

ANÁLISE SWOT: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

SWOT ANALYSIS: CASE STUDY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

ANÁLISIS SWOT: ESTUDIO DE CASO EN UNA INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Recebido em: 08 de Maio de 2018
Aprovado em: 05 de Dezembro de 2018
Avaliado pelo sistema double blind review
Editoria Científica: Paulo Cassanego Junior

Ramon Santos (hcmribeiro@hotmail.com)- UFPI
Henrique César Melo Ribeiro
Antônia Amanda Alves Pereira Moreira

RESUMO

Este trabalho, sendo um estudo de caso de caráter exploratório, tem a finalidade de analisar como ocorre o envolvimento da análise SWOT na gestão organizacional de uma instituição de ensino superior, através de pesquisas e resultados obtidos. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que independente da organização e da sua área de atuação no mercado, traz resultados positivos para a instituição que sabe utilizá-la, visto que é possível visualizar de forma clara e simplificada a mesma, indicando quais as suas principais necessidades. O assunto abordado foi explicado com embasamento teórico, apontando a importância da ferramenta, sua funcionalidade, benefícios, juntamente com o envolvimento que esta possui em relação a gestão organizacional, sendo explorado os pontos de maior relevância encontrados no estudo feito. Essa análise, pode auxiliar no desenvolvimento de planejamentos que reparem falhas, servindo de base para planos de ação e contribuindo para aumentar a eficiência da organização. Por fim, o presente artigo finaliza ao expor algumas considerações finais.

Palavras-Chave: Análise SWOT, Instituição de Ensino Superior, Gestão.

ABSTRACT

This work, being an exploratory case study, has a purpose of analysis that involves SWOT analysis in the organizational management of a higher education institution, through research and results obtained. The SWOT matrix is a strategic management tool that independently of the organization and its area of action in the market, to draw positive results for a system that can be used, since it is possible to visualize in a clear and simplified way a brand, indicating which

as its main Needs The contact addressed was explained with theoretical basis, pointing out the importance of the tool, its functionality, benefits, along with the involvement that is related to organizational management, being explored as points of greater relevance found in the study. This analysis can help prevent the development of plans that repair failures, serve as a basis for action plans and contribute to increase the efficiency of the organization. Finally, the present article concludes by presenting some final considerations.

Keywords: SWOT Analysis, Institution of Higher Education, Management.

RESUMEN

Este trabajo, siendo un estudio de caso de carácter exploratorio, tiene la finalidad de analizar cómo ocurre la implicación del análisis SWOT en la gestión organizacional de una institución de enseñanza superior, a través de investigaciones y resultados obtenidos. La matriz SWOT es una herramienta de gestión estratégica que independiente de la organización y de su área de actuación en el mercado, trae resultados positivos para la institución que sabe utilizarla, ya que es posible visualizar de forma clara y simplificada la misma, indicando cuáles sus principales necesidades. El tema abordado fue explicado con base teórica, apuntando la importancia de la herramienta, su funcionalidad, beneficios, junto con la implicación que ésta posee en relación a la gestión organizacional, siendo explorado los puntos de mayor relevancia encontrados en el estudio hecho. Este análisis, puede ayudar en el desarrollo de planificaciones que reparen fallas, sirviendo de base para planes de acción y contribuyendo a aumentar la eficiencia de la organización. Por último, el presente artículo finaliza al exponer algunas consideraciones finales.

Palabras Clave: Análisis SWOT, Institución de Enseñanza Superior, Gestión.

1 INTRODUÇÃO

A análise SWOT baseia-se no discernimento do potencial competitivo, que incidirão a partir do trabalho realizado no total da organização, por consequência de atitudes e decisões adotadas (ANTÔNIO, 2002). As atitudes tomadas pela mesma devem nascer a partir do estudo no ambiente em que se está inserido, com intenção de encontrar dados e informações importantes para o entendimento dos negócios, consumidores e demais componentes em volta (ALVARENGA et al. 2007).

As somas das atitudes e decisões determinam as características da empresa, criando sua personalidade e escolhas disponíveis, portanto, o responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio (SANTOS; PONTE, 1998). Para que a gestão organizacional tenha bom desempenho, é importante elevar à capacidade de percepção do ambiente, juntamente à melhora contínua do gerenciamento dos recursos disponíveis, pois o mercado é muito instável, à medida que está sempre modificando (PEREIRA, 2008).

O método de análise SWOT é comumente utilizada em empresas, e consiste em uma metodologia utilizada para promover a análise de cenários (GALVÃO; DE SOUSA MELO, 2008). Ou seja, neste contexto a análise SWOT, é uma ferramenta que foca os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas organizações, sendo utilizada no intuito de fazer com que as empresas tenham uma visão real do seu posicionamento no mercado em que atua. (FERNANDES et al. 2013).

Diante do exposto, este estudo busca informações de relevância no âmbito da gestão organizacional com enfoque no que diz respeito a matriz SWOT, mais especificamente tendo como objetivo geral: Analisar como ocorre o envolvimento da análise SWOT na gestão organizacional das instituições de ensino superior (IES). No intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: Como a análise SWOT influencia na gestão organizacional das instituições de ensino superior? Havendo ramificações de análise para melhor obtenção de informações, tem como objetivos específicos: verificar como a análise SWOT impacta na estratégia da empresa, observar o impacto da análise SWOT na tomada de decisão das instituições e entender a influência do mesmo no *market share* da corporação para conclusão do estudo.

Frente ao assunto abordado no presente trabalho, tem como finalidade trazer para a literatura conhecimento que sirva como base de informação para outros estudos acadêmicos interessados em produzir trabalhos, ou mesmo como fonte de informação para quem busca aprender, no intuito de colaborar de alguma forma com o fomento do conhecimento teórico contribuindo para otimizar a área de administração. Contribuindo com novas pesquisas, o presente artigo oferece informações de relevância, na esfera organizacional, enfatizando a matriz SWOT onde segundo Tonini et al. (2007) na maioria dos casos, tem sido o instrumento mais praticado graças a sua simplicidade e objetividade, servindo como solução para alguns problemas, no contexto das IES.

Para melhor entendimento do assunto, este artigo está dividido em seis seções. A primeira parte é iniciada pela introdução, sintetizando o conteúdo, questão de pesquisa, justificativa e objetivos, dando sequência a fundamentação teórica desenvolvendo melhor o conteúdo, explanando com mais rigor o assunto abordado, seguido da metodologia, utilizada para construção e desenvolvimento do exposto estudo, ainda conta com resultados, discussão dos resultados respectivamente e por fim as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com o objetivo de estudo do presente artigo, é necessário se abordar mais especificamente cada ponto de relação que se conectam para melhor entendimento sobre os assuntos, expondo a importância de cada um no ambiente organizacional. O assunto será abordado em sequência a partir da gestão das organizações no contexto geral, seguido de estratégia e seu discernimento, logo após, análise SWOT, para enfim ser possível explanar o tema de pesquisa e estudo análise SWOT em IES.

2.1 Gestão

A gestão de uma organização quando dirigida de forma correta, no intuito de atender aos interesses dos seus diferentes *stakeholders*, tem se mostrado um poderoso instrumento para a geração de oportunidades a mesma, influenciando assim no seu desempenho. (CARPES, ENSSLIN L; ENSSLIN S. 2008).

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores otimizem o desempenho da organização (BIANCHI, 2006). A efetividade operacional deste processo baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é atualmente, um requisito obrigatório para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado (DE OLIVEIRA, 2004). De modo que as empresas estão sempre pressionadas a fazerem o melhor, na tentativa de ganhar mercado, descreve Biscoli (2004) o mundo administrativo se tornou complexo, sendo necessário usar todas os conceitos e ferramentas de gestão, juntamente com novas ideias e experiência adquirida, para encarar os obstáculos consequentes de uma vida econômica globalizada. Para isso, as empresas devem ser flexíveis, afirma De Oliveira (2004) pelo menos o suficiente para atender à exigência dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características de cada um dos clientes.

É necessário que haja uma constante inovação que, por sua vez, é responsável pela velocidade em que ocorrem as mudanças nas formas de gestão empresarial (DE OLIVEIRA, 2004). Este processo de gerir organizações reflete as expectativas da alta administração da empresa de obtenção de resultados, que neste processo se estabelecem os parâmetros de eficácia organizacional, descreve Bianchi (2006).

Pode-se observar que a gestão de uma organização tem o poder de fazê-la entrar em ascensão, mas também em um grande declive, onde dependerá da condução em que a organização está submetida. Mergulhada em um ambiente de bastante competitividade, força que os gestores estejam sempre preparados, pois contam com um mercado flutuante, favorável dia sim dia não, onde a saída é tentar superar as expectativas de seus *stakeholders*, oferecendo produtos e/ou serviços diferenciados, que se sobressaiam diante dos produtos concorrentes.

2.2 Estratégia

No primeiro momento a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, diz Antônio (2002), a estratégia organizacional implica em uma adaptação ao meio envolvente para que deste modo adquira uma posição dominante e proceda seguidamente, dessa forma entende-se que precisamente nesta análise é que se baseia a reflexão sobre as vantagens competitivas.

A gestão estratégica pode ser considerada como um agregado de ações, que buscam atingir a eficiência interna da organização para que satisfaça a demanda externa, cabendo como um modelo de gestão que objetiva unir planejamento administrativo e estratégico como um só regime (NUNES; DA MOTA, 2016).

Segundo Santos e Fernandes (2015) as empresas devem concentrar suas forças competitivas nos elementos em que há o entendimento de sua competência. Neste contexto a Matriz SWOT segundo Mattos et al. (2011) possibilita a construção de cenários capazes de sintetizar a realidade e fundamentar estratégias. Volberda (2004) conta que há uma concordância aparentemente crescente entre os gestores de que o caminho do sucesso futuro se afasta das estratégias tradicionais, que defendem controle hierárquico e planejamento formal.

Percebe-se que a estratégia é algo imprescindível para qualquer organização, onde o sucesso do processo de desenvolvimento passa pelo estabelecimento de um conjunto sistemático de ações que resultem em maior competitividade (MATTOS et al. 2011). Simultaneamente, ambientes competitivos e em processos de mudanças obrigam as companhias de quase todos os setores a reexaminarem suas estratégias (VOLBERDA, 2004). Fazendo dessa maneira, que haja uma contínua alteração comportamental do gestor, no quesito elaboração de estratégias e decisões, com finalidade de defesa as condições de potencial perigo e deficiência, ao progresso da organização, por meio da gestão estratégica, na tentativa de manter a competitividade corporativa (MARTINS; DE MELO, 2016).

Diante de grande importância, a estratégia se tornou um curso básico, descreve Volberda (2004) que na maior parte dos programas acadêmicos das principais escolas de Administração americanas, grandes empresas criaram departamentos de planejamento estratégico, e as consultorias estratégicas desenvolveram diversas técnicas e ferramentas de análise. Percebe-se que a estratégia deriva do conjunto de decisões, que a organização joga ser a medida adequada a ser tomada, no entanto é preciso ter cautela, pois, algumas decisões podem representar uma grande ameaça, e possivelmente poderão prejudicar o andamento da empresa, independente de que, qualquer decisão possui um grau de risco.

2.3 Análise SWOT

A nomeação da ferramenta estratégica Análise SWOT, é derivada das iniciais de quatro palavras em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente) (FERNANDES et al. 2013). Ferramenta considerada de fácil utilização, com grande poder de retorno, para empresas de qualquer tamanho ou ramo de atuação (SANTOS; FERNANDES; 2015).

É de costume que as maiores organizações, tenham maior capacidade para enfrentar e lidar de maneira favorável com as frequentes ameaças que as rodeia, porém, empresas de menor porte também possuem plena capacidade de lidar com a situação se estiver bem preparada (TOBIAS, 2011). Visto que identificado o problema se faz necessário a busca por soluções através de estratégias adequadas para a ocasião, por meio de alternativas que melhor traduzam o que deve ser feito (RIBEIRO et al. 2012).

Segundo Galvão (2008) a análise SWOT é um sistema utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, no ambiente em questão, com relação ao segmento que a organização segue, onde após estabelecer os componentes da Matriz SWOT, é necessário cruzar as Oportunidades com as Forças e as Fraquezas com as Ameaças. Justamente a identificação destes componentes é um dos objetivos de maior relevância para a Matriz SWOT, que por sua vez as utiliza para elaboração de estratégias organizacionais (BRITO SILVA; VECCHIA, 2014).

De acordo com Fuscaldi e Marcelino (2008) esta formulação é feita através da análise que recebe o nome de multidimensional. Afirma Galvão e De Sousa Melo (2008) sobre o esforço, objetivar a busca de estratégias que estabeleçam, minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades, visando a capitalização, o crescimento, a manutenção e a sobrevivência da organização. Para tanto, é preciso antes que as empresas se esforcem para atingir um melhor nível em suas competências, para que então possam usufruir das possíveis oportunidades que apareçam (TOBIAS, 2011).

Tobias (2011) conta que a análise SWOT é uma ferramenta muito propagada de fazer o diagnóstico estratégico da empresa, tendo como objetivo reconhecer as limitações. Continua Galvão e De Sousa Melo (2008) que isto possibilitará a análise da real situação possibilidades de implementação de um desenvolvimento organizacional. Finaliza Tobias (2011) que o intuito é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam no envolvimento global da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura econômica, das imposições legais e assim por diante.

Considera-se diante do exposto que a análise SWOT, é uma ferramenta considerada simples, mas muito utilizada no mundo empresarial como base para gestão e planejamento. É possível com essa ferramenta fazer análise do cenário em que se encontra, para obtenção de informações, que estão a amostra, mas pouco percebida sem ajuda da mesma, para então ser feito a reunião de tudo que foi encontra no cenário da empresa, e posicionado na matriz, facilitando idealizar as características que à compõe, no intuito de funcionar como otimização de desempenho competitivo no mercado.

2.4 Análise SWOT em IES

No ambiente educacional, houve uma expansão da oferta do ensino superior com o aumento no número de instituições privadas em todo o país, causando no ambiente empresarial, a obrigatoriedade da prática de ensino, pesquisa e extensão e da disposição de professores em tempo integral que estimularam a visão do ensino superior como um negócio (MATOS et al. 2015).

A realidade do mercado demonstra a necessidade de alterações para as instituições que desejam permanecer no mercado, sobretudo as privadas que têm o faturamento atrelado principalmente à cobrança de taxas de matrículas e de mensalidades dos alunos matriculados (QUEIROZ et al. 2011). Por tanto é indispensável nos dias atuais um sistema de gestão eficiente para que se tenha

um conjunto de atividades coordenadas, usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas (DI DOMENICO A.; DI DOMENICO C., 2015).

O ambiente em que as IES atuam, está sujeito a crises periódicas, e com o surgimento de novas instituições que perceberam na educação um serviço a ser prestado e conseqüentemente uma importante fonte de receita, tem exigido uma nova postura das instituições de ensino tradicionais (FIDELIS; BARBOSA, 2012).

No que diz respeito as IES privadas, planejar todo o percurso que a instituição deve seguir é importante para redução dos riscos que existiram no mercado, pois assim estará se antecipando aos fatos futuros, é possível chegar a este patamar estudando como chegar aos objetivos já fixados, mapeando onde a instituição está posicionada, definindo todos os recursos disponíveis a mesma, etc. (BRITO; SILVA; VECCHIA, 2014). De acordo com Kobs e Dos Reis (2008) para que uma universidade privada se torne competitiva no mercado de efetivo crescimento e de maior oferta que a demanda, deve procurar aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos, e também adaptar sua estrutura organizacional à realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades.

O planejamento estratégico para uma Instituição de Ensino Superior, alinhará a instituição e seu negócio ao mercado de atuação, tornando-a destaque e referência, deixando os objetivos planejados de estarem somente no papel, para ser tornarem objetivos concretos (BRITO; SILVA; VECCHIA, 2014). Assim trazendo os resultados esperados de qualquer organização, que se empenha ativamente em suas metas definidas pelos gestores, estes encarregados de manter o equilíbrio da empresa (SANTOS; PONTE, 1998).

Não há diferença no momento de gerir uma IES, ou outro tipo de empresa com ramo diferente, no que diz respeito a tentativa de atender as necessidades e satisfazer seus *stakeholders*, oferecer serviços atraentes ou possuir um poder competitivo maior, todas são empresas que necessitam de uma boa gestão e estratégias que contribuam para o desenvolvimento da organização para perpetuarem no mercado cada dia mais instável, para isso é válido usar ferramentas como a Análise SWOT, que pode ser utilizadas por grandes ou pequenas empresas, dos mais variados ramos possíveis, auxiliando no clareamento do que deve ser alterado ou aprimorado para manter a competitividade.

3 METODOLOGIA

O propósito deste estudo é identificar como ocorre o envolvimento da matriz SWOT na gestão organizacional de uma instituição de ensino superior de uma forma geral.

3.1 Abordagem metodológica

A abordagem utilizada no processo de desenvolvimento do trabalho é qualitativa, nesse sentido, não é de interesse utilizar números para fazer medições ou quantificar algo relacionado ao estudo, em vista disso, o propósito é

discriminar o conteúdo de forma analítica as questões de relevância e importantes para conhecimento sobre o assunto, que vão se formando à medida que o conteúdo avança (GODOY, 1995). É de caráter único, permitindo um maior aprofundamento na investigação, além de gerar reflexão teórica e prática ao leitor com relação a administração de empresa (MIGUEL, 2007; ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011). É exploratório, tendo como finalidade definir questões ou hipóteses para uma posterior investigação proporcionando uma maior familiaridade com o problema, assim o tornando mais explícito (GIL, 2002). Descritiva visando desenvolver as características de determinar população, que para o trabalho é uma instituição de ensino superior (DA SILVA; MENEZES, 2001).

Este trabalho objetiva entregar da melhor forma os resultados alcançados pelo estudo proposto, de maneira clara a entender os fatos que ocorrem no campo de pesquisa, levando em consideração todos os dados colhidos para análise (GODOY, 1995).

3.2 Procedimentos metodológicos

O procedimento metodológico para desenvolvimento do estudo ocorreu através da coleta de dados, por meio de entrevistas que contou com colaboradores, como diretor e coordenadores de quase todos os cursos da instituição. Foram feitas indagações com auxiliado de um formulário semiestruturado, ou seja, de respostas abertas. Logo abaixo é possível observar um quadro de orientação referente a análise de dados:

Entrevistado	Curso	Cargo	Gênero	Data
(E a)	Administração	Diretoria	F	14/10/2016
(E b)	Administração	Coordenação	F	14/10/2016
(E c)	Arquitetura	Coordenação	F	14/10/2016
(E d)	Ciências C.	Coordenação	F	26/10/2016
(E e)	Direito	Coordenação	M	26/10/2016
(E f)	Ed. Física	Coordenação	M	17/10/2016
(E g)	Enfermagem	Coordenação	F	21/10/2016
(E h)	Engenharia	Coordenação	M	26/10/2016
(E i)	Estética e Cos.	Coordenação	F	25/10/2016
(E j)	Farmácia	Coordenação	F	17/10/2016
(E k)	Fisioterapia	Coordenação	F	25/10/2016
(E l)	Pedagogia	Coordenação	F	19/10/2016
(E m)	Psicologia	Coordenação	F	19/10/2016
(E n)	Serviço Social	Coordenação	F	21/10/2016

(E o)	Sistema de Inf.	Coordenação	M	25/10/2016
-------	-----------------	-------------	---	------------

Quadro 1: Ficha de Entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto é chegado o momento de resultar com observações à faculdade, esta escolhida para estudo de caso, é a origem das informações necessárias para tal. Será exposto no decorrer do estudo uma análise proveniente dos dados coletados de cada curso em que foram realizadas entrevistas, caracterizando-se por uma técnica de análise intra-caso, no qual será citado os pontos principais e de maior relevância para se ter melhor compreensão do que se aborda.

4.1 IES em estudo

Os dados foram coletados em apenas uma instituição de ensino superior, esta surgiu, com o objetivo de preparar pretendentes para concursos públicos disputados, mas que somente com a publicação do Diário Oficial da União, do Ministério da Educação (MEC), é que foi lançada oficialmente, e em pouco mais de quatro anos de existência se consolidou como uma das instituições de ensino que mais cresce no Brasil.

No que tange o entendimento do que de fato é a Análise SWOT, seu conceito e/ou para que serve, “Trata-se de uma forma de identificar dentro da nossa realidade [...] da empresa [...] as oportunidades, forças, fraquezas, ameaças, na qual nós estamos sujeitos” (E e). Direto ao ponto, é o conceito básico da ferramenta de análise ao cenário, que no decorrer das entrevistas será possível perceber sua utilização como base para o planejamento estratégico da instituição em estudo, no qual para os dias atuais o termo planejar virou algo necessário para aqueles que buscam maior competitividade a médio e longo prazo, fazendo de uma forma simples, desde pequenas à grandes empresas.

Quando se fala de estratégia em uma instituição de ensino, ainda mais quando se trata de uma instituição privada, que depende do alunado para poder custear todas as instalações, serviços, sistemas, ou seja, tudo o que funciona nesta, acaba sendo inserida no planejamento a captação de alunos como uma das principais metas a serem atingidas, que é a quantidade de alunos necessários para se formar turmas, além de que no mesmo planejamento também está incluído manter os alunos conquistados. Dessa forma a ferramenta em estudo se consolida como base para que se possa ter orientação do que deve ser feito. “[...] É uma ferramenta de suma importância [...] é através dela que eu vou fazer um planejamento estratégico para focar naquilo que eu tenha um retorno positivo” (E b). Isto é, utilizá-la como base norteadora para o que deve ser feito de modo mais prático e abrangente.

Saber de que forma é feita essas estratégias, se torna muito importante, já que não basta simplesmente saber o que fazer, os métodos utilizados para o desenvolvimento do mesmo não podem ser conduzidos de forma errônea, pois perderia sua efetividade. “A instituição [...] trabalha de forma sistêmica, então você vai ver que durante o ano inteiro, a instituição se prepara para que ela possa

divulgar as ações que vão ser feitas, [...] e com isso criar um conceito [...] para a comunidade em geral, na forma de que os alunos conheçam as práticas que são desenvolvidas aqui nos cursos [...] para construir uma imagem” (E a). É de fácil entendimento, de acordo com a maior parte dos entrevistados, que as estratégias desenvolvidas possuem o intuito de atrair mais alunado, porém como vimos, não é só isso, elas buscam também semear uma boa imagem do curso.

Existem alguns setores na instituição que se encarregam de trabalhar quais são as metas e objetivos a serem alcançados, em outras palavras, setores que desenvolvem os planejamentos, como dito antes de forma sistêmica, tratando de forma devida a necessidade de cada curso e de forma geral as necessidades da instituição. “A gente tem equipe de marketing e tem equipe do comercial, [...] as duas equipes trabalham aqui na instituição justamente mostrando, para a população quais são os pontos positivos que a instituição tem” (E k). A tática usada desafia o serviço de pesquisa, que facilmente ficaria saturada ao investigar uma estrutura do porte que tem a instituição.

Com referência a eficiência da análise, existe uma singularidade no que diz respeito ao revelar o que não está atendendo as necessidades ou expectativas de maneira integral dos seus diferentes *stakeholders*, ou seja, aqueles que incentivam as ações tomadas por qualquer organização, mesmo que a gestão desta o leve em consideração de forma indireta, por este motivo fazem parte todos aqueles que possuem alguma ligação com a organização, ou seja possui uma significância, mesmo que mínima ou informalmente.

Como vantagem competitiva dos cursos, algumas respostas acabam se confundindo com o organismo total da instituição, ou seja, o que as vezes é considerado vantagem do curso pelo entrevistado, acaba sendo também a mesma vantagem de outro curso, logo é algo que está ligado a instituição como um todo e não ao curso especificamente, não que seja algo negativo, simplesmente não se aplica. As vantagens dos cursos estão mais ligadas a liberdade de poder exercer as profissões na área e da maneira que mais agrada o formado.

Quanto ao impacto da análise SWOT na tomada de decisões, fica bem claro quando as respostas vão de encontro ao esclarecimento do que se passa na organização, pois com a matriz SWOT, mesmo que de forma escrita, os setores competentes que recebem os dados dispostos, acabam tendo uma visualização do todo, facilitando no momento de desenvolver planejamentos estratégicos, como quais ações deveram ser tomadas por corpo integrante do plano.

No tocante a oportunidades, todos os entrevistados estão de acordo que a instituição sempre pode estar se beneficiando, alguns ressaltam que até mesmo o que parece ser uma ameaça para a organização, se olhada de forma criativa pode ser mais uma oportunidade para se perpetuar no mercado, no qual os desguarnecidos poderão vir a padecer diante da gestão de seus concorrentes. “[...] Ameaças elas são importantes também para a instituição para que a gente possa traçar as estratégias que serão implementadas [...], todos nós temos que estar preparados para o que vem pela frente [...], quem consegue visualizar isso, consegue se sobre sair [...], todo mundo tem que se adequar à nova realidade [...],

quem tiver a visão um pouco mais além e observar uma oportunidade, vai poder, com certeza, se sobre sair” (E e).

Sobre as ameaças que rodeiam a faculdade existe diversificação quanto as possíveis, mas sempre em uma mesma linha de raciocínio, somente um entrevistado não identificou nem um tipo de ameaça que mereça maior atenção ou cuidado. De acordo com os outros entrevistados as ameaças mais citadas foram crise política e econômica que o país está passando atualmente, que por sua vez acaba afetando diretamente ou indiretamente a instituição, entre outras como a concorrência. “[...] Ameaças aqui no caso são problemas financeiros, essa crise que a gente está passando” (E c). Diretamente ligado a evasão dos alunos que ficam, cada vez mais, sem poder aquisitivo, os forçando a terem que trancar o curso.

Os trabalhos realizados com as informações adquiridas são feitos de maneira conjunta, sistêmica, mas fica nítido a seriedade com que são tratados os dados e informações colhidos pelos setores competentes no que concerne a gestão estratégica. A partir do momento em que periodicamente é exigido avaliações internas em forma de relatórios, reuniões ou planilhas para que sejam montados gráficos, para se ter uma visão mais ampla, e poder agir diretamente no ponto. “Algumas coisas [...] de nossa competência, [...] a gente pode estar melhorando como coordenadora do curso, outras são repassadas para os setores competentes, setor da administração, [...] direção-geral, [...] mantenedor, [...] ela é distribuída para os setores de competência, que tem condição de trabalhar” (E n).

As informações devem ser confiáveis, não que sejam conseguidas em fontes suspeitas, mas não podem ser utilizadas de emitentes que as fazem de forma qualquer, pois não vão possuir efetividade, precisam ser baseadas em fatos e seguir procedimentos de classificação, levando em consideração o efeito das características em relação a posição estratégica que se encontra a organização. Dessa forma fica bem nítido a importância da contribuição dos diferentes colaboradores, que podem estar suprindo com informações as vezes pequenas, mas específicas de determinado setor, com isso contribuindo para uma maior eficiência do planejamento.

Manter uma comunicação adequada entre os sistemas que repassam informações de valor para ser alcançado resultados ou mesmo reduzir o tempo deste, se mostra bastante relevante, em razão de ser observado que as informações são passadas de uma menor hierarquia até que chegue aos responsáveis por montar, desenvolver e repassar os planos de ação, lembrando que existe uma certa liberdade para os planos serem produzidos por coordenação, dessa forma atendendo a uma necessidade específica, além de poupar tempo das informações no caminho de ida e volta.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Matos et al. (2015) com o surgimento de novas ofertas de ensino superior no Brasil acabou ocasionando a disputa das instituições pela demanda existente, de forma que estas adotam postura empresarial para se perpetuarem.

Visto que de fato essas instituições são empresas que precisam de atenção devida para sua gestão ser eficiente.

De acordo com o tema deste estudo que está ligado diretamente a ferramenta estratégica Análise SWOT, é evidenciado sua atuação prática por relatos na EIS estudada. No que diz respeito ao conhecimento teórico e prático encontrado na instituição por parte dos entrevistados que repassaram aspectos importantes sobre a mesma. De fato, é visto uma boa utilização da matriz com relação ao auxílio para a gestão e estratégias desenvolvidas com o objetivo de suprir as necessidades internas que, de uma forma ou outra está voltada a lucratividade, a qual está associada de modo direto a captação de alunos, e claro suprir a necessidades externas também.

Essa matriz facilita a visualização da organização de forma que fique claro quais os principais pontos a sofrem alterações, trazendo com sigilo melhorias no desempenho organizacional no ambiente exposto (SILVA et al. 2011). É possível mesmo para pequenas empresas, menos estruturadas, posicionar-se em comparação aos concorrentes no mercado (FERNANDES et al. 2013)

É perceptível que uma das maiores preocupações da instituição é atrair alunos, pois são eles quem custeiam toda a organização, para isso, prontamente a análise é utilizada para que seja aproveitada alguma oportunidade no mercado, corrigir falhas ou ao menos reduzi-las, no intuito de agradar ao máximo possível o aluno e conseqüentemente dessa forma mantendo os já conquistados. No qual foi muito comentado o uso de programas do governo, no intuito de financiar a formação do aluno, que se confirma segundo Yuan e Powell (2013) ao mencionarem que, para uma maior lucratividade no mercado de ensino superior, a administração política de um governo faz bem ao fazer empréstimos estudantis. Estevão (1998) corrobora dizendo que a área da gestão é muito amplo e acaba por envolver vários domínios públicos e privados chegando a esfera política, juntamente com a gestão educacional.

Todo negócio é um sistema, e todo sistema é formado por um conjunto de elementos interligados com o intuito de formar um todo organizado, e é dessa forma que são trabalhados os repasses dos objetivos e metas traçados, que precisam ser cumpridos por cada um dos setores competentes, estes são definidos de acordo com os dados que ao longo do ano são recolhidos e estudados, para que da melhor forma a instituição alcance um maior desempenho, decorrente da participação dos colaboradores. É eminente o aperfeiçoamento organizacional de uma IES nos tempos atuais, um meio de aprimorar, é encontrando erros e falhas para serem convertidos em atrativos (BRITO; SILVA; VECCHIA, 2014).

São formados planos de ação que garantem uma maior vantagem, ou reduzem os riscos que estão correndo a todo dia que passa, pois, a análise não é voltada somente para a parte interna da empresa, ela também contém dados externos que fogem ao seu controle, porém mostram a real situação do que está ocorrendo fora, se preenchido da forma correta, dando chance para quem está de olho se prevenir e desviar das ameaças que sempre existirão.

O meio encontrado para se proteger das ameaças que rodeiam a empresa, são tratados de dentro para fora, meios estes como a qualidade no serviço

prestado por cada curso oferecido no campus, bem como a flexibilidade de horários organizados, voltado aos alunos que só estão livres a noite, visto que pela manhã e à tarde estão ocupados em seus trabalhos, onde cada curso tem sua especificidade de benefícios a oferecer aos seus alunos, por essa peculiaridade, as coordenações possuem uma certa autonomia para criarem regras e suas metas próprias, para isso possuem seu canal de comunicação no qual serve para solução de problemas através das informações reportados de cada coordenação ali disposta.

Existem vários pontos que foram abordados de interesse no estudo, onde pode se citar vários, tais como, a importância de utilizar ferramentas estratégicas em um mercado cada vez mais competitivo, logo para que seja possível desenvolver um planejamento e ações objetivas. É claro que no caso, por se tratar de uma IES, estes objetivos e metas podem mudar um pouco com relação a outros tipos de empresas que atuam no mercado, mas possuem o mesmo propósito, que é ter lucro. Isto se confirma quando Terence (2002) diz que por própria definição, as metas e objetivos são traçados através de um roteiro de desenvolvimento e execução que remete ao planejamento, que envolvem como deve ser feito, quando, qual o caminho de ação e o que vai ser realizado. Quando definida a estratégia, a organização se eleva a um novo patamar, dando-lhe meios para um melhor gerenciamento e atender as expectativas dos clientes (ESTEVÃO, 1998).

Apesar da queixa de todos os entrevistados sobre a crise política e econômica que o país está passando atualmente, todos eles enxergam sim o crescimento institucional, e quem revela esse crescimento são os dados colhidos e apresentados pela administração da faculdade, a crise com certeza é uma grande ameaça e causa impactos a maior parte dos negócios, mas dentro da IES existem pessoas que a enxergam também como uma oportunidade de se sobre sair frente aos concorrentes, visto que existe a chance de alguma não estar preparada para enfrentar as dificuldades.

No que se refere ao tratamento de dados, todos eles são repassados aos seus respectivos setores de apoio, como já dito antes, cada curso existe uma especificidade diferente, tendo que ser trabalhado de acordo com a realidade de cada um, estes dados são identificados e definidos para uma melhor compreensão das áreas não tão afins da gestão, ou seja, simplificados e ajustadas de acordo com a necessidade para se obter maior rendimento. É possível observar vários pontos importantes para a gestão da instituição, proveniente das entrevistas feita ao longo de cada representante dos cursos, ressaltando os maiores interesses e necessidades da IES.

Um meio de se tornar mais competitivo encontrado pela instituição e com certeza adotado por muitos outros é o aprimoramento dos seus produtos e serviços oferecidos. Não podendo esquecer de adequar a estrutura organizacional ao ambiente de incertezas (DI DOMENICO A.; DI DOMENICO C., 2015). Estas atitudes estão de acordo com universidades privadas que buscam maior disputa na praça, segundo Kobs e Dos Reis (2008) são atitudes tomadas por instituições que buscam se destacar diante dos negócios com real progresso, procurando sempre melhorar de forma contínua seus processos, atividades ou produtos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da gama de análises e informações aqui estudadas, é eminente o uso da Análise SWOT, não só em uma IES, mas em qualquer empresa que anseia seu desenvolvimento e crescimento, a partir de medidas simplistas, que podem ser usadas por quais quer pessoas, que tenha uma mínima noção do que deve ser feito.

No referente aos objetivos, todos eles foram atingidos e cumpridos, a começar pelo objetivo geral que se deu por uma revisão teórica aprofundada sobre a análise SWOT, do início ao fim, justamente para que nenhum tópico ou assunto ligado ao tema passasse despercebido sem a devida atenção, sendo explanado de forma crítica e objetiva. Essa importância se dá pelo motivo de alcançar uma visão melhorada quanto ao estudo, para que pequenos detalhes fação sentido quando as categorias são mostradas e conjuntadas.

Ao se falar do impacto da análise SWOT na estratégia da empresa, percebemos que essa passa a ser uma espécie de leme, que guia para o melhor caminho a ser seguido, porém é preciso ter habilidade para entender o que de fato é preciso ser feito para conseguir resultados positivos. Podemos observar que nem todos os entrevistados tinham tanta afinidade com a ferramenta, outras mostram melhor conhecimento e até mesmo prática, logo não basta ter algo que não se sabe utilizar bem, como também não basta saber usar e não executar a tarefa, pois assim de uma forma ou de outra estará incompleto e sem benefícios.

O cliente muitas vezes não possui condições de pagar pela formação em um curso, e como explicado antes, as vezes o curso que essa pessoa gosta só está disponível em faculdades privadas, por isso a faculdade disponibilizando facilidades para estes potenciais alunos pagarem sua formação manterão um maior índice de inscrições, isso já conta no *market share* que a instituição tem condições de agarrar, somando cada vez mais a sua fatia de mercado.

A estratégia da organização prima pela busca de novos clientes, tentando atrair pela qualidade de serviço e estrutura que possui, dessa maneira a análise SWOT está associada a um meio de fortalecer essas estratégias, de modo a fornecer pontos que notoriamente faram a atração do cliente, mas lembrando novamente que não é suficiente só atrair pessoas, é preciso mantê-las, por isso a busca constante de formas que os deixem sempre confortáveis.

Esta pesquisa possui sua importância, no entanto não pode ser levado em consideração de maneira a ser a verdade absoluta, ou a única forma de se obter resultados de acordo com a explanação no referente a gestão de uma organização de ensino superior, visto que possui uma limitação de concentrar-se em apenas uma instituição. Por esta razão, a posteriores estudos, fica visível a importância de se estudar mais de uma IES, ficando mais interessante se possível comparar os níveis público e privado, esclarecendo dessa maneira o que mais se prioriza em cada uma delas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos. Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. **INDEG/ISCTE**. Lisboa, 2002.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. Contexto. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006.

BRITO, Tiago Charles Jean de; SILVA, Cláudio Heleno Pinto da; VECCHIA, Daniela Costa. **Planejamento e estratégia em instituições ensino superior privadas: uma busca por vantagem competitiva**. 2014.

CARPES, Maria Margareth Mainhardt; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91-112, 2008.

DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, UFSC, v. 5, n. 6, 2001.

DE OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004.

DI DOMENICO, André Luís; DI DOMENICO, Camila Nicola Boeri. A gestão no ensino superior sob a ótica da administração. **ÁGORA Revista Eletrônica**, n. 20, 2015.

ESTEVÃO, Carlos. Gestão estratégica nas escolas. **Lisboa: IIE**, 1998.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; FIGUEIREIDO, Heloísa Marques; JUNIOR, Hilton Luiz da Costa; SANCHES, Salvador Garcia; BRASIL, Ângela. Planejamento Estratégico: Análise Swot. **Revista Conexão Digital**, v. 10, 2013.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 27-39, 2012.

FUSCALDI, Kelliane da Consolacao; MARCELINO, Gileno Fernandes. Análise swot: o caso da secretaria de política agrícola. In: Rio Branco: **XLVI Congresso da SOBER**. p. 44-46. 2008.

GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; DE SOUSA MELO, Rodrigo. 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**, v. 8, n. 1, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KOBS, Fabio Fernando; DOS REIS, Dálcio Roberto. Gestão nas instituições de ensino superior privado. **Gestão**, p. 7, 2008.

MARTINS, Marcio Wesley; DE MELO, Maurilio Alves. GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS. **Revista Cogitatem**, v. 2, n. 1, 2016.

MATOS, Carolina Maria Furtado; SILVA, Denilson Pereira; ARAUJO, Thiago Rodrigo de Oliveira; SILVA, Joselito Brilhante. **Estratégias competitivas: estudo comparativo do ambiente hipercompetitivo das instituições de ensino superior privadas de fortaleza**. 2015.

MATTOS, Carlos André Corrêa; PINTO, Wilza da Silveira; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia; COSTA, Maurício Castro; SILVA, Rosigrêde Lima; JÚNIOR, Silva Brienza. Estratégias de planejamento a partir do diagnóstico rápido participativo e da análise swot: Um estudo na comunidade de São Bento, Salinópolis-PA. **Sociedade e Desenvolvimento Rural On Line**, v. 5, n. 2, 2011.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

NUNES, Juliana Rampazzo; DA MOTA, Edson Pereira. Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica. **Revista iPecege**, v. 3, 2016.

PEREIRA, Antônio Nunes. A importância do controle interno para a gestão de empresas. **Pensar Contábil**, v. 6, n. 25, 2008.

QUEIROZ, Jamerson Viegas; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; HÉKIS, Hélio Roberto. Gestão estratégica e financeira das Instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 3, n. 5, p. 98-117, 2011.

RIBEIRO, Henrique César Melo; PIEROT, Roselane Moita; CORRÊA, Rosany. Projeto de mecanismo de desenvolvimento limpo: um estudo de caso na empresa de energia eólica do estado do Piauí. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 61-75, 2012.

SANTOS, Edilene Santana; PONTE, Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de Estudos**, n. 19, p. 01-19, 1998.

SANTOS, Márcio Cardoso; FERNANDES, Maria Edileide Barbosa Alves. A ferramenta análise swot no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. Um estudo de caso na empresa empreiteira magnu jd são paulo ltda. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios.**, v. 2, n. 2, p. 111, 2015.

SILVA, Andréia Aparecida; DA SILVA, Natalia Salmont; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2002.

TOBIAS, Afonso Celso B. **Como Analisar uma Empresa Através do Modelo SWOT**. 2011.

TONINI, Antonio Carlos; SPÍNOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. A análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**—Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2007.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

Yuan, Li; Powell, Stephen. **MOOCs and open education: Implications for higher education**. 2013.

ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, Fabio Luiz. Para que servem os Estudos de Caso Único. Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, **ANPAD**, Rio de Janeiro. Anais de, 2011.