
TN9.14	115,20	18,43	0,00	5,76	19,20	158,59
TN9.15	139,44	44,90	20,92	13,94	23,24	242,44

TABELA A4.5**Cálculo da receita e da margem por turma – 1º semestre**

Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 1º semestre de 2001, plano de carreira dos professores, tabela de preços.

Turma	Salário do professor	Custo do professor	Preço do curso	Receita mensal	Margem da turma	Margem por aluno
CH7.11	172,44	260,39	64,26	321,30	60,91	12,18
ESP1.12	73,26	110,62	84,43	1097,59	986,97	75,92
ESP1.13	131,53	198,61	84,43	1097,59	898,98	69,15
ESP1.14	142,36	214,96	84,43	928,73	713,77	64,89
ESP1.15	114,95	173,57	84,43	844,30	670,73	67,07
ESP1.16	118,44	178,84	84,43	1097,59	918,75	70,67
ESP1.17	122,80	185,43	84,43	253,29	67,86	22,62
ESP1.18	87,08	131,49	84,43	759,87	628,38	69,82
ESP1.19	86,77	131,02	84,43	928,73	797,71	72,52
ESP3.07	125,33	189,25	84,43	506,58	317,33	52,89
ESP5.06	128,04	193,34	84,43	506,58	313,24	52,21
ESP5.07	135,43	204,50	84,43	844,30	639,80	63,98
ESP7.05	89,13	134,59	84,43	675,44	540,85	67,61
JU1.11	74,58	112,61	90,45	271,35	158,74	52,91
JU1.12	76,42	115,39	90,45	633,15	517,76	73,97
JU3.13	76,42	115,39	90,45	542,70	427,31	71,22
JU3.14	79,18	119,56	90,45	994,95	875,39	79,58
M1.08	118,79	179,37	137,32	823,92	644,55	107,43
M1.09	124,34	187,75	137,32	1373,20	1185,45	118,55
M2.06	107,40	162,18	137,32	823,92	661,74	110,29
M2.07	175,65	265,23	137,32	961,24	696,01	99,43
M3.03	114,06	172,22	137,32	549,28	377,06	94,26
MEC1.10	231,01	348,82	150,28	601,12	252,30	63,08
MEC2.09	148,31	223,94	150,28	901,68	677,74	112,96
MEC3.07	229,61	346,71	150,28	1202,24	855,53	106,94
MEC3.08	140,86	212,70	150,28	1202,24	989,54	123,69
MEC4.04	218,32	329,66	150,28	901,68	572,02	95,34
MEC4.05	206,98	312,53	150,28	1202,24	889,71	111,21
MESP2.02	114,95	173,57	84,43	253,29	79,72	26,57
S1.10	168,38	254,26	130,02	780,12	525,86	87,64
S1.11	121,04	182,76	130,02	1430,22	1247,46	113,41
T1.01	120,28	181,63	150,28	901,68	720,05	120,01
TC1.02	356,13	537,76	155,12	930,72	392,96	65,49
TN1.18	103,02	155,56	130,02	1430,22	1274,66	115,88
TN1.19	102,23	154,37	130,02	1170,18	1015,81	112,87
TN1.20	103,02	155,56	130,02	1430,22	1274,66	115,88
TN1.21	103,02	155,56	130,02	1430,22	1274,66	115,88
TN2.15	175,23	264,60	130,02	390,06	125,46	41,82
TN2.16	178,02	268,81	130,02	650,10	381,29	76,26
TN3.13	135,52	204,64	130,02	910,14	705,50	100,79
TN3.14	103,33	156,03	130,02	1170,18	1014,15	112,68
TN3.17	103,33	156,03	130,02	1170,18	1014,15	112,68
TN3.19	101,36	153,06	130,02	780,12	627,06	104,51
TN4.17	147,07	222,08	137,32	686,60	464,52	92,90
TN5.11	101,36	153,06	137,32	823,92	670,86	111,81
TN5.12	103,81	156,75	137,32	1373,20	1216,45	121,65
TN5.13	181,64	274,28	137,32	1098,56	824,28	103,03
TN5.14	140,97	212,87	137,32	1647,84	1434,97	119,58
TN6.14	107,75	162,70	137,32	1098,56	935,86	116,98
TN7.14	117,13	176,87	137,32	1785,16	1608,29	123,71
TN7.15	203,95	307,97	137,32	1647,84	1339,87	111,66
TN8.12	145,79	220,14	150,28	901,68	681,54	113,59
TN8.13	185,09	279,48	150,28	1202,24	922,76	115,34
TN9.11	213,85	322,92	150,28	1502,80	1179,88	117,99
TN9.12	210,09	317,24	150,28	751,40	434,16	86,83
TN9.13	167,81	253,39	150,28	1202,24	948,85	118,61

TABELA A4.6**Cálculo da receita e da margem por turma – 2º semestre**

Elaborado pelo autor. Fonte: Composição da carga horária de docentes do 2º semestre de 2001, plano de carreira dos professores, tabela de preços.

Turma	Salário do professor	Custo do professor	Preço do curso	Receita mensal	Margem da turma	Margem por aluno
CH8.11	86,37	130,42	64,26	321,30	190,88	38,18
ESP1.20	112,48	169,85	84,43	422,15	252,30	50,46
ESP1.21	86,15	130,09	84,43	591,01	460,92	65,85
ESP2.06	104,86	158,34	84,43	928,73	770,39	70,04
ESP2.07	68,91	104,05	84,43	422,15	318,10	63,62
ESP2.08	113,72	171,72	84,43	675,44	503,72	62,96
ESP2.09	118,44	178,84	84,43	1097,59	918,75	70,67
ESP2.10	125,11	188,91	84,43	506,58	317,67	52,94
ESP4.06	113,20	170,93	84,43	506,58	335,65	55,94
ESP6.06	125,42	189,39	84,43	337,72	148,33	37,08
ESP6.07	153,88	232,36	84,43	1013,16	780,80	65,07
JU2.12	67,88	102,50	90,45	361,80	259,30	64,82
JU2.13	77,37	116,82	90,45	542,70	425,88	70,98
JU4.16	67,88	102,50	90,45	361,80	259,30	64,82
JU4.17	78,87	119,09	90,45	904,50	785,41	78,54
M2.08	111,85	168,89	137,32	1235,88	1066,99	118,55
M2.09	136,60	206,27	137,32	1373,20	1166,93	116,69
M3.04	119,57	180,56	137,32	961,24	780,68	111,53
M3.05	119,60	180,60	137,32	961,24	780,64	111,52
MEC1.11	218,04	329,24	150,28	1502,80	1173,56	117,36
MEC1.13	208,70	315,13	150,28	1202,24	887,11	110,89
MEC2.11	206,98	312,53	150,28	1202,24	889,71	111,21
MEC3.09	189,17	285,65	150,28	601,12	315,47	78,87
MEC3.10	236,30	356,82	150,28	1352,52	995,70	110,63
MEC4.07	202,37	305,58	150,28	1653,08	1347,50	122,50
MEC4.08	244,81	369,66	150,28	1051,96	682,30	97,47
S1.13	83,18	125,60	130,02	260,04	134,44	67,22
S1.14	127,85	193,06	130,02	1040,16	847,10	105,89
S1.15	112,48	169,84	130,02	520,08	350,24	87,56
S2.05	200,33	302,50	130,02	520,08	217,58	54,40
S2.06	119,60	180,60	130,02	1300,20	1119,60	111,96
S2.07	103,10	155,67	130,02	650,10	494,43	98,89
T2.01	245,93	371,35	150,28	1953,64	1582,29	121,71
TC1.03	366,17	552,92	155,12	1085,84	532,92	76,13
TC2.02	258,76	390,72	155,12	620,48	229,76	57,44
TN1.23	130,38	196,87	130,02	390,06	193,19	64,40
TN1.24	99,86	150,79	130,02	650,10	499,31	99,86
TN2.17	135,52	204,64	130,02	910,14	705,50	100,79
TN2.18	103,33	156,03	130,02	1170,18	1014,15	112,68
TN2.19	106,09	160,20	130,02	1560,24	1400,04	116,67
TN2.20	182,76	275,97	130,02	1170,18	894,21	99,36
TN3.18	132,70	200,37	130,02	520,08	319,71	79,93
TN3.19	135,52	204,64	130,02	910,14	705,50	100,79
TN4.14	181,64	274,28	137,32	1098,56	824,28	103,03
TN4.15	100,65	151,99	137,32	686,60	534,61	106,92
TN4.16	146,94	221,88	137,32	2197,12	1975,24	123,45
TN5.15	101,36	153,06	137,32	823,92	670,86	111,81
TN6.15	113,42	171,27	137,32	1510,52	1339,25	121,75
TN6.16	117,13	176,87	137,32	1785,16	1608,29	123,71
TN6.17	113,42	171,27	137,32	1510,52	1339,25	121,75
TN7.16	157,44	237,73	137,32	1098,56	860,83	107,60
TN8.14	157,00	237,07	150,28	1352,52	1115,45	123,94
TN8.15	160,67	242,61	150,28	1502,80	1260,19	126,02
TN9.14	153,98	232,52	150,28	601,12	368,60	92,15
TN9.15	229,89	347,13	150,28	1352,52	1005,39	111,71

ANEXO 5 – DADOS SOBRE A CONCORRÊNCIA

A tabela A5.1 (páginas seguintes) mostra os dados coletados nas entrevistas realizadas junto às escolas concorrentes do CCAA, conforme metodologia descrita no item 6.2, “Coleta de dados sobre o mercado”.

As colunas das tabelas mostram os concorrentes visitados, aqui identificados apenas pelas suas letras iniciais. A primeira coluna mostra as observações realizadas no CCAA.

TABELA A5.1
Informações sobre os concorrentes do CCAA

Cursos	Escola CCAA	CL	Cl	Y	F	C	W
	Ingles e Espanhol	Ingles e Espanhol	Ingles	Ingles, Espanhol, Francês, Alemão	Ingles e Espanhol	Ingles e Espanhol	Ingles e Espanhol
Duração	4,5 anos (3:00 semanais)	4 anos (3:00 semanais)	6 anos (3:00 semanais)	50 horas por módulo - 8 módulos	4 anos - oito módulos - 2h semanais	4,5 anos (2:30 semanais)	12 meses (4h semanais) até 24 meses (2h semanais)
Ênfase	Conversação e gramática, sem tradução	Conversação	Conversação e gramática, sem tradução	Conversação, internet	Conversação, sem tradução	Conversação	Tradução e conversação
Material	Próprio; inclui CD-ROM	Editoras estrangeiras	Editoras estrangeiras; inclui CD de áudio	Próprio; exercícios na internet	Próprio; inclui CD de áudio	Próprio; inclui CD de áudio	Próprio; inclui CD de áudio
Recursos (aula)	Multimídia, Áudio, Vídeo	Áudio, vídeo	Áudio, vídeo	Nenhum	Áudio	Áudio, vídeo	Nenhum
Personalização	Turmas de cinco a doze alunos	Turmas de até dez alunos	Turmas de cinco a quinze alunos	Turmas de mais de oito alunos, possibilidade de cursos particulares	Turmas de oito a doze alunos	Turmas de cerca de oito alunos, laboratório	Turmas de até cinco alunos, início imediato
Extras	Filmes, musicais, CD-ROM	Filmes, Biblioteca	Filmes, Biblioteca Shows	Internet	Não mencionado	Filmes, Revistas, Livros, Laboratório, Auditório	Filmes, Auditório

TABELA A5.1
Informações sobre os concorrentes do CCAA (continuação)

Escola	CCAA	CL	CI	Y	F	C	W
Estética - Salas	Algumas carteiras estofadas, ar condicionado, TV, computador. Sala de computadores com micros抗igos	Carteiras estofadas, aparelhagem simples	Carteiras comuns, Laboratório com micros抗igos	Carteiras antigas, sem ar, lousa	Carteiras estofadas, sala de computadores com micros抗igos, auditório com equipamentos modernos	Carteiras estofadas, ar condicionado, local novo	Carteiras estofadas, ar condicionado, local novo
Estética - Outros	Muitos corredores estreitos, escada íngreme	Prédio de arquitetura interessante, lembra casa inglesa	Prédio amplo, muitos ambientes para alunos, ampla sala de atendimento, grande sala de pesquisas	Secretaria com cadeiras e mesas baixas, ambiente amplo, pequeno estacionamento, laboratório aparente	Secretaria com cadeiras e mesas baixas, ambiente distante da rua, sem estacionamento (aparentemente)	Secretaria com cadeiras e mesas baixas, frente à praça, ambiente amplo, estacionamento, cadeiras nos corredores, pequeno estacionamento	Secretaria com cadeiras e mesas baixas, frente à praça, ambiente amplo, estacionamento, cadeiras nos corredores
Localização	3 quartéis do metrô	1 km do metrô, avenida movimentada	4 quartéis de estação do metrô	Longe do metrô, avenida movimentada	Longe do metrô, avenida movimentada	2 quartéis do metrô, em frente a ponto de ônibus movimentado	3 quartéis do metrô
Diferenciação	Multimídia	Eficiência	Tradição	Internet	Não aparente	Atividades extras	Não aparente
Atendimento	Secretária	Secretária	Secretária	Secretária	Secretária	Diretora, em sala reservada	Secretária
Retorno	Telefone	Nenhum	Telefone	Nenhum	Nenhum	Mala Direta	Mala Direta, Telefone
Preg o nível básico (R\$)	112,00 mensais	235,00 mensais	7x195,00	141,00 matrícula + 5X 171,00	89,28 mensais	98,00 matrícula + 6X 108,00	110,00 (2h) a 225,00 (4h) mensais