

## **ÁREA TEMÁTICA: Estratégias em Organizações**

### **ANÁLISE DA DINÂMICA COMPETITIVA NO ENSINO DE IDIOMAS: UM ESTUDO MULTICASOS EM SANTA MARIA - RS**

#### **AUTORAS**

**ALINE EGGRES DE CASTRO**

USP

alineeggres@gmail.com

**ALINE NADALIN VELTER**

Universidade de São Paulo

aline.velter@gmail.com

**VANESSA ALMEIDA DA SILVA**

Universidade Federal de Santa Maria

vanessaalmeida@via-rs.net

**FLAVIA LUCIANE SCHERER**

Universidade Federal de Santa Maria

fscherer@smail.ufsm.br

**MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN**

Universidade Federal de Santa Maria

marciazg@terra.com.br

#### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo verificar a situação da dinâmica competitiva do setor de escolas de idiomas, na cidade de Santa Maria, a partir da percepção de seus gestores. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas com proprietários de oito empresas que atuam no setor. Pautando-se pelo modelo teórico das cinco forças de Porter foi possível identificar as formas de atuação de cada uma das oito empresas pesquisadas. Os resultados encontrados apontaram que a força que mais influencia o setor é a rivalidade entre concorrentes, visto que existe um grande número de escolas de idiomas na cidade e todas elas buscam algum tipo de diferenciação, seja no método de ensino, estrutura, público-alvo ou preço. As empresas também demonstraram não ter um acompanhamento apropriado das atividades da concorrência, fazendo com que sua competitividade nesse mercado acirrado fique comprometida. A força que demonstrou menor relevância foi a ameaça de novos entrantes, pois as empresas consideram-se preparadas para lidar com novos concorrentes menos preparados e consideram que uma nova empresa atuando no setor é uma força motivadora para sua reestruturação visando a tornar-se mais competitiva.

**Palavras-chave:** cursos de idiomas; modelo de Porter; competitividade.

## **Abstract**

This paper aimed to verify the competition in the language schools' sector, in Santa Maria city, through the managers' perception. So far, was made a qualitative research and applied semi-structured interviews with managers of eight different companies. With the Porter's five competitive forces theoretical approach was possible to verify the way that which company deals with competition. The results show that more important force in this sector is rivalry between competitors, because of there are a considerable number of language schools in the city and they all seek some kind of differentiation or in the method of education, or in their structures, target audience or their price. Companies also have not demonstrated an appropriate monitoring of the activities of competition, so that their competitiveness in the market has been jeopardized. The less significant force was the threat of new entrants, because the companies consider themselves prepared to deal with new and less prepared competitors and they consider that a new company working in the sector is a motivating force for their restructuring to become more competitive.

**Key words:** languages' courses; Porter's model; competitiveness.

## **Introdução**

A partir dos anos 80 e 90, no Brasil, com a abertura de mercados, ocorreram grandes mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas. O processo de globalização trouxe a quebra de barreiras geográficas, universalização do comércio de bens e serviços, formação de blocos econômicos e a agilidade de comunicação nunca antes experimentada, alterando definitivamente os padrões de comportamento em todas as áreas de negócios e de conhecimento. Segundo Roth (2007), tais mudanças começaram a ocorrer em um ritmo cada vez mais acelerado, provocando impactos significativos nas organizações, em períodos cada vez menores, fazendo com que os padrões de competitividade das empresas sofressem transformações rapidamente.

A globalização dos mercados vem exigindo cada vez mais a atualização e competitividade das empresas, e com isso demandando também uma maior qualificação profissional de seus colaboradores. Para que o profissional possa incluir-se no mercado de trabalho globalizado é preciso encaixar-se no perfil que ele exige. O profissional requerido pelas empresas possui características globais, como visão geral e fluência em outros idiomas, que são visadas e procuradas em todos os lugares do mundo, tratando-se de uma internacionalização do perfil básico do profissional atual. O domínio de uma língua estrangeira, especialmente o inglês, deixou de ser um diferencial e passou a ser pré-requisito no mercado de trabalho.

Para atender a essa exigência, cresceram as opções de escolas de idiomas, que oferecem os cursos de ensino e aprimoramento em línguas estrangeiras. Assim, percebe-se uma crescente tendência de ingresso em cursos de idiomas para a preparação às exigências do mundo atual, competitivo e globalizado, sendo notável a quantidade de crianças e adolescentes que ingressam nesses cursos.

A concorrência neste setor, portanto, tem-se tornado mais acirrada em anos recentes. Na cidade de Santa Maria – RS, que abriga um número grande de estudantes, pois é sede de sete universidades, essa concorrência é facilmente observável, havendo um grande número de empresas deste setor. Levanta-se, com isso, a questão de se os gestores destas empresas estão atentos e compreendem a dinâmica competitiva do setor.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é levantar e analisar a situação da dinâmica competitiva do setor de escolas de idiomas, em Santa Maria – RS, tendo por base o modelo das cinco forças competitivas de Porter, a partir da percepção dos gestores destas empresas. Para tanto, foram analisadas, portanto, a ameaça de novos entrantes; a ameaça dos produtos e/ou serviços substitutos; o poder de negociação dos consumidores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade dos concorrentes das escolas de idiomas.

Assim, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: abordar-se-á, primeiramente, os aspectos teóricos sobre o tema da estratégia e competitividade, especialmente o modelo das cinco forças competitivas de Porter; logo após é apresentada a metodologia utilizada no estudo; a análise dos resultados encontrados; e, por fim, as conclusões obtidas.

## **Estratégia e competitividade**

Os conceitos de estratégias competitivas e de estratégias de produção ganharam força à medida que as empresas se viram inseridas em mercados altamente exigentes e com elevado grau de competitividade, os quais as obrigaram a desenvolver novas alternativas, ou melhor: estratégias. (FURLANETTO, 2007). Toda empresa que compete em um determinado mercado possui uma estratégia que tanto pode ter sido desenvolvida, explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como pode ter evoluído, implicitamente, ao longo do tempo, por intermédio das suas atividades funcionais. Segundo Vale (1997), independentemente da

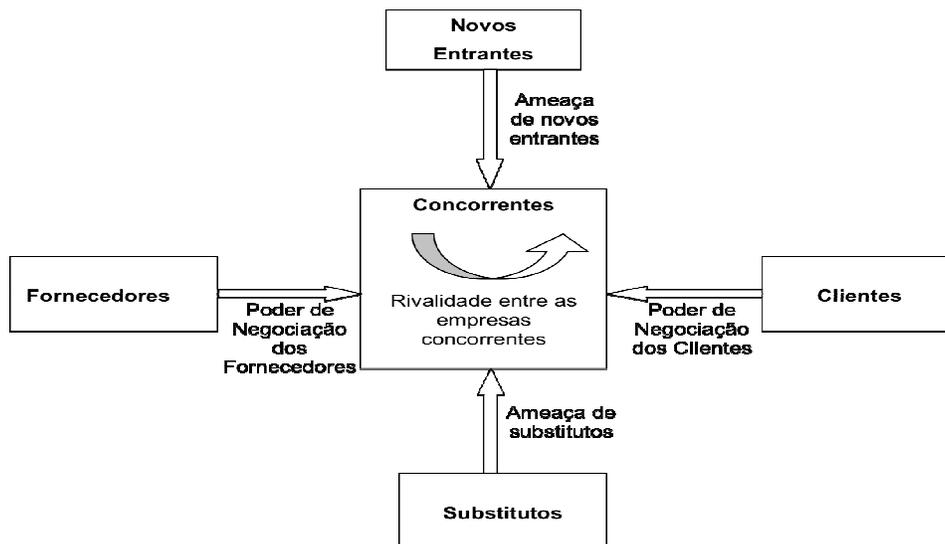
conotação dada à palavra estratégia, há uma forte convergência entre os diversos autores.

Para Mintzberg *et al.* (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo, assumindo várias concepções, tais como: plano, padrão, posição, perspectiva, artimanha ou truque para se desvencilhar dos concorrentes. Para o autor a estratégia tem como objetivo: fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e prover consistência às ações. Por outro lado, Ansoff (1979) retrata a estratégia como um processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa.

Miles e Snow (1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam em razão da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais estratégias predominantes compõem diferentes comportamentos, denominados de prospector, analista, reativo e defensivo. Sob outro enfoque, Hamel e Prahalad (1997) afirmam que é preciso uma arquitetura estratégica que projete as bases para a construção das competências essenciais necessárias, a fim de dominar os mercados futuros.

Para Fleury e Fleury (2003), os estudos sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos com novas abordagens, como por exemplo a abordagem clássica, que se refere a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”, e tem em Michael Porter seu maior protagonista. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em seu segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1996). Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”.

Nesta pesquisa foi utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter (figura 1), que se justifica por ser uma das principais ferramentas disponíveis para análise da dinâmica competitiva de um setor. O inter-relacionamento das cinco forças competitivas, conforme representado na figura 1, determinam a intensidade da concorrência no segmento estudado.



**Figura 1:** Forças Competitivas que determinam a rentabilidade em um setor (PORTER, 1989, p. 4).

Quanto à ameaça de novos entrantes, Porter (1991) entende que a ameaça de entrada em um segmento depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. O autor identifica sete fontes principais que influem nas barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto/serviço, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por posição, valendo-se de táticas como: concorrência de preços, batalhas publicitárias, introdução de produtos e aumentos de serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como: existência de concorrentes numerosos ou bem equilibrados, intensidade de crescimento da empresa, níveis de custo fixo ou de armazenagem, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (PORTER, 1991).

A ameaça de produtos substitutos, segundo o autor, é uma força importante, pois todas as empresas de um segmento estão competindo com empresas que ofertam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma empresa, colocando um teto nos preços que as empresas podem se fixar com lucro. A ameaça de produtos substitutos é relevante quando a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço, ou margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O poder de negociação dos clientes também é uma força importante, pois os compradores competem com a empresa forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e incentivando a concorrência entre as empresas. O poder de cada grupo importante de clientes da empresa depende de certas características relacionadas com a situação no mercado, como a concentração e as compras em grandes volumes, e a importância relativa de suas compras.

A última força proposta pelo modelo é o poder de negociação dos fornecedores, já que estes podem ter poder de negociação sobre os participantes de uma empresa variando os preços e/ou alterando a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente diminuir a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. Quando as condições nas quais um grupo fornecedor é relevante, é similar as que tornam os compradores influentes.

Porter (1991), também destaca o papel do governo, que pode interferir na concorrência de uma empresa, através de regulamentações, compras ou propiciando subsídios e incentivos fiscais para empresas com produtos substitutos. Além de sua ação direta no mercado, a influência do governo sobre condições de fatores ocorre “através da criação e aperfeiçoamento de recursos humanos habilitados, conhecimentos científicos básicos, informações econômicas ou infra-estrutura” (Porter, 1993, p. 701).

## **Metodologia**

Com a intenção de alcançar o objetivo proposto neste estudo, levantar e analisar a situação da dinâmica competitiva do setor de escolas de idiomas da cidade de Santa Maria – RS, a partir da percepção dos gestores destas empresas, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva. As pesquisas descritivas procuram especificar propriedades, características e perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou outro fenômeno de análise e a pesquisa qualitativa busca um entendimento mais profundo de uma situação, não tendo necessidade de dados quantitativos e análises estatísticas (SAMPIERI *et al.*, 2006).

Além disso, esta pesquisa também configura-se como um estudo de levantamento com características de um estudo multicase, aplicado em oito escolas de idiomas. Yin (2005, p. 39), enfatiza a importância dos estudos de casos múltiplos, dizendo: “é provável que a maioria

dos projetos de casos múltiplos seja mais forte do que os projetos de caso único.” Por isto, buscou-se trabalhar com oito cursos de idiomas distintos.

Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, baseadas no modelo de Porter, que foram aplicadas a oito gestores de diferentes empresas do setor de curso de línguas, localizadas na cidade de Santa Maria. A escolha das empresas foi realizada através da acessibilidade, primeiro foi feito um convite por telefone ou presencialmente à todas as escolas da cidade que tem como sua principal atividade fim o ensino de uma língua estrangeira e foram realizadas entrevistas com as empresas que se dispuseram a colaborar com este estudo. Para preservar o nome das empresas participantes foi denominada a legenda *A, B, C, D, E, F, G e H* de forma aleatória.

Com a realização das entrevistas, feitas no mês de junho de 2009, obteve-se os dados de origem primária à pesquisa. Em cada entrevista estiveram presentes dois entrevistadores, sendo que cada pesquisador participou de pelo menos duas entrevistas. Em seis entrevistas foi utilizado um gravador e transcritas posteriormente, nas demais foram feitas anotações manualmente no momento da coleta de dados, pois não se obteve autorização para a gravação.

Foi organizada uma matriz de agrupamento conceitual (quadro 1), e segundo orientação de Vergara (2007), optou-se por uma grade fechada, na qual se definem antecipadamente as categorias relacionadas ao objetivo da pesquisa. Com essa matriz, as questões da entrevista foram elaboradas e organizadas em categorias que possuem correspondência com a revisão de literatura deste trabalho.

**Quadro 1 - Matriz de Agrupamento Conceitual**

<b>Constructo</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Ameaça de novos entrantes/barreiras de entrada</b>	Fatores inibidores para a entrada de novos concorrentes no mercado e recursos utilizados por estes para vencer as restrições de entrada no mercado;
	Ameaça para a empresa a possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado;
<b>Rivalidade entre concorrentes</b>	Crescimento do setor de cursos de idiomas em Santa Maria nos últimos anos e intensidade da concorrência no setor;
	Fatores que afetam a concorrência no setor de cursos de idiomas;
	Acompanhamento das atividades da concorrência;
	Diferenciação da empresa e dos concorrentes para conquistar e reter mercados;
<b>Produtos Substitutos</b>	Existência de produtos ou serviços que substituam os cursos de idiomas nos moldes atuais e quais são estes produtos/serviços;
	Avaliação deste tipo de concorrência, como impacta no negócio e a influência deste no nível de preços da empresa;
<b>Poder de barganha dos consumidores</b>	Perfil do cliente;
	Estratégias que dificultem a migração dos alunos para outros cursos e o custo de mudança para o cliente mudar de curso de idiomas;
	Grupos de pessoas para barganhar descontos;
	Influência da variação dos preços dos cursos na retenção e captação de alunos;
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	Principais fornecedores;
	Dinâmica de negociação com os fornecedores;
	Estratégias utilizadas para recrutar e manter os melhores professores;

Fonte: adaptado pelos autores.

A partir da Matriz de Agrupamento Conceitual (quadro 1), fez-se também a análise dos dados, os quais foram divididos e tratados conforme a divisão da mesma. No tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo orientações de Bardin (1977). Tal técnica de análise busca a descrição objetiva e sistemática do conteúdo evidente da comunicação.

### **Contextualização das escolas de idiomas**

A escola *A* é uma empresa local que atua no segmento de cursos de idiomas desde 2001. Atualmente, a escola possui 20 colaboradores, destes 13 são professores, e tem 400 alunos matriculados, os quais cursam inglês, espanhol e/ou curso de *Business*. O entrevistado da escola *A* é um dos sócios fundadores e é a pessoa responsável por todos os assuntos administrativos da empresa. O gestor não possui graduação na área de Administração, dessa forma buscou especializar-se com MBA's (*Master of Business Administration*) e curso de Empreendedorismo. Também atuam na escola um cooperador administrativo, dois coordenadores pedagógicos e estagiários de relações públicas e publicidade e propaganda, os quais auxiliam na comunicação da escola.

A escola de idiomas *B* é uma franquia que está há quase 40 anos no mercado com 580 franqueados. Em Santa Maria a franquia atua desde 2001. A escola *B* oferece cursos de inglês e espanhol, neste ano a escola apresenta uma média de 570 alunos e acredita que no último ano houve um decréscimo. A escola possui 11 professores e 6 cargos administrativos. Na parte administrativa as decisões são tomadas pelos sócios, também participam das decisões um administrador e o coordenador pedagógico. O gestor entrevistado da escola *B* é o diretor administrativo e sócio fundador da empresa, possui formação acadêmica em Letras/Inglês e realizou cursos no exterior. Na opinião do entrevistado os maiores desafios enfrentados pela organização são a captação de alunos, pois considera a concorrência deste segmento muito acirrada.

A escola *C* é uma franquia que atua no mercado há 45 anos com mais de 850 unidades no Brasil. O gestor entrevistado está na franquia há 9 anos, começou trabalhando em uma unidade de outra cidade, e apresenta formação superior e especialização na área de Administração. No final de 2007 surgiu a oportunidade e, junto com mais dois sócios, foi adquirida a unidade de Santa Maria, ficando o entrevistado responsável pela parte administrativa da empresa. A escola *C* já existia em Santa Maria antes do entrevistado e seus sócios assumirem a empresa, a franquia estava enfrentando sérias dificuldades, perda considerável de alunos, diminuição de unidades na cidade e marca enfraquecida na memória dos consumidores. Dessa forma, eles resolveram comprar a franquia, pois acreditavam no seu potencial e consideram que a cidade tem uma boa oportunidade para o mercado de cursos de idiomas. Atualmente a escola está com 220 alunos, que cursam inglês e/ou espanhol e conta com 15 funcionários. Segundo o gestor entrevistado o maior desafio da escola *C* em Santa Maria é reerguer a marca.

A escola *D* é uma franquia com 51 anos de atuação no mercado com quase 1.000 unidades. A empresa *D* está presente em Santa Maria há 27 anos e possui duas unidades na cidade sendo uma delas inaugurada há poucos meses. O número total de alunos matriculados nas duas escolas oscila entre 410 e 450, os cursos oferecidos pela empresa são: inglês, espanhol, informática e português para brasileiros. O gestor entrevistado do curso *D* está na empresa desde 1998, no início atuava apenas como professor, há 7 anos lhe ofereceram parte da sociedade e hoje é um dos sócios. O gestor respondente é coordenador pedagógico e vice-diretor do curso, ainda ministra aulas de inglês em apenas uma turma da escola, este possui mestrado em Letras. Além dos sócios a escola conta com mais 21 colaboradores. O gestor entrevistado da escola considera o alto investimento, a demora para obter um retorno

financeiro, a necessidade de professores qualificados e a concorrência como os principais desafios da empresa.

O curso de idiomas *E* é uma empresa local e surgiu há 5 anos em Santa Maria. A escola possui dois sócios fundadores, um deles é professor de inglês e também responsável pedagógico da escola. O outro sócio é o responsável administrativo e financeiro. O diferencial da escola *E* é o método de ensino utilizado, a neurolinguística, que foi desenvolvido nos Estados Unidos. Atualmente, o curso apresenta uma média de 70 a 100 alunos matriculados, conta com 6 funcionários e tem dois produtos ofertados: inglês e espanhol. O gestor entrevistado da escola *E* é um dos sócios fundadores e o responsável administrativo da empresa, realizou cursos no SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para desenvolver-se na área empresarial. O respondente coloca que foram muitos os desafios encontrados pela escola, só não desistiram do negócio porque acreditam na eficiência do método de aprendizagem utilizado.

A escola *F* é uma franquia que está há 60 anos no mercado, em Santa Maria a empresa atua desde 1979. O número de alunos matriculados oscila entre 520 e 550 e os cursos oferecidos pela escola são: inglês, espanhol, preparatórios testes de proficiência e português para estrangeiros. A escola conta com 24 colaboradores, entre estes 11 são professores. Também há monitores, cargos administrativos, coordenador pedagógico, consultores de vendas, direção, marketing, serviços gerais e vigia. O gestor entrevistado da escola *F* é sócio fundador e atua como diretor da empresa, também ministra alguns cursos preparatórios de proficiência e tem alguns alunos VIP's. É graduado em Letras e sempre participa de cursos e seminários de atualização da própria franquia. Como desafios para a escola, o gestor relata a alta carga de impostos, os concorrentes novos, segundo o entrevistado todo semestre abre um curso novo, a exigência dos pais, que estão mais informados, e os profissionais liberais que atuam nesse segmento.

O curso *G* é uma franquia que atua há 35 anos no mercado com 71 unidades no Brasil. A escola inaugurou há quase um ano em Santa Maria. A escola possui 10 funcionários, sendo 5 deles professores, há um coordenador pedagógico, contabilidade interna, atendentes e serviços gerais. O curso tem 204 alunos matriculados e oferece cursos de língua inglesa e espanhol. O gestor entrevistado da escola *G* possui formação superior na área de Administração, realizou MBA em Gestão Empresarial e cursos de vendas, é um dos sócios fundadores do curso em Santa Maria. Segundo ele os maiores desafios que sua escola enfrenta é encontrar professores capacitados, manter alunos (na opinião dele há muito rodízio) e captar novos alunos.

A escola *H* é uma franquia que atua no mercado há 20 anos com 1.200 unidades no mercado. Em Santa Maria está há 16 anos e, hoje, possui 600 alunos matriculados, houve um decréscimo significativo nos últimos anos. A escola oferece cursos de inglês, espanhol, alemão, francês, italiano, português e cursos em braile, e conta com 25 colaboradores. Atualmente fazem parte do quadro gerencial da escola dois sócios, um supervisor responsável pela secretaria e um orientador pedagógico. O gestor entrevistado da escola *H* participa da organização há 3 anos, é um dos sócios e atua como diretor financeiro, possui graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Didática do Ensino Superior. De acordo com o respondente, o maior desafio enfrentado pela escola é encontrar profissionais qualificados, tanto consultores de vendas, quanto professores.

### **Dinâmica competitiva das escolas de idiomas**

A competição em um setor tem sua raiz em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes. Os novos entrantes em potencial, os produtos substitutos, os consumidores e os fornecedores são todos competidores, e através da análise destas forças é possível mensurar a

rivalidade entre os concorrentes, que podem ser mais ou menos proeminentes e ativos dependendo do setor (PORTER, 1986).

### **Ameaça de Novos Entrantes**

Em relação à possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado questionada entre os entrevistados, apurou-se que apenas um respondente afirmou se sentir ameaçado, pois para ele o novo sempre assombra e faz a concorrência despertar, apesar de considerar esse processo muito saudável para revitalizar o setor. Verificou-se que os demais respondentes afirmaram que a qualquer momento podem entrar novas empresas, mas eles não se sentem ameaçados, pois confiam em seu método de ensino. Todos destacaram os seus próprios diferenciais para reter seus clientes e consideraram que um novo concorrente dificilmente teria qualidade suficiente para fazer com que seus alunos migrem para a nova escola. Um dos respondentes alegou que somente se sentiria ameaçado se o novo concorrente apresentasse um diferencial muito grande que fosse atrativo para o seu público alvo.

Três respondentes afirmaram que a concorrência é boa para fazer com que o próprio gestor da escola incremente sua estratégia atual, atualize-se e tente melhorar sua oferta ao cliente, já que ele está sendo disputado por mais empresas. A concorrência, para este respondente é, portanto, boa pelo lado do consumidor que terá mais ofertas e, com isso, um produto melhor e mais barato, e para os próprios empreendedores que devem se atualizar para oferecer um produto melhor. Um dos entrevistados afirmou que a concorrência é interessante porque ela forma uma massa crítica de pessoas que querem estudar outro idioma, pois mais ofertas estão acontecendo no mercado, fazendo com que pais, crianças, jovens e adultos se decidam por algum curso. Desta forma, assim como uma empresa pode perder alguns alunos para a concorrência, pode receber muitos alunos também.

O gestor da empresa que atua há menos tempo no setor pode observar, quando se estabeleceu na cidade, que seus concorrentes tomaram algumas medidas imediatas de mudanças e aperfeiçoamentos, que segundo o respondente, há muito tempo não acontecia. As empresas se consideravam estáveis, e ao verificarem a ameaça do novo concorrente buscaram alguma forma de atualização para não correrem riscos de perder clientes. Tal atitude das escolas mais experientes confirma a fala dos respondentes que disseram que a concorrência seria algo bom para o consumidor, que terá a oferta dos serviços do setor aperfeiçoada.

De acordo com Porter (1986), quando ocorre ameaça de novos entrantes no segmento, a atualização passa a ser relevante, pois novos concorrentes podem trazer consigo recursos substanciais através de um grande desejo de ganhar parcela de mercado. Desta maneira, a entrada de novas firmas pode resultar na limitação da margem de lucro, afetando a rentabilidade de todo o setor.

Como barreiras que poderiam dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado o fator que mais se destacou foi a necessidade de alto investimento de capital. Os respondentes franqueados falaram dos altos custos de se abrir uma franquia e das exigências de capital que o franqueado demanda dos possíveis empreendedores para a abertura e manutenção do negócio, já que o retorno do investimento demora a ser obtido. Uma das empresas não franqueadas afirmou que uma grande dificuldade seria o investimento em comunicação e marketing, já que as empresas franqueadas têm a vantagem de obter essas estratégias a nível nacional, com o investimento da franqueadora com propagandas em horários nobres da televisão, por exemplo. Esse é um investimento que uma empresa não franqueada não teria condições de realizar e, por isso, necessita de excelentes estratégias de comunicação.

O alto investimento também é observado na necessidade de desenvolver uma estrutura adequada, conseguir bons profissionais para trabalhar, estabelecer um preço competitivo e conseguir um espaço com localização central na cidade. Além disso, outra barreira citada foi a saturação de empresas do setor na cidade. Três respondentes afirmaram já existir um número

grande de escolas de idiomas, o que dificultaria a inserção de mais uma. Uma das empresas ainda acrescentou à sua análise que todas as grandes franquias nacionais de escolas de idiomas já estão presentes na cidade e, portanto, há dificuldade de se encontrar uma grande franquia que ofereça o método a ser aplicado.

Outras dificuldades citadas estariam na captação de alunos; em convencer os pais de crianças em idade escolar da importância do estudo de outro idioma; em encontrar uma boa metodologia de ensino; em encontrar professores qualificados; no diferencial de atendimento e na aprovação do público-alvo. Uma das empresas respondentes ainda citou a possível má fama no setor ocasionada por outra escola que tenha má qualidade ou prejudicou alunos com o não cumprimento de suas obrigações, citando o exemplo de uma empresa do setor que fechou há alguns anos atrás deixando seus alunos em más condições. Uma das empresas considera que não existem muitas barreiras para novos entrantes neste negócio, pois o curso de idiomas é um curso livre não dependendo da aprovação do MEC – Ministério da Educação.

### **Ameaça de Produtos Substitutos**

Os produtos ou serviços substitutos também representam uma força competitiva atuante. Os substitutos podem reduzir os retornos potenciais ao colocarem um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro (PORTER, 1989). As empresas entrevistadas citaram como produtos substitutos os cursos virtuais e à distância, que visam ao ensino de um novo idioma através de materiais didáticos audiovisuais ou de outras formas. Todos os respondentes, porém, concordam que esse tipo de ensino não substitui apropriadamente um curso de idiomas formal, pois o aluno teria muita dificuldade em aprender sozinho, sem a presença do professor que o ajuda, tira as dúvidas, o corrige e trabalha com a conversação para que o aluno aprenda a se comunicar no idioma de forma correta.

Com esse tipo de produto o aluno teria que ser autodidata, tornando seu aprendizado muito mais difícil e também teria que manter uma disciplina muito rigorosa para realizar o curso, já que não tem horários definidos nem um professor que o cobre presença e realização de atividades. A conveniência também foi citada como motivo pelo qual esses cursos não funcionariam, pois em um curso formal, tudo o que o aluno precisa fazer é comparecer no horário de aula, pois o conteúdo já está preparado para ele, já nos cursos à distância, seu esforço é bem maior para compreender e acompanhar a metodologia de aprendizado.

Quanto à influência que esses produtos poderiam causar em suas políticas de preço, a maioria delas acredita que não afetam seus preços, pois seu foco é na qualidade do ensino, portanto não necessitam considerar esses produtos na sua formulação de preço. Outro argumento utilizado foi o de que pessoas que utilizam esse tipo de material são aquelas que não teriam tempo, condições físicas ou financeiras de comparecer a um curso regular, portanto esse tipo de produto não seria considerado como um concorrente. Apenas uma empresa afirmou que poderia influenciar em seus preços, mas não de maneira significativa.

Duas das empresas respondentes ainda citaram como um possível produto substituto o ensino de idiomas em escolas de ensino médio e fundamental. Atualmente isso não é considerado como substituto ou concorrente porque o ensino de idiomas nas escolas é muito fraco e não ensina o aluno a realmente se comunicar em outro idioma, ensina apenas o mais básico, mesmo porque os próprios professores destas escolas não são qualificados, não têm fluência no idioma. Isso, porém, não deixa de ser uma ameaça, pois se o ensino de idiomas começar a ser tratado de forma mais importante nas escolas de ensino médio e fundamental, propiciando ao aluno um aprendizado mais profundo, como o que ocorre nos cursos de idiomas, então essas empresas tendem a desaparecer, pois a necessidade de aprendizado já será suprida na escola.

Outras duas empresas mencionaram como produtos substitutos outros tipos de cursos, que como os cursos de idiomas, visam a uma melhor qualificação para o mercado de trabalho, como cursos profissionalizantes, especializações, MBA's, aulas de reforços para crianças, ou até mesmo outros tipos de atividades que ocupem o tempo das pessoas como a realização de atividades físicas. À luz de Porter (1989), a presença de produtos ou serviços próximos que possam ser substitutos limita o preço que os competidores podem cobrar sem provocar a substituição e corroer o volume das firmas.

### **Poder de barganha dos consumidores**

Os consumidores costumam barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, e ao mesmo tempo forçam os preços para baixo e aumentam a competição das empresas a partir destas negociações (PORTER, 1989). Sob esta perspectiva, os entrevistados foram questionados sobre os perfis de seus clientes, no que se constatou uma variação de público-alvo entre as empresas pesquisadas. Para muitos respondentes, os universitários representam os seus principais consumidores. Enquanto outros entrevistados afirmaram serem, na sua maioria, um público de crianças e adolescentes. E, por final, há cursos em que o público é heterogêneo, sendo dividido entre: crianças, adolescentes, jovens e adultos.

Em relação às estratégias que dificultem a migração de alunos, como custos de mudanças que vinculam os clientes às escolas de idiomas, notaram-se serem comuns as cobranças de multas contratuais como fator inibidor de mudança, além da perda de investimento com o material didático, pois este não poderá ser utilizado em outro curso com metodologia diferenciada. No entanto, averiguou-se que algumas escolas conduzem pesquisas de satisfação semestrais como forma de tentar evitar a migração de seus alunos. Através destas pesquisas torna-se identificável os fatores necessários para manter os clientes. Quanto à questão sobre retenção de clientes, observou-se que as estratégias praticadas são negociações de preços individualmente e repetir o nível sem custo, porém uma única vez.

Quanto à forma de barganhar preços realizados pelos alunos das escolas, um dos gestores entrevistados alegou que em seu curso a procura por descontos existe, mas é pouco representativa. Entretanto, a maioria dos respondentes declarou que os seus clientes organizam grupos, como por exemplo, de universitários, familiares, amigos, como forma de barganharem descontos, e esta estratégia torna-se aceita pelas escolas a fim de estimular a escolha por determinado curso. Foram citados por dois entrevistados alguns convênios que oferecem descontos, para determinadas empresas da cidade, como forma de conquistar maior representatividade e clientes. Ressalta-se que um dos respondentes afirmou que quando há indicações de novos clientes para a escola, após a matrícula é entregue um valor simbólico ou é trocado por desconto no curso como forma de premiar o aluno que fez a indicação.

Percebeu-se que a variação nos preços dos cursos, portanto, não é um fator de extrema relevância para os alunos, pois todos os gestores das escolas são unânimes em afirmar que os seus clientes se preocupam mais com a qualidade, portanto com o resultado do aprendizado, do que com o preço do curso. Em uma das escolas, entretanto, há uma promoção de oferecer gratuidade para o primeiro nível, cobrando-se apenas o material didático, estratégia adotada como forma de tornar o negócio mais atrativo para novos clientes. Assim, conforme Porter (1989) percebe-se que a vantagem competitiva entre as empresas se demonstra na maneira pela qual elas se organizam e realizam as atividades em separado, pois os consumidores deixaram de considerar apenas o preço procurando o valor agregado no desempenho das atividades.

## **Poder de barganha dos fornecedores**

Com relação ao poder de barganha de fornecedores, todos os entrevistados afirmaram que o principal fornecedor é o que proporciona o material didático. Para os seis respondentes franqueados, o principal fornecedor é, portanto, a própria franquia. Os livros da franquia são padrão para qualquer escola franqueada no país e não existe a possibilidade de mudar de fornecedor, já que a principal cláusula contratual da *franchising* é a compra dos materiais que a franquia oferece e o objetivo da rede é disseminar a metodologia de ensino proposta. Isto demonstra que o produto do fornecedor é essencial para o negócio do comprador, determinando seu sucesso e qualidade (PORTER, 1989).

Duas destas respondentes afirmaram que além do material proporcionado pela franquia, existe a possibilidade de utilização de algum tipo diferente de material, caso seja em algum nível que a franquia não oferece. No caso de uma delas, a própria franquia adquire materiais diferenciados e fornece à empresa. Na outra empresa, existe a possibilidade de criação de material próprio, mas que deve ser previamente aprovado pelo franqueador.

Quanto a materiais de escritório e papelaria, apenas dois respondentes afirmaram que o material também é oferecido pela franquia e deve ser adquirido da mesma forma que o material didático. Nas demais franquias, há a possibilidade de adquirir de outros fornecedores.

Ao serem questionados a respeito de se o volume de compras da empresa é relevante para a franqueadora levando em conta seu volume de vendas total, a maioria das empresas afirmou que a escola de Santa Maria é considerada uma escola média em termos nacionais e, portanto, tem certa relevância. Mesmo com um volume considerável, apenas uma escola, que afirmou ser uma das maiores do estado, afirmou ter algum poder de barganha nos materiais didáticos na negociação com o fornecedor. Seu setor financeiro negocia descontos e formas de pagamentos à medida que o volume de compras aumenta. As outras escolas afirmaram que o valor é fixo para qualquer empresa do Brasil, e as condições de pagamento já são tabeladas, não existe a possibilidade de negociação. Duas destas franquias afirmaram que quando conseguem algum tipo de desconto, ele é repassado aos alunos. De acordo com Porter (1989), os fornecedores são mais propensos a exercer o seu poder, quando determinada empresa não representa fração significativa no seu volume de vendas, como no caso de alguns respondentes.

Quanto aos respondentes que não fazem parte de franquias, um deles desenvolve material próprio e o produz em uma gráfica da cidade. Tem, portanto, total autonomia sobre seu conteúdo e custos. A outra empresa adquire materiais de outro país, adaptado ao seu método de ensino, e afirma não ter poder nenhum de negociação e não representar um volume significativo de compras, ficando dependente de um material de alto custo oferecido por um único fornecedor, não havendo possibilidade de mudança. Para solucionar o problema, a empresa pretende desenvolver material próprio, como a outra empresa não franqueada faz.

Além dos fornecedores de materiais, foram considerados como fornecedores, neste estudo, os professores, pois são eles que proporcionam o aprendizado que é oferecido aos clientes e devem ser reconhecidos, quando altamente qualificados e escassos, por absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais das empresas. Quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem seu crescimento restringido, o poder de mão-de-obra pode ser alto (PORTER, 1989). Para recrutar os melhores professores para suas empresas, os respondentes descreveram seu processo de seleção. Todos afirmaram ser uma seleção bastante rigorosa adotando diversos critérios, como formação profissional, que nem todas exigem uma formação no curso de letras, mas isso é preferível; fluência no idioma, didática em sala de aula; experiências profissionais; dinamismo; e diversos outros fatores que meçam a qualificação profissional.

Em uma empresa uma das etapas da seleção é uma entrevista via internet com a franqueadora, para verificar se o candidato tem fluência suficiente segundo critérios nacionais

da franquia. Outra empresa busca profissionais nas duas principais universidades da cidade por meio de indicação, e ao entrarem na empresa, os profissionais primeiramente realizam atividades mais básicas, como monitoria, e caso tenham bom desempenho passam a trabalhar em sala de aula.

Outro método utilizado por duas empresas respondentes, além do rigor na seleção, é a pesquisa de satisfação com alunos para verificar se o professor está tendo a *performance* esperada. Uma delas, ainda mede o nível de retenção de alunos de cada professor neste processo. Além disso, duas empresas mencionaram que na escolha de professores dão preferência a pessoas que foram alunos e se formaram na escola, pois já terão um conhecimento da metodologia aplicada. Após a seleção, em todas as empresas entrevistadas, os professores passam por treinamentos para adaptarem-se à metodologia da escola.

Para garantir a manutenção dos bons profissionais que recrutaram, as empresas possuem políticas de remuneração e benefícios. Todas elas pagam os professores por hora-aula. Uma das empresas afirmou que paga a hora-aula de acordo com o valor estabelecido pelo sindicato dos professores e que eles também recebem no período de férias, não somente no período letivo. Outra empresa alegou que paga mais do que o estabelecido pelo sindicato, para valorizar os profissionais. Um dos respondentes afirmou ser a empresa que melhor paga no mercado, e essa política de remuneração diferenciada é sua principal forma de manter profissionais qualificados. Outra empresa afirmou ser uma das únicas a pagar 13º salário aos professores, e outra afirmou ser a única a remunerar com 14º salário. Sob a ótica de Porter (1989) as condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do controle da empresa, como foi observado nas considerações acima.

### **Rivalidade entre concorrentes**

Para a análise da variável denominada rivalidade entre os concorrentes existentes no setor, conforme abaixo, entre os diversos fatores propostos por Porter, apresentou-se a percepção do cenário de cursos de idiomas entre os concorrentes, a quantidade de concorrentes, os fatores determinantes da concorrência e as táticas de competição mais utilizadas, o acompanhamento do desempenho dos concorrentes e as diversas barreiras impostas à saída dos competidores.

No cenário onde as escolas de idiomas estão inseridas, os entrevistados perceberam que no final da década de noventa surgiram muitas escolas de idiomas na cidade, no qual o setor cresceu muito. Além disto, entre os anos de 2005 e 2006 o crescimento teve destaque, abriram muitas escolas com metodologias diferenciadas, porém o mercado apaziguou e vários destes cursos fecharam. No entanto, ultimamente, o mercado encontra-se em expansão no ponto de vista de alguns gestores, no qual o investimento em curso de idiomas é uma boa oportunidade. Todavia, outros gestores alegam que o setor está estagnado, não apresentando grandes mudanças nos últimos anos, como se percebeu nos períodos anteriores, isto se justifica pelo fato de 90% das bandeiras de franquias já se encontram instaladas na cidade de Santa Maria-RS, além de cursos fora das redes de franquias, como declarou um dos entrevistados. Na opinião unânime dos gestores, a concorrência tem sido acirrada e intensa, nos cursos de idiomas de Santa Maria, nos últimos anos.

Notou-se certa variação na opinião de alguns respondentes quanto ao número de escolas de idiomas atuantes no mercado atualmente, havendo respostas como 20 (vinte) escolas atuantes, enquanto outros citam 10 (dez) empresas no mercado no mesmo período. Na opinião de um gestor, existiam 36 (trinta e seis) escolas, porém, houve um decréscimo nos últimos anos. Sob a ótica de outro entrevistado, baseado em uma pesquisa, havia 23 (vinte e três) cursos de idiomas na cidade, no entanto esta pesquisa encontra-se desatualizada. Além desta perspectiva, citaram-se outros ensinamentos informais, como professores particulares ou

serviços não registrados, que dificultam a forma de medição da quantidade e de certo modo substituem o ensino das escolas de idiomas.

Verificou-se, de acordo com alguns respondentes, que os clientes não representam mais lealdade a marcas, migrando para outros cursos, fazendo comparações. Muitas empresas são parecidas umas com as outras, principalmente em relação ao preço e as promoções realizadas, e suas estratégias de diferenciação para se ter sucesso no mercado, segundo a opinião de alguns gestores, baseiam-se em excelente estratégia de comunicação, publicidade e propaganda, promoções, tempo de permanência no mercado, indicação de alunos e localização. As vantagens competitivas de uma localidade consistem na qualidade do ambiente que ela proporciona e permite que os clientes potenciais possam ter rápido e fácil acesso em relação à concorrência, podendo estar relacionado à proximidade ou as facilidades de transporte, por exemplo (PORTER, 1999).

Sobre os fatores que influenciam a variação de preços foi citada pela maioria dos entrevistados a influência da economia nacional, o poder aquisitivo das pessoas, ou seja, a influência do preço como os principais fatores que afetam o setor. Isto se justifica por não se tratar de um serviço essencial, os cursos de idiomas não são considerados necessários quando a renda é afetada por crises, porém o mercado exige um bom produto e excelente infraestrutura.

Avaliou-se que devido à competição há alguns aspectos de diferenciação que algumas escolas implementam, porém alguns gestores percebem estas estratégias como fatores de risco. Para exemplificar foram citadas as promoções agressivas ou gratuidades, tornam-se arriscadas, porque não há dimensão do número de alunos que serão retidos, pois o cliente pode não estar fidelizado e poderá migrar para outro curso.

Quanto à questão sobre o acompanhamento das atividades da concorrência, perguntou-se aos gestores a forma como era realizada e se havia este interesse. Averiguou-se que a maioria dos cursos contrata pessoas no início dos semestres para serem “clientes ocultos”, por meio das quais realizam pesquisas nos concorrentes, pedem informações, avaliam estrutura e atendimento e fazem o monitoramento de novas criações. Outras formas de acompanhar a concorrência ocorrem através da observação por meio de anúncios em jornais, *outdoors*, *sites*, ligações e pesquisas do segmento. Entretanto, alguns gestores, responderam que não acompanham seus concorrentes, com a explicação de que já tem conhecimento do mercado ou que estão priorizando a reestruturação do ambiente interno da empresa e no momento não se preocupam no aprofundamento do método de acompanhamento dos concorrentes.

Notou-se quanto à diferenciação, que muitas empresas baseiam-se na escala de preços. Além disto, citam as seguintes táticas para se distinguir no setor: a equipe de professores dinâmicos e qualificados, flexibilidade de horários, o material didático e a metodologia. Outras empresas focam em qualidade como fator de diferenciação.

Sob o ponto de vista de alguns entrevistados uma vantagem dos concorrentes é o método, a flexibilidade de mudança desta metodologia e a linha cultural que lança projeção no mercado. O poder de mídia e as promoções, também são citados como itens para a captação de clientes e formas de diferenciação analisados pelos concorrentes.

Como fatores inibidores para saída das empresas deste segmento consideraram-se: a demissão dos funcionários (encargos trabalhistas), revenda de material didático, questões legais, como ação indenizatória ou rescisão contratual, compromisso com a comunidade. Muitos entrevistados acreditam em certa facilidade para sair do negócio, principalmente quando se trata de franquias. Justifica-se pela cidade de Santa Maria-RS ser um pólo universitário, então se supõe que sempre vai ter algum investidor interessado na franquia. Para outros respondentes, encerrar o negócio seria difícil, pois é oneroso, se trabalha com pessoas, com conhecimento e educação e haveria dificuldade em remanejar alunos.

Sob a ótica de Porter (1989), uma intensa rivalidade competitiva corrói e exige maiores custos de competição. As empresas que optam pela diferenciação devem se manter receosas ao mercado, pois caso o preço atinja uma cifra demasiadamente alta, seus clientes tenderão à migrar para a concorrência. Logo, a diferenciação será proveniente das atividades que a empresa executar e o modo como afeta o seu cliente.

## **Conclusões**

O estudo apresentado englobou as principais escolas de idiomas da cidade de Santa Maria-RS, as quais representam uma considerável parcela do cenário competitivo deste setor. Com a contextualização destas oito empresas pesquisadas pode-se inferir que aquelas que participam do sistema de *franchising*, além de ter uma representatividade maior em número de escolas, atuam há mais tempo na cidade do que as empresas locais. As escolas fundadas na cidade se destacam pela utilização de métodos diferenciados os quais são caracterizados pela aprendizagem em um curto espaço de tempo. Já as franquias se identificam pela tradição e qualidade, deparando-se com uma boa participação de mercado e maior volume de alunos matriculados.

Com base na formação acadêmica dos gestores respondentes, conclui-se que a maioria é qualificada na área da Educação, pois alguns destes atuam ou atuaram como professores de línguas. Apenas três respondentes possuem formação na área gerencial, dois destes buscaram aprimorarem-se com cursos de MBA's, pós-graduações e outros cursos afins depois de estarem administrando suas escolas. Observou-se que os gestores com algum tipo de formação gerencial são os que estão mais atentos para a competitividade do mercado e os fatores que influenciam a concorrência. Os demais, com formações na área da educação, estão mais preocupados em aperfeiçoar o método de ensino, visando à retenção dos clientes.

Em relação aos desafios enfrentados pelas escolas, observa-se que as dificuldades apontadas pelos gestores condizem com a etapa que a empresa se encontra no mercado, por exemplo: consolidação, reestruturação, expansão, inserção, etc. Um dos gestores das escolas estudadas relatou que o maior desafio está em reerguer a marca da escola, pois recentemente assumiu a franquia que estava em crise e desacreditada. Outro respondente informou que o alto investimento e a demora para obter um retorno financeiro são suas maiores dificuldades, no entanto a escola há poucos meses investiu em uma nova unidade na cidade. Outra escola que está consolidada e atua há muitos anos no mercado relata que os maiores desafios são os impostos, a maior exigência dos clientes e os profissionais liberais que eles desconhecem, ou seja, fatores externos à escola.

As empresas foram analisadas à luz do modelo das cinco forças competitivas de Porter, a fim de ponderar quais fatores mais influem na dinâmica competitiva do setor. Os resultados encontrados permitem concluir que a ameaça de novos entrantes não aparenta ser uma força influente para as empresas que atuam no setor, pois os respondentes vêm diversas barreiras de entrada para novos cursos e acreditam muito na sua própria empresa, não temendo perder clientes para concorrentes considerados por eles menos preparados. Além disso, a entrada de novos concorrentes é vista como uma força motivadora para reestruturações internas de cada empresa e para atrair mais clientes para o setor de educação de outros idiomas.

Quanto aos produtos ou serviços substitutos, as empresas, de maneira geral, desconsideram a utilização de materiais audiovisuais e cursos a distância que exijam que o aluno aprenda de forma autodidata, pois não acreditam que esses produtos concorram em termos de qualidade com o modelo tradicional dos cursos de idiomas. O que é considerado como uma ameaça são outros tipos de atividades profissionalizantes que ocupem o tempo que a pessoa poderia estar estudando outro idioma, como um MBA, por exemplo. Também é considerado como uma possível ameaça o ensino de idiomas em escolas de ensino

fundamental e médio, caso esse ensino venha a ser aprimorado nos próximos anos, dispensando a necessidade de outra organização para este fim.

O poder de barganha dos consumidores é uma força a ser considerada visto que os consumidores estão cada vez mais informados dos serviços e preços da concorrência, e com isso passam a exigir melhores preços. Com mais informações disponíveis, porém, os alunos conseguem visualizar também quais as vantagens que um curso oferece em relação a outros, e como eles se preocupam mais com a qualidade do que com o preço, este fator não demonstra ser de grande relevância. Os alunos formam grupos como forma de barganhar descontos, mas de acordo com a maioria dos respondentes, esse valor não chega a ser significativo para empresa, não sendo considerado uma perda.

Quanto à relação fornecedor-empresa, o maior poder de negociação está nas mãos dos fornecedores, visto que os provedores de material didático são únicos e não permitem troca e os professores são disputados entre as escolas, devido à necessidade de qualidade de ensino e, portanto, podem barganhar sua remuneração.

Além dos fornecedores, outra força com grande destaque no setor foi a rivalidade entre concorrentes. Atualmente os clientes não são mais leais a uma marca, eles fazem comparações e buscam o melhor custo-benefício para si. Com isso, as empresas são inseridas em um cenário de acirrada competitividade e devem buscar o seu diferencial para se destacar em meio aos consumidores e garantir sua satisfação para mantê-los como clientes, já que com o grande número de ofertas da concorrência, qualquer motivo poderia levar o aluno a optar por outra escola.

Os principais fatores considerados como diferenciais pelas escolas foram o preço, a qualidade, o método, a carga horária, a flexibilidade dos horários de aulas e as promoções, muitas vezes agressivas. As empresas tiveram dificuldades em citar os diferenciais da concorrência, focando-se mais nos atributos da própria escola. O monitoramento da concorrência demonstrou-se, dessa forma, bastante fraco, sendo realizado apenas através do uso de “clientes ocultos” e observação do que é divulgado nos meios de comunicação, e mesmo assim, sendo utilizado apenas por parte dos respondentes. Uma empresa afirmou não se preocupar em monitorar a concorrência, pois está mais interessada em aprimorar sua estrutura interna e com isso garantirá seu sucesso no mercado.

As empresas demonstraram incerteza em relação ao número de concorrentes que atuam no mercado. As respostas também variaram bastante quanto às condições atuais do setor, algumas empresas afirmando estar estagnado e outras afirmando estar em pleno crescimento. Ainda, observou-se que os cursos normalmente estão apoiados sobre uma grande marca que leva credibilidade à empresa ou a um grande número de alunos que acredita poder manter fiéis.

Conforme os resultados encontrados, pode-se afirmar que o objetivo do estudo foi alcançado, visto que foi possível descrever a situação da dinâmica competitiva das escolas de idiomas de Santa Maria – RS. Cada uma das forças do modelo foi identificada por meio das entrevistas e com isso foi possível verificar que o fator que mais influencia o setor é a rivalidade entre os concorrentes.

## **Referências bibliográficas**

ANSOFF, H. I. **Strategy management**. London: Macmillan, 1979.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Scielo, scientific electronic**

**library online**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FURLANETTO, E. L. **Estratégia competitiva e estratégia de produção: uma revisão nos objetivos competitivos das empresas**. In: IX Engema - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. São Paulo: Bookman, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROTH, C. W. **A Competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Mestrado em Administração. Santa Maria, RS, Brasil, 2007.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa em Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

VALE, L. C. **Estratégias competitivas para a empresa de consultoria de engenharia: um estudo exploratório**. In: XXI Encontro Anual de Associação de Pós-Graduação em Administração, ANPAD. Rio das Pedras, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.