

# ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA ATIVIDADE ECONÔMICA ENSINO DE IDIOMAS EM SALVADOR-BA

Jaime Bacelar Hellman\*

Uendel Anunciação da Cruz\*

Orientadora: Carolina Spínola\*\*

## RESUMO

*O presente artigo é resultado da primeira parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração de Empresas, UNIFACS (2006) – que tem como objetivo o estudo e a análise da competitividade na indústria<sup>1</sup> de ensino de idiomas em Salvador-Ba. O setor encontra-se dividido em dois grandes grupos: franqueados e não-franqueados. Um total de nove empresas foram estudadas e, através da Análise Estrutural de Indústria, de Michael Porter, chegou-se à conclusão de que uma bandeira pertencente ao grupo dos franqueados é a mais competitiva no mercado.*

## INTRODUÇÃO

A comunicação humana nunca se fez tão presente no mundo atual. No momento, dois idiomas se destacam: o Inglês e o Mandarim, falado por cerca de 510 milhões e 01 (hum) bilhão de pessoas, respectivamente. Em Salvador, o ensino de idiomas cresceu nos últimos anos: novas franquias/escolas permitiram a diversificação de opções para a população, aumentando assim, a concorrência no setor.

---

\* Formandos do Curso de Administração de Empresas da Universidade Salvador – UNIFACS.

\*\* Bacharel em Administração de Empresas – UCSAL; Mestre em Administração – UFBA; Doutora em Análise Geográfica Regional – Universidade de Barcelona.

<sup>1</sup> Definiremos Indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos/serviços que atendem às mesmas necessidades.

O presente artigo trata do estudo de caso realizado em empresas de ensino de idiomas com representatividade em Salvador-Ba, tendo como objetivo caracterizar a competitividade na indústria, começando pela conceituação de competitividade, e logo em seguida, embasado num referencial teórico, aplicar o modelo nas empresas determinando assim qual é a mais competitiva.

## **COMPETITIVIDADE: CONCEITO**

A complexidade do tema é observada através da análise realizada por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), que definem competitividade como “a perspectiva do desempenho que se expressa na participação alcançada no mercado”. Em um mercado globalizado, ágil e complexo, entender o conceito, a importância, a maneira e o grau que a competitividade atua na indústria é fundamental para a empresa.

## **REFERENCIAL TEÓRICO UTILIZADO PARA O TRABALHO**

Três referenciais que estudam a competitividade na indústria foram analisados:

**1) Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB):** elaborado pelos brasileiros Luciano Coutinho e João C. Ferraz (1995), especialmente para a indústria nacional, define competitividade o resultado de três fatores: o primeiro, são fatores controlados pela empresa: RH, pós-venda, tecnologia e relação com fornecedores. O segundo, são fatores sob o comando parcial da empresa: área em que atua (localização, faixa de renda, etc.), configuração da indústria (concentrada? Quanto produz?) e a relação com concorrentes. O terceiro refere-se às externalidades da empresa (fatores macroeconômicos, políticos, sociais etc.).

**2) Diamante Nacional:** criado por Michael Porter (1989), é composto por 04 determinantes que se influenciam: condições de fatores (insumos básicos: infra-estrutura, capital, terra), condições de demanda (composição, tamanho, desempenho da demanda), indústrias correlatas e de apoio (presença de indústrias de apoio – fornecedoras – ou correlatas, onde os produtos se complementam e são influenciados), estratégia, estrutura e rivalidade (contexto onde as companhias são criadas, organizadas, dirigidas: estratégias, metas, etc.). Os determinantes sofrem ainda influências do acaso (guerras, subsídios, etc.) e do governo, que influencia e é influenciado.

**3) Análise Estrutural de Indústrias:** também elaborado por Porter (1986), afirma que a intensidade da concorrência é determinada não só pelos concorrentes, mas também pela atuação de cinco forças: entrantes potenciais (entrada de empresas na indústria, trazendo novos métodos de produção, inovações), clientes (pressão dos clientes sobre a indústria), fornecedores (pressão dos fornecedores sobre a indústria), substitutos (produtos substitutos existentes), rivalidade entre as empresas existentes (rivalidade encontrada, podendo os concorrentes atacar-se ou até mesmo propor alianças, visando a competitividade).

Após a apresentação, o referencial escolhido é a *Análise Estrutural de Indústrias*, pois atende exatamente ao objetivo do trabalho: descobrir em um determinado local – no caso, Salvador – qual a empresa mais competitiva. Os outros dois referenciais são ideais para analisar a competitividade da indústria, pois são abrangentes, determinando, por exemplo, se a Bahia (ou o país) é competitiva em um determinado negócio.

## **ESTUDO DA COMPETITIVIDADE NO MERCADO**

O setor foi dividido (e analisado) em dois grandes grupos: Franqueados e Não-Franqueados. O grupo dos franqueados é constituído pelas bandeiras: CCAA, FISK, SKILL, WIZARD, WISE UP IDIOMAS. Já os não-franqueados: ACBEU, UEC, EBEC, CULTURA INGLESA.

## **Cursos Franqueados**

**1) Rivalidade entre as empresas:** Em termos de unidades o CCAA se destaca: 12 franquias. Após vem o FISK (03 unid.) e o SKILL (02 unid.). O WIZARD e o WISE UP atuam com 01 unidade. Verifica-se assim uma grande vantagem do CCAA. O WIZARD se diferenciou ao oferecer maior opção de idiomas: seis. A média dos demais cursos são dois idiomas. Em relação aos módulos, todas as bandeiras oferecem cursos para crianças, adolescentes e adultos. Exceto o WISE UP: voltado somente para adultos. Um outro fator que aumenta a rivalidade é a capacidade de formar parcerias. Essa estratégia foi verificada no CCAA, FISK e SKILL, sendo que, os dois primeiros têm materiais didáticos que podem ser adotados nas escolas de ensino fundamental. O CCAA e o SKILL são dois cursos autorizados por universidades internacionais a aplicarem provas de proficiência.

**2) Fornecedores:** As necessidades de fornecimento são: materiais didáticos, professores e alguns equipamentos (mesas, carteiras, etc.). Os materiais didáticos são padronizados e fornecidos diretamente pelos franqueadores. Ponto negativo: não adequação dos materiais para cada região. No entanto, obtêm-se redução de custos e a não pressão dos fornecedores. O número de unidades que a bandeira possui passa a ser fundamental. Duas se sobressaem: CCAA e o WIZARD. Este com 1200 unidades pelo país e 01 em Salvador, e aquele com 850 unidades no país e 12 em Salvador. A média das demais é de 350 no país e 03 em Salvador. Em relação à necessidade de professores qualificados, falta profissionais em Salvador com formação e experiência. O CCAA se diferenciou: elaborou um módulo para formação de professores de inglês. Em relação aos fornecedores de equipamentos, eles estão localizados na própria Salvador e em grande número.

**3) Clientes:** Os clientes dos cursos de idiomas em Salvador terminam por exercer uma pressão não muito significativa no setor. O mercado não é caracterizado como um mercado exigente, bem qualificado e informado dos seus direitos. Isso faz com que se criem consumidores com atitudes passivas, que terminam por não exercer significativas pressões sobre a indústria. As pressões que os consumidores exercem normalmente estão relacionadas

à estrutura física das empresas (salas climatizadas, etc.), mas não chegam a exigir novos métodos de ensino, por exemplo. As melhorias e inovações, em sua grande parte, são frutos das atitudes dos cursos em buscar a diferenciação diante de um mercado extremamente competitivo.

**4) Produtos substitutos:** Dois produtos/serviços são fortes candidatos a substitutos: educação (ensino fundamental, superior); e produtos/serviços de entretenimento (viagens ao exterior e intercâmbio). O FISK, CCAA e SKILL atuam diretamente sobre o substituto educação promovendo parcerias com escolas. Com isso, o aluno não precisa se deslocar até o curso, assim como não precisa disponibilizar tempo extra: o programa é incorporado à grade de ensino das escolas. O CCAA e o FISK vão ainda mais longe: elaboraram livros didáticos próprios que podem ser utilizados no ano letivo das escolas. No que diz respeito ao entretenimento, três bandeiras se destacam: WIZARD, SKILL e FISK, promovendo programas de intercâmbio e viagens internacionais.

**5) Entrantes potenciais:** Três barreiras identificadas: A primeira é o capital. Em um país em desenvolvimento, a necessidade de capital é fundamental e um fator decisivo na escolha de um novo empreendimento. A média para abrir uma franquia é de R\$ 55 mil. O menor capital fica com o FISK (R\$ 46 mil) e o maior capital com o WISE UP e o WIZARD, ambos com R\$ 70 mil. A segunda barreira refere-se ao número de unidades, pois quanto maior, mais difícil é a entrada no mercado onde um ou mais concorrentes detêm grande participação. O CCAA dispara na frente com nada menos que 12 unidades. A terceira barreira é o tempo: quanto maior o tempo que o curso estiver atuando no mercado maiores as chances de fidelização dos clientes. O FISK, CCAA e o SKILL se destacam com, respectivamente, 48, 45, e 30 anos.

## **Cursos Não-Franqueados**

**1) Rivalidade entre as empresas:** A rivalidade interna entre os cursos de idiomas que não atuam por meio de franquias encontra-se representados pelos cursos ACBEU, UEC, EBEC e Cultura Inglesa. Destes cursos citados, a ACBEU é o que possui um maior tempo de atuação em Salvador, ou seja, atua a mais de 60 anos; seguido pelo EBEC com 45 anos; UEC com 25 anos e Cultura Inglesa com 20 anos, o que pode indicar uma fidelidade de alunos que está sendo passado de geração em geração, fortificando cada vez mais a marca.

A ACBEU é uma instituição sem fins lucrativos e atualmente possui 3 unidades em Salvador, sendo extremamente agressiva no que diz respeito ao atendimento e à satisfação dos seus clientes. As unidades estudadas são amplas e confortáveis, com salas climatizadas e dotadas biblioteca multimídia com diversos recursos tecnológicos como: vídeos, revistas, dicionários, enciclopédias, CD-ROM, CDs de músicas, DVDs, além de computadores com acesso gratuito à Internet.

Já o UEC disponibiliza aos seus alunos o aprendizado dos idiomas inglês espanhol, sendo entres os não franqueados o que possui o maior número de escolas, totalizando 04 unidades em Salvador, contando também com uma boa estrutura física composta por teatro, videoteca, etc. O EBEC oferece o ensino do inglês, não possuindo mais opções para seus alunos, e conta com 02 unidades em Salvador oferecendo aos seus alunos uma boa estrutura física (composta por videoteca, biblioteca, sala de acesso a internet e multimídia room) para se divertirem e aperfeiçoarem os estudos.

A cultura inglesa atua em Salvador com 02 unidades e assim como o EBEC só oferece o ensino do inglês, sendo também a o único centro autorizado a aplicar os exames da Universidade de Cambridge na Bahia, dando aos seus alunos e à comunidade em geral a oportunidade de obter certificados internacionalmente reconhecidos. Todas as escolas de ensino de idiomas citadas acima atuam visando atingir as faixas etárias de público, ou seja, da criança ao adulto, não havendo, portanto, foco em um determinado nicho de mercado.

**2) Fornecedores:** A aquisição de materiais didáticos e equipamentos são realizados de forma diferenciada da praticada pelos franqueados, havendo assim, liberdade para que os não franqueados façam a escolha do melhor fornecedor que atende às suas necessidades, fornecedores estes que em sua maioria encontra-se localizados na região de Salvador. Isto possibilita uma melhor adaptação do conteúdo dos módulos de ensino às necessidades locais, já que estamos tratando de um País que é marcado pela diversidade de suas regiões, sendo então a personalização do material didático extremamente positivo para a aceitação do curso.

Porém, este fator os torna menos competitivos do que o grupo dos franqueados, já que não conseguem diminuir o custo dos materiais através da barganha conseguida pela produção em escala. Os cursos de ensino de idiomas aqui estudados são munidos de pessoal bem qualificado, em sua maioria com convivência no exterior para aperfeiçoamento da língua, para assim garantirem a excelência na qualidade no ensino proposto pela instituição, que fica a cargo somente de realizar reciclagens a fim de mantê-los com um bom padrão de conhecimento.

**3) Clientes:** Este grupo também não apresenta grandes inovações, devido a inexistência de pressão dos seus clientes por melhores metodologias de ensino. Isso pode ser percebido pela similaridade das formas de ensino, assim como a inexistência entre os cursos analisados de uma forma de exposição de aulas que seja diferente da presencial. O que elas fazem é disponibilizar atividade extra-classe de forma on-line, para que seus clientes possam reforçar e aperfeiçoar os estudos, tirar dúvidas e até mesmo se divertirem com curiosidades sobre o idioma estudado.

**4) Produtos substitutos:** Constatamos que para se defenderem dos produtos/serviços substitutos, este grupo de empresas intensificam suas ações de marketing através do oferecimento de pacotes de aula de acordo com a idade e até mesmo em horários que são definidos de acordo com o aluno e também realizam aulas que podem ser ministradas nas empresas ou escola e intercâmbios culturais. Outra medida adotada é a parceria com escolas, empresas e faculdades, onde o EBEC se destaca como sendo a primeira a estar se inserindo dentro de uma instituição de ensino superior (Universidade Salvador-UNIFACS), colocando a

disposição dos alunos um curso que possui módulos num formato compatível com os cursos de graduação.

**5) Entrantes potenciais:** No que diz respeito aos entrantes potenciais, analisados neste grupo de não franqueados, as barreiras para a entrada de novos concorrentes são: necessidade de capital para investimento inicial (média de 50 mil para implantação de uma unidade de porte médio); número de unidades; e tempo de atuação no mercado. A ACBEU e o EBEC são as que possuem maior tempo de mercado, ou seja, mais de quatro décadas atuando no ensino de línguas estrangeiras, o que significa *Know-how*, marca forte no mercado, poder de comunicação e fidelidade por parte de clientes e parceiros.

## CONCLUSÃO

Verificou-se que o CCAA é o mais competitivo no mercado, pois melhor se posiciona perante as cinco forças. O CCAA possui o maior número de unidades no mercado, obtendo vantagens como o ganho de escala na produção de materiais didáticos. Outra vantagem: tem abrangência de mercado, pois possui diversas unidades espalhadas pela cidade, garantindo fidelização e dificultando a ação dos concorrentes. É o que mais investe na mídia televisiva, inclusive com atores conhecidos internacionalmente. Possui, ainda, livros didáticos que podem ser utilizados como livros base durante o ano letivo nas escolas. É também um dos pouquíssimos cursos autorizados por Universidades internacionais a aplicarem provas de proficiência, fazendo com que seu potencial de competitividade aumente, criando assim valor para sua marca.

## REFERÊNCIAS



COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papyrus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILION, Louis Jacques e DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas pra análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e democracia**. Capítulo VII.

SPÍNOLA, Noélio D. **Projetos empresariais e planejamento de negócios**. Salvador, 2000.