



FACULDADES IBMEC

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**PROJETO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**“SERVICE PROFIT CHAIN” COMO MODELO DE
GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
BÁSICO
(UM ESTUDO DE CASO)**

BERNARDO BASTOS LAGEMANN

Banca:

- Prof^a. Dra. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte (Orientadora)**
- Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho**
- Prof. Dr. Valdecy Leite (UFRJ)**

Rio de Janeiro, 12 de setembro de 2005

RESUMO

A partir da constatação da carência de estudos voltados para a gestão do setor de educação no Brasil, contrastada com o movimento crescente de profissionalização desta área, identificou-se a necessidade e pertinência do presente trabalho, voltado para a área de gestão educacional. O objetivo da pesquisa foi verificar os resultados da implantação de um modelo de gestão com foco no cliente em uma determinada Instituição de Ensino Básico. Este modelo utilizou como base o conceito de cadeia serviços-lucro. Esta pesquisa foi conduzida na forma de estudo de caso e se baseou em consultas de documentação, entrevistas e observações diretas pelo autor do estudo. A partir da análise deste trabalho observou-se que o modelo utilizado foi útil para a melhora da performance organizacional.

ABSTRACT

The evidence of the lack of research on educational market in Brazil, despite the growing professionalization observed in this sector, indicated the necessity and the relevance of this study, which was focused on educational management. The core of this research was the analysis of the results of a management model implementation that considered the integrating customer focus across the School. This model considered the service profit chain as the basis of the concept. This research was guided by interviews, documents analysis and direct observation by the author of this study. Based on this study, could be verified that the model implemented contributed to improve the organizational performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	01
2	O PROBLEMA.....	04
	2.1 Contextualização do Problema	04
	2.2 Objetivos do Estudo.....	07
	2.2.1 Formulação do problema.....	08
	2.2.2 Objetivos e Suposição.....	09
	2.3 Relevância do Estudo.....	11
	2.4 Delimitação do Estudo.....	14
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
	3.1 Estratégia.....	16
	3.1.1 Evolução da Estratégica.....	16
	3.1.2 Estratégia e Vantagem Competitiva – Visão de Porter.....	20
	3.1.2.1 As 5 Forças Competitivas.....	20
	3.1.2.2 Vantagem Competitiva.....	26
	3.1.3 Competências e Recursos Chaves – “Resource-Based View”	29
	3.1.4 Sumário da Estratégia.....	34
	3.2 Service Profit Chain (Cadeia Serviços – Lucro).....	35
	3.2.1 Serviços.....	35
	3.2.2 A Equação de Valor do Cliente.....	38
	3.2.3 A Cadeia Serviços-Lucro.....	39
	3.2.4 A Visão Estratégica dos Serviços e a Cadeia Serviços-Lucro....	41
	3.2.5 Sumário do “Service Profit Chain”	43

3.3	Mudança Organizacional.....	44
3.3.1	Fundamentação Teórica.....	44
3.3.2	O Modelo de Burke – Litwin.....	46
3.3.3	Sumário de Mudança Organizacional.....	49
3.4	Aplicação do Modelo de “Service Profit Chain” em Instituições de Ensino Básico.....	50
3.4.1	Serviços Educacionais.....	50
3.4.2	Por que o Modelo de “Service Profit Chain”?.....	52
3.4.3	Aplicação do Modelo de “Service Profit Chain” na Educação Básica.....	53
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	57
4.1	Introdução.....	57
4.2	Procedimento de Coleta de dados.....	57
5	ANÁLISE DE DADOS.....	66
5.1	Histórico da Instituição de Ensino.....	66
5.2	O Caso da Instituição de Ensino XYZ.....	68
5.3	Análise.....	69
5.3.1	Estratégia.....	70
5.3.2	Gerência pela Equação de Valor.....	75
5.3.3	Prática de Marketing.....	79
5.3.4	Gestão da Satisfação do Cliente.....	81
5.3.5	Processos.....	85
5.3.6	Mensuração do Progresso da Cadeia Serviços-Lucro.....	93
5.3.7	Mudança e Liderança.....	96
5.4	Resultados.....	99

6	COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	104
6.1	Comentários Finais.....	104
6.2	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	106
7	BIBLIOGRAFIA.....	108
8	APÊNDICES.....	112
8.1	Apêndice 1: Questionário Aplicado pelo Autor.....	113
8.2	Apêndice 2: Roteiro de Entrevista.....	117
8.3	Apêndice 3: Resultados Consolidados do Questionário Aplicado pelo Autor.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gastos Públicos e Receitas do Setor de Educação.....	11
Figura 2 - Distribuição dos Gastos Públicos em Educação.....	12
Figura 3 - Distribuição das Receitas em Educação do Setor Privado.....	12
Figura 4 - Distribuição das Matrículas por Modalidade de Ensino.....	13.
Figura 5 - Diagrama das 5 Forças.....	21
Figura 6 - Estratégias Genéricas.....	27
Figura 7 - O Triângulo de Marketing de Serviços.....	37
Figura 8 - Cadeia Serviços-Lucro.....	40
Figura 9 - A Equação de Valor como um “elo conceitual” entre a Visão Estratégica dos Serviços e a Cadeia Serviços-Lucro.....	42
Figura 10 - Emoções ao longo da Curva de Mudança.....	47
Figura 11 - Modelo Burke-Litwin - Modelo Causal de Mudança e Performance Organizacional.....	48
Figura 12 - Segmentação do Mercado de Ensino Básico.....	51
Figura 13 - Modelo de Gestão.....	55
Figura 14 - Perfil da Pesquisa Qualimetrica.....	60
Figura 15 - Estruturação das Questões do Questionário e as Variáveis da Cadeia Serviços-lucro.....	62
Figura 16 - Status das Metas Estratégicas da Instituição de Ensino.....	71
Figura 17 - Status das Estratégias da Instituição de Ensino.....	71
Figura 18 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Estratégia	72
Figura 19 - Taxa de Crescimento de Alunos da Instituição de Ensino.....	76

Figura 20 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Gerência pela Equação de Valor.....	77
Figura 21 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Prática de Marketing.....	80
Figura 22 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Satisfação dos Clientes da Instituição de Ensino.....	83
Figura 23 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual da Reputação da Instituição de Ensino.....	83
Figura 24 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Gestão da Satisfação do Cliente.....	83
Figura 25 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual da Satisfação com os Professores da Instituição de Ensino.....	88
Figura 26 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual da Satisfação com os Funcionários da Instituição de Ensino.....	89
Figura 27 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Confiança na Instituição de Ensino.....	89
Figura 28 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual da Satisfação da Comunicação Escola-Cliente da Instituição de Ensino.....	90
Figura 29 - Pesquisa Qualimetrica: Percentual da Satisfação com a Qualidade do Ensino da Instituição de Ensino.....	91
Figura 30 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Processos.....	91
Figura 31 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Mensuração do progresso do Service Profit Chain.....	95
Figura 32 - Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Mudança e Liderança.....	97
Figura 33 – Consolidação da Análise de Dados.....	102
Figura 34 - Questionário: Distribuição das Respostas.....	118
Figura 35 - Questionário: Distribuição Percentual das Respostas.....	119
Figura 36 - Questionário: Análise das Respostas.....	120
Figura 37 - Questionário: Gráfico do Índice de Satisfação das Respostas.....	121

1 INTRODUÇÃO

A competição no setor educacional brasileiro se intensificou muito na década de noventa do século passado, surpreendendo os dirigentes educacionais da rede privada e provocando profundas mudanças na gestão administrativa das instituições de ensino.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), até aquele período as escolas viviam em um ambiente estável, com baixa concorrência e pouca competitividade. As organizações educacionais priorizavam a competência pedagógica em busca de um desenvolvimento e aprimoramento interno, que suportasse o ato de transmitir conhecimento.

O mundo atual apresenta às instituições de ensino muitas mudanças, onde fatos como a globalização, o novo mercado de trabalho e a inovação tecnológica exigem o desenvolvimento de novas habilidades essenciais. Isto requer, por parte das escolas, uma transformação na sua estrutura e nos seus processos, retornando a sua essência e repensando o seu papel perante a sociedade.

Isto significa entender o ambiente atual em que as escolas estão inseridas e identificar claramente os seus clientes e *stakeholders*. Para a execução deste processo é necessário a utilização de ferramentas de gestão estratégica e mudança, que quando de suas utilizações, fazem surgir uma série de questionamentos dos gestores educacionais tais como:

- Quem são os nossos clientes?
- Quem são os nossos *stakeholders*?
- Em que ambiente estamos inseridos?
- Que mudanças estão acontecendo?
- Precisamos mudar?
- A nossa qualidade pedagógica é boa?
- Será que estamos preparados para este mundo novo?
- O que fazemos e o que temos que fazer?
- Para onde iremos?
- Será que temos recursos suficientes para implantar as adequações e mudanças necessárias?
- Por onde começar?

Todos estes questionamentos sugerem começar pelo início, ou seja, introduzir na gestão educacional todo um conhecimento de gestão estratégica, necessário à implantação de uma reestruturação da instituição de ensino.

Introduzir todo este conhecimento estratégico é que gera as dificuldades deste processo, face as características das pessoas que trabalham nas escolas. Não se pode esquecer que estas características foram moldadas durante um período em que a visão era essencialmente interna, buscando dentro de um mundo fechado, a sua razão de ser.

Entretanto, deve ficar claro que esta visão estratégica não pretende descaracterizar a visão social da escola, mas sim fazer com que as visões pedagógica e estratégica possam coexistir, proporcionando desta forma a sustentação necessária à sobrevivência da instituição de ensino.

A compreensão e a análise de todo este processo é que permitirá a escola particular redescobrir o seu papel e redefinir as suas vantagens competitivas para um efetivo posicionamento sustentável na Indústria Educacional.

2 O PROBLEMA

2.1 Contextualização do Problema

Conforme mencionado na introdução, as escolas particulares brasileiras viviam até o início dos anos noventa dentro de um ambiente protegido e de poucas mudanças. Pode-se ainda assumir, segundo Tachizawa e Andrade (1999), que durante todo este período, as instituições de ensino relegaram a um segundo plano o ambiente externo e conseqüentemente não se preocuparam em desenvolver habilidades e conhecimentos necessários para sobreviver em um mundo competitivo e mutante.

Ainda, de acordo Tachizawa e Andrade (1999), na década de noventa, fatos como a globalização, a abertura de mercado e a desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos impuseram um novo ritmo de concorrência. Com isto, segundo Pessoa (2003), nasceu um novo cliente: exigente, criterioso e que procura produtos e serviços superiores, adaptados a suas necessidades, fornecidos com extrema rapidez, pelos menores

preços e com serviços adicionais gratuitos. Este cliente deixou de ser passivo e passou a atuar de uma forma ativa e questionadora em relação aos seus direitos e principalmente aos resultados.

Na opinião de Pessoa (2003), este novo perfil de cliente, pais e alunos, têm levado os dirigentes escolares a uma forte reflexão de algumas velhas práticas não mais eficazes e os têm impulsionado para a busca de novos caminhos e alternativas dentro e fora da escola.

Ainda na visão de Pessoa (2003), neste momento surgiram questionamentos importantes dos dirigentes escolares a respeito dos contextos interno e externo e principalmente em relação ao papel da escola na sociedade. Os dirigentes começaram a compreender que não bastava reajustar o contexto interno. Era preciso ir além das fronteiras da escola para entender o atual cenário em suas tendências e necessidades, bem como transformar isto em valor agregado para os seus clientes. Apresenta-se aí um ambiente de profunda mudança, cuja alta velocidade e o alcance da informação proporcionam aos clientes uma facilidade de comparar os concorrentes locais, regionais e globais, exigindo desta forma uma mudança do processo de gestão educacional.

Uma das principais mudanças no ambiente educacional é que além da visão pedagógica, a escola precisa adquirir também uma visão empresarial. Isto significa que a coexistência das visões pedagógica e empresarial é de fundamental importância para garantir a sobrevivência da instituição de ensino, assegurando-lhe condições

de competir em um mercado altamente disputado, como tem sido o da educação.

Esta visão mais estratégica para a escola não pretende descaracterizar o papel social desta, mas sim fazer com que a escola repense como desempenhar o seu papel e como atingir melhores resultados. O que se propõe é uma visão complementar entre o pedagógico e o estratégico, visando o crescimento empresarial, sem nunca esquecer que sua missão é agregar valor às pessoas e a sociedade como um todo.

James Collins (1995), no seu livro "Feitas para Durar", ressalta a possibilidade de se integrar aquilo que até então pareceu oposto, ou seja, aceitar o paradoxo e fazer com que as coisas sejam da forma "A" e "B" e não "A" ou "B". Na verdade isto é uma migração do "e" para o "ou", possibilitando que duas forças ou idéias aparentemente contrárias possam coexistir ao mesmo tempo.

Os estudos revisados indicam que a escola pode ser diferente no século XXI. Isto requer reformular o conceito de instituição de ensino e repensar a sua razão de ser, ou seja, este processo fará com que as escolas voltem ao início e se repensem e se reconstruam perante esta nova realidade. Isto não quer dizer que as escolas devam esquecer o que foram ou fizeram até aqui, mas este processo também não pode ser superficial, pois os resultados só aparecerão após um repensar profundo e verdadeiro dos seus

princípios, processos, estrutura organizacional, colaboradores e objetivos.

No entender de Pessoa (2003), os processos e a estrutura organizacional das escolas deverão ser profissionalizados e idealizados para suportar todas as novas tecnologias, flexibilidade e rapidez do mundo atual. Esta visão é pertinente tanto à área pedagógica quanto à área administrativa, pois novas habilidades e conhecimentos terão que estar presentes na formação dos alunos como no operacional administrativo e financeiro da escola.

De acordo com Braga (2003), outro ponto desta transformação, e talvez o mais importante, é que os líderes, professores e colaboradores terão que absorver novas habilidades e competências para enfrentar os desafios atuais. Dentro deste contexto passa a ser de fundamental importância o processo de adaptação cultural da escola para um perfeito alinhamento com os novos objetivos estratégicos.

Com a integração de todas estas mudanças que envolvem clientes, colaboradores e serviços prestados é que será possível criar uma vantagem competitiva sustentável que garantirá a perpetuação da instituição de ensino.

2.2 Objetivos do Estudo

2.2.1 Formulação do Problema

A pergunta formulada para orientar o trabalho foi:

“Como o modelo de *Service Profit Chain* pode otimizar a performance dos resultados da Instituição de Ensino Básico, considerando um processo contínuo de mudança?”.

Como descrito por Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), o modelo de *Service Profit Chain* (SPC) estabelece relações entre lucratividade, fidelidade do cliente e satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários de uma empresa. Este conceito também pode ser definido como um tipo especial de liderança, onde os dirigentes das empresas de serviço enfatizam a importância de cada funcionário e cliente. Empresas como Banc One, Southwest Airlines, Taco Bell e MCI, entre outras, experimentaram uma mudança radical no relacionamento com seus funcionários e clientes e conseqüentemente um impacto correspondente na lucratividade e crescimento. O modelo de *Service Profit Chain* têm na sua essência a forte interação dos gestores com os funcionários e clientes, o que permite uma melhor percepção e rapidez na identificação das mudanças e seus processos, bem como nas ações pró-ativas e reativas para se adequar ao novo contexto.

Considerando que as instituições de ensino são empresas prestadoras de serviço, pretendeu-se com este trabalho identificar e descrever o impacto correspondente da aplicação deste modelo de gestão nos seus resultados e performance. Neste estudo, ainda foi importante levar em conta que o ambiente atual passa por mudanças rápidas e profundas, o que obriga as empresas estarem sempre atentas e serem flexíveis e velozes para se adequarem aos novos cenários.

2.2.2 Objetivos e Suposição

Objetivo Final

O objetivo principal do trabalho foi avaliar a implantação do modelo de gestão “*Service Profit Chain*” e seus reflexos na profissionalização e na otimização dos resultados em uma Instituição de Ensino Básico.

Objetivos Intermediários

Para que as instituições de ensino possam implantar o modelo de *Service Profit Chain*, o processo de profissionalização dos seus gestores é de fundamental importância. Isto se deve a necessidade de um conhecimento mínimo de gestão que permita entender e alinhar objetivos estratégicos e processos operacionais. Os fatores transformacionais (1), que tratam do ambiente externo, e os fatores

1 Fatores Transformacionais: são fatores relacionados ao ambiente externo que afetam a produtividade e o resultado. Mais detalhes a respeito podem ser encontrados em Burke (2002, p. 211-212).

transacionais (2), que tratam do ambiente interno, que são relevantes para otimizar a performance dos resultados das escolas, devem ser identificados e gerenciados. Isto quer dizer que os fatores externos e internos de mudança devem ser observados e facilmente correlacionados com os fatores estratégicos e operacionais da cadeia serviços-lucro para se obter uma rápida e eficiente resposta às mudanças e as novas necessidades de mercado, sejam elas radicais ou incrementais.

Os objetivos intermediários deste estudo foram:

- Avaliar o nível de profissionalização gerencial.
- Avaliar o processo de gestão dos fatores transformacionais.
- Avaliar o processo de gestão dos fatores transacionais.

Suposição

A suposição deste estudo foi que a gestão eficaz dos fatores da cadeia serviços-lucro melhora a performance e os resultados da instituição de ensino. A otimização desta performance pode ser acelerada pela boa gestão dos fatores transformacionais e transacionais de mudança, através da forte interação dos gestores com funcionários e clientes, característica essa do modelo *Service Profit Chain*.

2 Fatores Transacionais: são fatores relacionados ao ambiente interno que afetam a produtividade e o resultado. Mais detalhes a respeito podem ser encontrados em Burke (2002, p. 212-215).

2.3 Relevância do Estudo

Segundo informações apresentadas por Oliver Mizne (2004), no livro “Gestão Educacional”, Colombo (2004), o setor de educação pública e privada no Brasil movimentou em 2003, de uma forma mais ampla, mais de cem bilhões de reais, o que representava mais de 9% do PIB e afeta diretamente a vida de mais de 60 milhões de alunos, 50 milhões de pais e 3 milhões de professores.

Os números do setor educacional no Brasil relativos a receita, gastos e distribuição de matrículas podem ser observados nos gráficos abaixo, que utilizam dados disponíveis dos anos 2000 e 2003:

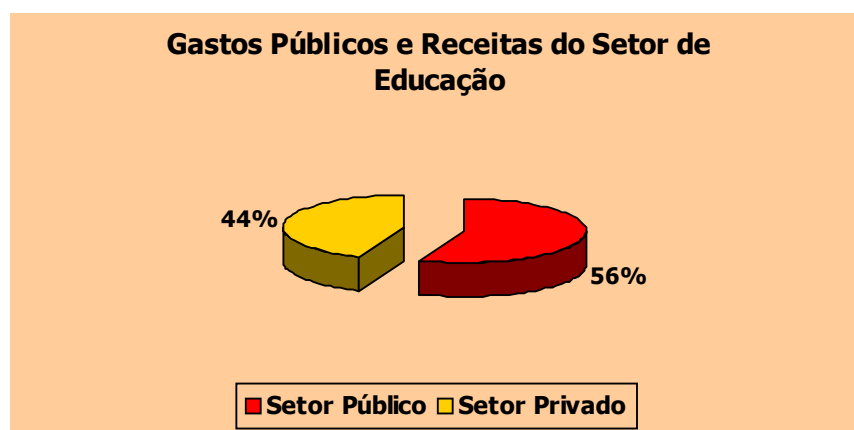


Figura 1 – Gastos Públicos e Receitas do Setor de Educação (Percentuais referentes ao ano 2000) - Fonte: Ideal Invest

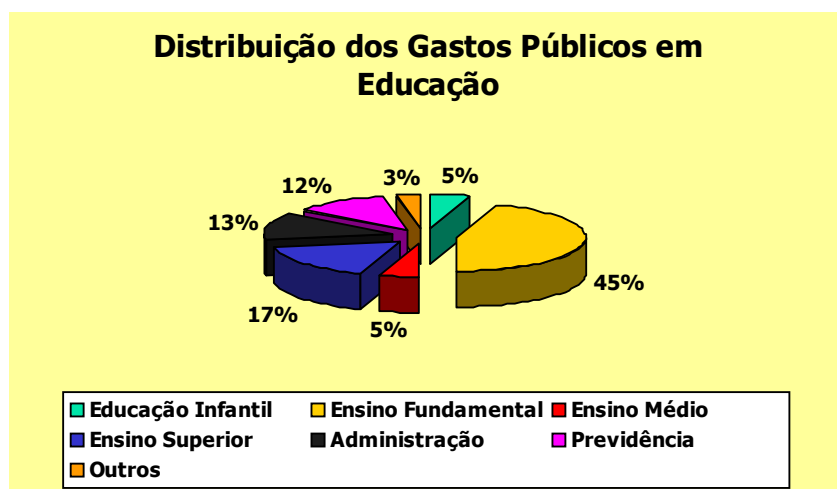


Figura 2 – Distribuição dos Gastos Públicos em Educação
(Percentuais referentes ao ano 2000) - Fonte: Ideal Invest

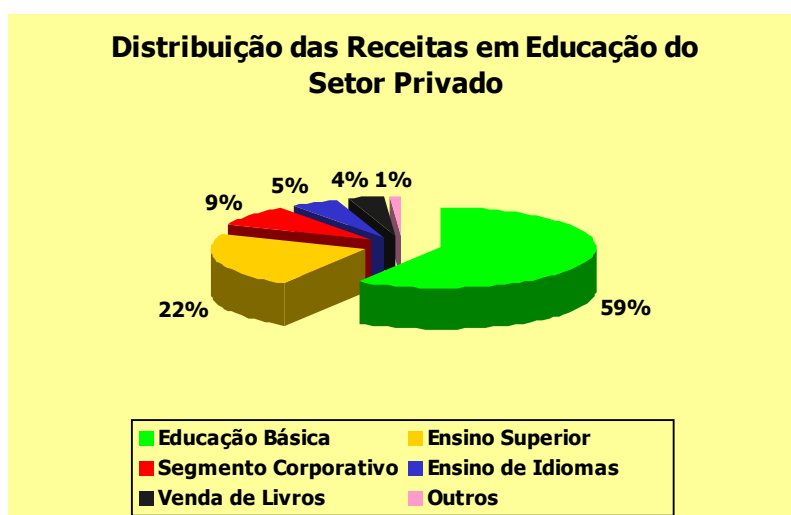


Figura 3 – Distribuição das Receitas em Educação do Setor Privado
(Percentuais referentes ao ano 2000) - Fonte: Ideal Invest

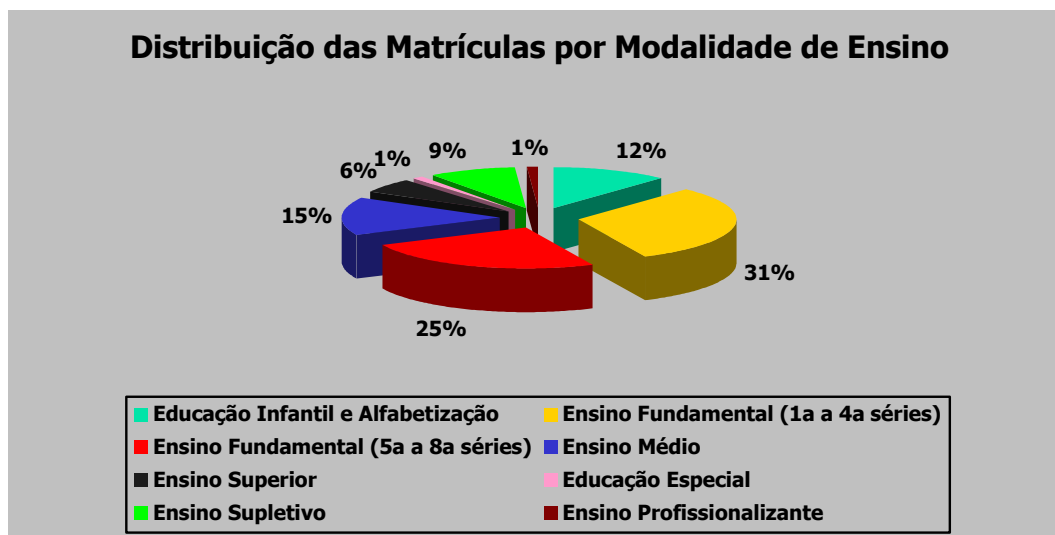


Figura 4 – Distribuição das Matrículas por Modalidade de Ensino
(Percentuais referentes ao ano 2003) - Fonte: INEP/MEC, Ideal Invest

Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (2004), baseada em dados de 2002 e 2003, constatou que de uma forma direta o setor educacional privado representa 1,3% do PIB brasileiro. Isto significa que o número de matrículas da rede privada de ensino evita um gasto anual do governo de algo próximo a 20 bilhões de reais.

Portanto, a participação do setor educacional no PIB brasileiro e o número de pessoas que são afetadas por ele demonstram sua importância no cenário nacional. Além disso, este mercado tem passado por grandes mudanças que impõem sobre estas organizações um novo contexto de atuação. Este trabalho pode, portanto, gerar conhecimentos e informações úteis para pesquisadores, diretores e profissionais da área educacional.

Assim, a relevância deste estudo se pautou em três pontos:

- O aumento do nível de interesse empresarial pelo setor educacional.
- A crescente profissionalização da gestão das instituições de ensino. (Colombo, 2004)
- A possibilidade da utilização do estudo como referência para a gestão das instituições de ensino.

2.4 Delimitação do Estudo

Para os propósitos desta pesquisa foram consideradas as seguintes delimitações:

- Este estudo considerou somente o segmento do ensino básico.
- Este estudo não contemplou o ensino público.
- Este estudo não discutiu o processo de implementação da mudança.
- Este estudo não discutiu planos estratégicos.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A verificação da literatura focou os pontos principais que sustentam teoricamente o objetivo final deste trabalho. Por isso os tópicos de estratégia, *Service Profit Chain* e mudança foram abaixo desenvolvidos. Para o modelo proposto, conhecer o ambiente externo e os recursos básicos disponíveis é de fundamental importância para se conseguir a otimização da performance pretendida. Neste caso, é importante estudar os conceitos clássicos de Porter, no que tange a competitividade da indústria e entender como os recursos básicos disponíveis são importantes para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Para estruturar estes conceitos de estratégia e aplicá-los a uma empresa de serviços foi escolhido o modelo de cadeia serviços-lucro. Este modelo faz um alinhamento dos fatores operacionais e estratégicos, ou seja, permite uma melhor gestão dos objetivos estratégicos e dos recursos disponíveis para a obtenção da melhora de performance. Este modelo ainda permite, através do conceito de equação de valor, a otimização dos resultados da empresa.

Incluiu-se ainda nesta revisão o estudo dos fatores transformacionais e transacionais da mudança, visto que no cenário atual, esta dinâmica tem que ser considerada e ter o seu impacto sobre a performance e os resultados avaliados.

3.1 Estratégia

3.1.1 Evolução da Estratégia

Segundo Pessoa (2003), a palavra estratégia se originou da palavra grega *strategos*, que se referia, inicialmente, a um papel de general no comando de um exército: de *stratos*, exército e *agein*, conduzir. A evolução do conceito de estratégia continuava a focalizar interpretações militares, sendo que a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a segunda guerra mundial, pois até aquele momento pouco se produziu em termos de pensamento estratégico, visto que apesar da intensa concorrência entre as empresas industriais daquele período, nenhuma tinha poder para influenciar o mercado de forma significativa.

A segunda revolução industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, ocorreu com a construção de ferrovias-chave que permitiram uma forte expansão industrial e a conseqüente formação de mercados de massa. Neste momento, de acordo com Ghemawat (2000), o conceito de estratégia surge como forma de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo. Os conceitos de estratégia continuaram evoluindo e nos

anos 70 do século XX prevalecia o empiricismo que era calcado em taxonomias e tipologias. Nos anos 80 prevaleceu a visão de Porter, que afirma que o planejamento estratégico reflete a proposição de obtenção de benefícios significativos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que as ações da organização sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas. Na década de 90, uma nova visão baseada em recursos aproximou as escolas de conteúdo e processo. Neste período a análise estratégica devia ser feita com base em recursos e se consolida a idéia de que a estratégia realizada é o resultado da soma da estratégia deliberada e da estratégia emergente.

A revisão do campo da estratégia é muito vasta e engloba várias escolas com visões diferenciadas e por consequência as definições de estratégia são amplas e distintas. Mintzberg (1987), menciona particularmente cinco definições de estratégia que são conhecidas como os 5 P's da estratégia:

- A estratégia como um plano: um plano pretendido, ou seja, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro.
- A estratégia como um padrão: um plano realizado, a consistência do comportamento ao longo do tempo.

- A estratégia como uma posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados.
- A estratégia como perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
- A estratégia como pretexto: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Os 5 P's da estratégia são conceitos superpostos e não excludentes.

Outra definição sobre estratégia e os resultados operacionais de uma organização é apresentada abaixo:

“A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos em longo prazo de uma empresa bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.”

(Alfred D. Chandler, Jr. **apud** Ghemawat, 2000, p. 15)

Dentro desta visão, as estratégias corporativas, as de negócios e as funcionais devem estar alinhadas e serem constantemente gerenciadas e avaliadas.

“A gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação da estratégia, (3) implementação da estratégia e (4) avaliação e controle.”

(Hunger & Wheelen, 2002, p. 9)

Na visão de Mintzberg (2000), o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o processo, ou seja, os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas.

Assim sendo, podemos concluir que para se atingir os objetivos de longo prazo é necessário identificar e comunicar uma vantagem competitiva sustentável, sabendo ainda que este processo está fortemente ligado com o ambiente, a estrutura e a cultura organizacional, bem como com a propensão para mudança.

De acordo com Daft (2002), atingir resultados eficazes é com certeza o resultado da harmonia entre as metas, estratégias e o projeto organizacional.

3.1.2 Estratégia e Vantagem Competitiva – Visão de Porter

3.1.2.1 As 5 Forças Competitivas

O modelo desenvolvido por Michael Porter visa relacionar uma empresa com o seu ambiente. Embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal é a indústria em que esta empresa compete. Portanto, este tipo de análise considera os concorrentes existentes e os em potencial, bem como todas as forças competitivas e o potencial de lucro desta indústria.

Segundo Porter (1986), as forças competitivas a serem analisadas são as seguintes:

- ✓ A ameaça de novos entrantes.
- ✓ A ameaça de produtos substitutos.
- ✓ O poder dos fornecedores.
- ✓ O poder dos compradores.
- ✓ A intensidade da rivalidade da indústria.

Ademais, na visão de Hax (1996), duas outras categorias de forças devem ser consideradas na análise da indústria: barreiras de saída e ações governamentais.

Portanto, a estrutura genérica da indústria é representada pelos seus principais participantes e suas interrelações, além dos fatores inerentes as forças que moldam a atratividade da indústria. A ilustração desta estrutura pode ser observada na figura abaixo:

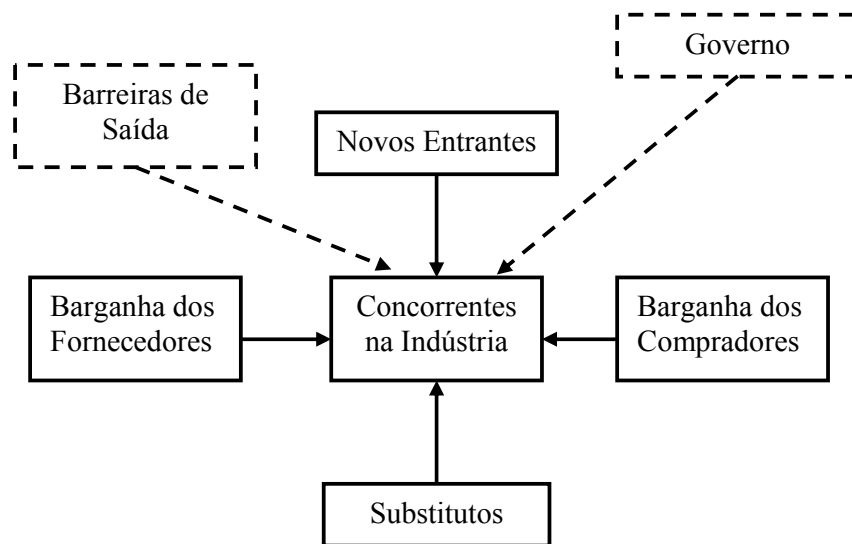


Figura 5 – Diagrama das 5 Forças - Fonte: Adaptado de Porter, 1986, p.23

Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já presentes neste mercado. A ameaça de novos entrantes é maior quando existem baixas barreiras de entrada. Como exemplo, diversas instituições de ensino foram abertas nos grandes centros

brasileiros, o que causou inúmeras mudanças nas forças competitivas, além de uma grande perda na rentabilidade do setor.

Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são novos produtos e/ou serviços que reduzem os retornos potenciais de uma indústria através de uma substituição direta ou por uma nova aplicação desta tecnologia. Os retornos potenciais normalmente ficam limitados a um determinado teto, visto que na tentativa de aumentar a lucratividade a ameaça do substituto vira uma realidade.

Os produtos substitutos podem alterar de forma substancial a estrutura e a economia de uma indústria e colocar em risco a sobrevivência de produtos e fabricantes tradicionais. No setor educacional, o aumento do número de vagas e a melhora da qualidade do ensino público poderão gerar impacto na estabilidade da indústria.

Poder dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços. Segundo Porter, os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos

podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos dos seus próprios preços.

Um outro ponto também deve ser considerado, pois geralmente se considera como fornecedores outras empresas e se esquece de um fornecedor interno importante que é a mão-de-obra. Como exemplo podemos citar a mão-de-obra no setor de serviços, cuja qualidade é fundamental para o sucesso da empresa. Uma instituição de ensino que não possuir professores de qualidade sofre um reflexo negativo na sua capacidade competitiva.

Poder dos Compradores

Os compradores pressionam a rentabilidade da indústria quando forçam os preços para baixo ou requerem mais qualidade ou mais serviços. O poder dos compradores se eleva quando estes adquirem grandes volumes, possuem custos baixos para trocar de fornecedores ou se existem fontes alternativas de suprimento. No mercado educacional, este poder é significativo, visto que o setor é sensível ao preço, a tradição e a qualidade do ensino, considerando-se ainda o baixo custo para aluno trocar de instituição de ensino.

A Intensidade da Rivalidade na Indústria

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva de uma indústria podem mudar e realmente mudam ao longo do tempo. Como exemplo pode-se observar que a rivalidade aumenta em uma indústria que

chegou a maturidade, se duas ou mais empresas disputam a liderança de um mercado em crescimento, se a aquisição de uma empresa introduz uma personalidade muito diferente na indústria, se ocorre a introdução de uma inovação tecnológica e se existem altas barreiras de saída.

Um ponto importante que têm que ser considerado é o caso da indústria fragmentada, como é o caso do setor educacional. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de um grande número de empresas de pequeno e médio porte, das quais muitas são da iniciativa privada. As indústrias fragmentadas são fragmentadas por diversos motivos, sendo eles históricos ou econômicos e se caracterizam como um meio competitivo bastante peculiar, onde se observa a ausência de líderes e uma diversificação significativa quanto a sofisticação tecnológica. A forma de análise deste tipo de indústria deve utilizar todo o ferramental estratégico disponível e considerar os conceitos peculiares da fragmentação tais como: ausência de economias de escala ou curva de experiência, custos de transportes elevados, custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas, ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores, deseconomias de escala em aspectos importantes, uma linha de produto altamente diversa, denso conteúdo de criatividade, controle local rigoroso, serviço personalizado, imagem local e contatos locais, necessidades variadas do mercado, acentuada diferenciação do produto no que tange principalmente à imagem, altas barreiras de saída, normas locais, proibição de concentração pelo governo e novidade.

Governo

O governo desempenha um papel relevante no setor educacional. Isto se deve ao fato da educação, por essência, ser uma atividade de interesse público. Escola pública de qualidade para todos é um ideal de indiscutível valor, porém um enorme desafio. Sendo assim, quando a demanda da sociedade não é atendida pelo governo, a cobrança automaticamente se reverte para a iniciativa privada, que, a princípio, foi compreendida, no Brasil, como uma alternativa voltada exatamente para suprir essa deficiência.

Por conseqüência, no aspecto administrativo-financeiro, podemos observar uma constante interferência do governo nas relações comerciais entre pais e escolas, ditando planos e normas que muitas vezes prejudicam a estabilidade deste mercado.

No âmbito da regulação pedagógica pode ser observado um avanço técnico quando da publicação da LDB, “Lei das Diretrizes de Base”, e dos PCNs, “Parâmetros Curriculares Nacionais”. Estas legislações e normas apresentaram objetivos pedagógicos que as escolas devem alcançar. Entretanto, concedeu liberdade de planejamento, dentro de determinados limites, para que as escolas se estruturassem em uma seqüência lógica de evolução cognitiva, socio-emocional e de habilidades, respeitando o ambiente em que cada instituição de ensino está inserida.

Barreiras de Saída

As barreiras de saída do mercado educacional se concentram em três fatores: especialização, barreiras emocionais e restrições governamentais e sociais.

Os proprietários de estabelecimentos de ensino particular são na grande maioria especialistas e apaixonados pela educação. Neste caso, a especialização e aspectos emocionais contribuem para a permanência de competidores na indústria, mesmo que a situação financeira da instituição de ensino não seja boa. Este fator é muito ruim para a lucratividade do setor, bem como para a sua atratividade. Entretanto, um processo de profissionalização administrativa pode reverter esta situação.

Outro ponto que deve ser considerado é relativo a regulação governamental, que exige o cumprimento de diversos quesitos para o fechamento de uma instituição de ensino.

3.1.2.2 Vantagem Competitiva

A rentabilidade de uma empresa depende basicamente de dois pontos determinantes: a atratividade da indústria e a posição relativa de uma empresa dentro da sua indústria. Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva deve compreender e saber lidar com as sofisticadas regras de concorrência de uma indústria e modificar estas regras em favor da empresa. O bom entendimento destes mecanismos possibilita uma empresa a se posicionar bem dentro de uma indústria e buscar uma boa rentabilidade.

A base fundamental para conseguir um desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Existem dois tipos de vantagens competitivas que uma empresa pode ter: custo baixo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos combinados com o escopo das atividades que uma empresa busca realizar para conseguir uma vantagem competitiva levam a três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque possui duas variáveis: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas são apresentadas abaixo:

Vantagem Competitiva	
Escopo Competitivo	1. Liderança de custo
	2. Diferenciação
	3A. Enfoque de custo
	3B. Enfoque na diferenciação

Figura 6 – Estratégias Genéricas - Fonte: Porter, 1989, p. 11

Liderança de Custo

Para que uma empresa tenha liderança no custo, esta deve possuir o menor custo de produção da indústria. A lógica deste tipo de estratégia genérica exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias disputando esta posição. Uma empresa que escolhe este tipo de estratégia deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Com o menor custo, a empresa pode comandar os preços da indústria, e ainda obter com preços mais baixos que

os concorrentes uma maior lucratividade. Entretanto, um líder no custo, deve obter uma proximidade de diferenciação relativa a seus concorrentes, para ser um competidor acima da média, mesmo que a sua vantagem competitiva seja de liderança de custo.

Diferenciação

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única na sua indústria. A lógica deste tipo de estratégia genérica exige que uma empresa escolha atributos que a façam diferente dos seus concorrentes. Por ser única, a empresa pode ter um preço-prêmio, o que pode garantir uma maior lucratividade, desde que o custo para obter esta diferenciação seja menor do que o prêmio recebido. Entretanto, um diferenciador, busca uma proximidade de custo em relação aos seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

Um ponto importante nesta estratégia genérica é que ela permite mais de um tipo de diferenciação de sucesso dentro da indústria, caso a mesma possua vários atributos muito valorizados pelos compradores.

Enfoque

A estratégia genérica do enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo específico dentro de uma indústria. Neste caso, a empresa seleciona um ou mais segmentos-alvo na indústria e adapta sua estratégia para

atendê-los, excluindo os outros. Portanto, uma empresa que adota esta estratégia, procura uma vantagem competitiva para o segmento alvo em detrimento de uma vantagem competitiva geral.

A estratégia do enfoque possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Estas vertentes buscam respectivamente vantagens no custo e na diferenciação, o que implica que os segmentos escolhidos pela empresa não são atendidos de forma satisfatória pelos concorrentes com alvos amplos.

Meio-Termo

A empresa que não consegue se posicionar bem em uma estratégia genérica fica no meio-termo, ou seja, ela não possui qualquer vantagem competitiva, o que leva esta empresa a obter um desempenho abaixo da média. Geralmente, esta situação acontece quando uma empresa reluta em fazer as escolhas de como competir. A obtenção de lucros atrativos no meio-termo só ocorre se a estrutura da indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver sorte de seus concorrentes também estarem posicionados no meio-termo.

3.1.3 Competências e Recursos-Chave – “Resource-Based View”

Durante a década de 60 do século XX, o modelo de “SWOT” (strengths – weaknesses – opportunities – threats) era muito utilizado para obter uma vantagem competitiva sustentável. Este modelo é voltado para a

implementação de estratégias que exploram as fortalezas internas da empresa, aproveitando as oportunidades externas e evitando as ameaças externas e as fraquezas internas. Na teoria das forças competitivas apresentada por Porter (1986), as condições ambientais da indústria eram o foco da estratégia, caso uma empresa desejasse obter altos índices de performance.

Entretanto, este modelo ambiental considerava que as empresas de uma indústria possuíam recursos estratégicos idênticos e que se caso alguma heterogeneidade fosse criada, rapidamente seria copiada.

Segundo Barney (1991), a teoria baseada em recursos considera que existe heterogeneidade de recursos estratégicos entre as empresas e que não existe uma mobilidade perfeita destes recursos dentro da indústria. Assim, este modelo estuda as implicações destas duas afirmativas quando analisa os tipos de vantagem competitiva sustentável.

Hitt, Ireland e Koskinsson (1999) afirmam que os recursos de uma empresa podem ser tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são relativos a qualquer ativo que possa ser observado e quantificado. Os recursos intangíveis envolvem propriedade intelectual de direitos de patentes, know-how, marcas, cultura, reputação e outros recursos difíceis de serem mensurados. Some-se a isto que os recursos intangíveis por serem menos visíveis e mais difíceis de entender, comprar, imitar e substituir são os preferidos quando do desenvolvimento das capacidades e competências das empresas.

Na visão de Barney (1991), os recursos das empresas podem ser classificados em três categorias: recursos físicos (Williamson, 1975), recursos humanos (Becker, 1964) e recursos organizacionais (Tomer, 1987).

Como descrito por Cool e Dierickx (2000), os recursos são cumulativos e resultantes de investimentos de longo prazo. O nível do estoque de recursos é dinâmico e varia ao longo do tempo de acordo com fluxo líquido de recursos estratégicos. As taxas de ajuste do estoque e do fluxo de recursos são diferentes, pois ajustar o fluxo de recursos é muito mais rápido do que o estoque. Entenda-se desta forma que atingir um nível de estoque desejado é um processo de longo prazo. O tempo requerido para atingir este novo nível é uma função do nível de estoque e do incremento do fluxo deste, que é a diferença líquida entre a entrada e a saída de estoques. Assim, pode-se concluir que quanto menor a diferença entre o nível desejado e o atual, menor será o tempo para alcançá-lo.

Como caracteriza Peteraf (1993), no mercado heterogêneo observa-se a presença de fatores produtivos superiores com limites de fornecimento. Estes fatores são quase fixos, no sentido de que a expansão do seu fornecimento não ocorre rapidamente, ou seja, eles são insuficientes para toda a indústria. A teoria ricardiana argumenta que nestes casos as empresas possuem um fornecimento de recursos estratégicos inelástico, o que não possibilita uma expansão rápida da produção, a não ser com custos e preços muito altos. Caso este evento ocorra, empresas de baixa eficiência são atraídas para este mercado e incrementam a produção até o custo marginal. Portanto, num mercado

equilibrado empresas com custos mais baixos obtêm maiores rentabilidades do que os concorrentes.

Cool e Dierickx (2000) afirmam que recursos não comercializáveis e a mobilidade imperfeita destes são a base de uma vantagem competitiva sustentável. Esta afirmativa subentende que é muito caro comprar recursos escassos e ainda a dificuldade, e às vezes a impossibilidade, de um recurso produzir resultados positivos em outra empresa. Neste caso, não possibilitar a imitação e nem a substituição é fundamental para as empresas que possuem a vantagem competitiva.

Os limites da imitação receberam uma grande atenção da literatura (Rumelt, 1984, 1987; Ghemawat, 1986; Dierickx e Cool, 1989). Rumelt (1984) inventou o termo mecanismos de isolamento, “isolating mechanisms”, para se referir aos impedimentos de imediata imitação de um posicionamento de recursos estratégicos de uma empresa. O estudo do processo de acumulação de recursos não comercializáveis de Cool e Dierickx (1989) apresenta dois tipos de mecanismos de isolamento: acumulação econômica de recursos e barreiras de imitação.

A acumulação econômica de recursos é resultado de mecanismos de isolamento que após uma empresa desenvolver uma vantagem competitiva, ela estabelece uma dinâmica que só faz aumentar a magnitude desta vantagem em relação aos concorrentes. Esta vantagem pode aumentar através de uma massa eficiente de ativos ou de uma interconectividade de ativos estocados. Uma

massa eficiente de ativos se forma com o desenvolvimento de um alto nível de estoques de recursos estratégicos antes dos competidores, que neste caso precisam investir mais para chegar ao mesmo nível de estoque. Este é o fenômeno chamado o sucesso gera sucesso, “sucess breeds sucess”. A interconectividade de ativos se caracteriza pela influência do nível de um recurso do estoque em outro.

As barreiras de imitação simplesmente impendem que os concorrentes dupliquem o valor dos seus recursos. Isto pode ser realizado de três maneiras: gastos para a compressão do tempo, ambigüidade casual e exclusividade. Os competidores que entram mais tarde na indústria devem investir mais do que os que chegaram primeira para encurtar o tempo de geração de estoque de recursos. No caso da ambigüidade casual, o ponto principal é fazer com que os concorrentes tenham dificuldade em identificar os fatores relevantes no processo de acumulação de recursos, e mesmo que consigam identificar não consigam controlar. O aspecto da exclusividade vale-se de proteções legais ou de contratos de longo prazo que não permitem as demais empresas usufruírem dos mesmos recursos.

Barney (1991) diz que quando a imitação não é possível, a concorrência deve desenvolver o que é chamado de recursos estratégicos equivalentes, “strategically equivalent resources”. Por sua vez, dois recursos são estrategicamente equivalentes quando eles permitem a implantação das mesmas estratégias. Isto pode acontecer de duas formas: uma empresa desenvolve um

recurso similar que permite implantar a mesma estratégia ou desenvolve um recurso diferente que também permite implantar a mesma estratégia.

Portanto, uma vantagem competitiva sustentável depende de um mercado com recursos estratégicos não comercializáveis, mobilidade imperfeita e grandes dificuldades de imitação e substituição.

3.1.4 Sumário da Estratégia

A importância da estratégia é relativa a uma análise do ambiente externo e posterior posicionamento da empresa no seu mercado-alvo e o estabelecimento de objetivos estratégicos a serem perseguidos pela organização. Para o segmento educacional é básico o entendimento da teoria do mercado fragmentado e regionalizado, bem como os recursos disponíveis e diferenciados deste setor. Uma boa gestão do ambiente externo, dos clientes e dos recursos disponíveis pode criar uma vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, criar esta vantagem competitiva não é simples, visto que em um ambiente fragmentado, o posicionamento estratégico é de importância crucial. O desafio estratégico é justamente enfrentar a fragmentação tornando-se uma das organizações mais bem-sucedidas, embora capaz de obter somente uma modesta parcela do mercado. Neste aspecto, os recursos disponíveis são fundamentais para suportar o posicionamento estratégico. No caso das instituições de ensino, a qualidade do corpo docente, a metodologia educacional

e a tecnologia são recursos importantes para serem considerados e administrados na busca da vantagem competitiva sustentável.

3.2 Service Profit Chain (Cadeia Serviços-Lucro)

3.2.1 Serviços

De acordo com Lovelock e Wright (2002), a definição do setor industrial e agrícola não causa dúvidas para a maioria das pessoas, mas o mesmo já não ocorre quando se fala de serviços. Os mesmos autores apresentam duas definições que segundo eles capturam a essência dos serviços:

“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

(Lovelock & Wright, 2002, p. 5)

“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma

mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

(Lovelock & Wright, 2002, p. 5)

Há consenso geral na literatura de que existem diferenças inerentes entre bens e serviços. Os serviços se caracterizam por sua intangibilidade, heterogeneidade de desempenho, produção e consumo simultâneos e perecibilidade.

As características mencionadas ocorrem pelo fato dos serviços não poderem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Além disto, representam atuações que em geral são desempenhadas por seres humanos, que mudam as suas ações ao longo do tempo e em função dos clientes. Este ponto está diretamente ligado a produção e ao consumo simultâneos, visto que a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente. Logo, não podem ser estocados, preservados, revendidos ou devolvidos.

O desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços ocorrem pela ação conjunta de três grupos que se encontram interconectados, como mostra a figura abaixo:

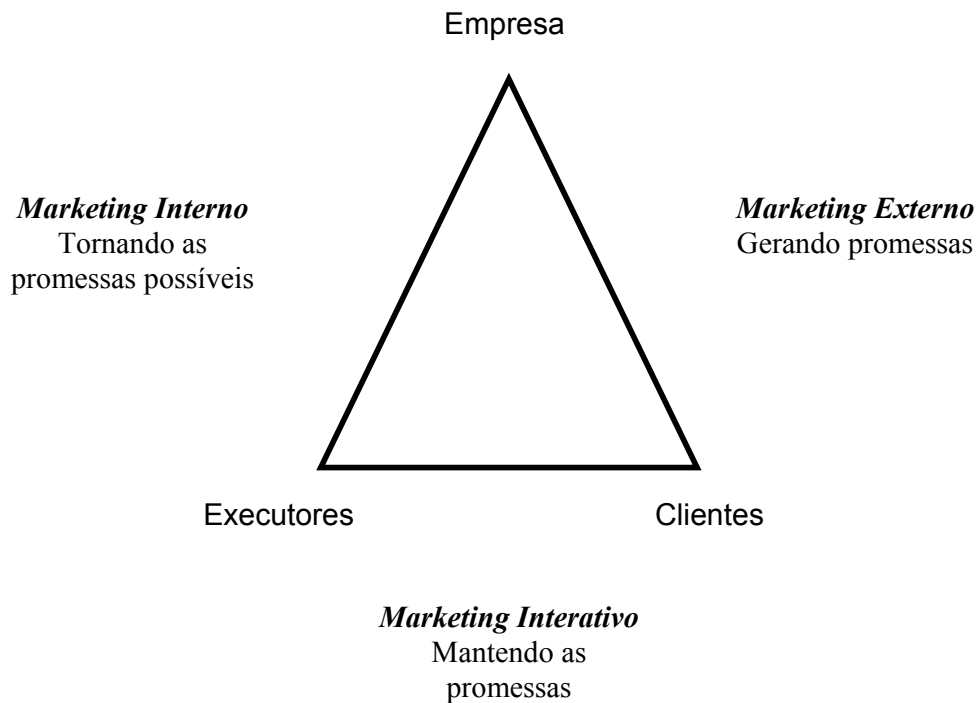


Figura 7 – O Triângulo de Marketing de Serviços - Fonte: Zeithaml & Bitner, 2003, p.39

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que todas as atividades do triângulo de marketing de serviços estão ligadas à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes. Portanto, estes três tipos de marketing são fundamentais para a construção e a manutenção das relações com os clientes. Neste caso, os elementos controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles, passam de 4 para 7. Assim, o composto de marketing para serviços é formado pelos seguintes elementos: produto, praça, promoção, preço, pessoas, evidência física e processo. Ainda de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a noção de composto

sugere que todas as variáveis são inter-relacionadas e que dependem umas das outras em alguma medida. Além disto, é pressuposto que haja um composto ideal da combinação dos sete fatores para um dado segmento e em um determinado momento.

3.2.2 A Equação de Valor do Cliente

Na visão de Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), os clientes compram resultados, não produtos ou serviços. Neste caso, quanto melhores forem os resultados, maior será a satisfação do cliente e conseqüentemente maior será a fidelidade, ou seja, maior será a retenção.

Assim, a equação de valor do cliente pode ser escrita da seguinte forma:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados gerados para o cliente} + \text{qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{custos de aquisição do serviço}}$$

O valor associado aos resultados varia conforme o tamanho da tarefa e sua importância para o cliente.

Entretanto, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry, a qualidade do processo dos serviços pode ser identificada em cinco dimensões: confiabilidade,

responsividade, autoridade, empatia e evidências tangíveis. Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), mencionam ainda que outra pesquisa determinou que a percepção que os clientes têm de qualidade depende basicamente da relação entre o que realmente foi proporcionado e o que era esperado. Esta constatação sugere que a qualidade de um serviço é: relativa e não absoluta, determinada pelo cliente e não pelo prestador do serviço, variável de um cliente para o outro e passível de ser melhorada mediante a satisfação ou superação das expectativas do cliente.

No que tange preço e custos de aquisição, Heskett, Sasser e Schlesinger (2002) afirmam que a conveniência acarreta custos e tem um valor para muitos clientes. Assim sendo, os critérios de utilidade de forma, lugar e tempo são importantes e devem ser considerados quando se analisa o valor da conveniência, que varia de um cliente para o outro.

A equação de valor do cliente permite uma melhor visualização dos seus elementos e suas respectivas relações com a cadeia serviços-lucro e a estratégia da empresa.

3.2.3 A Cadeia Serviços-Lucro

De acordo com Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), a cadeia serviços-lucro estabelece relações entre lucratividade, fidelidade do cliente e satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. Esta cadeia estabelece uma relação íntima entre os itens mencionados, que sucessivamente promovem

os resultados planejados e esperados. As relações entre estes elementos podem ser visualizadas na figura 8 abaixo:

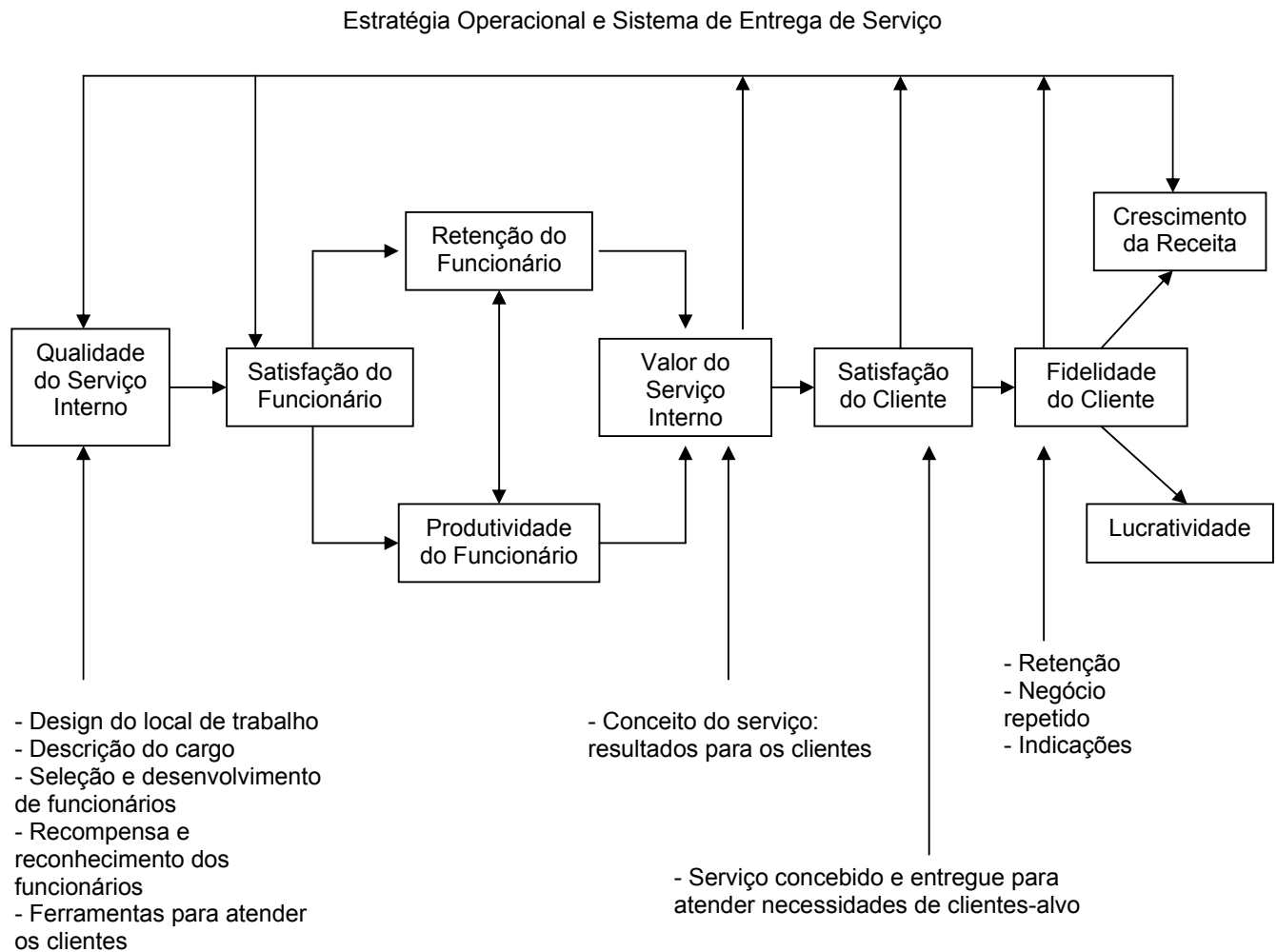


Figura 8 – Cadeia Serviços-Lucro – Fonte: Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W.; Sasser, W. Earl, Jr. e Schlesinger, Leonard A. *“Putting the Service Profit Chain to Work”*, Harvard Business Review, março-abril de 1994 apud Lovelock & Wright, 2002, p.151.

Observando a cadeia acima, pode-se entender que as relações internas dos seus elementos precisam ser fortes, de tal sorte não permitir uma

ruptura em nenhum dos seus elos. Caso contrário, a eficácia dos resultados seria comprometida, bem como o sucesso da empresa. Outro ensinamento de Heskett, Sasser e Schlesinger (1994) é que quando a cadeia serviços-lucro lucro é bem compreendida pela empresa, esta desenvolve e mantém uma cultura corporativa centrada em servir aos clientes e satisfação dos funcionários. Portanto, um bom gerenciamento dos elos desta cadeia é fundamental para se atingir objetivos estratégicos.

3.2.4 Visão Estratégica dos Serviços e a Cadeia Serviços-Lucro

Na visão de Heskett, Sasser e Schlesinger (2002), o objetivo principal da elaboração de uma estratégia operacional é a medida com que o valor para os clientes é alavancado acima dos custos para o prestador de serviços. É essa margem entre valor e custo que representa a oportunidade de lucro para o prestador. Portanto, a maximização do retorno é acentuar o valor para os clientes e reduzir os custos operacionais. Dentro deste princípio, é importante compreender o elo conceitual que a equação de valor faz entre a visão estratégica dos serviços e a cadeia serviços-lucro. Por sua vez, observa-se na figura 9 abaixo que a gestão de recursos humanos, o marketing e as operações são elementos importantes de uma estratégia operacional que alavanca o valor para os clientes, acima dos custos. Logo, o lucro é resultado do preço cobrado do cliente e do valor percebido por este, conforme decisões estabelecidas sobre os componentes da equação de valor. Novamente é importante salientar que uma boa estratégia operacional e uma boa gestão dos seus componentes viabilizam a realização de objetivos estratégicos das empresas.

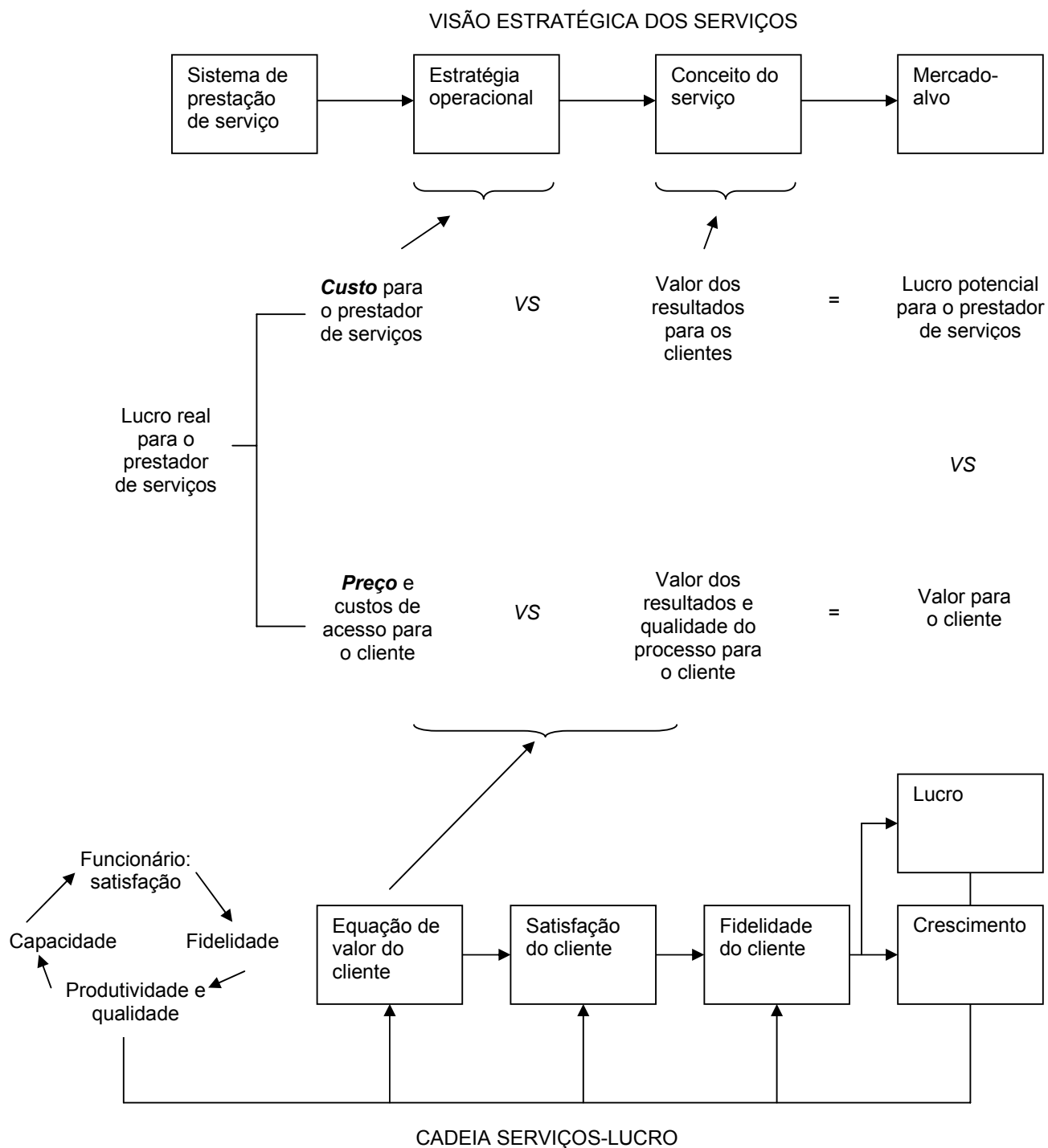


Figura 9 – A equação de valor como um “elo conceitual” entre a Visão Estratégica dos Serviços e a Cadeia Serviços-Lucro - Fonte: Heskett, Sasser & Schlesinger, 2002, p.59

3.2.5 Sumário do “Service Profit Chain”

As características de intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e perecibilidade que são inerentes aos serviços criam inter-relações nas organizações que são fundamentais para o seu sucesso. Entender estas relações e maximizar a geração de valor tanto para o cliente como para o prestador de serviços são os objetivos operacionais das empresas. A utilização da equação de valor como um “elo conceitual” entre a visão estratégica dos serviços e a cadeia serviços-lucro possibilita uma melhor identificação dos fatores que efetivamente contribuem para a maximização da performance e dos resultados organizacionais.

Isto passa por compreender que na cadeia serviços-lucro a gestão dos fatores operacionais são fundamentais para o sucesso da aplicação do modelo. Esta cadeia funciona através de vários elos que não podem ser quebrados, ou seja, a lucratividade e o crescimento são gerados pela fidelidade do cliente, que por sua vez é gerado pela satisfação do cliente, que é gerado pelos valores percebidos pelo cliente, que é gerado pela produtividade dos funcionários, que é gerado pela fidelidade dos funcionários, que é gerado pela satisfação dos funcionários e que é gerado pela qualidade interna. A liderança que compreende este mecanismo consegue fazer com que a cadeia de serviço-lucro desenvolva e mantenha uma cultura centrada em torno de satisfazer os clientes e funcionários. Portanto, bons desenhos de estrutura e processos organizacionais, bem como a escolha certa da tecnologia e uma boa definição e

concepção do serviço são alicerces para a cadeia serviços-lucro e devem ser constantemente gerenciados.

A experiência dos autores parece sugerir que os fatores acima mencionados variam muito pouco de escola para escola, o que acarreta uma gestão administrativa quase que padrão. Segundo Mirza Laranja (2004), no livro “Gestão Educacional”, Colombo (2004), a instituição de ensino que efetivamente compreender este aspecto e passar a gerenciar estes fatores organizacionais, poderá auferir uma vantagem competitiva sustentável e se diferenciar das demais instituições de ensino. Isto quer dizer, que a percepção de valor pelo cliente passará a ser mais clara e conseqüentemente os impactos correspondentes serão percebidos na performance e nos resultados da escola.

3.3 Mudança Organizacional

3.3.1 Fundamentação Teórica

As empresas no limiar do século XIX se caracterizavam por uma tecnologia bastante simples, baixa escala de produção, supervisão pelos proprietários, distribuição local e fontes tradicionais de energia. Eram sistemas imersos em um ambiente bastante estável, que podiam mesmo ser considerados como sistemas fechados. A chegada da estrada de ferro e do telégrafo trouxe mais rapidez e informação para dentro das organizações, permitindo-lhes a expansão para localidades distantes e para novos negócios. Devido a isto surgiu uma nova forma organizacional chamada, por Chandler Jr. (1977), de

multidivisional, caracterizada por muitas unidades operacionais autônomas, cuidando de negócios distintos, independentes da sede central - que mantém o controle estratégico da organização como um todo - e por uma hierarquia gerencial. Portanto, pode-se observar que a mudança organizacional tornou-se uma questão central para os estudiosos das organizações, que passaram a ser concebidas como sistemas abertos, ou seja, que devem manter alinhamento constante com seu ambiente, que apresenta condições cambiantes que fazem emergir novos problemas e novas necessidades e habilidades.

Castells, apud Silva (2001), propõe que se está vivendo uma mudança de época, e não época de mudanças, dada a profundidade das alterações na estrutura social que estão ocorrendo, desde o final do século passado. Conforme Huber e Glick (1995), esse ritmo veloz de mudança pode ser atribuído a duas forças do ambiente organizacional que são a crescente efetividade da tecnologia da informação e a crescente efetividade da tecnologia de transporte.

A lógica defendida pelos teóricos do chamado equilíbrio pontuado (Tushman e Romanelli, 1985) é de que as organizações, em fase de estabilidade ambiental, sofrem continuamente pequenos ajustes, no sentido de aumento de eficiência, pontuados por períodos de transformação drástica, no sentido de mudança descontínua. Assim, períodos mais longos de mudanças dentro do paradigma seriam interrompidos por períodos mais curtos de revoluções do paradigma.

Dessa forma, Bressan e Lima (2003) conceituam mudança organizacional como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

3.3.2 O Modelo de Burke – Litwin

O modelo de Burke e Litwin (1992) é complexo mas procura consolidar conhecimentos teóricos e práticos. Para desenvolver um modelo de performance e mudança organizacional duas linhas teóricas precisam ser estudadas – mudança organizacional e funcionamento organizacional. Neste caso, onde se procura entender as causas de como a performance de uma empresa é afetada e como as mudanças efetivas acontecem, precisa-se salientar a importância dos fatores transformacionais e transacionais. Os fatores transformacionais ocorrem como resposta ao ambiente externo e afeta diretamente missão e a estratégia organizacional, a liderança organizacional e a cultura. Em consequência, os fatores transacionais, como estrutura, sistemas, práticas gerenciais e clima são afetados. Os dois fatores juntos afetam a motivação, que por sua vez afeta a performance. É importante mencionar que segundo Austin e Currie (2003) as emoções variam ao longo da curva de mudança, passando pelas fases de comunicação da mudança, choque, negação, raiva, barganha, depressão, teste e aceitação. Estas fases afetam diretamente a motivação ao longo do tempo e consequentemente a performance organizacional.

As fases da emoção e o modelo de Burke-Litwin podem ser observados nas figuras 10 e 11 respectivamente.

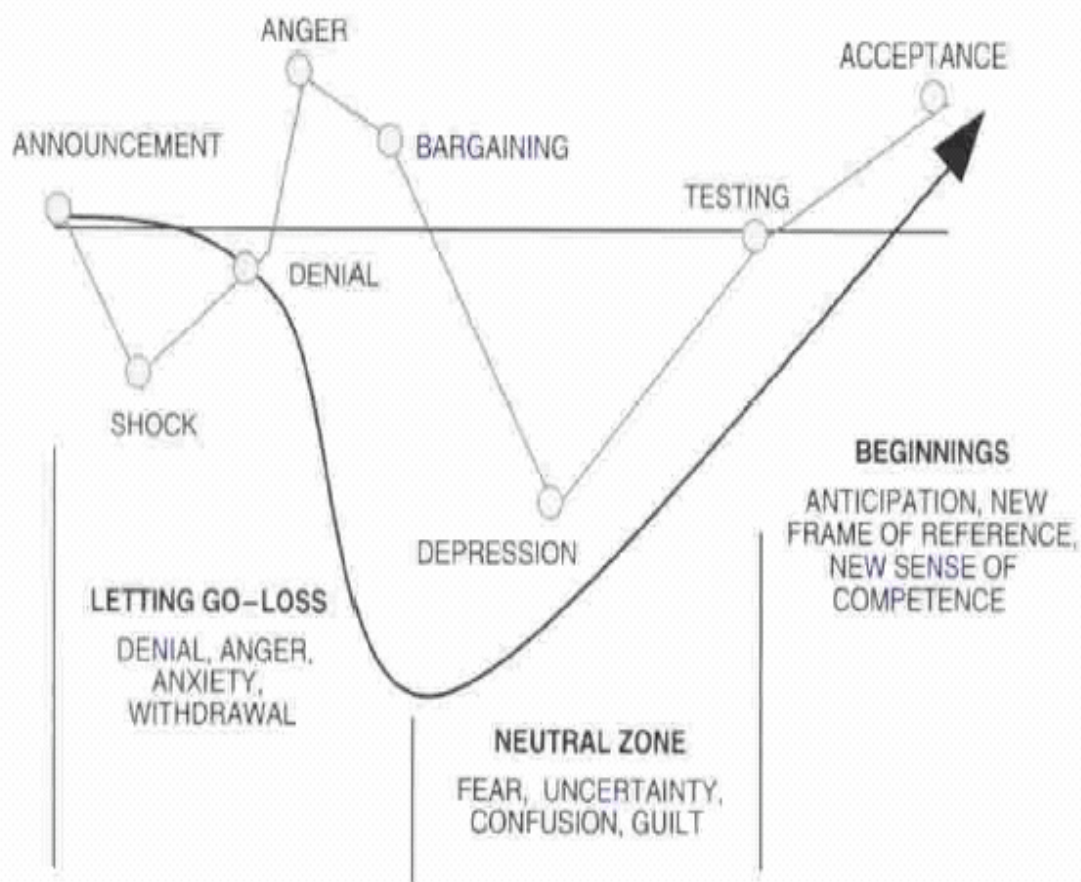


Figure 1: Emotions along the change curve

Figura 10 – Emoções ao longo da curva de Mudança - Fonte: Austin & Currier, 2003, p.233

Figure 1
A Model of Organizational Performance and Change

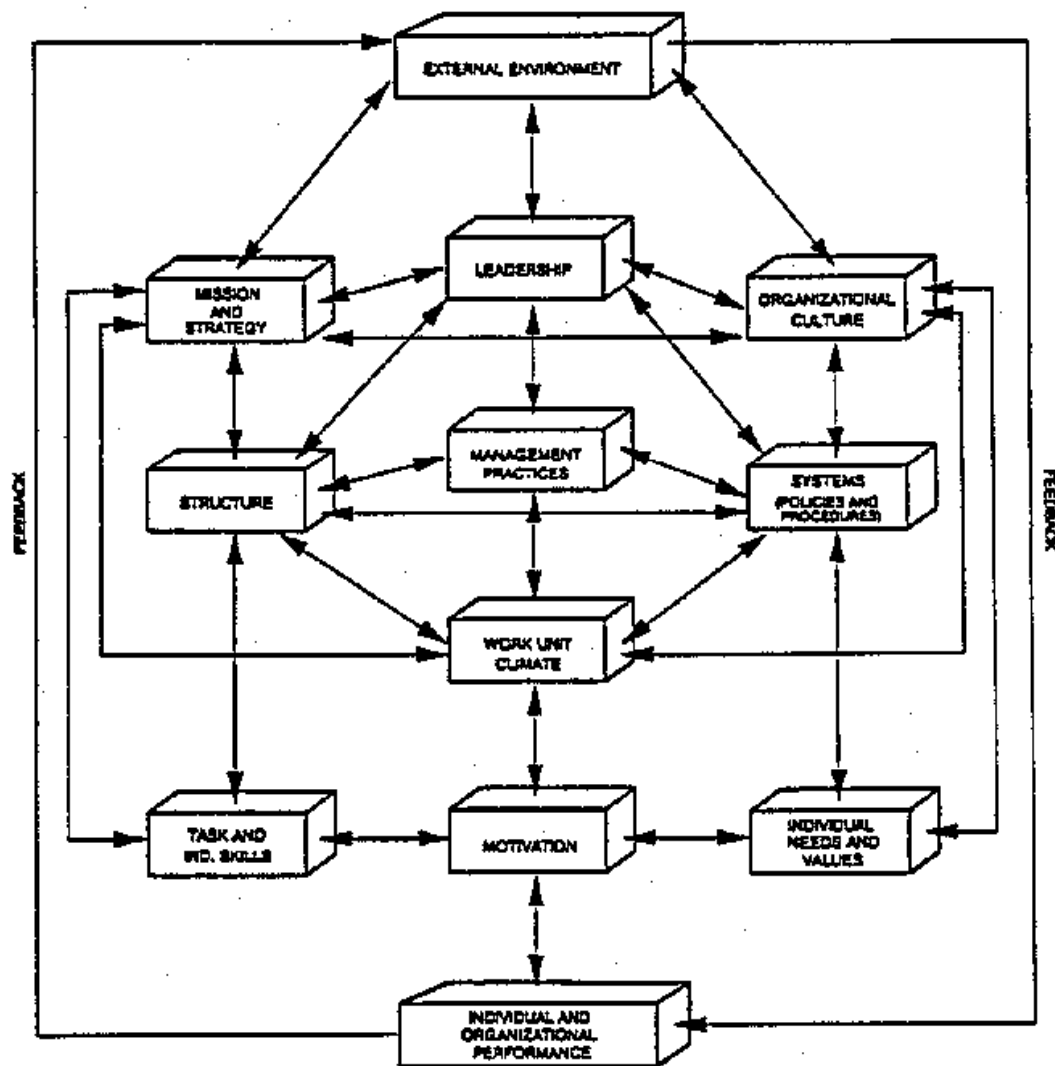


Figura 11 – Modelo Burke-Litwin - Modelo Causal de Mudança e Performance Organizacional - Fonte: Burke & Litwin, 1992, p.528

3.3.3 Sumário de Mudança Organizacional

Assumindo que estamos vivendo uma mudança de época e não uma época de mudanças e ainda considerando que as emoções seguem um ciclo durante o período de mudança, é de grande relevância que um bom entendimento dos fatores que causam este processo. Portanto, uma compreensão dos fatores transformacionais e transacionais permite uma gestão efetiva e eficaz da organização, permitindo um constante alinhamento de objetivos estratégicos e operacionais. Por sua vez, não se pode esquecer a gestão do clima e da cultura organizacional, que afetam diretamente a performance da empresa.

Por característica, a indústria de serviços tem uma relação muito forte com pessoas. Neste ponto é que passa a ser importante a compreensão dos fatores transformacionais e transacionais de mudança para o modelo de cadeia serviços-lucro possa ter o seu sucesso de utilização plenamente atingido. Isto se deve ao fato que as pessoas resistem a mudanças, principalmente quando estas são radicais. A boa administração deste ambiente de mudança passa pela boa gestão dos fatores transformacionais e transacionais. Os fatores transformacionais e transacionais se relacionam com os impactos externos e internos, respectivamente, percebidos pelas pessoas, ou seja, estes fatores estão fortemente interligados com clima, motivação e cultura. As percepções de ganho e perda, bem como o ciclo de emoções deve ser considerado durante o processo de gestão dos fatores da cadeia serviços-lucro. Isso tudo está relacionado com a velocidade e a profundidade das mudanças, que são avaliadas e executadas nas

estruturas e processos organizacionais, na escolha da tecnologia e na definição do serviço, como resposta as necessidades de adequação ao mercado. Ou seja, a gestão de pessoas, bem como a administração das percepções destas é fundamental para o sucesso da empresa.

3.4 Aplicação do Modelo de “Service Profit Chain” para Instituições de Ensino Básico

3.4.1 Serviços Educacionais

Segundo Didonet (2000), o surgimento das primeiras idéias de um plano que tratasse da educação aconteceu simultaneamente com a instalação da República no Brasil. À medida que o quadro social, político e econômico, do início do século XX, se desenhava, a educação começava a se impor como condição fundamental para o desenvolvimento do país. Havia grande preocupação com a instrução, nos seus diversos níveis e modalidades. Desde esta época até hoje, várias reformas educacionais ajudaram ao amadurecimento da percepção coletiva da educação como um problema nacional. Conseqüentemente a educação passou a ser regulada pelo governo através de leis, normas e planos estratégicos de longo prazo. No que tange este aspecto legal, a educação formal está dividida em dois segmentos a saber: educação básica e educação superior.

A educação básica se divide em três níveis de ensino: educação infantil, creche e pré-escola, ensino fundamental e ensino médio. A educação infantil em geral recebe alunos de 0 a 6 anos de idade, o ensino fundamental de 7

a 14 anos e o ensino médio de 15 a 17 anos. Compreender a divisão da educação básica nestes níveis é importante devido ao processo de segmentação do setor. Normalmente, salvo poucas exceções, o mercado educacional se divide em sete segmentos, conforme a figura abaixo:

				EM	EM	EM
			EF	EF	EF	
	PE	EI	EI	EI		
Creche						

Figura 12 - Segmentação do Mercado de Ensino Básico

Legenda:

- Creche: Creche
- PE: Pré-escola
- EI: Educação Infantil
- EF: Ensino Fundamental
- EM: Ensino Médio

A escola posicionada em um segmento compete com as outras escolas deste segmento, além de competir com outras escolas que possuam algum outro segmento que ela possua. Neste contexto, diversas estratégias podem ser adotadas, tornando a competição mais acirrada. De acordo com Tachizawa (1999), as instituições de ensino não podem mais se sentirem excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. De acordo com Colombo (2004), uma análise eficaz do ambiente

competitivo e o alinhamento estratégico-operacional permite integrarmos as informações obtidas em fatores externos, internos, entre concorrentes, clientes e competências competitivas, possibilitando o planejamento futuro da organização como um todo. Os dados não podem ser considerados isoladamente, devem ser conectados, formando um conjunto de aspectos que nortearão a composição da estratégia.

3.4.2 Por que o Modelo de “Service Profit Chain”?

Conforme mencionado por Have (2003), existem vários modelos de gestão que podem ser utilizados para gerenciar uma empresa. Entretanto, o importante é o que se faz com ele, cabendo ao gestor compreender perfeitamente as potencialidades e as limitações de cada modelo para que a escolha do modelo de gestão a ser utilizado possa trazer resultados eficazes para a organização. A aplicação de um modelo de gestão não exclui a utilização de outros, pois muitas vezes estes modelos podem ser complementares.

A escolha do modelo de “Service Profit Chain” para ser aplicado em uma escola de ensino básico deu-se em função da cadeia serviços-lucro, conforme mencionado por Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), fornecer as diretrizes gerais para um sistema de informações gerenciais centrado em medidas do crescimento da receita e do lucro; satisfação e fidelidade dos clientes; relação valor-custo de serviços e bens oferecidos aos clientes; além da satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. Um eficiente controle dos elos desta cadeia pode se traduzir em resultados positivos para a instituição de ensino e isto

pode ser feito, conforme sugerido por Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), pela utilização do BSC, balanced scorecard, que mensura, além da perspectiva financeira, as perspectivas do cliente, das operações e da capacidade de inovação e aprendizado da organização.

Ainda segundo Heskett, Sasser e Schlesinger (1994), existe uma crença implícita neste modelo de que o lucro será consequência do bom desempenho das medidas não-financeiras e de que vale a pena esperar pelo resultado. Este tipo de filosofia se encaixa perfeitamente no setor educacional, que como já foi dito, é uma atividade de interesse público, e logo o lucro da escola será resultado da satisfação dos clientes e dos funcionários da instituição de ensino.

3.4.3 Aplicação do Modelo de “*Service Profit Chain*” na Educação Básica

O modelo de gestão que foi proposto procura criar uma relação constante e gerenciável entre a estratégia, os objetivos organizacionais, os objetivos operacionais e o valor percebido pelo cliente, dentro de um ambiente de mudanças contínuas e rápidas. Este modelo de gestão teve como base a cadeia serviços-lucro e foi auxiliado pelos conceitos de estratégia e mudança, de forma a permitir uma gestão eficaz de uma instituição de ensino.

O modelo *Service Profit Chain* considera que a boa gestão dos elementos operacionais resulta em melhora de performance e melhores

resultados. Entretanto, estes elementos precisam estar em alinhamento com os objetivos estratégicos e o posicionamento estratégico da escola. Portanto, os conceitos de estratégia foram fundamentais para estas definições, ou seja, foi utilizar estes conceitos para construir a parte de cima do modelo de gestão e conseqüentemente permitir uma boa estruturação da parte central que se refere a cadeia serviços-lucro. Outro ponto importante foi definir os fatores transformacionais e transacionais que são fundamentais para a administração das mudanças, ou seja, foi estruturar a parte de baixo do modelo de gestão. Nesta definição foi importante fazer com que os elementos da cadeia serviços-lucro fossem os mesmos, ou complementares, ou relacionados com os fatores transformacionais e transacionais. Dessa forma, pode-se obter uma gestão altamente eficaz das variáveis operacionais, do processo de mudança e conseqüentemente dos resultados da organização.

Resumindo, se pôde concluir que a aplicação do modelo de gestão se baseou na cadeia serviços-lucro, localizada na parte central, e utilizou os conceitos de estratégia e mudança para definir os seus elementos operacionais. O sucesso da utilização deste modelo de gestão depende da boa identificação dos elementos do modelo de *Service Profit Chain* e do seu bom gerenciamento.

As relações acima mencionadas podem ser mais bem observadas e compreendidas na figura 12 abaixo:

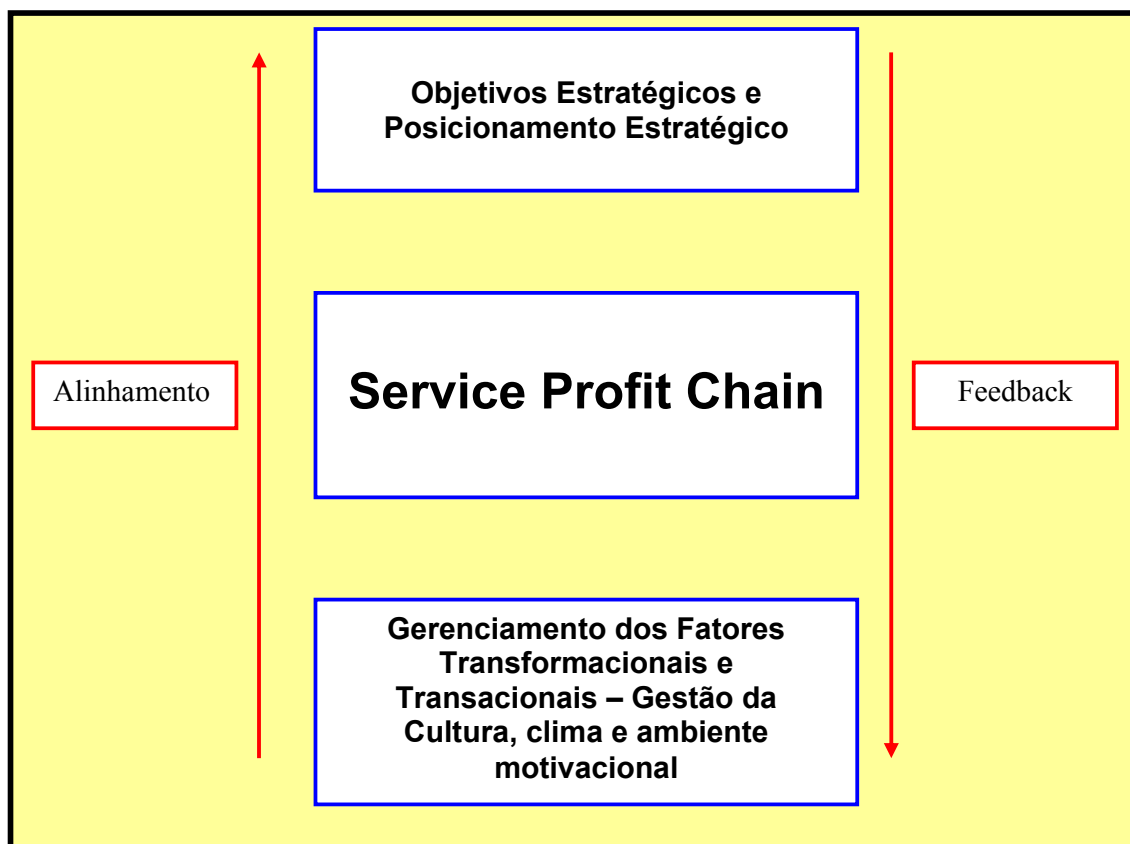


Figura 13 – Modelo de Gestão

O processo de aplicação do modelo acima apresentado se iniciou com a definição das estratégias e dos objetivos organizacionais. Para o setor educacional foi importante se considerar um mercado fragmentado e regionalizado que procura diferenças que agreguem valor aos objetivos e forma de ser e viver dos clientes. Isto passou por entender o que é valorizado pelo consumidor e estabelecer um processo de percepção de geração de valor que seja claro e eficaz. Este foi o momento de definir o posicionamento estratégico, que é fundamental para a escola. Em seqüência, passou a ser possível

estabelecer a missão, o tipo de cultura e os recursos necessários para que a empresa pudesse atingir os objetivos e resultados planejados. Esta foi a etapa de análise do mercado e definição das estratégias. Vale ressaltar, que somente com estratégias claras e bem definidas é que passa a ser possível o processo de criação de uma vantagem competitiva sustentável.

O segundo passo foi garantir que os objetivos operacionais fossem alinhados com os objetivos estratégicos. Neste momento, foram definidos os elementos operacionais importantes para o sucesso da empresa, bem como as relações entre eles. Este passo visou estabelecer um padrão de qualidade do serviço, a satisfação dos funcionários, a geração de valor para o cliente e os resultados esperados pela organização. Este foi o momento em que se definiu a estrutura e os processos organizacionais, a tecnologia utilizada e a concepção do serviço. A boa estruturação destes elementos da cadeia serviços-lucro, bem como a sua gestão eficaz é que viabilizaram o sucesso de utilização do modelo.

O terceiro passo foi identificar os fatores transformacionais e transacionais que deveriam ser gerenciados para se obter sucesso no processo de mudança, não esquecendo a grande importância da gestão do clima e da cultura.

4 METODOLOGIA

4.1 Introdução

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2003), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada. Aplicada, porque visou resolver um problema concreto de uma escola de ensino básico.

Quanto aos meios, a pesquisa foi, segundo Yin (2003), um estudo de caso único e incorporado. O estudo de caso foi único porque se destinou a testar a aplicação do modelo em uma única instituição de ensino e foi incorporado porque envolveu subunidades desta mesma instituição.

4.2 Procedimento de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados foi elaborado de forma a analisar as variáveis da cadeia serviços-lucro e conseqüentemente o resultado da sua aplicação em uma instituição de ensino básico.

O levantamento de dados, conforme mencionado por Yin (2003), considerou três princípios que seguem abaixo descritos:

- Triangulação: fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências.
- Criação de banco de dados: foi criado um banco de dados para organizar e documentar os dados coletados para o estudo de caso.
- Manter o encadeamento de evidências: este processo foi utilizado para aumentar a confiabilidade das informações e estruturar a linha de raciocínio do estudo de caso.

A coleta de dados foi feita através da análise de documentos, aplicação de questionários, entrevistas e observação participante.

Análise de Documentos

Os documentos e registros analisados foram selecionados de forma a permitir a construção de índices de desempenho da escola. Estes documentos incluíram dados e gráficos estratégicos e operacionais, além de uma pesquisa de

marketing realizada no ano de 2003, por uma empresa de pesquisa de marketing chamada Qualimetrica.

Os dados e gráficos estratégicos e operacionais analisados permitiram uma análise puntual e temporal de informações relativas, ao plano estratégico, ao desempenho global da instituição de ensino XYZ, ao desempenho financeiro, ao desempenho pedagógico, a estrutura organizacional, ao controle financeiro e orçamentário, aos procedimentos operacionais, ao número de alunos, ao quadro de funcionários, aos clientes e as relações que envolvem a escola, os profissionais e os clientes.

A pesquisa de marketing teve 732 questionários respondidos por alunos e pais de alunos da escola e alunos e pais de alunos de outras instituições de ensino. Esta pesquisa teve como objetivo principal contribuir para a compreensão do processo de decisão de compra dos clientes da instituição de ensino XYZ. Outros pontos específicos também foram analisados, conforme a listagem abaixo:

- Investigar fatores determinantes da decisão de compra dos serviços, tanto para clientes atuais da instituição de ensino como para potenciais clientes.
- Investigar atributos de valor percebidos por clientes e não clientes.
- Identificar as principais motivações de compra do serviço pesquisado.

- Identificar as mídias mais eficazes para a divulgação do serviço em questão.
- Averiguar as expectativas do público-alvo quanto ao serviço oferecido pela instituição.

Com relação a pesquisa acima mencionada é importante saber os seguintes pontos:

- Número de respondentes e método de coleta de dados:

Segmento	Número de Respondentes	Método de coleta de dados
Pais de Alunos da Escola XYZ (Pré-escola)	125	Questionários de autopreenchimento
Pais de Alunos do Colégio XYZ (Ensino Fundamental)	87	Questionários de autopreenchimento
Alunos da Colégio XYZ (Ensino Fundamental)	103	Questionários de autopreenchimento
Pais de Alunos de Outras Escolas	115	Entrevistas pessoais
Pais de Alunos de Outros Colégios	176	Entrevistas pessoais
Pais de Alunos de Ensino Médio	126	Entrevistas pessoais
TOTAL DE ENTREVISTAS	732	-----

Figura 14 – Perfil da Pesquisa Qualimetrica

- Metodologia de cálculo:

- Índice de Satisfação (IS)

Valor equivalente, em uma escala de 0 a 100%, à média aritmética da avaliação obtida pelo atributo pesquisado na escala original de 1 a 7.

$$IS (\%) = [(média - 1)/6] \times 100$$

- *Moda*: corresponde ao valor mais freqüente.

- *Mediana*: corresponde ao valor que divide o conjunto de dados em dois grupos de quantidades iguais

Questionário

O questionário foi elaborado pelo autor deste estudo e seu objetivo foi analisar as dimensões da cadeia serviços-lucro, como se fosse uma auditoria da implantação deste modelo. Este questionário foi aplicado a uma amostra que representou 47% do número total de funcionários da escola, sendo importante salientar que de todos os questionários distribuídos, somente 4,65% não foram devolvidos. Estes números possibilitaram uma amostra homogênea, que no seu processo de seleção considerou profissionais de todas as áreas, e com diferentes níveis de responsabilidade, tais como professores, funcionários administrativos, todos os coordenadores e direção, com pouco e muito tempo de vínculo com a escola e pessoas novas e com idade mais avançada.

As variáveis da cadeia serviços-lucro exploradas no questionário foram estratégia, gerência pela equação de valor, prática de marketing, gestão da

satisfação do cliente, processos, mensuração do progresso da implantação da cadeia serviços-lucro e mudança e liderança, além de uma pergunta aberta sobre a percepção de cada funcionário sobre a evolução da instituição de ensino. A distribuição das questões pelos temas pode ser observada no quando abaixo:

Processo de Levantamento de Dados		
Questionário - Profissionais da Instituição de Ensino (IE)		
Item	Descrição	
1	Itens Quantitativos	
	Tópico	Perguntas
	Estratégia	1, 2, 3 e 4
	Gerência pela Equação de Valor	5 e 6
	Prática de Marketing	7 e 8
	Gestão da Satisfação do Cliente	9 e 10
	Processos	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18
	Mensuração do Progresso do SPC	19
	Mudança e Liderança	20, 21, 22 e 23
2	Item Qualitativo	
	Tópico	Perguntas
	Pergunta aberta sobre a evolução da IE	24

Figura 15 – Estruturação das Questões do Questionário e as Variáveis da Cadeia Serviços - Lucro

As questões relativas a cada variável da cadeia serviços-lucro foram desenvolvidas de forma a permitir uma avaliação quanto a percepção dos funcionários em relação ao desempenho de cada variável analisada. Para isto, foi elaborado um pré-teste que foi validado com dois profissionais da escola que não foram incluídos no total de respondentes.

O questionário aplicado, que está disponibilizado na sua íntegra no apêndice 1, foi construído da seguinte forma:

- Escala utilizada: escala numérica com grau de concordância crescente de 1 a 7, variando de discordo plenamente (1) a concordo plenamente (7).
- Número de categorias: ímpar (7), para absorver respostas neutras ou indiferentes.
- Escala equilibrada: mesmo número de categorias favoráveis e desfavoráveis.
- Escala não-forçada: permite a opinião dos entrevistados que não tenham opinião formada.
- Descrição verbal: âncora forte, que procurou a maior aproximação possível das categorias de respostas.
- Forma física: escala na posição horizontal com as categorias representadas por caixas.
- Questão aberta: a última pergunta do questionário foi aberta para permitir que o entrevistado pudesse expressar a sua opinião sobre a instituição de ensino em questão.

A metodologia de cálculo utilizada para o análise das respostas considerou as seguintes medidas:

- *Média aritmética*: corresponde a soma dos valores do conjunto dividida pelo número de valores do conjunto.

- *Média ponderada*: corresponde a média do conjunto de dados considerando o peso de cada dado.
- *Moda*: corresponde ao valor mais freqüente.
- *Mediana*: corresponde ao valor que divide o conjunto de dados em dois grupos de quantidades iguais

Os resultados foram tabulados pela quantidade de respostas de cada pergunta, pela média ponderada de cada pergunta, pela moda de cada pergunta, pela mediana de cada pergunta, pela média aritmética de cada dimensão e pela média aritmética de todas as questões.

Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com os cinco coordenadores da instituição de ensino XYZ, sendo três pedagógicos, um administrativo-financeiro e um de serviços gerais, para um aprofundamento da análise da documentação levantada e dos questionários.

As entrevistas foram do tipo focal e seguiram o roteiro apresentado no apêndice 2. Cada respondente foi entrevistado por um período aproximado de uma hora, sendo que estas entrevista foram conduzidas na forma de uma conversa informal, permitindo que cada entrevistado discorresse sobre os temas apresentados e se sentissem a vontade para colocar outros pontos que entendessem que eram relevantes. Assim sendo, alguns outros tópicos, tais como

objetivos, resultados, métrica, profissionalização e questões salariais, foram discutidos e utilizados na análise dos resultados.

Observação Participante

De acordo com Yin (2003), a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o autor não é apenas um observador passivo. Em vez disso, o autor pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. Neste caso, o autor é uma pessoa que toma decisões-chave dentro da instituição de ensino.

Mecanismo de Análise dos Dados

O mecanismo de dados utilizado neste trabalho baseou-se no cruzamento de cada variável da cadeia serviços-lucro com todas as fontes de evidências, desde que estas possuísem informações relevantes para o estudo. Esta estruturação foi lastreada pelo referencial teórico e seguiu uma seqüência de análise pré-estabelecida que começava com a verificação dos documentos, a pesquisa da Qualimetria, o questionário elaborado pelo autor, as entrevistas e as observações do autor. Esta seqüência permitiu a triangulação de várias fontes de evidência e caminhou na direção de aprofundar a avaliação de cada variável. Este mecanismo permitiu evoluir da análise de cada variável para a análise global da implantação do modelo cadeia serviços-lucro e a análise dos resultados alcançados.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 Histórico da Instituição de Ensino

A Escola XYZ foi fundada em 1967 por três pedagogas que tinham em si o comprometimento pessoal com a profissão e seu ideal de educação. Durante os primeiros cinco anos a escola atendeu crianças de dois a seis anos de idade, ou seja, nível de pré-escola. Após este período, a direção da escola resolveu iniciar as atividades do curso primário, como era denominado então o primeiro ciclo do ensino fundamental. O objetivo daquele momento era atender a demanda dos próprios alunos que desejavam continuar na instituição de ensino. Este período durou por dez anos sendo revertido em 1982, quando o primário foi fechado e permaneceu somente a pré-escola. Esta decisão foi tomada em virtude de naquela época não haver escolas especializadas em educação infantil e este segmento passou a ser uma oportunidade para ser explorada. Posteriormente a escola se expandiu, inaugurando a creche e o primeiro ciclo do ensino fundamental em 1997 e dando início às atividades do segundo ciclo do ensino fundamental em 2002. No ano de 2005 a escola se consolidou nos segmentos de

educação infantil e ensino fundamental. Dentro do seu planejamento, está previsto para 2006 o início do ensino médio, fazendo com que até o ano de 2008 a instituição de ensino atenda todos os níveis do ensino básico.

Durante todo este período a instituição de ensino procurou manter uma baixa rotatividade de seus professores e funcionários, estabelecendo uma forte cultura, baseada em valores éticos e educacionais.

Até meados de 2001 possuía uma estrutura funcional e tinha um processo de decisão centralizado. Ao mesmo tempo operava sob uma administração familiar e não possuía nenhum profissional com conhecimento de gestão. Desde de 1967, quando do início das atividades, a escola experimentou um crescimento contínuo até 1980. Após esta data houve uma pequena queda no número de alunos até 1982, ficando desde então um número estável até 1997. A partir de 1997 até 2001 aconteceu um crescimento do número de alunos, sendo este crescimento incrementado a partir de 2001 e se mantendo até os dias de hoje.

Em 1997, foi elaborado e colocado em prática o primeiro planejamento estratégico da instituição de ensino, que foi estruturado e conduzido pela direção, com apoio de recurso externo. Em 2001, foi elaborado o segundo planejamento estratégico, do qual três pontos foram considerados importantes para garantir que a escola continuasse a crescer e se mantivesse viva no mercado. Os pontos definidos eram a necessidade de profissionalização da escola, uma reestruturação administrativa e financeira e a definição de um modelo

de gestão. Estas percepções foram oriundas das mudanças que estavam ocorrendo no mercado educacional do ensino básico, onde a concorrência estava acirrada e a pressão sobre a margem de resultado era grande. A constatação era de que pedagogicamente a instituição de ensino estava bem, mas administrativa e financeiramente era necessário mudar e profissionalizar.

5.2 O Caso da Instituição de Ensino XYZ

O modelo de gestão escolhido pela instituição de ensino XYZ foi o “*Service Profit Chain*”, e o estudo de caso em questão teve como finalidade avaliar a implantação deste modelo na instituição de ensino. Para isto, a metodologia escolhida permitiu um acompanhamento detalhado do processo, bem como fazer um encadeamento das evidências, de forma a proporcionar a construção de uma análise sólida e bem embasada.

O estudo de caso considerou o período a partir de 2001, visto que a implantação do modelo começou naquele ano. Todas as evidências levantadas consideraram os segmentos da pré-escola e do ensino fundamental, que para facilitar foram respectivamente denominadas de escola e colégio. Vale salientar que a unidade creche não foi incluída neste trabalho, devido o cronograma de implantação ter contemplado este segmento somente a partir de 2005.

Outro ponto importante é que o levantamento de dados foi realizado como se estivesse sendo feita uma auditoria na instituição de ensino, ou seja, todos as variáveis da cadeia que são estratégia, gerência pela equação de valor,

prática de marketing, gestão da satisfação do cliente, processos, mensuração do progresso da cadeia serviços-lucro e mudança e liderança foram avaliados em todos os procedimentos de coleta de dados.

5.3 Análise

Os dados levantados foram analisados com o objetivo de responder a pergunta que norteou esta dissertação, que se referia a como o modelo de cadeia serviços-lucro pode otimizar a performance dos resultados de uma instituição de ensino básico, considerando um processo contínuo de mudança, bem como avaliar os objetivos final e intermediários que eram referentes a otimização dos resultados da escola, ao nível de profissionalização gerencial e a gestão dos fatores transformacionais e transacionais da mudança. Para tanto, todos os dados foram trabalhados de forma que o processo de implantação da cadeia serviços-lucro pudesse ser avaliado na sua essência e no resultado. Ao longo da análise dos dados foram observadas e estudadas as variáveis da cadeia serviços-lucro e também as relações destas com os fatores transformacionais e transacionais da mudança.

Para isto, as variáveis da cadeia serviços-lucro foram segmentadas em estratégia, gerência pela equação de valor, prática de marketing, gestão da satisfação do cliente, processos, mensuração do progresso da implantação da cadeia serviços-lucro e mudança e liderança. Assim, segue abaixo a análise de cada variável da cadeia serviços-lucro.

5.3.1 Estratégia

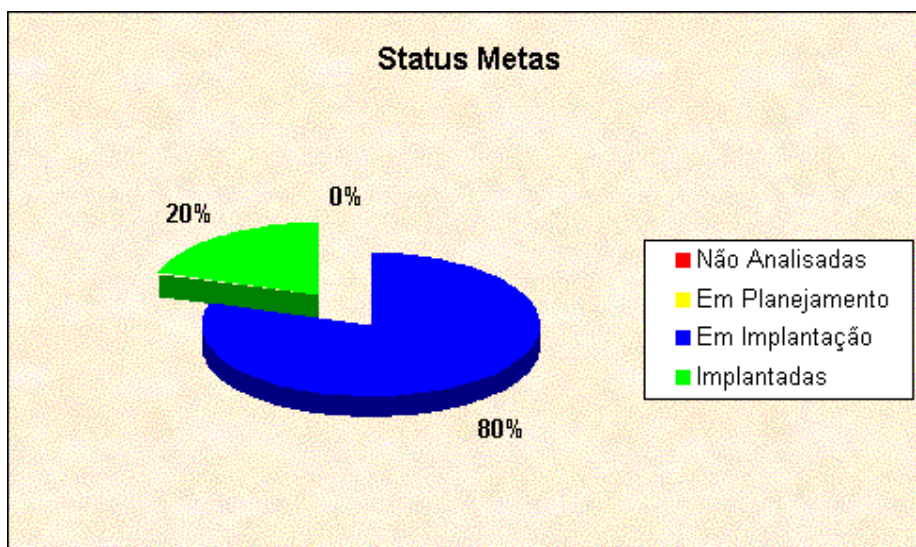
A estratégia consiste na análise sistemática do ambiente e na determinação de metas e objetivos de longo prazo, bem como a adoção de recursos necessários à consecução dessas metas e objetivos. Para que os resultados sejam positivos, é necessário estabelecer uma métrica de controle e avaliação. Desta forma, na análise desta variável procurou-se avaliar o desempenho do processo estratégico.

Documentos

Na análise documental, verificou-se que a instituição de ensino manteve o foco nos objetivos planejados. Pôde-se observar que as estratégias traçadas estavam alinhadas com as metas organizacionais, fazendo com que o esforço despendido fosse mais eficaz. Para constatar estas observações, os índices de desempenho foram elaborados para analisar os percentuais de cumprimento das metas e estratégias do planejamento estratégico de 2001. Os resultados obtidos mostraram que a grande maioria das estratégias ou já foram implementadas ou estavam em implementação, o que promoveu uma boa sustentação para o cumprimento das metas organizacionais. Pôde-se ainda verificar que a escola muito provavelmente atingirá a totalidade do seu planejamento dentro do prazo previsto.

Os percentuais mencionados encontram-se apresentados abaixo:

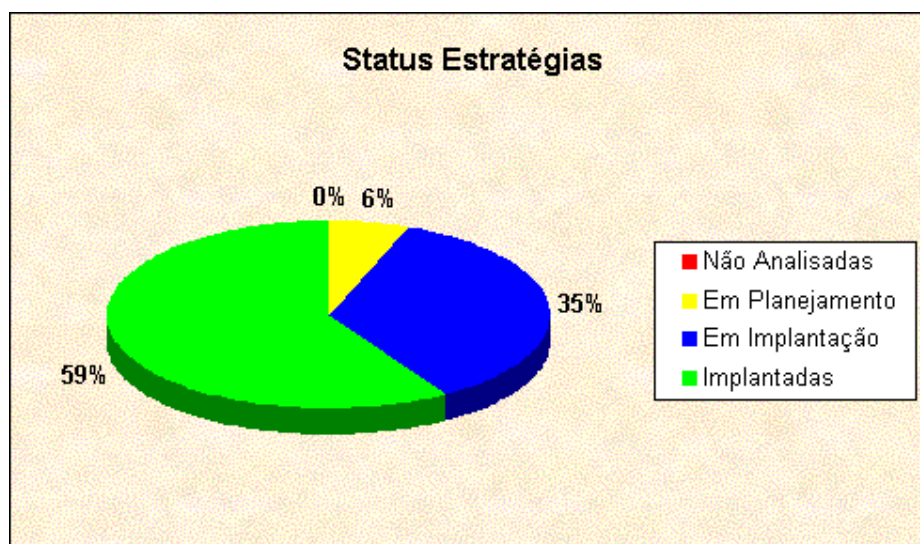
- percentual do cumprimento das metas organizacionais do plano estratégico 2001 – 2006.



Obs: 80% das metas estratégicas da Instituição de Ensino em implantação devem ser concluídas até o final de 2005

Figura 16 – Status das Metas Estratégicas da Instituição de Ensino

- percentual do cumprimento das estratégias organizacionais do plano estratégico 2001 – 2006.



Obs: Cinco estratégias em implantação devem ser concluídas até o final de 2005 e as demais estratégias até o final de 2006

Figura 17 – Status das Estratégias da Instituição de Ensino

Pesquisa Qualimetrica

Na análise desta pesquisa pôde-se observar que o mercado reconhece a instituição de ensino XYZ como uma instituição respeitável e com um bom nível de qualidade nos serviços prestados. Em relação aos atributos importantes para a escolha de uma escola, conforme discriminado no item 5.3.2 deste trabalho, observou-se que as ações desenvolvidas neste sentido estavam coerentes e apresentando resultados, tanto no aumento do número de alunos quanto na percepção dos clientes.

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Estratégia	1	6,17	86,18%	7	5,0	6,10	84,98%
	2	5,95	82,50%	7	5,0		
	3	5,95	82,50%	7	5,0		
	4	6,33	88,75%	7	5,0		

Figura 18 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Estratégia

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que o processo estratégico era percebido pelos profissionais da instituição de ensino

XYZ, e que na opinião destes as ações estavam alinhadas com as metas e os objetivos estratégicos.

Entrevistas

O ponto mais salientado pelos entrevistados foi relativo à obtenção de resultados positivos pela escola. Na opinião deles, estes resultados foram frutos de um planejamento de longo prazo. Além disso, um fator muito importante destacado pelos entrevistados, foi a compreensão, por parte dos funcionários, do processo de mudança e da necessidade do alinhamento das ações com os objetivos e metas almejados para a instituição de ensino.

A propósito, foi mencionado que o processo de profissionalização administrativa foi muito importante para a obtenção dos resultados e também para definir um plano estratégico de longo prazo que permitisse a escola buscar um crescimento sustentável.

Por outro lado, foi identificado pelos coordenadores pedagógicos que o assunto questões salariais deve ser melhor trabalhado junto a equipe de professores, apesar deste tópico já estar sendo analisado no plano estratégico.

Observações do Autor

O plano estratégico da escola apresenta consistência na sua elaboração e um alinhamento de ações estruturado. Isto está permitindo a

instituição caminhar na direção desejada de forma sustentável, embora o ambiente externo esteja apresentando um período muito complicado para o mercado educacional.

Porém, a escola passou por um processo de conscientização estratégica que exigiu esclarecimentos constantes, de forma a fazer com que todo o processo estratégico e de alinhamento de ações e objetivos fosse assimilado.

Outro ponto que deve ser salientado é quando o assunto é relativo a questões salariais, pois neste caso o processo fica mais complicado devido estas diferenças salariais serem oriundas da diferença de classificação tributária existente no setor educacional. Esta classificação faz com que instituições de ensino que são isentas de grande parte dos tributos, escolas sem-fins lucrativos, participem do mesmo mercado das escolas que não possuem tais isenções. De acordo com os entrevistados, este problema deve ser tratado de forma direta e clara junto aos funcionários, o que já acontece de forma sistemática. Entretanto, os mesmos entendem que isto deve ser um processo de esclarecimento constante e estar sempre sendo monitorado.

Sumário da Estratégia

A análise da variável estratégia mostrou que quando se faz o cruzamento dos dados das diferentes fontes de evidência a escola possui um plano estratégico consistente e que as ações estão sendo realizadas na direção de atingir os objetivos planejados.

Pode-se concluir que o processo de conscientização estratégica exigiu uma ação constante de esclarecimento, mas que obteve como fruto uma equipe ciente dos objetivos da escola e comprometida em alcançá-los.

5.3.2 Gerência pela Equação de Valor

A gerência pela equação de valor pressupõe que os clientes comprem resultados, não produtos e serviços. Posto isto, para esta variável procurou-se avaliar o valor gerado para o cliente.

Documentos

A análise dos documentos mostrou que o processo de escolha da instituição de ensino é feito baseado nos seguintes atributos: indicação de amigos, qualidade do ensino, proposta pedagógica e localização. Esses atributos somados ao preço para o cliente constituem os elementos da equação de valor. Dessa forma, foi possível concluir que a boa percepção pelos clientes dos atributos mencionados deveria resultar no crescimento do número de alunos.

Assim, foi elaborado um índice de desempenho que acompanhasse a evolução da taxa de crescimento do número de alunos e a sua curva de tendência. Esta análise mostrou um crescimento do número de alunos ano após ano. Entretanto, a curva de tendência apresentou uma desaceleração da taxa de crescimento relativa do número de alunos. Este ponto é importante porque reforça

a necessidade da escola cumprir em 2006 o início das atividades do ensino médio, conforma seu planejamento estratégico.

- Evolução do número de alunos

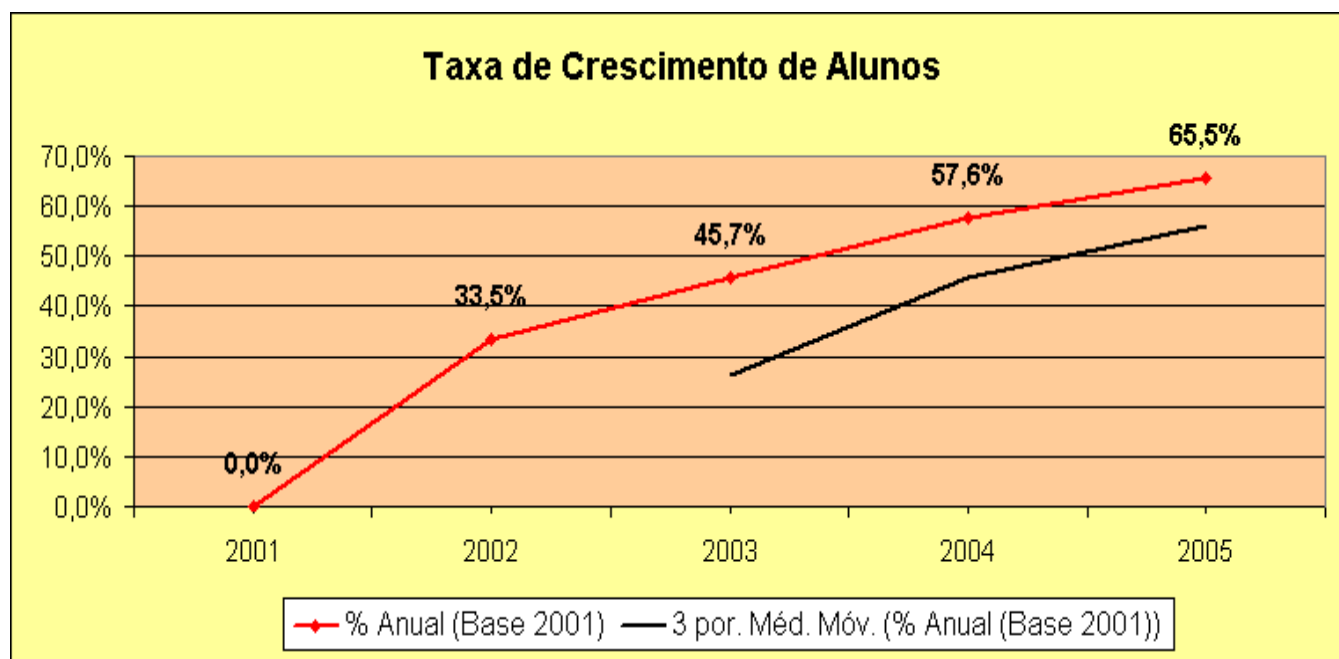


Figura 19 – Taxa de Crescimento de Alunos da Instituição de Ensino

Pesquisa Qualimétrica

Na análise desta pesquisa pôde-se observar que a geração de valor para o cliente é positiva. Isto foi resultado da avaliação dos quatro fatores que compõem a equação de valor do cliente, cuja síntese é apresentada abaixo:

- Resultados gerados para o cliente: a percepção é bastante positiva, pois o ensino da escola é considerado de excelente qualidade.
- Qualidade do Processo: a percepção é bastante positiva, pois os clientes se mostram bastantes satisfeitos.
- Preços para o Cliente: a percepção é neutra, pois os clientes consideram os preços compatíveis com os serviços oferecidos
- Custos de Aquisição dos Serviços: a percepção é bastante positiva, pois os clientes consideram estes custos baixos.

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Gerência pela Equação de Valor	5	6,03	83,75%	7	5,0	5,96	82,69%
	6	5,90	81,62%	7	4,5		

Figura 20 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Gerência pela Equação de Valor

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que o processo de geração de valor para o cliente, bem como o seu público-alvo, são constantemente monitorados pela instituição de ensino.

Entrevistas

Na opinião dos coordenadores entrevistados os clientes passam uma percepção de valor agregado elevado. Este entendimento se pauta em observações pertinentes a satisfação com as atividades agregadas ao currículo escolar que enriquecem o conteúdo e desenvolvimento do aluno e se traduzindo em ganho de tempo e praticidade para os responsáveis.

Observações do Autor

Observou-se que a geração de valor para o cliente está calcada nos quatro fatores da equação de valor e sua administração é feita de forma a maximizar o resultado. A participação de toda a equipe neste processo é consequência das ações operacionais alinhadas com os objetivos estratégicos.

Sumário da Gerência pela Equação de Valor

A análise da variável equação de valor mostrou em todas as diferentes fontes de evidência que a escola apresenta um processo consistente de geração de valor para os seus clientes e que este deve ser constantemente monitorado e adequado as necessidades do público-alvo.

5.3.3 Prática de Marketing

A prática de marketing está relacionada com os processos de retenção e captação de clientes. Em função disto, para esta variável procurou-se avaliar a capacidade da instituição de ensino em reter e captar clientes.

Documentos

As taxas de evolução de retenção e captação de alunos foram escolhidas para a análise das práticas de marketing. As informações disponibilizadas demonstram que o nível de retenção se manteve estável e o de captação vem reduzindo nos últimos três anos. Entretanto, valem aqui os mesmos comentários sobre a taxa de crescimento relativa de alunos, mencionados no item acima “Gerência pela equação de Valor”. Dessa feita, pode-se inferir que se a taxa de crescimento de alunos voltar a subir quando do início das atividades do ensino médio, os processos de captação e retenção de alunos são satisfatórios.

Pesquisa Qualimetrica

O questionário da Qualimetrica não apresenta uma análise específica deste assunto. Entretanto, uma baixa rotatividade do quadro de profissionais da escola e um bom projeto pedagógico são fatores apreciados no processo de decisão de compra. Quanto a estes aspectos, a pesquisa mostra que a instituição de ensino apresenta resultados bastante satisfatórios.

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Prática de Marketing	7	5,40	73,33%	7	4,5	5,31	71,83%
	8	5,22	70,33%	6	4,5		

Figura 21 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Prática de Marketing

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que as ações de retenção e captação de alunos são satisfatórias, mas encontram espaço para melhorar.

Entrevistas

Um ponto comum em todas as entrevistas foi a certeza de que os processos de retenção e captação podem ser melhorados. O argumento desta afirmação foi de que uma ação conjunta e direcionada de toda a equipe pode incrementar o processo. Para tanto, foi sugerida a definição de procedimentos que, no entender dos coordenadores, seriam necessários para criar uma atitude mais efetiva nestes dois processos.

Observações do Autor

As observações obtidas nas entrevistas parecem bem pertinentes. Um ponto importante nesta análise é que os processos de retenção e captação envolvem toda a equipe e foi percebido que a equipe não tem este entendimento, ao menos na extensão das ações que cada profissional pode ter. Desta forma parece que uma melhor estruturação destes processos pode contribuir para resultados melhores.

Sumário da Prática de Marketing

A análise da variável prática de marketing mostrou nas diferentes fontes de evidência que a instituição de ensino apresenta processos de retenção e captação satisfatórios, mas que podem ser melhorados. Há de se destacar também que o momento estratégico de início de funcionamento do ensino médio em 2006 requer uma melhor estruturação destes processos. Portanto, parece bastante pertinente uma análise mais aprofundada por parte da escola de forma ser possível um incremento saudável no resultado da variável prática de marketing.

5.3.4 Gestão da Satisfação do cliente

A satisfação do cliente é gerada pelos valores percebidos pelo cliente, que são gerados pela produtividade dos funcionários, que é gerada pela fidelidade dos funcionários, que é gerada pela satisfação dos funcionários e que é

gerada pela qualidade interna. Em função disto, para esta variável procurou-se avaliar os valores percebidos pelo cliente, bem como a qualidade interna.

Documentos

A análise deste item considerou a comunicação família-escola, no que tange elogios e críticas aos serviços prestados. Após a verificação de diversas comunicações escritas trocadas entre a instituição de ensino e as famílias, observou-se um relacionamento positivo e uma satisfação com o processo educacional como um todo.

Pesquisa Qualimetrica

A satisfação do cliente é uma variável muito importante na cadeia serviços-lucro. Por outro lado, se a instituição de ensino tiver clientes satisfeitos isto pode se traduzir de forma muito positiva para a escola através do marketing boca a boca. Portanto, uma boa gestão da satisfação do cliente pode ser um grande trunfo para a escola. Para ter esta gestão sob controle, a instituição de ensino escolheu os itens que retratam a reputação da escola e a satisfação dos seus pais e alunos. Para tanto, as informações obtidas pela pesquisa realizada, mostram uma boa percepção por parte da sua clientela. Estes resultados podem ser abaixo observados:

Pesquisa Qualimetrica - Setembro 2003	
Tópico	% de Satisfação dos Clientes
Pais de Alunos da Escola	85,2%
Pais de Alunos do Colégio	87,9%
Alunos do Colégio	92,5%

Figura 22 – Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Satisfação dos Clientes da Instituição de Ensino

Pesquisa Qualimetrica - Setembro 2003	
Tópico	% da Reputação da IE
Pais de Alunos da Escola	88,1%
Pais de Alunos do Colégio	92,3%
Alunos do Colégio	86,5%

Figura 23 – Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Satisfação da Reputação da Instituição de Ensino

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Gestão da Satisfação do Cliente	9	5,68	78,07%	6	5,0	5,60	76,64%
	10	5,51	75,21%	6	4,5		

Figura 24 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Gestão da Satisfação do Cliente

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que as ações no sentido de satisfação e fidelidade do cliente são satisfatórias, mas encontram espaço para melhorar.

Entrevistas

Nas entrevistas realizadas foi colocado pelos coordenadores que a percepção deles é que os clientes estão satisfeitos e que esse monitoramento é feito constantemente, devido a proximidade deles com as famílias.

Quanto a fidelidade, eles entendem que isto é consequência da satisfação dos clientes e do processo de retenção, que como já foi mencionado no item prática de marketing, pode ser melhorado.

Observações do Autor

Os índices de satisfação dos clientes são bastante positivos, o que permite assumir que existe uma satisfação concreta com os serviços que estão sendo entregues. Pode-se constatar uma relação estreita entre satisfação e fidelidade, mas também se pôde verificar que uma política de retenção mais bem trabalhada pode incrementar principalmente a fidelização. Portanto, a análise desta variável remonta a necessidade de incrementar o processo de retenção, que já foi mencionada no item prática de marketing.

Sumário da Gestão da Satisfação do Cliente

A análise da variável gestão da satisfação do cliente mostrou através das fontes de evidência que a instituição de ensino apresenta uma boa satisfação dos clientes, mas que o processo de fidelização precisa ser melhorado. Esta melhoria passa por uma otimização do processo de retenção de clientes, como já foi colocado no item prática de marketing.

5.3.5 Processos

Os processos são fundamentais para se obter uma boa qualidade interna e portanto devem ser muito bem estruturados e eficientes, de forma a permitir a instituição de ensino obter resultados eficazes. Em função disto, para esta variável procurou-se avaliar os índices de satisfação dos profissionais e da qualidade dos serviços prestados.

Documentos

Aos documentos verificados permitiram analisar a estrutura organizacional, a estrutura orçamentária, o sistema de informática, o projeto pedagógico e o sistema de padronização.

A estrutura organizacional foi alterada de um modelo funcional para um modelo híbrido funcional-matricial. Esta alteração procurou promover junto com a cultura do “empowerment” uma distribuição das responsabilidades, fazendo com que o processo decisório deixasse de ser centralizado.

Em seqüência, houve a implantação do sistema do orçamento base zero para fazer o controle das receitas e das despesas da instituição de ensino. Este processo modificou completamente o controle existente, promovendo uma substancial melhora na administração dos valores orçamentários. Outro efeito importante foi a inclusão da equipe de coordenadores no processo orçamentário, tanto para a sua elaboração quanto para o seu gerenciamento. Os resultados alcançados foram bastante positivos, mostrando redução de gastos e uma melhora efetiva na qualidade dos gastos e na geração de receitas.

O sistema de informática foi adquirido em 2002 para fazer a gestão informatizada das áreas pedagógica e administrativa. Durante o período de implantação do sistema ocorreram diversos problemas que afetaram a sua credibilidade. Entretanto, estes problemas foram sanados e encontra-se em andamento um trabalho de recuperação da confiança no sistema. Pôde-se ainda verificar que o sistema implantado começa a sedimentar na prática o projeto estabelecido quando da sua implantação, pois no momento, 100% das rotinas estão operando a contento.

O projeto pedagógico apesar de estar muito bem estruturado encontrava-se em revisão, de forma a adequar a métrica de avaliação, bem como introduzir pequenos incrementos a sua estrutura. Este projeto vem apresentando resultados muito positivos como podem ser verificados pela percepção do mercado, que é apresentada abaixo no item pesquisa Qualimetria.

O sistema de padronização analisado passava por um processo de revisão com o objetivo de reduzir o número de padrões e revisar padrões que foram alterados por todos os processos adequados e introduzidos na instituição de ensino.

Pesquisa Qualimetrica

Os processos da cadeia serviços-lucro caracterizam a entrega do serviço. Portanto, o controle das suas dimensões é muito importante para se chegar ao resultado desejado. Posto isto, mostra-se necessário uma boa identificação dos itens de controle, de forma a permitir um bom gerenciamento do processo e que as ações de melhoria possam efetivamente trazer resultados e garantir a eficiência e a eficácia do processo.

Na escola deste estudo de caso os itens selecionados foram os seguintes: percentual de satisfação dos clientes com os professores, percentual de satisfação dos clientes com os funcionários, percentual de confiabilidade dos clientes em relação à instituição de ensino, percentual de satisfação com a comunicação escola-cliente e percentual de satisfação com a qualidade do ensino.

A escolha desses itens passou pela compreensão do que cada um representava para a escola e como os mesmos podem influenciar de forma positiva ou negativa para a satisfação final do cliente. A análise de cada item de controle é mostrada abaixo:

- Percentual de satisfação dos clientes com os professores

Conforme mencionado na pesquisa Veja Rio – Ipsos Marplan (2001), os fatores relativos aos professores, considerados pelos pais na escolha de uma instituição de ensino são a baixa rotatividade, a qualidade da equipe docente, o relacionamento com o corpo discente e a reciclagem da equipe pedagógica. Assim sendo, uma boa avaliação em relação a satisfação com o corpo docente indica que pontos chaves para a entrega do serviço estão tendo uma boa percepção de resultado pelos alunos e seus pais.

Na escola em questão, o percentual levantado indica um resultado positivo na avaliação da satisfação com o corpo docente, como mostram os números abaixo.

Pesquisa Qualimetria - Setembro 2003	
Tópico	% de Satisfação com os Professores
Pais de Alunos da Escola	91,5%
Pais de Alunos do Colégio	89,5%
Alunos do Colégio	96,0%

Figura 25 – Pesquisa Qualimetria: Percentual de Satisfação com os Professores da Instituição de Ensino

- Percentual de satisfação dos clientes com os funcionários

A satisfação dos funcionários reflete um bom ambiente de trabalho, que se desdobra em um processo eficiente e que é percebido pela clientela.

Na instituição de ensino XYZ os números deste item de controle também são positivos.

Pesquisa Qualimetrica - Setembro 2003	
Tópico	% de Satisfação com os Funcionários
Pais de Alunos da Escola	91,5%
Pais de Alunos do Colégio	93,8%
Alunos do Colégio	89,3%

Figura 26 – Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Satisfação com os Funcionários da Instituição de Ensino

- Percentual de confiabilidade dos clientes em relação à instituição de ensino

A confiança depositada na instituição de ensino é a base da relação entre escola e família. Uma boa avaliação deste item indica credibilidade, ou seja, o sentimento de que as perspectivas desenhadas pelo cliente serão atendidas. Portanto, a confiança permeia por todo o processo na busca da eficiência e dos resultados desejados.

A escola apresenta números saudáveis para este item, conforme o quadro abaixo:

Pesquisa Qualimetrica - Setembro 2003	
Tópico	% de Confiança na IE
Pais de Alunos da Escola	90,0%
Pais de Alunos do Colégio	89,8%
Alunos do Colégio	86,5%

Figura 27 – Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Confiança na Instituição de Ensino

- Percentual de satisfação com a comunicação escola-cliente

A comunicação entre escola e família é outro tópico importante na avaliação da escola. A relação de troca é salutar na educação e a formação de uma parceria entre as duas partes, também constitui um ponto básico. Para tanto, bons canais de comunicação são elos para a construção desta parceria.

Os resultados aqui alcançados também são positivos, mas em comparação com os outros podem ser trabalhados e melhorados.

Pesquisa Qualimetrica - Setembro 2003	
Tópico	% de Satisfação da Comunicação Cliente - IE
Pais de Alunos da Escola	81,3%
Pais de Alunos do Colégio	88,5%
Alunos do Colégio	87,3%

Figura 28 – Pesquisa Qualimetrica: Percentual de Satisfação com a Comunicação Escola-Cliente da Instituição de Ensino

- Percentual de satisfação com a qualidade do ensino

O item de controle que engloba todos os pontos de processo mencionados acima é o percentual de satisfação com a qualidade do ensino. Este item consolida o resultado de todas as outras partes do processo.

Neste ponto, a escola estudada apresentou um resultado muito positivo.

Pesquisa Qualimetria - Setembro 2003	
Tópico	% de Satisfação com a Qualidade do Ensino
Pais de Alunos da Escola	90,8%
Pais de Alunos do Colégio	92,3%
Alunos do Colégio	94,3%

Figura 29 – Pesquisa Qualimetria: Percentual de Satisfação com a Qualidade do Ensino da Instituição de Ensino

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Processos	11	6,34	89,02%	7	5,0	5,52	75,28%
	12	6,15	85,83%	7	5,0		
	13	5,51	75,20%	7	4,0		
	14	5,95	82,50%	7	5,0		
	15	5,39	73,17%	6	4,0		
	16	5,27	71,14%	6	4,5		
	17	3,93	48,78%	5	4,0		
	18	5,59	76,58%	6	5,0		

Figura 30 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Processos

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que o processo pedagógico é satisfatório, bem como o sistema de gestão incentiva a otimização organizacional. Quanto ao processo orçamentário, o processo de “empowerment” e a estimulação ao treinamento são itens que receberam boa

avaliação, mas que podem ser melhorados A questão com pior avaliação e que já teve suas razões explanadas no tópico documentos deste mesmo item processos, foi o sistema de informática, que necessita de um processo de recuperação de credibilidade que está em andamento.

Entrevistas

As percepções dos coordenadores quanto aos itens estrutura organizacional, estrutura orçamentária, sistema de controle e avaliação, projeto pedagógico e sistema de padronização foram bastante positivas. As colocações feitas foram no sentido de que todos estes pontos estão bem estruturados e funcionando dentro das expectativas e sofrendo as revisões normais de atualização e introdução de melhorias incrementais.

Quanto ao sistema de informática, este foi apontado pelos coordenadores como um item que precisa ser trabalhado, principalmente para melhorar a confiança dos funcionários. Esta redução de credibilidade no sistema foi oriunda de problemas ocorridos durante a implantação, e que já foram superados, devendo ser eliminados da percepção dos funcionários, buscando-se assim a retomada da credibilidade no sistema de informática.

Observações do Autor

Os processos administrativos foram bastante modificados o que provocou uma reestruturação organizacional muito grande. Com exceção do

processo pedagógico propriamente dito, os demais processos sofreram mudanças significativas nas suas estruturas e nos seus procedimentos. Os resultados destas mudanças foram sendo alcançados gradativamente, mas de forma consistente.

O grande desafio desta reestruturação passou pela necessidade da disseminação de conhecimentos administrativos e de gestão, que eram necessários para suportar todo este processo. Este trabalho foi moroso, mas foi realizado de forma abrangente e atingiu a totalidade da equipe, resultando em ações efetivas para a melhoria da produtividade e da satisfação dos funcionários.

Sumário dos Processos

A análise da variável processos mostrou nas diferentes fontes de evidência que a instituição de ensino passou por um processo de reestruturação administrativa que está apresentando resultados consistentes. Por outro lado, houve a necessidade de aumentar a base de conhecimento instalada para produzir os resultados desejados. Pôde-se observar que os processos encontram-se estruturados e consistentes, mantendo uma boa produtividade e ao mesmo tempo a satisfação da equipe de trabalho.

5.3.6 Mensuração do Progresso da Cadeia Serviços-Lucro

A mensuração do progresso da cadeia serviços-lucro analisa o desempenho dos seus componentes e a relação entre eles. Para a análise desta variável procurou-se avaliar a métrica que está sendo utilizada.

Documentos

A escola possui uma métrica para gerenciar indicadores estratégicos e operacionais, que permitiram tomadas de decisão mais acuradas. Entretanto, esta métrica está sendo ampliada e melhorada, além de estar sendo expandida para a área pedagógica no intuito de melhorar o processo de avaliação.

A métrica adotada iniciou com indicadores de desempenho financeiros e estratégicos e sua abrangência está sendo aumentada para incluir medições de natureza não financeira e que possam refletir não somente o passado, mas também o futuro.

Pesquisa Qualimetrica

O questionário da Qualimetrica não apresenta uma análise específica deste assunto. Entretanto, a avaliação dos índices de satisfação em geral, que apresentam na sua totalidade bons resultados, permite se assumir que a métrica utilizada está sendo eficaz nas suas medições e nas conseqüentes ações de ajuste.

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	Índice de Satisfação	Moda	Mediana	Média	Índice de Satisfação
Mensuração do Progresso do SPC	19	6,05	84,23%	7	5,0	6,05	84,23%

Figura 31 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Mensuração do Progresso Service Profit Chain

Ao proceder-se a análise dos dados acima se pode assumir que a equipe de profissionais da instituição de ensino tem consciência do processo de avaliação e controle. Ainda na opinião desta equipe, os processos mensurados e avaliados estão em constante aprimoramento na busca de resultados melhores.

Entrevistas

O tópico métrica foi abordado nas entrevistas e a coordenação de forma geral considera o processo de avaliação e controle muito importante, principalmente para fundamentar ações futuras. No entendimento desta equipe gerencial, este processo é uma ferramenta de grande utilidade para a identificação e solução de problemas, bem como para a otimização dos processos em geral.

Observações do Autor

A implantação de uma métrica para avaliar o desempenho da instituição de ensino foi outro ponto que necessitou de uma disseminação de conhecimento. O primeiro passo passou pela introdução de índices de desempenho financeiros e estratégicos, o que centralizou o processo de medição nas áreas administrativo-financeiras. Em um segundo momento estes índices de desempenho tiveram o seu número aumentado e também foram incorporados em outros processos, mas com um domínio mais amplo de toda a equipe e uma maior consciência do retorno que poderia ser alcançado com a utilização desses procedimentos.

Sumário da Mensuração do Progresso da Cadeia Serviços-Lucro

Ao se analisar as fontes de evidências, pode-se assumir a mensuração e a avaliação dos processos e dos componentes da cadeia serviços-lucro estão possibilitando uma análise mais detalhada e por conseqüência ações mais diretas e efetivas. Pôde-se compreender que a implantação do processo de avaliação e controle gerou desconforto no seu início, mas que com o passar do tempo e um maior conhecimento do assunto este tornou-se um processo importante na busca de melhores resultados.

5.3.7 Mudança e Liderança

A gestão de um processo de mudança e a formação de líderes são pontos muito relevantes para que uma empresa alcance o sucesso. Neste aspecto, procurou-se avaliar se as necessidades de mudança eram bem

compreendidas pela equipe e se a atuação da liderança era efetiva na sua gestão.

Documentos

A análise documental não encontrou outros registros referentes a este tópico além da pesquisa Qualimetrica e do questionário aplicado.

Pesquisa Qualimetrica

O questionário da Qualimetrica não apresenta uma análise específica deste assunto. Entretanto, a avaliação dos índices de satisfação em geral, que apresentam na sua totalidade bons resultados, permite se assumir que o processo de mudança está sendo bem conduzido pela equipe de líderes da instituição de ensino.

Questionário Aplicado

Na análise do questionário aplicado pelo autor obteve-se o seguinte resultado:

Tópico	Pergunta	Média Ponderada	IS	Moda	Mediana	Média Ponderada	IS
Mudança e Liderança	20	6,38	89,58%	7	5,5	6,03	83,88%
	21	6,10	84,96%	7	5,0		
	22	5,98	82,93%	7	5,0		
	23	5,68	78,05%	7	4,0		

Figura 32 – Questionário Aplicado: Análise das Respostas da Variável Mudança e Liderança

A análise da mudança e da liderança apresenta uma resposta positiva tanto quanto a participação dos líderes no processo de mudança quanto no foco de obter resultados. Para tanto, os fatores transformacionais, que visam os resultados externos, como os fatores transacionais, que visam os resultados internos, apresentaram respostas positivas. Isto pode ser concluído devido a satisfação dos clientes e o crescimento da escola, quando se fala dos fatores transformacionais, como pela satisfação dos funcionários e sua compreensão dos fatores importantes para os resultados, quando se fala dos fatores transacionais.

Entrevistas

Na opinião dos coordenadores, a equipe de profissionais da escola se encontra no ponto de aceitação da curva de emoções ao longo do processo de mudança. Isto, no entender desta equipe de líderes é um fator que colabora para a obtenção dos bons resultados alcançados pela instituição de ensino.

Observações do Autor

Ao se analisar a distribuição das modas de todo o questionário aplicado pode-se concluir que os profissionais da escola estão satisfeitos com a situação da instituição de ensino e por consequência com a aplicação do modelo de gestão baseado na cadeia serviços-lucro. Entretanto, ao se proceder a uma comparação entre a distribuição das modas e das medianas pode-se inferir que a maioria dos profissionais apresenta uma atitude positiva perante o processo de mudança, mas uma minoria ainda apresenta alguma resistência a este processo.

Isto pode ser mais bem compreendido quando se analisa a curva de emoções ao longo do processo de mudança, que foi citado na revisão da literatura de mudança, e que permite assumir que alguns profissionais podem estar tendo uma evolução mais lenta ao longo desta curva.

Sumário da Mudança e Liderança

Ao se analisar as fontes de evidências pode-se compreender que o processo de mudança passou por todos os estágios da curva de emoções e que a equipe na sua maioria encontra-se no ponto de aceitação da mudança. Isto é muito importante, pois se reflete positivamente na motivação, no clima do ambiente de trabalho e na respectiva cultura da empresa.

5.4 Resultados

Em resposta a pergunta proposta por esta pesquisa, pode-se concluir que a implantação da cadeia serviços-lucro como modelo de gestão de uma instituição de ensino apresentou um bom resultado, apesar de ainda não possuir todas as características reverenciadas na literatura, se aproxima de forma positiva das variáveis desenhadas para uma boa gestão do modelo de “Service Profit Chain”.

O modelo de gestão implantado é altamente guiado pela obtenção de resultados, pela satisfação e fidelidade dos clientes e pela satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. Assim sendo, do bom resultado

apresentado pode-se fazer uma ilação positiva de um alinhamento entre o modelo de cadeia serviços-lucro, os objetivos estratégicos e o processo de mudança, basicamente proporcionado pelo alinhamento de diretrizes, a cultura implantada do “empowerment” e a comunicação efetiva e transparente em todos os níveis organizacionais. Todavia, toda esta implantação foi facilitada pela profissionalização administrativa e financeira que ocorreu em paralelo desde o início de todo o processo de otimização da gestão.

Por sua vez, a métrica adotada para o gerenciamento das variáveis da cadeia serviços-lucro e dos fatores transformacionais e transacionais permitiu uma boa avaliação de todo o processo, proporcionando a identificação dos ajustes necessários, bem como o grau de intensidade dos mesmos. Este tipo de medição foi muito importante para o sucesso de toda a implantação e conseqüentemente dos resultados até então alcançados.

Porém, é de grande importância ressaltar o nível de conscientização dos funcionários; todos têm ciência dos objetivos da instituição de ensino e percebem na liderança uma atuação segura e que consegue identificar os aspectos que devem ser aprimorados nos processos e nos mecanismos de controle. Este ponto fica claro na análise dos dados, que mostram uma boa evolução ao longo de curva de emoções do processo de mudança, o que significa uma boa receptividade do que está sendo implantado. Esta aceitação se reflete nos bons índices de satisfação dos funcionários e dos clientes que por conseqüência são reflexos de um processo eficiente e de uma boa qualidade do serviço prestado.

Dessa feita, acredita-se que a continuidade do processo possa otimizar cada vez mais os resultados conquistados, além de possibilitar uma evolução contínua das variáveis do modelo de gestão implantado.

Entretanto, uma vantagem competitiva sustentável necessita possuir um bom posicionamento estratégico, além de recursos não comercializáveis, mobilidade imperfeita e grandes dificuldades de imitação e substituição. No mercado educacional, que tem características de uma indústria fragmentada, os fatores estratégicos mencionados são importantes para criar uma barreira de defesa contra os baixos custos de entrada e a eficiência regionalizada. Para tanto, o modelo de gestão cadeia serviços-lucro que possui características adequadas para obter bons resultados neste mercado precisa gerar um fator diferencial sustentável ao longo do tempo.

Assim sendo, pode-se dizer que a obtenção de bons resultados operacionais na implantação do modelo service profit chain é necessária, mas não suficiente. Logo, torna-se estratégico um constante monitoramento dos diferenciais da instituição de ensino. Para tanto, a mensuração da escola deve estar adequada para uma medição mais ampla, inclusive considerando o passado e o futuro. Uma boa técnica para isto, como o próprio referencial teórico sugere, é o *balanced scorecard*. Ademais, os líderes da escola são desafiados a fazerem avaliações ponderadas dos problemas e implantarem possíveis medidas corretivas, em vez de se guiarem apenas pelo interesse de curto prazo. Isto provoca uma constante necessidade de adaptação, o que exige uma gestão de

mudança efetiva de todos os componentes da cadeia serviços-lucro como também da cultura da escola.

Portanto, é importante consolidar a implantação, analisando os sucessos alcançados e o que falta ser introduzido, bem como as dificuldades encontradas ao longo de todo o processo. Para isto, segue a tabela abaixo:

ESTRATÉGIA			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Plano estratégico	Bons	-----	- Falta de conhecimento
- Alinhamento de ações e objetivos		-----	- Conscientização da equipe
- Definição do público-alvo		-----	- Falta de dados do mercado educacional
GERÊNCIA PELA EQUAÇÃO DE VALOR			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Gestão por resultados	Bons	-----	- Falta de conhecimento
- Serviço com valor agregado		-----	- Conscientização da equipe
- Monitoramento das necessidades e tendências do público-alvo		-----	- Harmonizar preço e sistemas tributários
PRÁTICA DE MARKETING			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Monitoramento do processo de retenção	Satisfatório	- Otimizar o processo de retenção	- Percepção de que os processos de retenção e captação são de responsabilidade de toda a equipe
- Monitoramento do processo de captação		- Otimizar o processo de captação	

GESTÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Monitoramento da satisfação dos clientes	Bons	- Otimizar o processo de fidelização	- Falta de conhecimento
PROCESSOS			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Estrutura organizacional híbrida (funcional e matricial)	Bons	-----	- Falta de conhecimento
- Descentralização do poder decisório		-----	- Falta de credibilidade do sistema de informática administrativo e pedagógico
- Cultura do "Empowerment"		-----	- Participação na elaboração e no gerenciamento do orçamento
- Orçamento		-----	
- Sistema de informática administrativo e pedagógico		- Consolidar o sistema de informática administrativo e pedagógico	- Adaptação da equipe aos novos procedimentos
- Métrica de avaliação pedagógica		- otimizar a métrica da avaliação pedagógica	
- Padronização		- Revisar a padronização	
MENSURAÇÃO DO PROGRESSO DO SERVICE PROFIT CHAIN (SPC)			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Métrica de avaliação e controle	Bons	- Implantar o balanced scorecard (BSC)	- Falta de conhecimento
			- Desconforto inicial com o processo de avaliação e controle
MUDANÇA E LIDERANÇA			
Itens Implantados	Resultados Alcançados	Itens que devem ser Implantados	Dificuldades durante a Implantação
- Entendimento da necessidade de adequações constantes	Bons	- Consolidar a cultura da Escola	- Emoções dos Profissionais

Figura 33 – Consolidação da Análise de Dados

6 COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

6.1 Comentários Finais

Este estudo de caso mostrou que a profissionalização e um modelo de gestão adequado podem gerar bons resultados para uma instituição de ensino básico. O ambiente de mudanças constantes e a necessidade de gerar uma vantagem competitiva sustentável fazem com que estas escolas necessitem de profissionais com conhecimentos específicos para garantir a sua sobrevivência.

Os resultados alcançados indicam que o modelo de gestão implantado é altamente guiado pela obtenção de resultados, pela satisfação e fidelidade dos clientes e pela satisfação, fidelidade e produtividade dos funcionários. Isto permite fazer uma inferência de que os resultados obtidos foram consequência de um alinhamento entre o modelo de cadeia serviços-lucro, os objetivos estratégicos e o processo de mudança.

Este modelo revelou ainda que uma estratégia consistente é importante para o direcionamento das diretrizes da organização. Este processo fortalece a conscientização da equipe e proporciona ações orquestradas para a conquista dos objetivos planejados.

Outro ponto relevante é que o direcionamento estratégico e a conscientização da equipe geraram satisfação nos profissionais da instituição. A junção destes fatores potencializou a produtividade e otimizou os resultados.

Entretanto, para que isto fosse possível, se fizeram necessários a estruturação dos processos organizacionais e o alinhamento destes com o sistema de gestão. Este alinhamento conduziu, a uma relação positiva entre os funcionários e os clientes da empresa o que se traduziu em bons resultados, conforme pode ser verificado nos resultados apresentados no capítulo 5 deste trabalho.

Ainda deve-se salientar que a cultura da empresa estava sintonizada com a gestão, pois esta questão foi muito importante para sustentar a motivação de todos e a união do grupo, além de preparar o ambiente para a implantação das mudanças que se faziam necessárias.

Este processo de reestruturação organizacional não é simples, pois exige superação constante em relação as muitas dificuldades que surgem ao longo de toda trajetória. Todavia, uma caminhada bem sucedida pode se traduzir em um posicionamento estratégico confortável.

Visto que a mão-de-obra e a gestão são similares ao de outras instituições de ensino básico, pode-se aproveitar este estudo como uma base de informação que pode contribuir com a implantação de processo semelhante em outra escola. Ademais, o estudo de caso é específico e a generalização é complicada. Além disto, o autor deste trabalho é uma pessoa que toma decisões-chave dentro da instituição de ensino e por esta razão as conclusões apresentadas podem estar influenciadas pela opinião e pelos sentimentos deste observador, que não é imparcial.

Por sua vez, este trabalho traz uma colaboração teórica e prática para organizações educacionais, que pode contribuir com acadêmicos e profissionais da área educacional que carecem de material sobre o assunto.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Espera-se que os resultados deste trabalho tenham sido úteis para o preenchimento de algumas lacunas deste campo de conhecimento e ainda tenha despertado o interesse de pesquisadores das mais diversas áreas para o estudo da gestão do setor de ensino brasileiro.

Por outro lado, este campo de estudo oferece diversas oportunidades de pesquisa, que podem ser realizadas na busca de uma melhor compreensão dos fatores que contribuem para um bom desempenho na indústria educacional. Fica então a sugestão para que novos estudos aplicados sejam

desenvolvidos, levando em consideração a diversidade regional e de modelos de gestão, como forma de colaboração e enriquecimento da área acadêmica ao processo de gestão educacional. Dentro deste processo, acredita-se que a sociedade brasileira tem muita a ser beneficiada.

7 BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.

AUSTIN, Jeff; CURRIE, Beth. Changing organizations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. **Journal of Facilities Management**, v.2, n° 3, p. 229-243, 2003.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n° 1, p. 99-120, 1991.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing through Quality**. New York: Free Press, 1991.

BRAGA, Ryon. O marketing nas instituições de ensino. **Revista @prender Virtual**. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com/secao.php?codigo=17>>. Acesso em: 14 mar, 2003.

BURKE, Warner W. **Organizational Change: Theory and Practice**. London: Sage Publications, 2002.

BURKE, Warner W.; LITWIN, Warner W. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal of Management**, v.18, n° 3, p. 523-545, 1992.

CARVALHO, Baiard Guggi; BERBEL, Maurício Costa. **Marketing Educacional: como manter e conquistar clientes**. 2. ed. São Paulo: Alabama, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron, 1993.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLINS, James C; PORRAS, Jerry I.. **Feitas para durar**. Tradução de Silvia Schiros. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CONWAY, Tony; MACKAY, Stephen; YORKE, David. Strategic Planning in Higher Education: Who Are The Customers? **International Journal of Educational Management**, v.8, nº 6, p. 29-36, 1994.

COOL, Karel; DIERICKX, Ingemar. Creating Unique Resources. **INSEAD Working Paper**. March, 2000.

COOL, Karel; COSTA, Luís Almeida; DIERICKX, Ingemar. Constructing Competitive Advantage. **INSEAD Working Paper**. March, 2000.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução de Cid Knipel Moreira. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DIDONET, Vital. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Plano, 2000.

FIOL, Marlene C. Managing Culture as a Competitive Resource: Na Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, nº 1, p. 191-211, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Mudança**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAVE, Steven tem et al. **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. Tradução de Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S.. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na prestação de serviços**. Tradução de Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HESKETT, James L. et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**. March-April, 1994.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. ***Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases***. 3. ed. Cincinnati: South-Western, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. ***Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo***. Tradução de Arão Sapiro 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. ***Gestão Estratégica: princípios e prática***. Tradução de Roberto Meireles Pinheiro 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing***. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. ***Strategic Marketing for Educational Institutions***. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

LIMA, Suzana M. V. ***Mudança Organizacional: teoria e gestão***. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. ***Serviços: Marketing e Gestão***. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

MEDEIROS, João Bosco; ANDRADE, Maria Margarida de. ***Manual de Elaboração de Referências Bibliográficas***. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL Joseph. ***Safári de Estratégias: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico***. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEGRA, Carlos Alberto S.; NEGRA Elizabete M. S. ***Manual de Trabalhos Monográficos de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado***. São Paulo: Atlas, 2003.

PAYNE, Adrian; HOLT, Sue; FROW, Pennie. Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. ***International Journal of Bank Marketing***, v.18, n° 6, p. 258-273, 2000.

PESSOA, Carlos. ***Gestão Estratégica para Instituições de Ensino***. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2003.

PETERAF, Margareth A. The Cornerstones of Competitive Advantage. ***Strategic Management Journal***, v.14, n° 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. ***A Vantagem Competitiva das Nações***. Tradução de Waltensir Dutra. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUALIMETRICA. **Pesquisa de Marketing Escola XYZ.** Rio de Janeiro, setembro de 2003.

RUYTER, Ko de; BLOEMER, Josée. Customer loyalty in extended service settings: the interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. **International Journal of Service Industry Management**, v.10, nº3, p. 320-336, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Ed. Pioneira, 2000.

VEJA RIO – IPSOS MARPLAN. O melhor da Educação. **Veja Rio**, Rio de Janeiro, ano 34, nº 39, p. 9-50, 01 out. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança Organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** Tradução de Celso^a Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso; Planejamento e Métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente.** Tradução de Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

8 APÊNDICES

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

O objetivo do questionário abaixo é avaliar o processo de gestão da Instituição de Ensino em questão. Para tanto, os seguintes critérios estão sendo utilizados:

- Os questionários não devem ser identificados.
- As respostas devem avaliar o desempenho das práticas gerenciais.
- Cada questão deve ter somente uma resposta assinalada.
- As respostas devem ser assinaladas em uma escala de 7 pontos, refletindo o nível crescente de concordância à associação da nota 1 (discordo plenamente) até a nota 7 (concordo plenamente).

1) Os objetivos e metas da Instituição de Ensino são claramente definidos.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

2) As ações estão alinhadas com os objetivos e as metas.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

3) As ações procuram agregar valor para o público-alvo.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

4) O público-alvo é claramente identificado.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

5) Os serviços prestados são estruturados para atender o público-alvo da Instituição de Ensino.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

6) As mudanças das tendências e necessidades do público-alvo são constantemente monitoradas para que haja sempre uma melhora dos serviços prestados.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

7) Há ações claras no sentido de promover a retenção de alunos.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

8) Praticam-se ações direcionadas para a captação de alunos.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

9) Existem metas estabelecidas no que tange a satisfação e a fidelidade do cliente.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

10) Há um monitoramento da satisfação e da fidelidade do cliente.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

11) Há um consenso geral da importância do acompanhamento do aluno e da proximidade da família para se obter os melhores resultados.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

12) O processo pedagógico está em constante aprimoramento para que se obtenha os melhores resultados dos alunos.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

13) As instalações físicas das salas de aula e apoio permitem um bom desempenho dos profissionais.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

14) O sistema de gestão incentiva à otimização organizacional.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

15) O sistema de gestão proporciona uma maior autonomia dos profissionais.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

16) Os profissionais são estimulados ao treinamento e aperfeiçoamento contínuo.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

17) O sistema de informática permite uma boa gestão dos processos pedagógicos e administrativos.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

18) O sistema de orçamento permite uma boa gestão das receitas e dos gastos, possibilitando desta forma a otimização da utilização das verbas disponíveis.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

19) Os processos da Instituição de Ensino são mensurados e avaliados constantemente, de forma a permitir sempre o seu aprimoramento e a obtenção de melhores resultados.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

20) A ética, os princípios básicos da educação e os valores educacionais são sempre respeitados e norteiam as ações da Instituição de Ensino.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

21) Há um claro entendimento da necessidade de mudanças e aprimoramento contínuo para se adequar às novas exigências do mercado.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

22) As lideranças da Instituição de Ensino geram entusiasmo e compromisso para que as metas comuns sejam atingidas.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

23) As lideranças da Instituição de Ensino mantêm um contato regular com os seus profissionais e se utiliza desta oportunidade para ouvir e trocar sugestões.

Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	
1	2	3	4	5	6	7

24) Qual a sua percepção do processo de evolução da Instituição de Ensino nestes últimos 4 anos e quais são as suas expectativas para o futuro? (Favor responder de forma resumida).

APÊNDICE 2

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1) Mudança

- Na sua opinião, onde a maioria dos funcionários da instituição de ensino XYZ se posiciona no gráfico “Emoções ao Longo da Curva de Mudança”.
- Como você avalia o processo de implantação da cultura de “empowerment”?

2) Comunicação

- Qual é a sua opinião sobre a comunicação interna?
- Qual é a sua opinião sobre a comunicação externa?

3) Treinamento

- Na sua opinião, os profissionais são estimulados ao treinamento e ao aperfeiçoamento contínuo?

4) Sistema de Informática

- Qual é a sua opinião sobre o sistema de informática?
- Na sua opinião, os problemas ocorridos durante a implantação do sistema já foram resolvidos e superados?

5) Captação e Retenção de Clientes

- Qual é a sua opinião sobre os processos de captação e retenção de clientes?

6) Satisfação do Cliente

- Na sua opinião, os clientes estão satisfeitos com a instituição de ensino XYZ?

APÊNDICE 3

Resultados Consolidados do Questionário Aplicado pelo Autor

QUESTIONÁRIO - ANÁLISE DO RESULTADO									
Tópico	Pergunta	Escala							Sem Base p/ Resposta
		1	2	3	4	5	6	7	
Estratégia	1	0	0	3	1	5	9	23	0
	2	0	0	2	3	6	13	16	1
	3	0	0	3	2	6	12	17	1
	4	0	0	1	3	3	8	25	1
Gerência pela Equação de Valor	5	0	0	1	4	8	7	20	1
	6	0	1	1	3	6	13	15	2
Prática de Marketing	7	0	1	2	8	9	9	11	1
	8	0	1	5	6	5	20	4	0
Gestão da Satisfação do Cliente	9	0	0	3	3	8	13	11	3
	10	0	1	1	5	9	16	7	2
Processos	11	0	0	1	4	3	5	28	0
	12	0	0	1	4	4	10	21	1
	13	1	4	0	5	3	14	14	0
	14	0	0	3	6	2	8	21	1
	15	1	1	4	3	9	12	11	0
	16	0	5	3	4	4	14	11	0
	17	5	5	5	7	13	4	2	0
	18	0	0	2	3	10	15	7	4
Mensuração do Progresso do SPC	19	0	0	1	1	9	10	16	4
Mudança e Liderança	20	0	0	0	2	4	11	23	1
	21	0	0	1	2	7	13	18	0
	22	0	0	3	3	5	11	19	0
	23	1	0	3	4	6	12	15	0

Figura 34 – Questionário: Distribuição das Respostas

QUESTIONÁRIO - ANÁLISE DO RESULTADO									
Tópico	Pergunta	Escala							Sem Base p/ Resposta
		1	2	3	4	5	6	7	
Estratégia	1	0,00%	0,00%	7,32%	2,44%	12,20%	21,95%	56,10%	0,00%
	2	0,00%	0,00%	4,88%	7,32%	14,63%	31,71%	39,02%	2,44%
	3	0,00%	0,00%	7,32%	4,88%	14,63%	29,27%	41,46%	2,44%
	4	0,00%	0,00%	2,44%	7,32%	7,32%	19,51%	60,98%	2,44%
Gerência pela Equação de Valor	5	0,00%	0,00%	2,44%	9,76%	19,51%	17,07%	48,78%	2,44%
	6	0,00%	2,44%	2,44%	7,32%	14,63%	31,71%	36,59%	4,88%
Prática de Marketing	7	0,00%	2,44%	4,88%	19,51%	21,95%	21,95%	26,83%	2,44%
	8	0,00%	2,44%	12,20%	14,63%	12,20%	48,78%	9,76%	0,00%
Gestão da Satisfação do Cliente	9	0,00%	0,00%	7,32%	7,32%	19,51%	31,71%	26,83%	7,32%
	10	0,00%	2,44%	2,44%	12,20%	21,95%	39,02%	17,07%	4,88%
Processos	11	0,00%	0,00%	2,44%	9,76%	7,32%	12,20%	68,29%	0,00%
	12	0,00%	0,00%	2,44%	9,76%	9,76%	24,39%	51,22%	2,44%
	13	2,44%	9,76%	0,00%	12,20%	7,32%	34,15%	34,15%	0,00%
	14	0,00%	0,00%	7,32%	14,63%	4,88%	19,51%	51,22%	2,44%
	15	2,44%	2,44%	9,76%	7,32%	21,95%	29,27%	26,83%	0,00%
	16	0,00%	12,20%	7,32%	9,76%	9,76%	34,15%	26,83%	0,00%
	17	12,20%	12,20%	12,20%	17,07%	31,71%	9,76%	4,88%	0,00%
	18	0,00%	0,00%	4,88%	7,32%	24,39%	36,59%	17,07%	9,76%
Mensuração do Progresso do SPC	19	0,00%	0,00%	2,44%	2,44%	21,95%	24,39%	39,02%	9,76%
Mudança e Liderança	20	0,00%	0,00%	0,00%	4,88%	9,76%	26,83%	56,10%	2,44%
	21	0,00%	0,00%	2,44%	4,88%	17,07%	31,71%	43,90%	0,00%
	22	0,00%	0,00%	7,32%	7,32%	12,20%	26,83%	46,34%	0,00%
	23	2,44%	0,00%	7,32%	9,76%	14,63%	29,27%	36,59%	0,00%

Figura 35 – Questionário: Distribuição Percentual das Respostas

QUESTIONÁRIO - ANÁLISE DO RESULTADO							
Tópico	Pergunta		IS	Moda	Mediana		IS
Estratégia	1	6,17	86,18%	7	5,0	6,10	84,98%
	2	5,95	82,50%	7	5,0		
	3	5,95	82,50%	7	5,0		
	4	6,33	88,75%	7	5,0		
Gerência pela Equação de Valor	5	6,03	83,75%	7	5,0	5,96	82,69%
	6	5,90	81,62%	7	4,5		
Prática de Marketing	7	5,40	73,33%	7	4,5	5,31	71,83%
	8	5,22	70,33%	6	4,5		
Gestão da Satisfação do Cliente	9	5,68	78,07%	6	5,0	5,60	76,64%
	10	5,51	75,21%	6	4,5		
Processos	11	6,34	89,02%	7	5,0	5,52	75,28%
	12	6,15	85,83%	7	5,0		
	13	5,51	75,20%	7	4,0		
	14	5,95	82,50%	7	5,0		
	15	5,39	73,17%	6	4,0		
	16	5,27	71,14%	6	4,5		
	17	3,93	48,78%	5	4,0		
	18	5,59	76,58%	6	5,0		
Mensuração do Progresso do SPC	19	6,05	84,23%	7	5,0	6,05	84,23%
Mudança e Liderança	20	6,38	89,58%	7	5,5	6,03	83,88%
	21	6,10	84,96%	7	5,0		
	22	5,98	82,93%	7	5,0		
	23	5,68	78,05%	7	4,0		
		5,76	79,31%			5,80	79,93%

Figura 36 – Questionário: Análise das Respostas

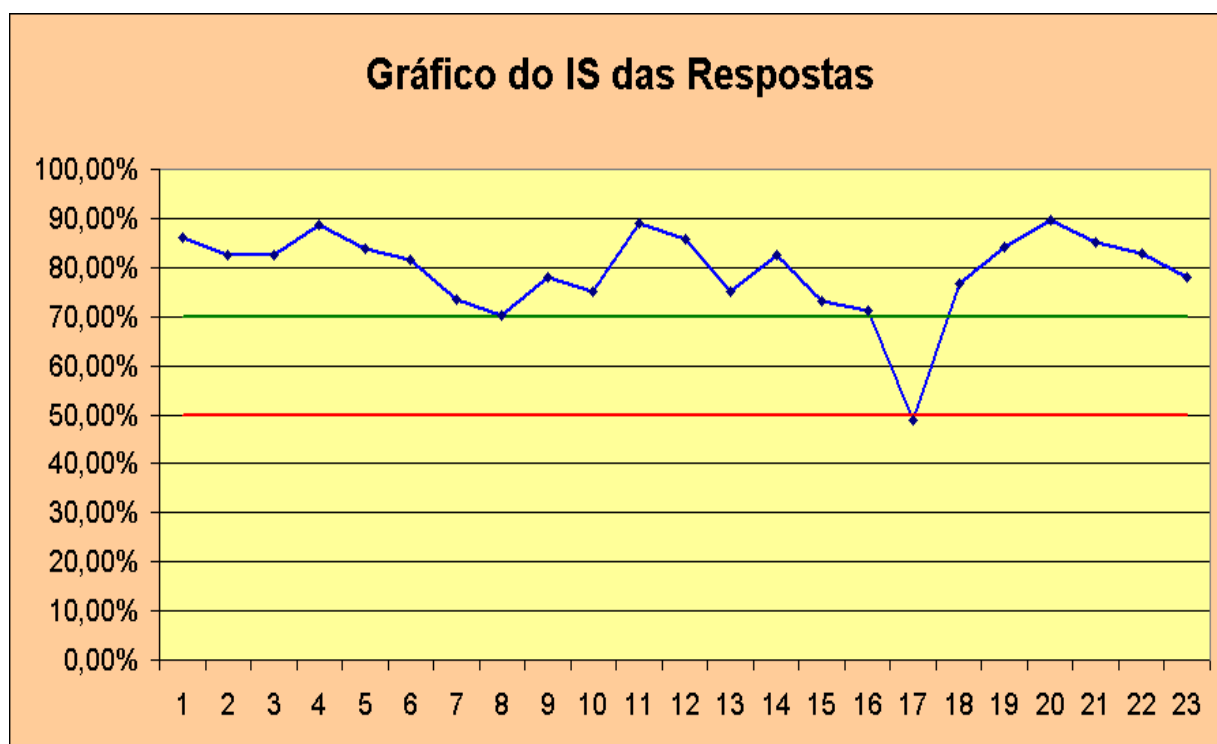


Figura 37 – Gráfico do Índice de Satisfação das Respostas