



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALANDYSON CARDOSO FERREIRA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER E ANÁLISE *SWOT* EM UMA
ESCOLA DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL I**

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

ALANDYSON CARDOSO FERREIRA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER E ANÁLISE *SWOT* EM UMA
ESCOLA DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL I**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Estratégia.

Orientadora: Profa. Me. Débora Prazeres Balbino.

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

F383d Ferreira, Alandyson Cardoso.

Diagnóstico estratégico [manuscrito] : aplicação das cinco forças de Porter e análise SWOT em uma Escola de ensino infantil e fundamental I / Alandyson Cardoso Ferreira. - 2018.

30 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Profa. Ma. Débora Prazeres Balbino, Departamento de Administração e Economia - CCSA."

1. Diagnóstico estratégico. 2. Forças competitivas. 3. SWOT. 4. Planejamento estratégico. 5. Administração estratégica. I. Título

21. ed. CDD 658.401 2

ALANDYSON CARDOSO FERREIRA

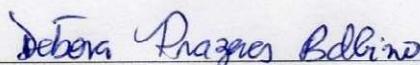
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER E
ANÁLISE *SWOT* EM UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL I

Artigo apresentado ao Departamento de
Administração e Economia da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

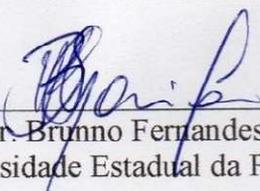
Área de concentração: Estratégia.

Aprovada em: 27/11/2018.

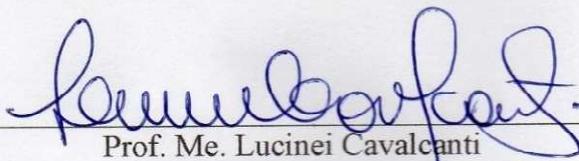
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Débora Prazeres Balbino (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucinei Cavalcanti
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais e minha irmã, pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Verônica Cardoso Ferreira; ao meu pai, Ailton Ferreira; à minha irmã, Danyelle Cardoso Ferreira; à minha avó, Maria Alves da Silva; às minhas tias, Maria de Jesus Cardoso e Rosângela Ferreira, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares. Aos meus tios Armando Ferreira e Dinalva Viegas Ferreira e a sua família Maria Clara Araújo Braga e Jefferson Viegas Costa, pelo apoio moral e por me presentear com equipamento tecnológico, a fim de otimizar o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

À professora Débora Prazeres Balbino, pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela extrema dedicação.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, em especial, Maria Dilma Guedes, Sandra Maria Araújo de Souza, Brunno Fernandes da Silva Gaião, Gêuda Anazile da Costa Gonçalves e Anne Isabelly Pereira das Neves, que contribuíram ao longo do curso, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

“A incerteza não está no ambiente, mas na mente dos executivos que dirigem as organizações”. Idalberto Chiavenato

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Estratégia.....	9
2.2 Planejamento Estratégico	10
2.2.1 Diagnóstico Estratégico	11
2.2.1.1 <i>Macro Ambiente</i>	11
2.2.1.2 <i>As Forças Competitivas de Porter</i>	12
2.2.1.3 <i>Análise SWOT</i>	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
4.1 Caracterização da Empresa.....	18
4.2 Diagnóstico da Escola “Crescer”	19
4.2.1 Análise das Forças Competitivas de Porter	19
4.2.2 Análise <i>SWOT</i>	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO	29

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER E ANÁLISE *SWOT* EM UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL E FUNDAMENTAL I

Alandyson Cardoso Ferreira*
Débora Prazeres Balbino**

RESUMO

Toda e qualquer empresa para se tornar competitiva no mercado necessita definir uma posição estratégica, e para tanto, faz-se necessário analisar o ambiente no qual está inserida com o intuito de identificar as condições propícias ao seu desenvolvimento, bem como àquelas que requerem atenção para não representarem desvantagens. No caso das instituições de ensino particulares, essa necessidade também é percebida. Desse modo, o presente estudo apresenta como objetivo identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos que potencializam e/ou fragilizam a Escola “Crescer”, a partir de um diagnóstico estratégico utilizando como ferramentas de apoio a análise das cinco forças competitivas de Porter e a análise *SWOT*. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratória, descritiva, por meio de um estudo de caso. A coleta de dados realizou-se através de uma entrevista diretamente com a proprietária da empresa. Destacaram-se aspectos relevantes no ambiente interno e externo da empresa, e a identificação de pontos que potencializam e fragilizam a organização, com intervenções sugeridas. Este artigo serve de base norteadora para novas pesquisas e projetos empresariais na área de planejamento estratégico, destacando um posicionamento competitivo no ambiente da organização inserida.

Palavras-Chave: Diagnóstico Estratégico; Forças Competitivas de Porter; *SWOT*.

1 INTRODUÇÃO

As médias, pequenas e microempresas possuem papel importante no cenário socioeconômico brasileiro, gerando empregos e agregando tecnologias. Por esses motivos, são reconhecidas como importantes fatores de promoção social que agem como impulsionadoras do desenvolvimento e auxiliam no suporte da estabilidade política. No entanto, essas empresas apresentam várias dificuldades para sobreviver e se tornarem competitivas no mercado (FALLER; ALMEIDA, 2014 apud BARBOZA; ROJO, 2015).

Nesse mercado, a estratégia corresponde a um conjunto de atitudes para prevenir problemas e alavancar a organização, buscando, assim, melhorias (PORTER, 2004). Para atingir a situação de sucesso, as empresas precisam ter a capacidade de criar um modelo competitivo que as diferencie das demais concorrentes. Portanto, segundo Ribeiro (2008), é

* Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. E-mail: alandyson.cardoso@gmail.com

** Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, e docente na UEPB e na Unesc Faculdades. E-mail: deboraprazeresb@hotmail.com

necessário que elas estabeleçam uma estratégia condizente baseada em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do mercado em que o negócio está inserido.

Nesse contexto, o planejamento estratégico se torna uma função gerencial relevante, em que a instituição se projeta para o futuro, estabelecendo uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são determinadas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado (MAXIMINIANO, 1995). Para elaboração de um planejamento estratégico, adequado e assertivo, é necessário proceder à execução de suas fases. O diagnóstico estratégico é a fase na qual se avalia a real posição da empresa diante do mercado. Nesta etapa, para a análise do ambiente externo e interno, se faz necessário o levantamento de dados consistentes levando em conta os aspectos internos e externos. (RIBAS et al., 2014).

Nesse sentido, o setor educacional foi escolhido para este estudo visto a sua relevância em todos os setores da sociedade, bem como para a economia, especificamente no setor privado. A Escola “Crescer” (nome fictício) é uma empresa de pequeno porte que iniciou suas atividades em janeiro de 2018, e tem como atividade principal o ensino infantil e fundamental I. Devido à sua expansão bem como também pelo fato da Escola “Crescer” estar caminhando para o seu segundo ano de atuação, percebe-se a necessidade de um posicionamento estratégico eficaz que gere vantagem competitiva, garantindo a sua sobrevivência e permanência no mercado.

Diante do exposto, coloca-se a questão central deste estudo: **Quais são as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos que potencializam e/ou fragilizam a Escola “Crescer”?**

Destarte, definiu-se como objetivo deste artigo Identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos que potencializam e/ou fragilizam a Escola “Crescer”, a partir de um diagnóstico estratégico utilizando como ferramentas de apoio a análise das cinco forças competitivas de Porter e a análise *SWOT*, com o intuito de verificar a competição do mercado, identificando os pontos de diferenciação e suas fragilidades. Ademais, além do objetivo definido, a pesquisa oferece, para a empresa em questão, intervenções a partir de proposições.

O presente estudo justifica-se pelo fato de complementar o campo de discussões sobre diagnóstico estratégico em pequenas empresas, servindo ainda de orientações a outras organizações do mesmo segmento que desejam (ou precisam) traçar um diagnóstico, demonstrando a relevância da aplicação de ferramentas de gestão na área educacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia

O termo estratégia, originado do grego *strátegos*, a princípio referia-se a uma posição (o general no comando do exército), posteriormente designada “a arte do general”, remetendo às competências do general no exercício de sua função. No tempo de Péricles (450 a.C.), estratégia representava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C.), significava a aplicação de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas, a estratégia constituiu fonte interminável das vitórias militares perante a insuficiência de recursos frente ao opositor (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O conceito de estratégia, portanto, inicialmente utilizado pelas organizações militares, foi posteriormente adaptado para o ambiente dos negócios, desenvolvendo-se de acordo com o ritmo das transformações na sociedade, de forma geral, e em particular, no mundo empresarial (MOYSÉS FILHO, 2012).

De acordo com Kluyver e Pearce II (2010), nos últimos 50 anos, a evolução do pensamento estratégico foi caracterizada pelo redirecionamento progressivo do foco, saindo de uma perspectiva de economia industrial, passando por uma perspectiva baseada em recursos e chegando a perspectiva de capital humano e intelectual. Independente de qual seja o foco, o objetivo permanece o mesmo: sobressair-se em relação ao concorrente.

Segundo Peter Drucker, “a estratégia significa o comprometimento dos recursos atuais da empresa com as expectativas de crescimento no futuro” (HERRERO FILHO, 2005, p. 11). Já segundo Hamel e Prahalad citados por Herrero Filho (2005), a estratégia está ligada ao empreendimento criativo numa tentativa de imaginar o futuro das organizações. Por sua vez, para Porter (2004), a estratégia refere-se a uma posição competitiva favorável em um mercado específico onde ocorre a concorrência.

Numa perspectiva ambiental, contudo, a estratégia refere-se ao comportamento global da organização em congruência com o ambiente que a circunda (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Conforme Oliveira (2007):

A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades (OLIVEIRA, 2007, p. 53).

Nesse sentido, em um mundo globalizado como o atual, a competitividade passa a ser uma questão de metodologia. Desta maneira, o planejamento estratégico aparece como ferramenta norteadora indispensável para o sucesso das organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está associado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que influenciam a direção ou a viabilidade da empresa, com objetivo de alavancar os resultados e reduzir as deficiências, apropriando-se de princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Dessa forma, conforme defendido por Oliveira (2012), o planejamento estratégico pode ser entendido como o processo administrativo que possibilita sustentação metodológica para estabelecer o melhor direcionamento a ser seguido pela empresa, visando a otimização de interações com fatores externos, não controláveis, atuando de forma diferenciada e inovadora.

Segundo Chiavenato (2003, p. 47), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Corresponde a um processo contínuo; sistemático; com o maior conhecimento compreendido do futuro; envolvendo riscos na tomada de decisões atuais; organizando sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, por meio da retroalimentação sistemática e organizada, confrontando as expectativas alimentadas com o resultado dessas decisões.

Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade do alto nível da empresa e correspondente tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de estratégias a serem seguidas para sua consolidação, levando em consideração as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Rebouças (2012), para a elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, as seguintes fases básicas metodológicas devem ser seguidas:

- A. Fase I - Diagnóstico estratégico
- B. Fase II - Missão da empresa
- C. Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- D. Fase IV - Controle e avaliação

Para efeito do presente estudo, focou-se na fase I, que diz respeito ao diagnóstico estratégico, o qual permite fazer as análises do ambiente interno e externo da organização.

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

Na primeira fase do processo de planejamento estratégico proposto por Rebouças (2012), destaca-se a importância do diagnóstico estratégico, que se desenvolve por meio de uma análise macro ambiental externa, da análise das Forças Competitivas de Porter e da Análise *SWOT*.

2.2.1.1 Macro Ambiente

A organização é um sistema aberto, que constantemente realiza transações e intercâmbios com o ambiente a sua volta. Este, por sua vez, é o contexto externo conhecido como macro ambiente, e diz respeito a tudo o que acontece externamente e que influencia a organização. De maneira geral, em decorrência da amplitude desse macro ambiente, ele afeta todas as organizações, algumas mais, outras menos. A relevância de conhecer o macro ambiente está em reconhecer o impacto das mudanças principais do ambiente nos negócios, e estar atento para a natureza das mudanças que desafiam as organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Neste sentido, Bethlem (2004 apud NETO et al., 2007) afirma que o ambiente externo é formado por um conjunto de subambientes onde diversas variáveis atuam e interferem no funcionamento das organizações. Segundo Machado (2005), a primeira etapa de um planejamento estratégico é a avaliação do panorama externo, que visa avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que influenciam o negócio.

Para cada variável do macro ambiente são escolhidos indicadores sensíveis para detectar possíveis tendências e mudanças que devem chegar (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003), conforme apresentado no quadro 01 a seguir:

Quadro 01 – Indicadores genéricos de ambiente

Político/Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária. • Legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista. • Política de relações internacionais. • Legislação sobre proteção ambiental. • Políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização. • Legislação federal, estadual e municipal.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Renda real da população; Taxa de crescimento da renda. • Configuração geográfica. • Padrão de consumo e poupança. • Nível de emprego; Distribuição de renda.
Sócio/Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Crenças e aspirações pessoais. • Relacionamentos interpessoais e estrutura social; Mobilidade entre classes; • Situação socioeconômica de cada segmento da população. • Estrutura educacional. • Preocupação com o meio ambiente. • Preocupação com saúde e preparo físico.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Passo tecnológico; Identificação dos padrões aceitos; • Manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos; • Aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; • Velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país; • Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

As variáveis político/legais relacionam-se às políticas governamentais e alterações na legislação que influenciam o funcionamento, estrutura e as relações das organizações no país. As tendências que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados caracterizam-se como variáveis econômicas. Outras variáveis atreladas às mudanças do ambiente externo são as sócio/culturais, abarcando as atitudes, crenças, estilo de vida e valores sociais. Por fim, mas não menos importantes, as variáveis tecnológicas vêm ganhando espaço com constantes evoluções e estão relacionadas com as tendências relativas ao conhecimento humano, que modicam a utilização dos insumos e matérias-primas ou a aplicação de processos gerenciais ou operacionais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

De forma geral, todas essas variáveis afetam as estratégias das organizações, devendo ser analisadas e consideradas para que as empresas consigam se adaptar ou reagir da melhor forma possível, se desviando dos aspectos que possam reduzir sua rentabilidade, e se aproveitando das situações que representam crescimento.

2.2.1.2 As Forças Competitivas de Porter

As forças competitivas de Porter, embora direcionadas para os mercados indústrias podem ser aplicadas, por seu caráter genérico, a outros mercados. O modelo das cinco forças

é comumente utilizada como ferramenta de análise ambiental (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A formulação de uma estratégia competitiva, em sua essência, está em relacionar a empresa com o ambiente no qual ela está inserida. Dessa forma, apesar da amplitude que o ambiente possa ter, tanto em aspectos sociais e econômicos, o foco principal do estudo recai sobre a indústria ou as indústrias nas quais a empresa compete (PORTER, 2004), objetivando a análise do contexto do ambiente competitivo local.

Segundo Porter, a empresa pode identificar e mensurar sua vantagem competitiva pelo valor criado para seus clientes, e é representada pelo elevado retorno sobre o investimento a longo prazo. Contudo, esse retorno é influenciado pela constante ação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de fornecedores, ameaça de compradores e ameaça da rivalidade entre concorrentes.

A **entrada de um novo concorrente** é proveniente de um ambiente favorável, com oportunidades para conquistar uma parcela do mercado. Em outros casos, a entrada de um novo negócio pode ocorrer de várias formas, como: desenvolvimento interno de novas competências, aquisição de empresa atuante no mercado, realização de fusão entre empresas ou ainda realização de *joint venture*.

Segundo Barney e Hesterly (2007), um novo entrante afeta os padrões atuais de competição, pois traz consigo novas capacidades, competências, novos investimentos e o desejo de ganhar uma parcela do mercado em relação às empresas já estabelecidas no setor. Contudo, é preciso que o custo de entrada compense o investimento necessário para superar barreiras de entrada, pois caso contrário, a entrada não é acessível e, conseqüentemente, deixa de ser uma ameaça para as empresas atuantes (PORTER, 2004).

Dessa forma, o sucesso dos novos entrantes está atrelado à superação das barreiras existentes como, por exemplo, elevados níveis de capital, diferenciação de produtos, vantagens de custo, *know-how* necessário, acesso a canais de distribuição, além da reação esperada das empresas atuais (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007). Neste sentido, o risco a empresas líderes está ligado a subestimar as competências do novo entrante ou prolongarem o tempo de resposta aos movimentos competitivos, principalmente associados à redução de preços ou inovação de produtos.

A **ameaça de substituição** corresponde ao risco que as empresas sofrem de terem seus produtos ou serviços substituídos por ofertas de empresas de outro setor, mas que satisfazem as mesmas necessidades. Assim, os produtos substitutos apresentam potencial para reduzir o lucro das empresas atuantes, desde que seus preços sejam inferiores, sua qualidade seja

superior, ou que os clientes não percebam nenhum custo adicional de mudança para tal substituição (PORTER, 2004).

Segundo Barney e Hesterly (2007), os produtos substitutos, portanto, afetam a rentabilidade estabelecendo um preço-teto para os produtos de uma indústria, promovendo um *trade-off* entre preço e desempenho entre diferentes produtos e materiais e, ainda, a junção de novos serviços que podem satisfazer a uma mesma necessidade básica.

O **poder de negociação dos fornecedores** está atrelado à possibilidade de aumento de custo ou redução da qualidade dos recursos fornecidos por eles, principalmente quando a empresa atua em um setor no qual existem poucos fornecedores, e ela é dependente dos mesmos. Conforme ressaltado por Porter (2004), a ameaça dos fornecedores é considerada alta quando eles podem criar diferenças nos valores, cobrar preços elevados, limitar volumes de compras, ou ainda, reduzir a padronização da qualidade dos produtos.

Portanto, um fornecedor é considerado poderoso, quando não sofre concorrência de produtos substitutos, atuando no setor com poucos concorrentes. Dessa forma, um cliente isoladamente não é importante para ele. Além de empresas, vale ressaltar, a organização sindical pode ter grande poder de negociação também.

O **poder de negociação dos compradores** força “os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 2004, p. 26). O alto poder de barganha dos compradores depende de alguns fatores, como: aquisição de grandes volumes em relação às vendas do vendedor, produtos padronizados ou não diferenciados, e baixo custo de mudança (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007).

De forma análoga à ameaça dos fornecedores, a ameaça dos compradores está vinculada também a uma pequena quantidade destes, uma vez que, se a empresa atua em algum setor com poucos clientes potenciais, ela pode ficar a mercê das exigências deles, e conseqüentemente, reduzir sua lucratividade.

Por fim, a **intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes** pode ser observada quando um dos participantes está insatisfeito com a situação atual e identifica oportunidades para oferecer um melhor produto ou serviço ao cliente, ou ainda, quando se sentem pressionados pela alta administração a melhorar o desempenho dos negócios.

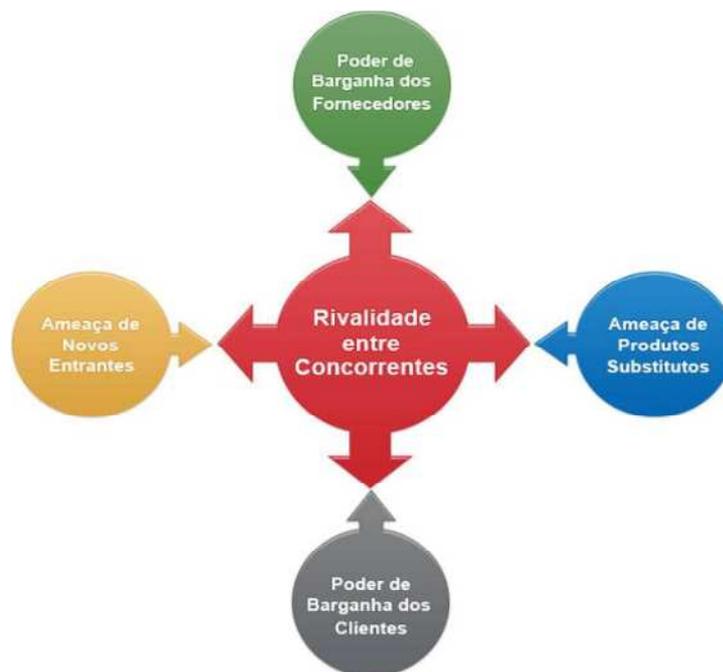
Segundo Porter (2004) e Barney e Hesterly (2007), alguns dos fatores que afetam diretamente a intensidade e a forma como se desenvolve a rivalidade entre as empresas, são: o tamanho das rivais; o lento crescimento do negócio; a ausência de diferenciação; as barreiras de saída; o grande número de concorrentes com paridade competitiva; ou até mesmo

concorrentes divergentes, que apresentam maiores condições de implementar estratégias agressivas.

Segundo Porter (2004), a percepção da rivalidade se dá por meio de táticas de redução de preços, promoções, melhoria dos serviços prestados aos clientes, introdução de novos produtos ou ampliação das garantias, o que faz com que as empresas busquem se sobressair em relação às demais no setor a todo custo, colocando em risco sua rentabilidade e a das demais também.

As cinco forças competitivas de Porter, ilustradas na figura 01, agem no sentido de influenciar os custos, os preços praticados, a geração de novos conhecimentos, a inovação e a massa crítica de investimentos, que são aspectos influenciadores do retorno sobre o investimento das empresas.

Figura 01 – As Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

A partir do exposto, compreende-se que quanto menores forem as barreiras de entrada, quanto maior for o poder dos fornecedores e compradores, quanto mais produtos substitutos existirem e maior a rivalidade entre os concorrentes, mais competitivo será o setor e menores serão as margens de lucro das empresas que competem nele.

Assim, a recomendação de Porter para as companhias é criar um posicionamento sustentável contra as cinco forças competitivas, de modo a influenciar, posicionar e antecipar

as mudanças, com o objetivo de conquistar uma rentabilidade significativa no setor (HERRERO FILHO, 2005).

2.2.1.3 Análise SWOT

A avaliação estratégica executada através da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas dentro da gestão estratégica competitiva. A análise *SWOT*, proposto pelo modelo de formulação estratégica da Escola do Design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) significa, traduzindo suas siglas do inglês para o português de forma correspondente: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças).

Segundo McCreddie (2008), a análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para análise de ambiente, fornecendo informações-base para gestão e planejamentos estratégicos de uma organização. Ainda serve para verificar a situação e a posição estratégica, ou posicionar a empresa no ambiente em que atua.

A matriz *SWOT* possui a função de cruzar os fatores externos (oportunidades e ameaças) com os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) da organização. A partir desse cruzamento, conforme a figura 02, surge a matriz composta por quatro quadrantes. Para cada quadrante haverá um direcionamento a ser tomado, possibilitando, através da avaliação desses itens, interpretar a inter-relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003), e suas implicações.

Figura 02 – Matriz *SWOT*

Pontos Fortes <i>Strengths</i>	Pontos Fracos <i>Weaknesses</i>
Oportunidades <i>Opportunities</i>	Ameaças <i>Threats</i>

Fonte: Adaptado de Silva et al (2009)

Na concepção de Oliveira (2012), apresenta os componentes do processo da análise externa e interna da seguinte forma:

Pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis.

Pontos fracos: são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2012, p. 68-69).

O ambiente externo está fora do controle das organizações. Contudo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, a fim de evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Já o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, pois as estratégias de atuação são definidas pelos membros da organização (DANTAS; MELO, 2008). As forças e fraquezas representam os recursos, ou a falta deles, que fazem com que a empresa atue de forma positiva ou negativa no ambiente competitivo.

A análise *SWOT* permite uma visualização clara e objetiva sobre as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, no sentido de criar estratégias, com o intuito de estabelecer um posicionamento competitivo. Dessa forma, cada ponto fraco ou ameaça deverá apresentar uma proposta de transformação em ponto forte ou oportunidade (SILVA et al, 2009).

Diante do exposto, cabe definir os aspectos metodológicos que orientaram essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, o processo dessa pesquisa desenvolveu-se de forma qualitativa, oferecendo maior efetividade na elaboração do diagnóstico estratégico e na construção de intervenções para a empresa em estudo (ROESCH, 2007). A pesquisa foi conduzida através do estudo exploratório e descritivo com o objetivo de, conforme Marconi e Lakatos (2010), proporcionar familiaridade e detalhamento do fenômeno em questão. Além disso, foi estruturada como um estudo de caso visando um conhecimento completo e abrangente do caso selecionado (GIL, 2010), o que possibilitou realizar um entendimento profundo e minucioso do diagnóstico estratégico por meio da análise das cinco forças competitivas de Porter e análise *SWOT*.

O caso selecionado por acessibilidade do pesquisador foi a Escola “Crescer” (nome fictício definido para preservar a identidade da empresa), situada na cidade de Campina Grande. Quanto ao processo de coleta de dados, foi construído um roteiro semi-estruturado

(ver apêndice A) para orientar a entrevista realizada com a proprietária da escola. Esse procedimento é indicado em pesquisas qualitativas, com o propósito de colher informações a respeito de um determinado assunto, através de conversação no âmbito profissional. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O roteiro iniciava com o levantamento de dados sobre a empresa em estudo, partindo para questionamentos sobre as cinco forças competitivas de Porter e, por fim, questionamentos sobre os fatores internos e externos da análise SWOT. Foram realizadas três reuniões em dias diferentes, entre os meses de outubro e novembro de 2018, duas delas para realização da entrevista, e uma para a definição da missão, visão e valores organizacionais conjuntamente com a proprietária.

Quanto à análise e interpretação dos dados, como a entrevista foi gravada, utilizou-se das falas da proprietária para subsidiar a análise de conteúdo, e os dados foram apresentados de forma descritiva.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A Escola "Crescer" (nome fictício), é uma empresa de pequeno porte, que iniciou suas atividades em 05 de janeiro de 2018, direcionada ao ensino infantil e fundamental I, com o intuito de oferecer uma educação de qualidade, e desenvolvimento integral do aluno. Localizada em um bairro em expansão demográfica na cidade de Campina Grande – PB, tem como oportunidade uma demanda crescente. Quanto sua estrutura organizacional, a escola apresenta nove funcionários, entre os quais, seis são professoras, um é auxiliar de professor (a), um desenvolve função de serviço geral, e a proprietária, que atua como auxiliar de professora e secretária.

A partir da realização dessa pesquisa foi possível definir, fruto de uma ação executada em reunião com a proprietária no dia 25 de outubro 2018, a missão, visão e valores organizacionais da escola. Assim, a escola “Crescer” apresenta como **missão**: “Oferecer uma educação de qualidade que estimule o desenvolvimento integral do educando”. Como **visão** definiu-se: “Ser um centro educacional de referência no bairro onde atua”. Por fim, identificaram-se como **valores organizacionais**: qualidade, responsabilidade, respeito, comprometimento, honestidade, solidariedade, cooperação e criatividade.

4.2 Diagnóstico da Escola “Crescer”

Nesse tópico são apresentados os resultados da análise das cinco forças competitivas de Porter e da análise *SWOT*, a fim de verificar a real posição da empresa no ambiente em que atua, para assim, sugerir ações de melhorias, estabelecendo um posicionamento estratégico e competitivo.

4.2.1 Análise das Forças Competitivas de Porter

A primeira variável analisada diz respeito à **ameaça de novos entrantes**. Segundo a proprietária, a tendência percebida é o surgimento de novos concorrentes por se tratar de um bairro em expansão, caracterizando-se como um ambiente favorável a novos negócios que enxergam oportunidades para conquistar uma parcela do mercado (HERRERO FILHO, 2005). Ademais, segundo a proprietária, não existem barreiras consideráveis no setor para inibir a entrada desses novos concorrentes. Portanto, apesar de não se perceber nenhum novo concorrente entrando no mercado, a ameaça de novos entrantes é elevada.

Quanto ao **poder de negociação dos fornecedores**, a Escola “Crescer” conta com um fornecedor de livros e outro de fardamento. Apesar de possuir apenas um fornecedor para cada necessidade, há facilidade e baixo custo de mudança de fornecedor, segundo a proprietária:

Já recebi a visita de uma outra [empresa fornecedora] que eu sei que ela forneceria os livros (...) tem uma pessoa que produz [os fardamentos] pra mim. Tô querendo mudar, porque é longe, não gostei muito da qualidade.

A instituição tem recebido visitas comerciais de outras editoras e, apesar da empresa não ter fechado contrato com nenhuma outra, há diversidade de empresas de fardamentos na cidade. Dessa forma, as dificuldades apresentadas por Herrero Filho (2005), como diferenças nos valores, cobrança de preços elevados, restrição no volume dos pedidos, não são percebidas pela empresa.

Além disso, para a proprietária, os fornecedores demonstram atenção e assistência à escola, oferecendo produtos com valores justos para revenda. Portanto, o poder de barganha dos fornecedores é considerado baixo, pois inexistente ameaça dos fornecedores quanto à uma negociação acirrada.

Com relação ao **poder de negociação dos clientes**, diferentemente da percepção quanto aos fornecedores, a proprietária considera como elevado o poder de barganha dos compradores, conforme o seguinte trecho:

Eu considero [o poder de barganha dos compradores] alto, porque eles dizem: 'não... Ahhh, ali é mais barato, mas ajeita porque tal canto faz assim' (...) porque tem um baixo custo de mudança, aquisição em volume, com mais de um irmão.

Assim, os clientes alegam que existem outros concorrentes com preços menores e com descontos, seja por antecipação do pagamento de mensalidade, ou por pacotes promocionais de pais com mais de um filho na escola. Comprovado por Herrero Filho (2005), o poder de negociação dos compradores força os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, pressionados pela aquisição em grandes volumes e baixo custo de mudança.

No que diz respeito à **rivalidade entre os concorrentes**, a pesquisa constatou seis concorrentes, quatro no bairro onde está localizada a Escola “Crescer”, e dois no bairro vizinho. Entre eles, apenas dois são considerados os principais concorrentes diretos, pois, mesmo localizando-se em outro bairro, estão no mercado há anos, com grande volume de alunado, maior estrutura física e menor preço de mensalidade, conforme sintetizado na fala da proprietária: “*são escolas grandes e consolidadas [que se diferenciam] e o preço*”.

Os demais concorrentes praticam preços menores em relação à escola em estudo, contudo, com menor estrutura física e organização no que diz respeito ao *layout* e estrutura organizacional, como também uma qualidade inferior de ensino.

A percepção de rivalidade dos concorrentes da Escola “Crescer”, portanto, refere-se à prestação de serviço de qualidade com menores preços. Neste caso, está relacionada à diferenciação do serviço prestado, aos pacotes promocionais de descontos, e às táticas de redução de preço (HERRERO FILHO, 2005), confirmada pela fala da proprietária:

Eu acho mais essa de cima [diferenciação de serviço] e táticas de redução de preço, promoções. Eu vejo também que eles conseguem fazer mais promoções do que eu, eles conseguem baixar mais.

A rivalidade entre os principais concorrentes é caracterizada como moderada, por não apresentar uma disparidade relevante entre valores e qualidade de ensino, destacando apenas um concorrente com uma proposta diferenciada, caracterizado por Porter (2004) como concorrentes divergentes. Segundo a proprietária: “*concorrentes divergentes, vejo o*

(concorrente A), *eles tem uma proposta de ser uma escola mais festiva*”, realizando grandes eventos em datas comemorativas, como Páscoa e São João, atraindo a atenção de pais e filhos.

Por fim, quanto à **ameaça de serviços substitutos**, embora exista a tendência de práticas relacionadas ao ensino à distância (EaD), sobretudo no ensino fundamental (BRESCIANI, 2018), essas ainda não são aplicadas. Portanto, a pesquisa não identificou serviços substitutos que pudessem gerar impacto na competitividade da Escola “Crescer” atualmente.

Dessa forma, mediante o exposto, verifica-se que, quanto às cinco forças competitivas de Porter atuantes no setor correspondente à realidade da escola estudada, elas se apresentam de forma moderada, uma vez que: mesmo havendo facilidade de entrada, não se identificou nenhuma empresa iniciando suas atividades nas proximidades da Escola “Crescer” até então; quanto aos fornecedores, apesar de serem poucos, não exercem influência na empresa porque a substituição é facilitada; quanto aos compradores, é percebida um elevado poder de barganha nas negociações de preços (devido aos comparativos com a concorrência); quanto à rivalidade, apesar de seis concorrentes estarem relativamente próximos, dois se destacam pelo tamanho, estrutura, tempo de atuação e preços praticados. Por fim, não foram identificados serviços substitutos.

Assim, cabe à empresa continuar monitorando o comportamento dessas forças, pois mesmo caracterizando-se, de uma forma geral, como moderada, a escola está aquém dos concorrentes em alguns pontos.

4.2.2 Análise *SWOT*

Com base nas informações coletadas junto à proprietária, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Em relação às **forças**, segundo Oliveira (2012, p. 68 - 69), “são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. A princípio destacam-se o conhecimento e a experiência que a proprietária possui. Com mais de vinte anos trabalhando no ramo da educação e do ensino, vivenciou a prática em diversas turmas do ensino infantil e fundamental I, e, recentemente, como coordenadora pedagógica durante quatro anos, garantindo “*uma visão que talvez outras pessoas que não têm a experiência não tenha*”, segundo ela.

A proposta do ensino da escola busca oferecer qualidade baseada no quadro de professores experientes. Conforme afirmado pela proprietária, “*parte da equipe [de*

professores] *já é bastante experiente*” e capacitada para as suas funções, tendo em vista o ensino integral, indo além dos aspectos cognitivos, perpassando o mental, físico e espiritual do aluno (mencionado na missão estabelecida junto à proprietária. Ver tópico 4.1).

Outro aspecto importante relaciona-se à localização estratégica da escola, caracterizada pela proprietária como *“privilegiada, eu acho porque ali fica... por ser de esquina... por ela ser de esquina pega duas ruas no caso, e ela tá na divisa entre dois conjuntos”*, captando um maior fluxo de clientes. Além disso, a empresa conta com uma boa organização do espaço físico para a prestação do serviço, através da disposição do arranjo físico de maneira adequada.

A equipe de professores é motivada a partir de alguns benefícios, como bolsas integrais para os filhos; salários acima dos concorrentes; perspectiva de permanência durante o ano letivo devido ao vínculo criado pelos alunos em relação aos professores, por se tratar de ensino infantil e fundamental I; e horários respeitados dentro do acordado. Ademais, a proprietária menciona a motivação intrínseca aos funcionários *“com desejo de ver a escola crescer... de ver dar certo”*.

Por fim, destaca-se o mix promocional da empresa. A divulgação da instituição é desenvolvida em uma página na rede social Facebook, e, segundo a proprietária, *“entre os próprios pais. Divulgação boca a boca”*. A divulgação no Facebook é vista como uma força, porque a empresa utiliza em grande escala e desenvolve várias ações de comunicação a partir dessa rede social. A escola ainda oferece descontos, de até 15% aproximadamente, para pais com mais de um filho na escola ou para pagamentos antecipados.

Em relação às **fraquezas**, segundo Oliveira (2012, p. 68 - 69), *“são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”*. Na escola em estudo, as fraquezas envolviam inicialmente a indefinição da missão, visão e inexistência de valores definidos formalmente pela instituição (o que já foi sanado com essa pesquisa).

Quanto à estrutura organizacional, encontra-se um déficit no quadro de funcionários devido à limitação de recursos financeiros, cujo *“orçamento bem apertado pra realizar tudo que eu gostaria”*. Atualmente, o somatório das mensalidades se iguala ao somatório dos custos totais, restando apenas uma reserva de um mil reais por mês. Essa limitação exige a atuação da proprietária, por exemplo, em diversas funções, como: secretária, auxiliar de professora e administradora financeira.

No processo administrativo, a proprietária, atuando como secretária, realiza a coleta e arquivamento de dados dos alunos e pais referentes às matrículas e mensalidades; emissão de

declarações; como também a impressão de atividades para manutenção das aulas. Com relação ao processo financeiro, apesar da instituição possuir um microcomputador, não existe um controle informatizado. Inicialmente efetuava-se o controle financeiro de entrada e saída de recursos de forma manual, hoje permanece o controle baseado no arquivamento de recibos, conforme exposto pela proprietária:

É planilha no caderninho mesmo eu fiz as folhinhas pra mim ter um acompanhamento da mensalidade dos alunos e ali também eu vou relatando, vendo o que entrou, o que saiu. Eles têm o carnê. E sempre que eles realizam a mensalidade eu fico com o recibo e também tem uma pastinha manual mesmo, e que eu vou tendo esse controle, quem pagou quem não pagou, quem tá inadimplente, essas questões.

Outra dificuldade encontrada, devido ao orçamento limitado, relaciona-se à necessidade de equipamentos para realizações de projetos e eventos, tais como: computador, projetor, caixa de som, microfone, entre outros. Por fim, a divulgação é considerada uma fraqueza, porque apesar da empresa utilizar o *Facebook* de forma satisfatória, suas ações se limitam a essa rede social. Inexistem ações de promoção da empresa em outras redes sociais. Ademais, também faltam meios sistemáticos para a apresentação da instituição na visita de pais (futuros clientes), refletindo-se em algumas brechas confirmadas pela proprietária: “*essa questão de divulgação... eu acho que precisa melhorar essa questão*”.

As **oportunidades** “são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las” (OLIVEIRA, 2012, p. 67-68). São, portanto, geradoras de potencialidades. A primeira oportunidade observada é a expansão demográfica favorecida pelo ambiente na qual a empresa se localiza, em um bairro novo, com diversos loteamentos para construção de habitações. Além dessa, a expectativa relacionada ao novo governo do país na visão da proprietária, traz oportunidades para os empreendedores com a proposta de diminuir os impostos e oferecer maior liberdade econômica para o mercado:

Enxergo como oportunidade porque a proposta, eu não sei se vai acontecer, mas a proposta é que é... valorizar mais o empresário né, dá mais liberdade pra ele trabalhar, diminuir os impostos, essas questões...

No momento da entrevista, a proprietária informou não ter buscado informações de crédito disponível à empresa. Apesar disso, verifica-se como oportunidade o acesso a crédito em instituições financeiras devido à regularização da organização, no que concerne ao âmbito legal para o funcionamento das atividades escolares. Outro aspecto é a acessibilidade de mão-de-obra específica, o pedagogo (a), por exemplo, considerada disponível no mercado.

Por fim, as **ameaças** “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma” (OLIVEIRA, 2012, p. 67-68). Na escola “Crescer”, a legislação trabalhista se torna uma ameaça, pois o quadro de funcionários opera sem a regularização dos seus direitos perante lei. Contudo, no decorrer do ano letivo, a instituição não sofreu pressão relevante nestas questões legais, conforme ressalta a proprietária: “[não sofreu] a pressão com relação à legislação ainda não”.

Embora, a proprietária da escola enxergue o novo governo presidencial como oportunidade de crescimento, há que se considerar que já foi veiculado na mídia, fruto de uma entrevista ao O Globo, que para o ano de 2019, Bolsonaro propõe a inclusão do ensino fundamental na modalidade EaD: “No fundamental, médio, até universitário. Todos podem ser à distância, depende da disciplina. Fisicamente em época de prova ou aula prática” (BRESCIANI, 2018), o que afetaria drasticamente a instituição, pela existência de serviços substitutos.

Destaca-se ainda como ameaça, o poder de negociação dos clientes com relação à pressão por redução de preços, por existir outras escolas com valores menores, localizadas em bairros próximos. Devido à possibilidade de expansão do bairro pela disponibilidade de loteamentos para construção, e mão-de-obra disponível no mercado, há indicativo de oportunidades para novos entrantes, o que por si só representa ameaça à competitividade da escola.

O quadro 02 apresenta um resumo de todos os pontos identificados pela análise *SWOT* na organização em estudo.

Quadro 02 – Análise *SWOT* na Escola “Crescer”

INTERNO (organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Experiência do líder	Indefinição da missão, visão e valores
Qualidade no ensino	Falta de mão-de-obra	
Local privilegiado	Processos administrativos/financeiros incipientes	
Bom arranjo físico	Inexistência de sistema informatizado	
Equipe motivada	Necessidade de equipamentos	
Divulgação pelo <i>Facebook</i>	Desuso de outras mídias e formas promocionais	
EXTERNO (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Expansão demográfica	Legislação trabalhista
	Novo governo do país	Ensino a distância no Fundamental
	Acessibilidade de crédito	Poder de negociação dos clientes
	Fácil acesso de mão-de-obra específica	Potencial para novos entrantes

Fonte: Elaboração própria (2018)

Percebe-se, pois, que apesar das forças internas e oportunidades do mercado, a escola “Crescer” apresenta sérias limitações de ordem estratégica, administrativa, financeira e mercadológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, a pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos que potencializam e/ou fragilizam a Escola “Crescer”, a partir de um diagnóstico estratégico utilizando como ferramentas de apoio a análise das cinco forças competitivas de Porter e a análise *SWOT*, com o intuito de verificar a competição do mercado, identificando os pontos de diferenciação e suas fragilidades.

Nesse sentido, foi possível a visualização da instituição no âmbito interno através do pontos fortes (experiência do líder, qualidade no ensino, local privilegiado, bom arranjo físico, equipe motivada e forte divulgação através do *Facebook*) e pontos fracos (indefinição da missão e visão, falta de mão-de-obra, processos administrativos/financeiros incipientes, inexistência de sistema informatizado, necessidade de equipamentos e subutilização de outras mídias e formas promocionais).

No âmbito externo, identificaram-se as oportunidades (expansão demográfica, novo governo do país, acessibilidade de crédito e acessibilidade de mão-de-obra específica) e ameaças (legislação trabalhista, possibilidade de ensino a distância no fundamental, poder de negociação dos clientes e potencial para novos entrantes). Além desses, percebeu-se influência moderada em relação às forças competitivas de Porter.

A partir da análise realizada, como contribuição dessa pesquisa, foram sugeridas algumas ações para fomentar a melhoria dos resultados da empresa, bem como sua competitividade no mercado, relacionadas à precificação, promoção, informatização, contratação, investimento e adequação à legislação.

Quanto à **precificação**, recomenda-se, de imediato, estabelecer preços máximos e mínimos, passíveis de descontos e ofertas, de forma a definir um valor competitivo mas capaz de cobrir os custos totais da empresa, com a margem de lucro desejada. Quanto às **ferramentas de promoção para captação de alunos**, indica-se a utilização de propagandas, como faixas, panfletagens e carro de som, com informes sobre os pontos fortes da organização, durante os meses de novembro e dezembro de 2018 a janeiro de 2019; criação de portfólio de clientes para apresentação sistemática a visitas de interessados; por fim,

divulgação da organização, além do *Facebook*, também através da rede social *Instagram*, durante o ano letivo.

No que diz respeito à informatização, recomenda-se, entre os meses de janeiro e março de 2019, a **implantação de software de gestão escolar**, através de consultorias em inovações com o Sebrae, e/ou informatização do controle através das ferramentas do pacote office, a fim de acompanhar o fluxo de caixa, identificando o valor mensal e taxa de inadimplência, garantindo projeções para futuros investimentos, além do controle de dados de alunos, e emissões de documentos escolares.

Com relação à **contratação de mão-de-obra**, a partir de análises econômico-financeiras nos períodos do ano 2018 e início de 2019, sugere-se iniciar o processo seletivo para contratação de um(a) auxiliar de professor(a) e um estagiário(a) administrativo(a), com o objetivo de permitir à proprietária disponibilidade para o gerenciamento estratégico e obtenção da viabilidade do negócio.

Também recomenda-se a busca por acesso à crédito para realizar **aquisições de equipamentos**, em destaque: projetor, amplificador de som e microfones, nos períodos do ano 2018 e início de 2019. Por fim, faz-se necessário a **regularização da escola à legislação trabalhista atual**.

As ações sugeridas têm como intuito potencializar a organização no que diz respeito ao ambiente interno e externo, favorecendo um posicionamento competitivo diante dos concorrentes e novos entrantes.

Desta forma, verificou-se a relevância do presente estudo, confirmando a importância da estratégia para vitalidade das organizações no ambiente inserido, servindo como base norteadora para futuras pesquisas. Como sugestões ressaltam-se a análise dos resultados alcançados com a implementação das proposições sugeridas para a escola “Crescer”; bem como um comparativo com a percepção de outras escolas sobre o ambiente competitivo, de modo a promover também o controle e avaliação das mesmas, relacionadas ao processo do planejamento estratégico.

STRATEGIC DIAGNOSIS: APPLICATION OF THE FIVE PORTER FORCES AND SWOT ANALYSIS IN A SCHOOL OF CHILDREN AND FUNDAMENTAL TEACHING I

ABSTRACT

Each and every company to become competitive in the market needs to define a strategic position, and to do so, it is necessary to analyze the environment in which it is inserted in order to identify the conditions conducive to its development, as well as those that require attention for disadvantages. In the case of private educational institutions, this need is also perceived. Thus, the present study aims to identify the opportunities and threats, strengths and weaknesses that potentiate and / or weaken the "Growing School", from a strategic diagnosis using as tools of support the analysis of the five competitive forces of Porter and the SWOT analysis. The research is characterized as qualitative, exploratory, descriptive, through a case study. Data collection was done through an interview directly with the company's owner. Relevant aspects were highlighted in the internal and external environment of the company, and the identification of points that potentiate and fragilize the organization, with suggested interventions. This article serves as the guiding principle for new research and business projects in the area of strategic planning, highlighting a competitive position in the organization's environment.

Keywords: *Strategic Diagnosis; Porter's Competitive Forces; SWOT.*

REFERÊNCIAS

BARBOZA, José Vinícius Santos; ROJO, Cláudio Antônio. **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson, 2007.

BRESCIANI, Eduardo. **Bolsonaro defende educação a distância desde o ensino fundamental.** O Globo, 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/bolsonaro-defende-educacao-distancia-desde-ensino-fundamental-22957843>>. Acesso em: 29 de novembro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB.** Caderno Virtual de Turismo, Rio de Janeiro, v. 8, nº 1, p. 121, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLUYVER, Corlenis A. de; PEARCE II, John A.. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOYSÉS FILHO, Jamil[et al.]. **Estratégia de Empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

NETO, Odilon José de Oliveira; et al. **A análise pest e o modelo das cinco forças aplicadas à prospecção de cenários para bovinocultura de corte**. XLV Congresso da Sober, Londrina, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007. 53p.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento estratégico**. Paraná: Unicentro, 2014.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROESH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Helton Haddad Carneiro da; et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 140 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

Entrevistado (a):

Função na empresa:

Caracterização da Empresa

Nome da empresa:

Ramo de atividade principal:

Localização:

Data da fundação:

Pessoal ocupado:

Breve histórico:

Análise SWOT

1. Qual a vantagem competitiva da empresa? O que tem de melhor que os seus concorrentes?
2. Quais os pontos fortes da organização?
3. Onde a empresa deveria melhorar?
4. Possui missão, visão e valores? Quais são?
5. Como considera a localização geográfica da empresa? Comente.
6. Possui layout adequado para a prestação do serviço? Comente.
7. Os colaboradores são capacitados para suas funções? Comente.
8. Em relação aos colaboradores, realiza-se treinamentos? Comente.
9. Os colaboradores se sentem motivados? Quais os benefícios aos mesmos?
10. O serviço prestado é divulgado? Quais as formas?
11. Oferece promoções? Quais são elas?
12. Como é realizado o controle financeiro?
13. Como é realizado o processo administrativo? (Gerenciamento, secretaria, arquivamento de documentos, processos jurídicos e outros).
14. Existe uma análise de desempenho dos colaboradores, processos, e nível de satisfação dos clientes? Quais?
15. Existe um controle informatizado das informações, como softwares, banco de dados? Se sim, quais?
16. Na sua visão, referente ao ambiente externo, quais as ameaças para a empresa?
17. Quais as oportunidades que o ambiente externo tem a favorecer a empresa?
18. Há possibilidade da sua mão-de-obra migrar para a concorrência com certo grau de facilidade? Comente.
19. Diante do novo governo do país, para o ano de 2019, considera como oportunidade ou ameaça? Comente.
20. Há realização ou perspectiva de planejamentos e projetos públicos que fomentam a economia no bairro? Se sim, quais?
21. Como se sentem diante da legislação, sindicatos, como também possíveis mudanças/exigências destes?
22. A mão-de-obra é considerada como disponível ou escassa? Comente.
23. Possui acessibilidade a obtenção de crédito, seja com o governo ou bancos? Comente.
24. Novos comportamentos de consumo estão sendo mapeados?
25. Existe uma classe social se destacando? Qual? Ela está sendo explorada?
26. Com relação ao avanço da tecnologia na sua área de atuação, referente a situação atual da empresa, considera como oportunidade ou ameaça? Por quê?

Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter

27. Quem são os seus concorrentes?
28. Onde estão localizados geograficamente os concorrentes?
29. Quais os pontos positivos e qual a vantagem competitiva dos concorrentes em comparação a sua empresa?
30. Como se dá a rivalidade entre os concorrentes? (Táticas de redução de preço; promoções; propagandas; melhoria dos serviços aos clientes; introdução de novos serviços, projetos, programas e etc; outros)
31. Como caracteriza a rivalidade entre os concorrentes? Comente a opção escolhida.
32. De acordo com os fatores abaixo, qual fator afeta a intensidade da rivalidade entre os concorrentes? Comente a opção escolhida.
 - () Lento crescimento do negócio
 - () Ausência de diferenciação
 - () Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
 - () Concorrentes divergentes
33. Com relação a concorrência, a tendência é aumentar ou diminuir? Por quê?
34. O que impossibilita a entrada de novos entrantes? Comente a opção escolhida.
 - () Diferenciação do serviço – Produto/serviço diferenciado dos concorrentes; Marca identificada, com desenvolvimento da lealdade dos clientes; Ou por terem entrado no mercado primeiro.
 - () Elevado nível de capital – A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir.
 - () Desvantagens de custos independentes da escala – Localização favorável: Quando empresas estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços de modo a captar todo seu valor.
 - () Política governamental – limitação do governo, impedindo a entrada de novos concorrentes, controlando através de licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas.
35. A empresa identifica ameaças de serviços substitutos e/ou similares de outras empresas ou instituições?
36. Com relação ao poder de negociação dos clientes, como considera? Comente.
 - () **Baixo:** devido a oferta de um serviço diferenciado, poucos concorrentes, alto custo de mudança, o serviço é essencial para os clientes, outros:
 - () **Alto:** Existência de vários concorrentes, serviço padronizado, baixo custo de mudança, aquisição do serviço em grande volume, outros
37. Quem são os seus fornecedores?
38. O seu negócio é considerado importante para o(os) fornecedor(es)?
39. Existe algum produto/serviço essencial em um único fornecedor? Qual? Por quê?
40. Como considera o custo de mudança de fornecedor? Comente.
41. Como considera o poder de barganha dos fornecedores? Comente.
42. A empresa sofre com mão de obra organizada ou pressão sindical? Comente.