

## **Estratégia Competitiva de Diferenciação e aplicação a Serviços: um estudo de caso no segmento de ensino.**

Francisco I. Giocondo César <giocondo.cesar@gmail.com>

Alexandre Tadeu Simon <atsimon@unimep.br>

*Resumo: O setor de serviços nos últimos anos tem apresentado crescimento significativo e com uma participação importante no Produto Interno Bruto e atraído uma boa porcentagem dos empregos. Desta forma, o setor vem ganhando importância cada vez maior na economia do país, devido principalmente à urbanização das populações, à introdução de novas tecnologias e ao aumento da qualidade de vida. Esses são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços. Desta forma, esse trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso em uma empresa deste setor no segmento de ensino, e buscar identificar as competências utilizadas para se destacar. Na primeira etapa desse estudo de caso foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema competência essencial sob a ótica de diversos autores, estabelecendo um modelo dessa competência. Em seguida, foi realizado um estudo de caso para identificar as competências essenciais do setor que são necessárias, comparar a teoria estudada com a praticada pela empresa com a finalidade de um melhor entendimento do estudo de caso. Posteriormente, avaliar o estudo de caso para entender como a empresa se utiliza de suas competências, uma vez que esta vem comprovar o seu bom desempenho.*

*Palavras-chave: Serviços, Planejamento Estratégico de Negócio, Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Diferenciação em Serviços, Competência Essencial.*

## **Competitive Strategy of Differentiation and Application to Services: a case study in the teaching section.**

*Abstract: In the last years the service sector has shown significant growth, had a significant participation in the Gross Domestic Product and attracted a good percentage of the jobs. Therefore, the sector builds a growing importance in the country economy, especially due to urbanization of the population, the introduction of new technologies and the increase in the quality of life. These are factors that contribute for the growth of the service sector. Therefore, the objective of the current work is to carry on a case study in a company of this sector in the teaching section, aiming to identify the competences used to distinguish oneself. In the first stage of this case study a bibliographic research was carried on about the theme essential competence under the point of view of various authors, establishing a model of this competence. After, a case study was performed to identify the necessary essential competences of the sector, comparing the studied theory with the practiced by the company aiming a better understanding of the case study. Afterwards, evaluating the case study in order to understand how the company uses its competences, since that confirms its good performance.*

*Keywords: Services, Business Strategic Planning, Differentiation Strategy, Service Differentiation Strategy, Essential Competence.*

## **1. Introdução**

O setor de serviços na sociedade contemporânea tem se demonstrado de fundamental importância na participação da economia, seja através de sua influência no PIB, na geração de empregos e pela tendência de transformação que a economia mundial está experimentando. Em um país emergente como o Brasil, o impacto da globalização também pode ser visualizado, onde a necessidade das empresas é se tornar cada vez mais competitivas em sua capacidade de desenvolver e criar novos produtos, somada à inovação de processos e tecnologias de produção e, principalmente, em fundamentar sua capacidade de desenvolver novas competências. Nas organizações, o conceito de competência como vantagem competitiva tem levado a identificar novas oportunidades de negócio e a utilizar de forma estratégica os seus ativos intelectuais.

Nesse contexto, este trabalho busca contribuir com a proposição de um modelo ao desenvolvimento da Competência Essencial (CE), com enfoque na identificação das necessidades do cliente, diferenciando estas necessidades e desenvolvendo as CE necessárias para dar suporte aos Produtos e Serviços (P&S) de forma a atender a demanda do cliente.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Serviços**

Segundo Kotler (2000, p. 448): “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Serviços, conforme Kotler (2000, p. 44), tem as seguintes características: “São elas, intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.”

### **2.2. Estratégia**

Não podemos iniciar o estudo de estratégia sem discutir os conceitos fundamentais de Porter (1999, p. 63), que definiu como: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” No mercado competitivo em que as organizações atuam, criar uma posição exclusiva é uma ação muito difícil, pois uma posição exclusiva vinda de um processo mais moderno ou de um equipamento mais eficiente é uma posição temporária e não sustentável, porque processos e equipamentos são facilmente copiados e replicados em outras operações.

Desta forma, com Porter (1999, p. 73) se amplia o conceito de estratégia: “Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não de uma apenas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.” Nesta observação de Porter, deve ser entendido que estas atividades são tanto internas como externas à empresa, pois estas compatibilidades das atividades da empresa e de sua integração devem gerar um fluxo contínuo, uniforme e nivelado. Não devemos esquecer com isto que esta atividade deve ter significado e valor para o cliente, como afirma Hitt (2002, p. 5), onde “A competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor.” Assim temos que desenvolver a estratégia interna e externa à empresa onde envolva muitas atividades integradas que venham a gerar valor ao cliente.

Como neste artigo estamos estudando a estratégia competitiva da diferenciação em serviços, e serviços são baseados em seus colaboradores, a ação estratégica deve ser focada na diferenciação dos colaboradores, como foi discutido neste item e mostrado na Figura 1.

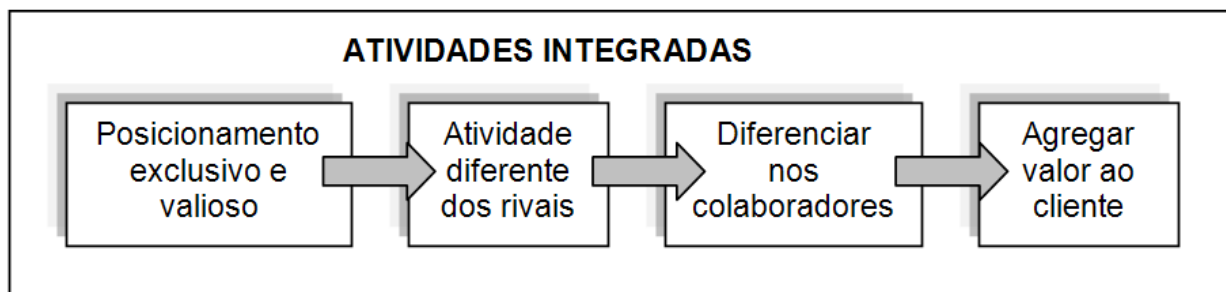
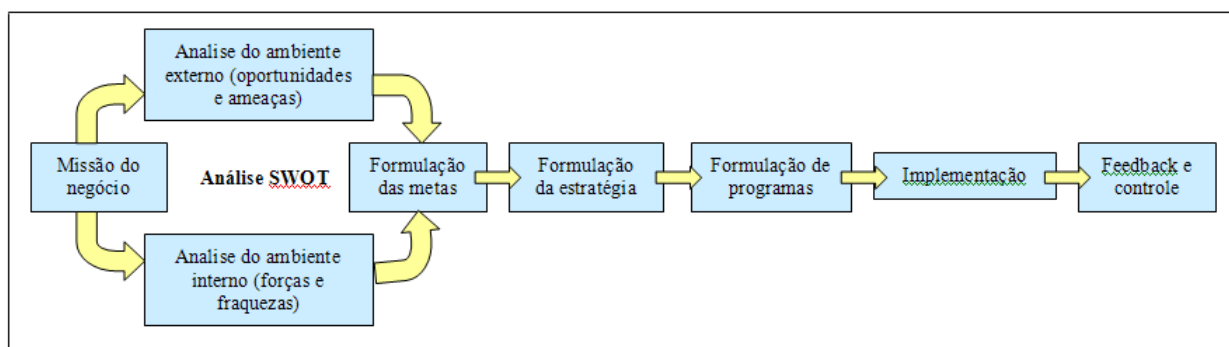


Figura 1 – Ambiente de desenvolvimento da estratégia

### 2.3. – Planejamento Estratégico do Negócio (Operações e Serviços)

Em toda a empresa onde se pretende desenvolver uma estratégia, faz-se necessário um planejamento estratégico do negócio. Assim deve ser abordado este conceito, como mostrado a seguir. Um bom planejamento estratégico do negócio consiste, segundo Kotler, (2000. p. 98) em oito etapas representadas na Figura 2 abaixo:



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 98)

Figura 2 – Processo de planejamento estratégico de negócio

Onde a Missão do Negócio é a missão específica da unidade de negócio dentro do contexto corporativo, a análise SWOT é a análise do ambiente de negócio externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e as fraquezas) serve para utilizar as oportunidades como alavancagem dos negócios e se proteger das ameaças e garantir através de suas forças a expansão de seu mercado protegendo suas fraquezas. Kotler (2000, p. 98-105)

A Formulação das metas deve descrever objetivos em termos de magnitude e prazo, sendo melhor conduzido quando transforma os objetivos em metas mensuráveis para facilitar o planejamento, implementação e o controle. A Formulação da estratégia é o planejamento de como os objetivos são atingidos, Kotler (2000, p. 98-105); que conforme Porter (1986, p. 49), pode ser de liderança em custos, diferenciação e foco.

A Formulação de programas, após estabelecer suas principais estratégias, consiste no fato de que a empresa deve formular programas de apoio a estratégia estabelecida. A Implementação é a parte vital de todo o programa de planejamento estratégico de negócio e também o mais delicado, pois necessita da participação do elemento humano que depende de suas habilidades, trabalho em equipe e compartilhamento de valores. O Feedback e o controle

se faz em necessários para monitorar os resultados internos e externos e possibilitar a tomada de ações corretivas necessárias. Kotler (2000, p. 98-105).

## 2.4. Estratégia de Diferenciação

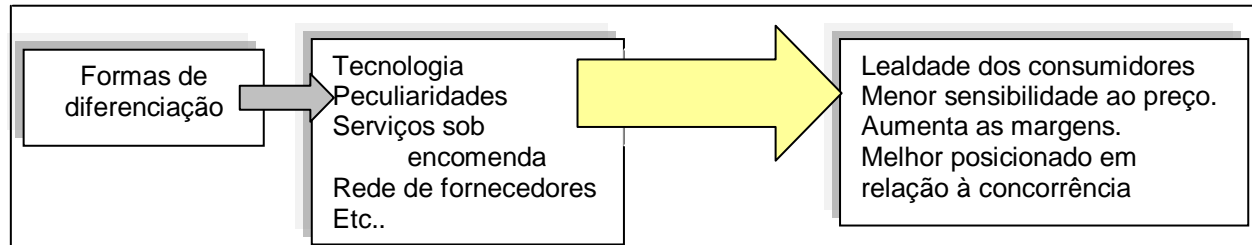
Segundo Kotler (2000, p. 309), “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.” Neste processo a empresa pode se utilizar de várias formas para se diferenciar. Abaixo temos a Tabela 1 que mostra como uma empresa pode diferenciar sua oferta no mercado a partir de cinco dimensões: produto, serviço, pessoal, canal e imagem.

Tabela 1 – Variáveis de diferenciação

Produto	Serviço	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolo
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação do Cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
Design				

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 310)

Já Porter (1986, p. 49) trata a diferenciação como uma das três estratégias genéricas bem-sucedidas para superar as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Ele aborda a diferenciação conforme mostrado na Figura 3 abaixo:



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 51-52)

Figura 3 – Diferenciação segundo Porter

Na Figura 3 também podemos verificar que a diferenciação está baseada nos colaboradores por meio dos serviços sob encomenda, e aqui podemos inicialmente ver o retorno esperado desta estratégia sob a forma de lealdade, menor sensibilidade a preço, melhores margens e posicionamento em relação à concorrência.

## 2.5. - Estratégia de Diferenciação em Serviços

Muitas empresas de serviços sentem dificuldade em diferenciar ou criar um diferencial para os seus serviços, o que as leva a buscar esta diferenciação em preço. Isso faz com que muitas delas caiam nesta “vala” comum de preço, e que a curto prazo sejam levadas a ter dificuldades em termos financeiros. Isto ocorre devido aos serviços serem muito homogêneos em alguns segmentos, é muito difícil o cliente perceber um diferencial entre uma marca e outra, fazendo com que o mesmo venha a se decidir pelo preço, pois é o fator de diferenciação que o atinge de imediato.

A alternativa à concorrência de preço, segundo Kotler (2000, p. 457), é o desenvolvimento de oferta, entrega ou imagem, as quais são mostradas no quadro abaixo.

Tabela 2 – Diferenciais em Serviços

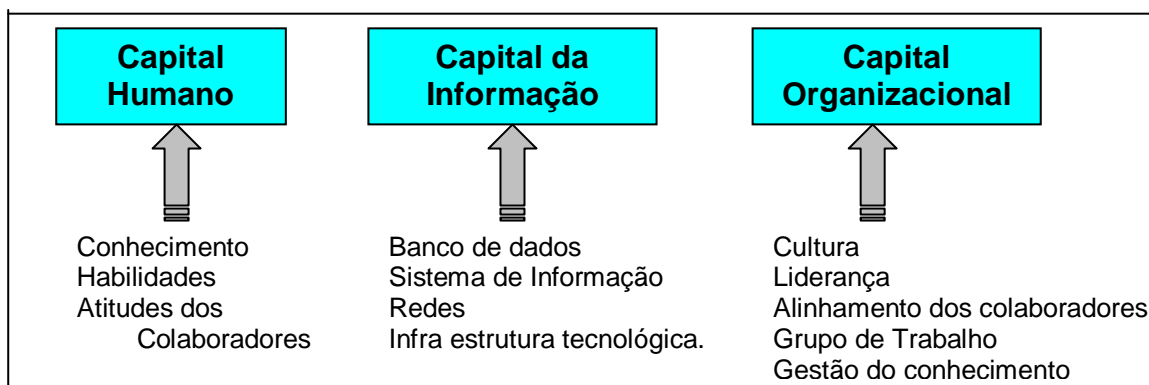
Diferencial	Como apresentar ao cliente
<b>Oferta</b>	A oferta não é apenas preço, ela pode incluir características inovadoras nos serviços sem alteração de preço. O desafio é que as inovações mais importantes são facilmente copiadas.
<b>Entrega</b>	Ela pode desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar os serviços. Ou pode ainda optar por desenvolver um processo de entrega superior.
<b>Imagem</b>	A empresa pode diferenciar sua imagem por meio de símbolos e logotipos, ou construindo uma boa reputação de sua marca

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 457-459)

Através dos os elementos de diferenciação acima, iremos analisar estes aspectos em nosso estudo de caso para verificar se este conceito é aplicado pelo agente em estudo.

## 2.6 - Ativos Intangíveis

Segundo Marr e Adams (2004, p. 19), capital humano, capital da informação e organizacional, podem ser considerados como os ativos intangíveis principais de qualquer organização. Conforme mostrado abaixo resumidamente na Figura 4.



Fonte: Adaptado pelo autor de Marr e Adans (2004, p. 19)

Figura 4 – Principais ativos intangíveis na visão de Marr e Adans

Para Marr e Adams (2004) que propõem como principais ativos intangíveis o Capital Humano, Capital da Informação e Capital Organizacional, dos três ativos intangíveis dois dependem diretamente dos colaboradores: Capital Humano e Capital Organizacional.

## 2.4 – Competência: Conceitos sobre competência na Organização

Conforme afirmam Prahalad e Hamel (1998, p. 293), “A forma mais poderosa de se vencer na competição global é ainda invisível para muitas empresas”. Isto é, as empresas no mercado global ainda estão preocupadas em competir com base em máquinas, equipamentos, instalações e processos, se esquecendo que a competitividade de sua empresa está em outro universo de desenvolvimento, ela se dá através da competência de suas organizações por intermédio de seus colaboradores.

Para Prahalad (1999, p. 42-52), a criação de novas competências requer das empresas uma reavaliação dos atuais elementos que compõem o sistema de competência, que é incorporado pela combinação de: Várias tecnologias, Aprendizado coletivo e Capacidade de compartilhar. O processo de desenvolvimento de competência concentra-se no aprendizado destes três níveis que estão ilustrados na Tabela 4.

Assim, se faz necessário estudar o mecanismo de desenvolvimento de competências nas pessoas, que é o nosso próximo item.

## 2.5 - Competência Essencial (CE)

As CE são competências que estão em destaque nas organizações, pois podem contribuir e diferenciar esta organização das demais. Desta forma, vem surgindo a necessidade de identificar e desenvolver nos seus colaboradores a prática da CE, de poder trabalhar e fortalecer a estratégia de utilização da mesma como ferramenta de gestão. Desta forma, vamos compreender como os diversos autores definem e abordam este tema de CE.

Tabela 4 – Processo de criação de competência.

Tecnológico	Aprendizado Coletivo	Compartilhamento
Incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa	Modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único.	Transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.
Pessoas	Equipes	Organização
Tácita / explícita	Tácito/explicito	Explícito/tácito
Excelência pessoal	Expertise de equipe	Capacidade organizacional
Conhecimento científico	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver competências
Criatividade e imaginação	Projeto/capacidades especiais	Nova forma de construir empresas e de competir

Fonte: Adaptado de Prahalad (1999, p. 42-52)

Para Hitt (2002, p.113), aborda a CE como “um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades”, sem deixar de mencionar que estas competências são baseadas na habilidade dos colaboradores em assimilar e aplicar tais competências.

Para Prahalad (1997, p. 6-11), reconhece que a CE é um ativo invisível e, para tê-las, são necessários três fatores, todos eles baseados nos colaboradores:

Primeiro, treinar os funcionários continuamente, pois o conhecimento implícito na organização não acontece por acaso. Pelo treinamento, novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas.

Segundo, transferir os funcionários da empresa de um setor para outro, para que as competências sejam continuamente usadas, desdobradas e reformuladas de diversas maneiras.

Terceiro, formação de equipes para que as competências sejam desenvolvidas, e seja possível romper as barreiras funcionais como também aquelas situadas entre níveis organizacionais. O trabalho em equipe é importante para a CE, por reforçar as habilidades individuais de cada indivíduo e oferecer oportunidade de misturar talentos.

Podemos observar nas definições de Hitt e Prahalad que a CE é desenvolvida a partir da habilidade dos colaboradores será de difícil imitação pelos concorrentes, pois o desenvolvimento de uma cultura de CE demanda tempo, treinamento, acompanhamento e constante desenvolvimento para que ela continue essencial.

## 2.6 – Comentários finais do Referencial Teórico

Para a organização se tornar mais competitiva em seu mercado, ela deve desenvolver uma estratégia de diferenciação em seus Produtos e Serviços (P&S), sendo que nesta diferenciação deve realçar suas CE, mas não bastando apenas isto, porque esta diferenciação deve ser de alguma forma percebida pelo cliente, ou melhor, deve ser desejada pelo cliente.

Então, a estratégia de utilização da CE deve passar pelas seguintes etapas:

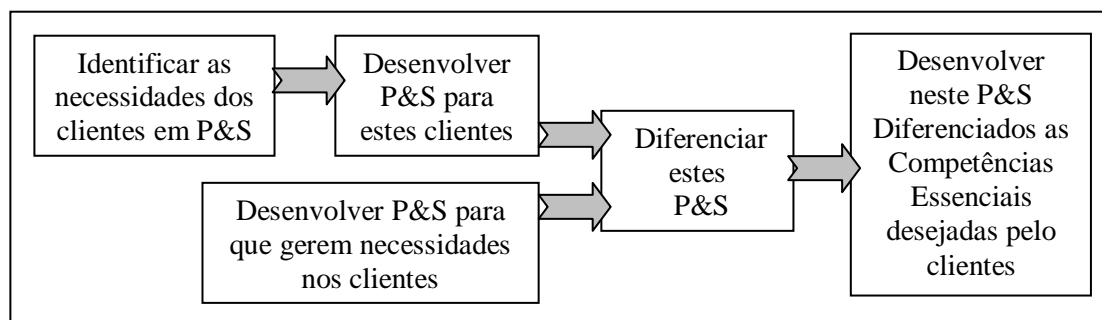


Figura 9 – Competência Essencial aplicada na Diferenciação em P&S.

A CE como ativo intangível deve ser desenvolvida no capital intelectual disponível na empresa, sendo necessário reavaliar a necessidade de criar novas estruturas organizacionais, que venham a sustentar o desenvolvimento das CE, com a finalidade de fortalecer a organização para se destacar no mercado em que atua e atingir seus objetivos.

### 3. Metodologia da Pesquisa

De acordo com Vergara (1998, p. 45), esta pesquisa é classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

No que diz respeito aos fins, a pesquisa é considerada exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória porque não há registro de conhecimentos sobre as CE no setor de serviços de escola livres no interior do estado de São Paulo.

Considera-se descritiva na medida em que alcança a obtenção e exposição de dados que representam uma determinada situação ou fenômeno. Neste caso em particular, descreve como os gestores e funcionários revelam a CE no mercado em que atuam, e como os seus clientes a percebem no ambiente estudado.

Também se classifica como aplicada, por seu caráter prático de avaliação de como a CE é demonstrada e praticada em seu dia-a-dia, podendo auxiliar as empresas do segmento em um processo de reflexão da aplicação destas CE em seu treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores em suas diversas áreas.

Quanto ao método, técnica de coleta e análise dos dados, a natureza das variáveis desta pesquisa se classifica como quali-quantitativa. Quantitativa por ser desenvolvida uma pesquisa exploratória, utilizando métodos de entrevistas, questionários, uma escala de avaliação, e observação de como a CE é utilizada pela empresa. Qualitativa por ser utilizado um método de estudo de caso, também utilizando a técnica de coletas de dados por observação de como a empresa utiliza de sua CE para conquistar clientes.

Para a realização deste trabalho a população investigada limitou-se a gestores, funcionários e clientes. Desta forma, a população de gestores e funcionários foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do setor, trabalhando com margem zero de erros. Ela configurou-se em: 04 gestores, 11 funcionários e 50 clientes.

### 4. Estudo de Caso

#### 4.1 – Caracterização da Empresa

A empresa estudada é do segmento de serviços, mais especificamente de cursos livres, sendo uma escola de idiomas, de capital fechado, nacional. A empresa faz parte de um grupo de 420 escolas no mercado nacional, com 180 mil alunos. Possui 4 mil colaboradores e um faturamento anual de R\$ 235 milhões em sua rede de franquia. Esta empresa foi uma das

primeiras franquias de serviços de idiomas no Brasil, tendo iniciado este sistema em 1950 tomando o formato atual de conceito de franquia em 1987. Foi também a primeira a integrar internet com sala de aula de forma organizada, entre outras inovações.

A unidade de estudo, foi fundada em 1956, localizada no interior do estado de São Paulo, a 180 km da capital. É uma das mais antigas e tradicionais escolas da cidade possuindo apenas uma unidade. Conta com algumas centenas de alunos que vem crescendo gradualmente nos dois últimos anos, o que mostra a ampliação de seu mercado e uma prática da CE que vem atingindo de forma positiva seus clientes. É importante que o estudo foi realizado no segundo semestre de 2009.

A empresa possui uma estrutura enxuta com um total de 14 colaboradores. Pelo fato desta empresa estar nos últimos anos tendo um crescimento gradual, iremos, a partir do referencial teórico levantado, analisar as CE do segmento, mais especificamente da empresa estudada, e como a empresa vem utilizando dessa competência não apenas se estabelecer no mercado como também ampliar sua participação.

#### **4.2 – Problema apresentado**

O problema a ser estudado é:

- Analisar como a empresa, objeto de estudo, vem utilizando a CE para se estabelecer no mercado e ampliar sua participação;
- Identificar e evidenciar os fatores desta competência sejam eles físicos, operacionais e estratégicos que a empresa vem utilizando a luz da teoria levantada.

#### **4.3 – Estudo do Problema**

Iremos revisar a literatura aqui estudada e comparar com o que vem sendo realizado pela empresa que é o nosso objeto de estudo.

#### **A – Estratégia de Diferenciação**

Segundo Kotler (2000, p. 309), “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.”

Com a definição de Kotler (2000) acima e a Tabela 1, as diferenciações a serem estudadas: Serviços, Pessoal e Imagem foram identificadas na empresa em estudo como verifica-se abaixo

##### Analizando os itens de Serviço:

Facilidade de pedido é a facilidade que o cliente encontra para fazer um pedido à empresa, Kotler (2000, p. 315). Em nosso estudo, por se tratar de uma escola de idiomas, analisamos se o cliente teve facilidade em fechar a compra, não teve facilidade ou teve parcial facilidade no fechamento. Isto é em adquirir o curso.

Entrega refere-se à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui velocidade, precisão e preocupação com o processo de entrega, Kotler (2000, p. 315). No estudo avaliamos a precisão em termos do que foi vendido pela consultora de vendas e o que o professor entregou. Houve um acompanhamento posterior?

Instalação refere-se ao trabalho feito para tornar um produto operacional no local planejado, Kotler (2000, p. 315). Por se tratar de um setor de serviço, onde a intangibilidade predomina, é importante que a empresa demonstre sua robustez, seriedade e tradição em suas



instalações. Desta forma, questionamos o cliente em relação ao prédio – fachada e interior, computadores e equipamentos disponíveis para o uso do mesmo.

Treinamento do cliente refere-se a treinar os funcionários do cliente na utilização dos equipamentos de maneira apropriada e eficiente, Kotler (2000, p. 316). Tratando-se de uma escola de idiomas, onde estão disponíveis para o uso do cliente computadores com livre acesso a internet e ele realiza a complementação de seu aprendizado em um site específico da empresa, perguntamos se o cliente tem suporte suficiente na própria unidade como também quando de sua utilização em casa.

Orientação do cliente refere-se a dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores, Kotler (2000, p. 316). Avaliamos neste item o quanto o cliente – aluno - recebe suporte fora da sala de aula, seja por intermédio de tira-dúvidas via web, ou disponibilidade de monitores na escola ou pelo próprio professor em horário extra classe.

Manutenção e reparo descrevem o programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter os produtos comprados em boas condições de funcionamento, Kotler (2000, p. 316). Neste item avaliamos qual a disponibilidade da escola em dar suporte à manutenção do aprendizado, quais são as ações e como o cliente percebe isto.

Serviços diversos, dizem respeito ao fato de as empresas poderem encontrar outras maneiras de diferenciar o atendimento que prestam aos seus clientes, Kotler (2000, p. 317). A empresa tem atendimento diferenciado? Tem outras opções de aprendizados além do convencional? Em termos de atendimento as consultoras podem se deslocar até o cliente para o fechamento do pedido? O aprendizado também pode ser realizado através de intercambio com outros países, ou até mesmo com amigos estrangeiros na internet? O cliente tem conhecimento disto?

Na Figura 11, tabulamos a pesquisa realizada onde nos mostrou o seguinte perfil:

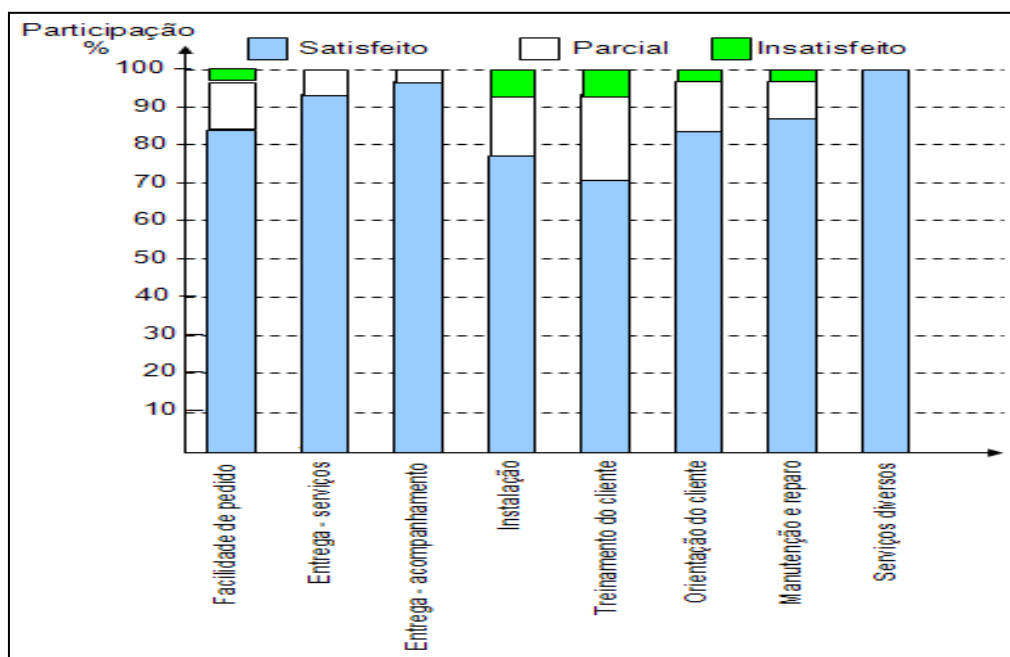


Figura 11 – Resultado da Pesquisa da Estratégia de Diferenciação de SERVIÇOS

Podemos observar como mostrado na Figura 11 que as Variáveis de Diferenciação relativas a serviços são bem percebidas. Dos oito itens analisados, seis estão acima de 80% de satisfação e apenas dois estão acima de 70% de satisfação. Isto indica que esta variável de diferenciação está muito bem explorada pela empresa e que esta ação está se refletindo nos clientes.

#### Analizando os itens de **Pessoal**:

Com base na análise desenvolvida por Kotler (2000, p. 317), nos orientaremos para este item de nossa pesquisa.

Conforme afirmado por Kotler (2000), “As empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipe de profissionais bem treinados.” E nestes profissionais são exigidas seis características: Competência, Cortesia, Credibilidade, Confiabilidade, Capacidade de resposta e Comunicação.

A saber, segundo Kotler (2000, p. 317), estas competências são exploradas da seguinte forma:

Competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessários;

Cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses;

Credibilidade: são dignos de crédito;

Confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa;

Capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez;

Comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza.

Em nossa pesquisa perguntamos aos alunos se os professores possuem as características que a função exige. Analisamos apenas o professor, devido o fato deste funcionário passar a maior parte de seu tempo com o cliente e também por ser ele que realiza a “entrega” do produto.

Na Figura 12, podemos notar que as Variáveis de Diferenciação relativas a pessoal também estão percebidas pelo cliente. Dos seis itens analisados, todos estão acima de 80% de satisfação. Isto indica que esta variável de diferenciação está muito bem trabalhada pela empresa e que esta ação está se refletindo nos clientes.

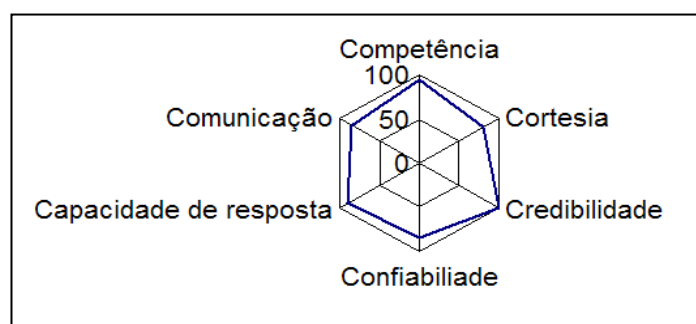


Figura 12 – Resultado da Pesquisa da Estratégia de Diferenciação de PESSOAL

#### Analizando os itens de **Imagem**:

Como definição temos: “Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar.” Kotler (2000, p. 318). A partir desta definição e outras orientações relativas, iremos pesquisar como o público vê a empresa estudada. Para isso, temos que estudar os seguintes fatores que devem ser expressos pelos Símbolos, Mídia, Atmosfera e Eventos.

**Símbolos:** “As imagens podem ser ampliadas com símbolos fortes.... pode ser construída em torno de uma pessoa famosa, .... uma cor como elemento identificador.” Kotler (2000, p. 318). Na empresa estudada, ela utiliza um símbolo muito forte e característico, pois há décadas este símbolo faz parte de toda a mídia que utiliza, Tanto as comunicações externas como internet, painéis, relatórios, documentos etc. quanto as comunicações internas, e-mail, placas indicativas, cartas etc. Seu símbolo está sempre em evidência.

**Mídia:** “A imagem escolhida deve ser trabalhada com anúncio e mídia que transmitam uma história, um clima, um chamamento – algo distinto. Ela deve aparecer em relatórios anuais, prospectos, catálogos e cartões de visita.” Kotler (2000, p. 318). A presença de sua imagem na mídia está sempre presente, principalmente em períodos de captação – matrícula. Pode constar a presença na mídia internet, ver Figura 14, rádio em canais de público jovem, na TV local com propagandas e entrevista de divulgação dos diferenciais da escola.

**Atmosfera:** “O espaço físico ocupado pela empresa é outra poderosa fonte geradora de imagem.... comunicar essa intenção por meio da arquitetura do prédio, decoração interior, layout, cores, materiais e mobília.” Kotler (2000, p. 318). A empresa, por fazer parte de um sistema de franquia, deve manter o padrão estabelecido pela franqueadora. Mesmo assim, em sua decoração e arquitetura, apresenta uma imagem limpa, jovem, que é seu público-alvo, e bem comunicativa. Ver Figura 13.

**Eventos:** “Uma empresa pode construir uma identidade por meio dos eventos que ela patrocina.” Kotler (2000, p. 318). No caso da unidade estudada ela promove eventos o ano todo onde o aluno é convidado e incentivado a participar. Há na página do site os eventos que ela promove: Halloween, Teatro, TGIFriday’s (Thanks Gods is Friday’s), Restaurante Class, Encontro Nacional no Hopi Hari. Todos eles tendo por finalidade a prática do aprendizado em sala de aula.

Como pode ser observada, a empresa explora muito bem o recurso da imagem através dos mais diversos meios de comunicação e integração com o seu público. Observamos também nas Figuras 13, 14 e 15, que as Variáveis de Diferenciação relativas à imagem são bem percebidas pois mantêm a comunicação com o cliente constantemente. Dos itens - Símbolos, Mídia, Atmosfera e Eventos - analisados, todos são bem desenvolvidos para atingir o seu público. Assim percebemos que esta variável de diferenciação está bem explorada pela empresa e que esta ação tem se refletido no cliente.

## **5. Comentários finais**

Nesse artigo, apresentamos os diversos conceitos para a construção da CE, iniciando pela estratégia de diferenciação, das competências de uma organização e indivíduo até chegar à CE, procurando destacar os aspectos que procuram tornar uma empresa forte no setor de serviços em que atua. Destacamos também que as competências de uma empresa devem ser dinâmicas, pois, principalmente as Estratégias de Diferenciação aqui abordadas são de fácil imitação, e portanto devem ser constantemente redefinidas para acompanhar as constantes mudanças do mercado em que atuam. Apesar do dinamismo de mercado, percebemos que a Estratégia de Diferenciação para construir uma CE é a forma mais eficaz de reação às turbulências do ambiente externo.

Desta forma, o sucesso de uma empresa não depende de como ela conhece o seu segmento e ambiente externo, mas sim como ela reage as modificações deste ambiente e o quanto rápido ela se adapta a esta mudança, utilizando de seus recursos para rapidamente continuar satisfazendo seus clientes. Desta forma, o sucesso da empresa está atrelado a sua

capacidade e habilidade em desenvolver de forma contínua as CE de seus colaboradores, as quais irão manter a sua competitividade.

Portanto, a CE não está em máquinas, equipamentos e processo, mas no ser humano. E investir com a finalidade de capacitá-lo vem a ser cada vez mais importante para a empresa. Sendo este um fator primordial para manter a empresa competitiva em seu mercado, é que vêm se destacando o conhecimento, a competência e a agilidade em identificar as novas necessidades do cliente.

#### **Referências Bibliográficas**

HITT, M. A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARR, B; ADAMS, C. *The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts*. Measuring Business Excellence. v. 5, n. 3, p. 18-27, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PRAHALAD, C.K. *A competência essencial*. HSM Management, São Paulo, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A. *A competência essencial da corporação*. In: MONTGOMEY, C. A. e PORTER, M. E. *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-313.

PRAHALAD, C.K. *Reexame de competências*. HSM Management, São Paulo, n. 17, p. 42-52, nov./dez. 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Competição: Estratégia Competitivas essenciais*. Rior de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998