

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS QUE
OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR
DA APLICAÇÃO DO MODELO DE PORTER

KEILA GRATHWOHL KREBS

FLORIANÓPOLIS – SC.

2005/1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS QUE
OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR
DA APLICAÇÃO DO MODELO DE PORTER

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Keila Grathwohl Krebs.

Orientador: Prof. Renato Francisco Lebarbenchon.

Área: Economia de Empresas.

Palavras-chaves:

- Estruturas de Mercado
- Forças Competitivas
- Cursos de Idiomas

Florianópolis, junho 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – CSE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca examinadora resolveu atribuir a nota **7,5** à aluna **Keila Grathwohl Krebs** na disciplina **CNM 5420 – Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof.: Renato Francisco Lebarbenchon

Orientador

João Marcos de S. Alves

Membro

Rimenez Tuon

Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais Neves e Enio (*in memoriam*), pela educação, segurança, compreensão e incentivo ao longo da minha caminhada.

A meu marido Josué por estar presente em minha vida, dando todo seu amor e carinho.

A meus sobrinhos, que tanto amo.

A minhas primas Deisi, Suzi e Ondineli por proporcionarem muitos momentos felizes.

A todos meus familiares pela confiança e incentivo.

A *máfia* (Dani, Greice, Liza e Paty) por dividirem momentos de alegria e tristeza sempre.

A minhas queridas amigas, Carol, Jacque, Gabi, Jú, Sheron, Érika, Karla, Beta, Ana, Simone, Leila, Soraya pela amizade durante todos esses anos.

Ao meu orientador e professor Lebarbenchon, pela dedicação, apoio e paciência na orientação deste trabalho.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	05
LISTA DE FIGURAS.....	06
RESUMO.....	07
CAPÍTULO 1	
1. O PROBLEMA.....	08
1.1 Introdução.....	08
1.2 Problemática.....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Geral.....	11
1.3.2 Específicos.....	11
1.4 Metodologia.....	12
CAPÍTULO 2	
2. ANÁLISE ESTRUTURAL DAS EMPRESAS.....	13
2.1 Surgimento e Evolução.....	13
2.2 Histórico das empresas.....	14
2.3 Estrutura do Mercado.....	15
2.3.1 Segundo Visão Neoclássica.....	15
2.3.2 Segundo Visão de Guimarães.....	18
2.3.3 Segundo a Visão de Possas.....	20
CAPÍTULO 3	
3. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	23
3.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	24
3.2 Rivalidade entre os Concorrentes.....	25
3.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	26
3.4 Poder de Negociação dos Clientes.....	27
3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	28
CAPÍTULO 4	
4. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS QUE OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS, SEGUNDO O MODELO DE PORTER.....	29
4.1 Fatores que determinam a intensidade da concorrência.....	29
4.1.1 Formação de Barreiras a Entrada de Concorrência.....	29
4.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes.....	31
4.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	33
4.1.4 Poder de Negociação dos Clientes.....	33
4.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	34
CAPÍTULO 5	
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
CAPÍTULO 6	
6. CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXOS.....	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tamanho da Empresa.....	29
TABELA 2 – Diferenciação.....	30
TABELA 3 – Capital Inicial.....	30
TABELA 4 – Custo de Mudança.....	31
TABELA 5 – Rivalidade entre concorrentes.....	32
TABELA 6 – Custos Fixos.....	32
TABELA 7 – Serviços Substitutos.....	33
TABELA 8 – Poder de Barganha dos Fornecedores.....	34
TABELA 9 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas que oferecem cursos de Idiomas.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	23
----------------------------------------------------------------	----

RESUMO

Este trabalho procurou analisar a competitividade das empresas que oferecem cursos de idiomas em Florianópolis, tomando por base o modelo teórico das cinco forças competitivas de Porter (1986). O questionário elaborado pelo autor foi aplicado junto às empresas, com o intuito de verificar o padrão de concorrência existente neste mercado, podendo ser analisado também as formas de diferenciação utilizadas para atrair, conquistar e conservar clientes.

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA

1.1 Introdução

Com a globalização mundial intensificada nas últimas décadas, ocorreu uma crescente abertura comercial onde, enfrenta-se a necessidade de aprender outras línguas para garantir o sucesso profissional do indivíduo.

Em virtude de tantas transformações ocorridas no ambiente político, econômico e social, a aprendizagem de uma língua estrangeira é um requisito básico para que um indivíduo esteja atualizado e apto a interagir neste mundo globalizado.

Devido a esta necessidade, pode-se visualizar a língua estrangeira como um segmento de mercado de suma importância para vida dos brasileiros, resultando o crescimento acentuado de novos cursos de idiomas.

Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho é de analisar as estratégias competitivas utilizadas por esses cursos de idiomas que são oferecidos à sociedade, tendo como referencial a cidade de Florianópolis. Para atingir os objetivos serão utilizadas as cinco forças competitivas apresentadas no modelo teórico de Porter (1986).

Segundo Porter (1986), o conjunto das cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - determinam a intensidade da concorrência em determinado setor.

Para Porter (1986), a estratégia de competição dentro da indústria visa buscar uma melhor proposta para se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor.

Para atingir os objetivos deste trabalho, procurou-se no primeiro capítulo apresentar o contexto histórico em que surgiu a necessidade da aplicação do modelo de Porter (1986), os objetivos do trabalho e a metodologia aplicada.

No segundo capítulo foi elaborado um texto mostrando o surgimento e evolução da linguagem humana, seguido das empresas que oferecem cursos de idiomas. Em seguida procurou-se abordar a estrutura de mercado e os padrões de competição que vigoram neste trabalho.

O terceiro capítulo mostra o referencial teórico das cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986), que serão utilizados no quarto capítulo para a análise das empresas que oferecem cursos de idiomas em Florianópolis perante estas forças.

No quinto capítulo, será feito um levantamento das estratégias competitivas utilizadas, pelas empresas de serviços.

O sexto capítulo irá apresentar a conclusão final desta pesquisa.

1.2 Problemática

Com a globalização da economia, o contato com novos produtos e o conhecimento de novas tecnologias faz com que o grau de exigência dos consumidores aumente, exigindo também, um melhor atendimento pelas empresas que querem entrar no mercado. As maiores exigências referem-se à qualidade e rapidez nos serviços oferecidos, isso faz com que, amadores e aventureiros do mercado fechem suas portas.

Segundo Resnik (1990), a cada 100 (cem) novos empreendimentos no Brasil, 80 (oitenta) fecham suas portas antes mesmo de completarem dois anos de idade. Acredita ainda, que muitos não chegam a completar nem mesmo um ano.

Para poder entender as novas exigências do mercado, é necessário entender o planejamento estratégico que a empresa irá adotar. Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva tem como objetivo buscar qual o melhor posicionamento estratégico em relação às cinco forças competitivas, que são: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores.

A análise estrutural permite conhecer a posição da empresa em relação a cada força competitiva, pois para Porter (1986, p.25): “As empresas terão, cada uma, pontos fortes e fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar ao longo do tempo”.

Sendo assim, a aplicação do modelo de Porter (1986), permitirá compreender e analisar a dinâmica da concorrência das empresas que oferecem cursos de idiomas, possibilitando ainda visualizar qual a sua posição na estrutura competitiva.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

- Analisar a estratégia competitiva das empresas que oferecem cursos de idiomas no município de Florianópolis, segundo Porter.

1.3.2 Específicos

- Realizar uma pesquisa de campo (questionário) junto às empresas que oferecem cursos de idiomas;
- Identificar a estrutura de mercado que os cursos de idiomas de Florianópolis fazem parte, determinando a forma de concorrência;
- Analisar as características estruturais das forças competitivas;
- Apresentar as estratégias competitivas utilizadas pelos cursos de idiomas;

1.4 Metodologia

A metodologia de trabalho utilizada para a elaboração desta monografia está baseada fundamentalmente no modelo teórico proposto por Michael Porter (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, que apresenta as técnicas para a análise da concorrência.

Para melhor analisar o padrão de concorrência existente nas empresas que oferecem cursos de idiomas na cidade de Florianópolis, buscou-se através de um levantamento teórico relacionado às técnicas mostradas por Porter (1986), e também por fontes secundárias como outros livros, revistas, internet e outras mídias, permitir um melhor embasamento histórico teórico.

Buscando alcançar o objetivo final deste trabalho, foi elaborado pelo autor um questionário baseado nas cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986). Este questionário foi aplicado diretamente nas empresas que oferecem cursos de idiomas na cidade de Florianópolis. A seleção das empresas entrevistadas foi feita de modo simples e aleatório, o questionário foi aplicado em 12 estabelecimentos no centro de Florianópolis, onde existe uma grande concentração de empresas que oferecem cursos de idiomas.

O trabalho realizado é de natureza descritiva, desta forma pode-se apenas descrever os fenômenos e não propor soluções.

CAPÍTULO 2

ANÁLISE ESTRUTURAL DAS EMPRESAS

2.1 Surgimento e Evolução da língua

Há aproximadamente quarenta mil anos, houve o extraordinário surgimento da arte nas cavernas onde em forma de desenhos pode-se acompanhar a evolução da percepção e comunicação das pessoas. A linguagem humana é uma das principais diferenças entre seres humanos e outros animais, nenhuma outra espécie possui um sistema de comunicação tão amplo e flexível. As línguas são consideradas como um organismo vivo, pois estão em constante evolução (Sant'Ana, 2004).

Há quinhentos anos o latim era a língua que dominava a educação, o comércio, a religião e o governo do mundo ocidental. Segundo os lingüistas, num determinado momento na história, um povo criou um dialeto e, com o passar dos anos as migrações e as mudanças políticas fizeram com que as línguas fossem evoluindo de diferentes modos em distintas regiões do planeta, com isso o latim foi perdendo espaço para novos idiomas.

A modificação das línguas se deve ao impacto de diversos fatores como, os culturais, os da linha de pensamento, as ações e através de diversos meios de comunicação onde o principal responsável é a televisão que exerce uma constante e profunda ação sobre os hábitos lingüísticos de uma nação.

No Brasil, o primeiro método de ensino de língua estrangeira que se tem notícia foi trazido pelos jesuítas em 1500, onde ensinava-se o grego e o latim que eram as línguas elitistas da época (Sant'Ana, 2004).

Atualmente, espalhados por todo o mundo, os idiomas somam mais de seis mil com distinção entre dialetos do inglês e do chinês até grandes famílias lingüísticas como a Indo-Européia (Sant'Ana, 2004).

A maioria das línguas faladas na Europa, e algumas na Ásia pertence a família lingüística indo-européia que foi se desenvolvendo a partir de um tronco geneológico

comum. Através desse tronco, se originaram, paulatinamente, dialetos e subdialetos, em uma constante ramificação.¹

Pelo número de falantes, abrangência, culturas e importância política-econômica, os idiomas indo-europeus mais importantes da atualidade são o inglês, o espanhol, o português e o francês.

Nas últimas décadas, cresceu o interesse pela língua estrangeira. Com o desenvolvimento rápido das comunicações e a proliferação de contatos internacionais, pode-se perceber a necessidade de haver uma comunicação rápida com povos de outras línguas e a possibilidade de entender seu modo de pensar e seus padrões de comportamento.

Nos dias atuais é importante que em muitos países haja um grande número de pessoas aptas a se comunicarem com povos de outras nações em sua própria língua. O objetivo principal é de aumentar o entendimento entre as nações, possibilitando a penetração na vida, pensamento e literatura do povo que fala outra língua. O estudo de uma nova língua é fundamental para o rompimento das barreiras do provincianismo e a edificação do espírito de compreensão e amizade universais, em prol da paz mundial (Wilga, 1968 p.255).

A globalização está causando grandes mudanças no mercado de trabalho, em virtude de tantas transformações enfrenta-se a necessidade de aprender novos idiomas para garantir o sucesso profissional, pois ao mesmo tempo, que as empresas demitem milhares de funcionários, anunciam também novas vagas para pessoas mais qualificadas.

O conhecimento de uma nova língua não é mais uma habilidade e sim uma necessidade, pode-se dizer então que empresas que oferecem cursos de idiomas estão cada vez mais presentes na vida dos brasileiros, resultando num crescimento acentuado de novos cursos.

2.2 Histórico das empresas

¹ www.aceidiomas.com/curiosid.htm

Através de um levantamento histórico das empresas, pode-se observar que umas das primeiras empresas de idiomas a se instalar em Florianópolis, foi a Aliança Francesa criada em 1956. Esta empresa é especializada no ensino da língua francesa, que na época era a língua mais utilizada no mundo dos negócios.

Segundo a pesquisa realizada existem hoje, mais de 60 empresas instaladas que oferecem cursos de idiomas em Florianópolis. São empresas especializadas no ensino de línguas como o: Inglês, Espanhol, Italiano, Francês, Alemão e outros.

2.3 Estrutura do Mercado

O segmento de mercado das empresas que oferecem cursos de idiomas vem crescendo de forma acentuada, devido à necessidade cada vez maior de aprender uma nova língua.

Para facilitar a compreensão durante a análise das forças competitivas propostas por Porter, é fundamental classificar estas empresas numa estrutura de mercado, pois as empresas, conforme a estrutura em que se inserem tomam importantes decisões, tais como: fixação de preços, investimentos e níveis de produção.

2.3.1 Segundo Visão Neoclássica

“Um mercado é um grupo de compradores e vendedores que interagem entre si, resultando na possibilidade de trocas.” (Pindyck e Rubinfeld, 1994, p.13)

Conforme a teoria neoclássica a estrutura de mercado pode ser caracterizada pelos seguintes elementos:

- Quantidade de vendedores e compradores atuando no mercado;
- Natureza da mercadoria ou fator de produção (homogêneo ou diferenciado).

Frente a estas características, surgem os seguintes tipos de mercado:

Concorrência perfeita, Monopólio, Concorrência monopolista e Oligopólio.

✓ **Concorrência perfeita:**

É o mercado que reúne tanto no lado da oferta como no da demanda um grande número de compradores e vendedores indiferenciados entre si. É também um mercado, onde nenhum agente econômico possa individualmente exercer a influência sobre o preço.

Neste mercado não existem barreiras à entrada, há uma livre mobilidade de todos os recursos onde empresas podem entrar e sair sem dificuldade alguma.

O mercado de concorrência perfeita pode ser entendido como:

“Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores, igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado.”
(Garófalo e Carvalho, 1985, p.360)

As condições de existência do mercado são: livre mobilidade dos agentes, dos produtos e dos recursos produtivos; transparência do mercado; igualmente dos custos de transporte; produtos homogêneos; existência de um grande número de compradores e vendedores do fator de produção; divisibilidade perfeita dos produtos e fatores de produção.

✓ **Monopólio:**

Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.525), este mercado pode ser entendido como:

“A estrutura de mercado ou regime de preços, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos: produtos ou serviços estes que, em dado momento são oferecidos a um único preço de mercado.”

O mercado de monopólio é caracterizado por uma empresa que domina a oferta de produtos ou serviços que não tenham substitutos. Quando a empresa é a única produtora de um determinado bem ou serviço, possui total controle da oferta e do preço.

Neste mercado a barreira de entrada é o principal obstáculo que as empresas enfrentam, impossibilitando-as de conseguirem custos de produção competitivos.

✓ **Concorrência Monopolista:**

“Situação de mercado caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes sem serem substitutos perfeitos um, do outro, de forma tal que cada empresa pode manter certo grau de controle sobre os preços.”
(Sandroni, 1994, p.67)

No mercado de concorrência monopolista há uma grande variação da qualidade e dos preços do produto, pois muitas empresas concorrem entre si, disputando a diferenciação dos produtos e dos preços.

Cada empresa tem um certo poder sobre a fixação de preços, e com a existência de substitutos próximos permite que consumidores possam achar produtos mais baratos e que satisfaçam suas necessidades.

O tamanho do sucesso que a empresa terá dependerá do sucesso na diferenciação de seu produto. Esta diferenciação pode dar-se por características físicas, pela embalagem e promoções de vendas.

A característica fundamental deste mercado é de um ambiente comercial no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros sem que sejam substitutos perfeitos. De um modo geral, não existem barreiras de entrada e as ações dos agentes econômicos são independentes.

✓ **Oligopólio:**

Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.459), oligopólio pode ser definido como:

“Todo o mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.”

Uma característica importante do mercado oligopolista é que o produto pode ou não ser diferenciado e que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado. O lucro dessas empresas depende de como elas interagem entre si. Quanto maior for a rivalidade entre as firmas oligopolistas, mais necessário será acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes.

De acordo com as características de mercado apresentadas, a que mais se aproxima das empresas que oferecem cursos de idiomas é a estrutura de mercado de concorrência monopolista. Os serviços oferecidos por estas empresas são altamente substituíveis entre si. Neste mercado não existem barreiras de entrada e suas ações não dependem e também não influenciam as decisões das concorrentes, cada empresa possui poder sobre a fixação de seus preços.

2.3.2 Segundo Visão de Guimarães

Uma outra tipologia de mercado foi proposta por Guimarães (1987, p.32), nesta tipologia, leva-se em consideração as características dos mercados e os padrões de competição na indústria, tais como: preço ou diferenciação do produto.

As indústrias podem ser classificadas em:

Indústria competitiva, Indústria competitiva diferenciada, Oligopólio homogêneo e Oligopólio diferenciado.

✓ **Indústria Competitiva:**

Não existe diferenciação dos produtos nesta indústria, e a competição se dá através de preços. O número de firmas no mercado é grande, não havendo barreira à entrada de pequenos produtores, as firmas com custos mais elevados apresentam uma taxa de lucro

nula ou ligeiramente superior a zero. As variações de preços em tais indústrias asseguram o equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva.

✓ **Indústria Competitiva Diferenciada:**

Nesta indústria a competição se dá através da diferenciação dos produtos e dos preços, existe um grande número de firmas no mercado, não havendo barreiras a entrada de novas firmas.

A iniciativa das firmas grandes de cortarem preços e aumentarem o esforço de suas vendas, implicam em expulsar firmas menores que não têm condições de acompanhar a expansão da demanda, visto que firmas menores possuem custos mais altos não podem estar baixando seus preços e possuem também a dificuldade de diferenciar de seus produtos.

✓ **Oligopólio Homogêneo:**

“O oligopólio homogêneo difere da indústria competitiva pela ineficácia da competição por preço como um mecanismo de ajustamento entre oferta e demanda.” (Guimarães, 1987, p.49)

Neste tipo de indústria existem barreiras de entrada e poucas firmas no mercado. Não há competição por preços nem por diferenciação dos produtos, um elemento importante de competição no interior da indústria se dá através da velocidade do crescimento da demanda.

✓ **Oligopólio Diferenciado:**

A competição nessa indústria não se dá através de preços, mas sim através da diferenciação dos produtos, isto implica na necessidade de investir em P&D buscando inovações que terá como consequência o crescimento da firma.

A obtenção de lucros pela firma, depende do período de tempo que pode evitar o aparecimento de imitadores. Os produtos possuem um ciclo de vida, onde passam por fases de iniciação, crescimento, desaceleração e declínio.

De acordo com a classificação de Guimarães (1987), a estrutura mais adequada para as empresas que oferecem cursos de idiomas é a indústria competitiva diferenciada, pois existe um grande número de empresas concorrentes que buscam diferenciar seus preços, atendimento, qualidade de ensino.

2.3.3 Segundo a Visão de Possas

Possas (1984), apresenta as seguintes tipologias de mercado:

Oligopólio concentrado, Oligopólio diferenciado, Oligopólio misto, Oligopólio competitivo e Mercados competitivos.

✓ **Oligopólio Concentrado:**

A competição neste tipo de mercado se dá pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto. Não existe neste mercado competição através da diferenciação dos produtos e descarta-se também a competição via preços.

As indústrias deste mercado possuem um alto grau de concentração de mercado, o ritmo de expansão da capacidade é o principal método de competição pela ampliação na participação do mercado, fazendo com que a margem de lucro esperada seja determinada pela necessidade de recursos para investimentos em tecnologia.

✓ **Oligopólio Diferenciado:**

Neste tipo de mercado, a principal forma de competição é via diferenciação de produtos, geralmente as indústrias situadas nesta estrutura de mercado são de bens de consumo duráveis e não-duráveis.

Devido a altos gastos realizados com esforço de vendas para diferenciação dos produtos, não é normal que haja competição via preço. O esforço competitivo dos produtos existentes está concentrado nas despesas de publicidade e comercialização, assim como nos investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento. (Possas,1984 p.175)

✓ **Oligopólio Misto:**

Este mercado tem como característica a combinação do oligopólio diferenciado e oligopólio concentrado, essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência. Nesta estrutura de mercado, geralmente estão presentes as indústrias produtoras de bens de consumo duráveis as quais necessitam de uma escala mínima de produção para que sejam eficientes. (Possas, 1984 p.177).

Há um alto grau de concentração do mercado onde a principal forma de competição é através da diferenciação dos produtos, as empresas buscam constantemente diferenciar e inovar seus produtos.

✓ **Oligopólio Competitivo:**

Pode ser encontrado em várias atividades, principalmente na produção de bens de consumo não-duráveis. A forma de competição mais comum nesta estrutura de mercado é via preço, embora freqüentemente haja alguma oportunidade para diferenciação do produto.

Não existem economias de escala, técnicas ou de diferenciação significativa, estão presentes neste mercado tecnologias desiguais. Esses fatores restringem a concentração de mercado, dificultando margens de lucro muito elevadas.

✓ **Mercados Competitivos:**

Esta estrutura de mercado tem como principal característica, a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição em preços.

Para Possas (1984, p.181), os principais traços do processo de concorrência, se dá à inexistência de barreiras a entrada e a competição em preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável.

De acordo com as estruturas de mercado apresentadas por Possas, a mais adequada para as empresas que oferecem cursos de idiomas é o mercado competitivo devido à possibilidade existente de diferenciações.

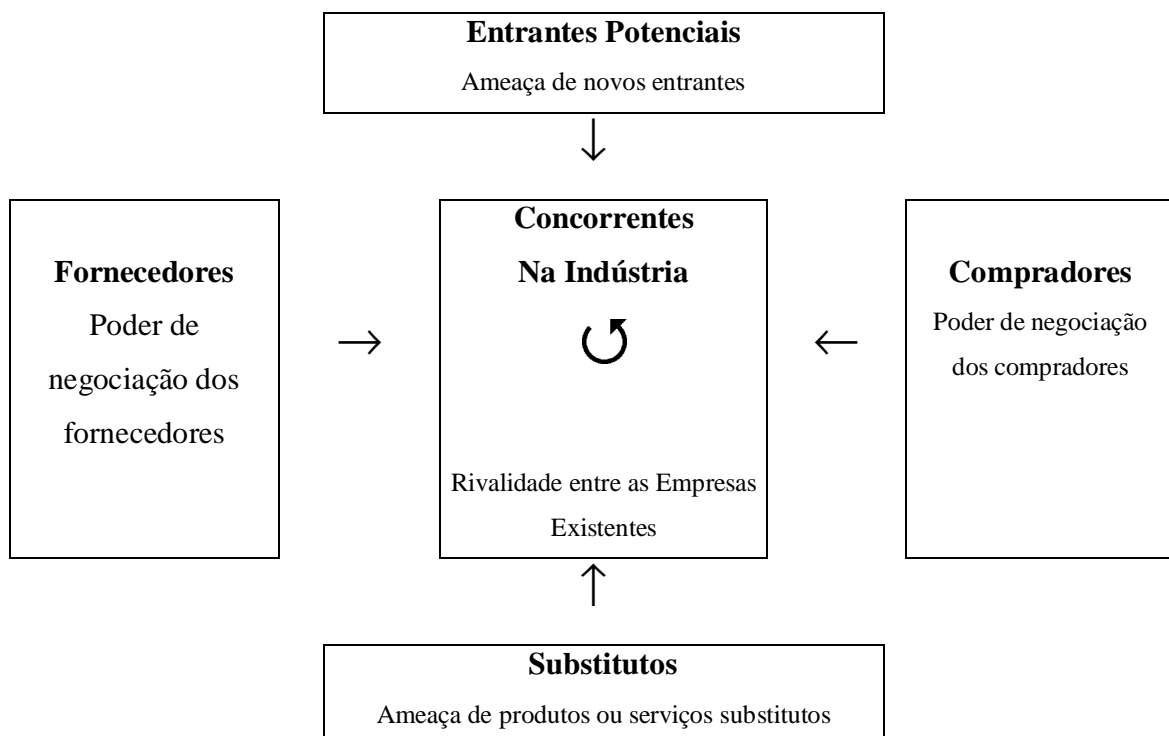
CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva é o método utilizado pela empresa para conseguir um posicionamento favorável no mercado e também uma rentabilidade à longo prazo, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar e analisar cada força competitiva.

O grau de concorrência em uma indústria é influenciado pelo conjunto de cinco forças competitivas. O que irá determinar o potencial de lucro final da empresa é a estratégia frente as cinco forças competitivas.

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



Fonte: Porter (1986, p.23)

3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Em uma indústria, as novas empresas que entram trazem novas capacidades, desejo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais. Isso pode implicar na redução dos preços ou até mesmo os custos dos participantes podem ser inflacionados diminuindo a rentabilidade.

A ameaça de novos entrantes em uma indústria, depende das barreiras de entrada:

- ✓ *Economias de escala*: Segundo Porter (1986, p.25) refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto. A barreira de entrada ocorre na existência de vantagens econômicas, onde as economias de escala servem para forçar novas empresas a ingressar em longa escala podendo sofrer com a reação das empresas já existente, ou ingressar em pequena escala sujeitando-se a desvantagem de custo.
- ✓ *Diferenciação do produto*: Refere-se ao esforço publicitário e marketing que as empresas tiveram para ter sua marca identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes. As empresas entrantes terão que investir pesado para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes, geralmente este esforço causa prejuízos iniciais e costuma durar um longo período até que a empresa obtenha êxito.
- ✓ *Necessidades de capital*: A barreira de entrada será maior, quanto maior for a necessidade de capital para entrar no mercado e mais arriscado for o retorno do investimento. O capital pode ser necessário não apenas para as instalações, mas também para o crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais.
- ✓ *Custo de mudança*: Segundo Porter (1986, p.28) refere-se aos custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro, que pode acontecer com novo treinamento de empregados, novo equipamento auxiliar, tempo que vai levar para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência

técnica, um novo projeto e até mesmo, custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

- ✓ *Acesso aos canais de distribuição:* Segundo Porter (1986, p.28), considerando que as empresas estabelecidas já estão usufruindo os canais de distribuição, a empresa novata precisa assegurar a distribuição de seus produtos oferecendo descontos de preço, verbas para campanha publicitária em cooperação e coisas semelhantes o que irá reduzir os lucros.
- ✓ *Desvantagens de custo independentes de escala:* São vantagens em termos de custos alcançados pelas empresas já estabelecidas e impossíveis de serem igualados pelas empresas entrantes. Segundo Porter (1986, p.29) as vantagens mais críticas são fatores como a tecnologia patenteada do produto, o acesso favorável às matérias-primas, as localizações favoráveis, os subsídios oficiais e a curva de aprendizagem ou de experiência. As desvantagens de custo formam uma barreira à entrada devido que empresas entrantes com custos mais altos, têm uma menor rentabilidade e uma desvantagem competitiva em relação a preços.

3.2 Rivalidade Entre os Concorrentes

Com a disputa por parcelas de mercado as empresas sentem necessidades de melhorar sua posição frente aos concorrentes.

“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.” (Porter, 1986, p.34)

Algumas formas de concorrência são altamente instáveis, como no caso da concorrência de preços, podendo prejudicar a indústria no que diz respeito à rentabilidade.

Segundo Porter (1986, p.35) a rivalidade é consequência de vários fatores estruturais:

- ✓ *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: Quando as empresas são numerosas, a dissidência pode ser grande, já um pequeno número de empresas relativamente equilibradas cria uma instabilidade, pois podem estar inclinadas a lutarem entre si.
- ✓ *Crescimento lento da indústria*: Transforma a concorrência num jogo de parcela de mercado, para empresas que procuram expansão.
- ✓ *Custos fixos ou de armazenamento altos*: Os custos fixos altos referem-se aqueles produtos que são difíceis ou muito dispendiosos para ser mantidos em estoque. Neste caso as empresas podem estar vulneráveis a tentação de baixar os preços.
- ✓ *Ausência de diferenciação ou custo de mudança*: Geralmente a escolha do comprador é baseada através do preço e do serviço oferecido, já a diferenciação do produto cria um isolamento contra a competitividade, pois os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com determinados vendedores.
- ✓ *Barreiras de saída elevadas*: Refere-se a fatores econômicos, estratégicos e emocionais que matem as empresas competindo mesmo obtendo retornos baixos.

3.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função dos já existentes no mercado. Podem ser trocados com facilidade, satisfazendo as mesmas necessidades do consumidor e disputando pelo mesmo espaço no mercado.

De acordo com Porter (1986) os produtos substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que podem ser obtidos em tempos de prosperidade. O resultado deve-se a satisfação do cliente em relação ao produto substituto, sensibilizando então o preço.

“Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.” (Porter, 1986, p.39)

Porter (1986, p.40) ressalta ainda, que a identificação de um produto substituto é feito através de pesquisa na busca de identificar outros produtos que possam desempenhar as mesmas funções.

3.4 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes podem exercer uma influência muito grande na indústria, obtendo preços mais baixos e exigindo qualidade no produto ou melhores serviços. Desta maneira os compradores jogam um concorrente contra o outro, podendo afetar na rentabilidade da indústria.

Segundo Porter (1986, p.41) um grupo de comprador é poderoso a partir das seguintes circunstâncias:

- ✓ Volume de compras ou grau de concentração;
- ✓ Os produtos são padronizados ou não diferenciados;
- ✓ Custos de mudança;
- ✓ Importância da qualidade dos produtos ou serviços;
- ✓ Disponibilidade de informações.

Na maioria das empresas existem táticas importantes sendo utilizadas como a qualidade do atendimento, disponibilidade de lançamentos, ofertas de outros produtos, promoções e preços, o que torna a concorrência mais acirrada. Com isso o consumidor pode se apoiar em depoimentos pessoais avaliando o produto ou serviço antes de efetuar qualquer tipo de compra.

3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem influenciar a indústria com seu poder de negociação através do aumento dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, ocasionando redução da rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos dos custos para seus próprios preços.

Para Porter (1986, p.43) “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.” Um grupo de fornecedores é poderoso quando:

- ✓ É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- ✓ Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos;
- ✓ A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- ✓ O produto dos fornecedores é importante para o negócio do comprador;
- ✓ Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

“As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do alcance da empresa.”(Porte, 1986, p.44)

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS QUE OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS, SEGUNDO O MODELO DE PORTER

4.1 Fatores que Determinam a Intensidade da Concorrência

O objetivo da análise que se desenvolve a seguir é de estudar o poder de competitividade das empresas, focada nas cinco forças competitivas de Porter através da pesquisa aplicada nas empresas que oferecem cursos de idiomas em Florianópolis.

4.1.1 Formação de Barreiras a Entrada de Concorrência

A ameaça de novas empresas entrarem no mercado dependerá das barreiras de entrada. Estas barreiras irão definir o grau de competitividade existente neste mercado.

- ✓ *Economias de escala:* Através do questionário aplicado às empresas que oferecem cursos de idiomas em Florianópolis, pode-se observar que aproximadamente 70% dos estabelecimentos existentes são de pequeno e médio porte e não trabalham com economias de escala.

TABELA 1 – TAMANHO DA EMPRESA

□ A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:	%
Pequeno Porte	32
Médio Porte	37
Grande Porte	31

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Diferenciação do produto:* De acordo com a pesquisa realizada 68% dos estabelecimentos consideram que os serviços oferecidos dificultam a entrada de novos concorrentes. A diferenciação é um fator importantíssimo para conquistar clientes, as empresas procuram diferenciar seus serviços através de atendimentos diferenciados, marketing, preços, promoções e principalmente qualidade de ensino.

TABELA 2 – DIFERENCIAÇÃO

□ Os serviços oferecidos no mercado podem dificultar a entrada de novos concorrentes?	%
Sim	68
Não	-
Muito pouco	32

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Necessidades de capital:* Segundo o questionário aplicado, 79% das empresas que oferecem cursos de idiomas consideram que o investimento inicial necessário dificulta a entrada de novos concorrentes. Constatou-se que 74% das empresas necessitam de um capital inicial que varia de R\$10.000,00 a R\$70.000,00 e, 26% o capital inicial é superior a R\$70.000,00.

TABELA 3 – CAPITAL INICIAL

□ Qual o capital inicial necessário para entrar no mercado que oferecem cursos de idiomas?	%
De R\$10.000,00 a R\$25.000,00	20
De R\$25.000,00 a R\$40.000,00	37
De R\$40.000,00 a R\$55.000,00	11
De R\$55.000,00 a R\$70.000,00	06
Mais de R\$70.000,00	26

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Custo de mudança*: Segundo os dados analisados, o custo de mudança que mais se destaca é com a mudança de funcionários devido a sua rotatividade, seguido pelo treinamento de mão-de-obra para que os cursos possam oferecer qualidade e manter o padrão.

TABELA 4 – CUSTO DE MUDANÇA

☐ Quais os principais custos de mudança que a empresa sofre?	%
Custos ao mudar os fornecedores	16
Custos ao mudar de funcionários	42
Custos com treinamento de mão-de-obra	42

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Acesso aos canais de distribuição*: O resultado do questionário mostrou que 100% das empresas que oferecem cursos de idiomas procuram promover suas vendas e identificar sua marca.
- ✓ *Desvantagens de custo independentes de escala*: De acordo com a pesquisa pode-se observar que as empresas que oferecem cursos de idiomas praticamente não apresentam desvantagens de custos independentes de escala.

4.1.2 Rivalidade entre os concorrentes

- ✓ *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: A maioria das empresas que participaram da pesquisa considera-se de médio porte em relação aos seus concorrentes como mostra a figura 1. Os itens mais presentes na rivalidade entre os concorrentes segundo o questionário, são o preço e a diferenciação dos serviços.

TABELA 5 – RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

❑ Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?	%
Preço	31
Diferenciação dos serviços	48
Atendimento diferenciado	21

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Crescimento lento da indústria:* A demanda do consumidor é a principal força impulsionadora das empresas que oferecem cursos de idiomas, pode-se observar que as empresas conseguem obter bons resultados.
- ✓ *Custos fixos ou de armazenamentos altos:* De acordo com os dados coletados 47% das empresas consideram seus custos fixos médios e, como são empresas que oferecem serviços, os custos de armazenamentos não existem.

TABELA 6 – CUSTOS FIXOS

❑ Sobre os custos fixos, a empresa tem:	%
Altos custos fixos	42
Médios custos fixos	47
Baixos custos fixos	11

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

- ✓ *Ausência de diferenciação ou custo de mudança:* A estratégia de melhor resultado para as empresas que oferecem cursos de idiomas foi à diferenciação nos serviços oferecidos seguido dos preços e atendimento. A dificuldade encontrada pela maioria das empresas é a concorrência com empresas maiores que já têm sua marca reconhecida no mercado.

- ✓ *Barreiras de saída elevadas:* O retorno do capital investido é o principal responsável pela barreira de saída, devido a isto, as empresas procuram conquistar os clientes através de novas táticas como diferenciação dos serviços, qualidade no atendimento, preços, marketing, investimento na aparência. De acordo com a análise feita nas empresas, pode-se observar que as barreiras de entrada são altas e as de saída são consideradas baixas.

4.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Constatou-se através do questionário aplicado que 26% das empresas que oferecem cursos de idiomas desconhecem a existência dos serviços substitutos. Sendo que 73% acreditam que não existem.

TABELA 7 – SERVIÇOS SUBSTITUTOS

□ Existem serviços substitutos?	%
Desconheço	26
Não	74
Sim	-

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

4.1.4 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes podem exercer uma forte influência no mercado quando possuem poder de barganha nos preços, na qualidade, nos serviços oferecidos, jogando um concorrente contra o outro.

Nas empresas que oferecem cursos de idiomas os clientes são numerosos e dispersos. O que pode ocorrer em alguma dessas empresas, é que um único cliente pode no máximo, ganhar um desconto ao se matricular em mais de um idioma, ou indicar pessoas.

O fator de maior relevância para o cliente em relação aos cursos é o preço, a qualidade dos serviços e até mesmo a localização.

4.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Em relação à pesquisa, 21% acreditam de uma forma geral que os fornecedores têm poder de mercado e 42% das empresas analisadas acreditam que os fornecedores não têm poder de mercado. Algumas empresas entrevistadas afirmam que o maior fornecedor é seu franqueador. Não existem custos de mudança de um fornecedor para outro.

TABELA 8 – PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

<input type="checkbox"/> De uma forma geral os fornecedores têm poder de mercado?	%
Sim	21
Não	42
Poucos têm	21
Muitos têm	16

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

CAPÍTULO 5

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A principal função do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa e tem por objetivo primordial encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa.

Segundo Mitzberg (1987), enquanto a estratégia é uma palavra que está usualmente associada com o futuro, sua ligação com o passado não é menos importante. Os administradores devem estar aptos para viverem a estratégia no futuro, mas eles devem compreendê-la por intermédio do passado.

Conforme Gracioso (1990, p.37):

“O planejamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso”.

Para Vasconcelos (1982, p.104), as organizações têm certas características – pontos fortes – que as tornam capacitadas para desempenharem suas tarefas. Têm também características – pontos fracos – que inibem sua capacidade de atender as suas finalidades.

O ponto forte é caracterizado por algo que a empresa faz bem, podendo ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional, capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado (nome forte, tecnologia superior, melhor serviço ao cliente). Um ponto forte pode vir de uma aliança ou de investimento resultante de parceria com outras empresas com habilidades que melhoram a competitividade da empresa.

Os pontos fracos são vistos através da comparação com outras empresas que a colocam em desvantagem, algo que a empresa não tem ou não faz muito bem. Não tomam necessariamente uma empresa vulnerável competitivamente; dependendo de quanto ele pesa no mercado.

De acordo com o questionário aplicado e o estudo realizado frente as cinco forças competitivas, tornou-se possível à classificação dos pontos fortes e fracos presentes no mercado conforme mostra a figura 2.

TABELA 9 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS QUE OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS

FORÇAS COMPETITIVAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1- Ameaça de Novos Entrantes	. Desenvolvem sentimentos de Lealdade nos clientes através da estratégia de diferenciação. . Não apresentam desvantagens de Custos.	. Não possuem economia de escala. . Não possuem tecnologia patenteada.
2 - Rivalidade entre os Concorrentes	. Competição por preços e diferenciação. . Não possuem custos de armazenamento. . Custos Fixos Médios. . Barreira de saída baixa.	. Concorrência com empresas maiores.
3 - Pressão dos Produtos Substitutos	. Não existem produtos substitutos.	
4 - Poder de Negociação dos Clientes	. Clientes numerosos.	. Consumidores bem informados sobre preços e custos. . Clientes exigentes com a qualidade dos serviços.
5 - Poder de Negociação Fornecedores	. Fornecedores não têm poder de negociação.	

Fonte: O autor.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

Com o passar dos anos pode-se verificar que as línguas foram evoluindo de diferentes modos em distintas regiões do planeta, devido às migrações e mudanças políticas. Hoje, a globalização é a principal responsável pelas mudanças no mercado, o conhecimento de uma nova língua tornou-se basicamente necessário. Sendo assim, podemos notar que o mercado que oferece cursos de idiomas está em crescimento.

Este trabalho teve como objetivo a análise da competitividade existente nas empresas que oferecem cursos de idiomas na cidade de Florianópolis, de acordo com as cinco forças competitivas baseadas no modelo de Porter.

Para alcançar o objetivo final foi aplicado um questionário nas empresas. Os dados coletados permitiram identificar a estrutura de mercado, as estratégias utilizadas por elas e também a forma como desenvolvem suas atividades.

Frente à ameaça de novos entrantes, foi verificado que a maior dificuldade encontrada pelas empresas é a concorrência com empresas maiores e que já possuem uma marca registrada no mercado e também, a lealdade dos clientes.

No estudo realizado conclui-se que as empresas que oferecem cursos de idioma concorrem via preço e diferenciação. Uma das principais fontes utilizadas por essas empresas, refere-se à estratégia de diferenciação nos serviços oferecidos.

Pode-se verificar ainda, que as empresas entrevistadas desconhecem ou acreditam que não existem produtos substitutos.

O mercado em que os cursos de idiomas atuam é caracterizado por um grande número de clientes, devido a isto as empresas terão de lutar entre si para conquistar clientes através de preços, promoções, diferenciação. Não deixando de lado a qualidade dos serviços e atendimentos.

Conclui-se então, que através deste trabalho pode se ter a possibilidade de verificar a competitividade existente entre as empresas que oferecem cursos de idiomas na cidade de Florianópolis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

- GARÓFALO, Gilson Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. *Teoria Microeconômica*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GRACIOSO, Francisco. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. 2ªed., São Paulo: Atlas S.A, 1990.
- GUIMARÃES, Eduardo A. *Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- MITZBERG, Henry. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review ,1987.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. Rio de Janeiro: Makron, 1994.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- POSSAS, Mario Luiz. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1984.
- RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo: Makron, 1990.
- RIVERS, Wilga M. *A Metodologia do Ensino de Línguas Estrangeiras*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- SANDRONI, Paulo. *Novo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SANT'ANA, Juliana. *FUN uma forma diferente de aprender inglês nas escolas municipais de Florianópolis*. Tese de Doutorado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC, 2004.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antonio. *Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: LTC S.A, Belo Horizonte, 1982.
- www.aceidiomas.com/curiosid.htm
- www.yazigi.com

ANEXO

QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS QUE OFERECEM CURSOS DE IDIOMAS EM FLORIANÓPOLIS

ESPECIALIZAÇÃO

1. Dados da empresa

- Nome da Empresa:
- Data de Inauguração:
- Endereço da Empresa:
- Número de Funcionários:
- Número de Alunos:

2. Quais os serviços prestados por sua empresa?

QUALIDADE DO SERVIÇO

Enumere as questões 3 e 4 por ordem de preferência.

3. A compra dos produtos utilizados pela empresa é feita pela:

- () Qualidade
- () Marca
- () Preço

4. A maior preocupação da empresa é com:

- () O preço do serviço prestado
- () A diferenciação do serviço
- () A qualidade do serviço

POSIÇÃO DE CUSTOS

5. O grau com que a empresa busca reduzir seus custos se classifica como:

- Baixo
- Médio
- Alto

6. Qual a posição de custos da empresa em relação aos concorrentes:

- São mais baixos
- São mais altos
- São equilibrados

POLÍTICA DE PREÇO

7. A formação dos preços da empresa é feita:

- Pela média do mercado
- Pelos custos

8. Os preços em relação ao mercado são:

- Baixos
- Médios
- Altos

FORMAÇÃO DE BARREIRAS A ENTRADA DE CONCORRENTES

9. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado?

- Sim
- Não
- Pouco

10. A empresa procura identificar sua marca?

- Sim
- Não

11. As marcas identificadas no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?

Sim

Não

DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

12. Os serviços oferecidos no mercado podem dificultar a entrada de novos concorrentes?

Sim

Não

Muito pouco

13. O investimento necessário para ingressar no mercado pode dificultar a entrada de novas empresas?

Dificulta

Não dificulta

Não é necessário um investimento muito grande

14. Qual o capital inicial necessário para entrar no mercado que oferecem cursos de idiomas?

De R\$10.000,00 a R\$25.000,00

De R\$25.000,00 a R\$40.000,00

De R\$40.000,00 a R\$55.000,00

De R\$55.000,00 a R\$70.000,00

Mais de R\$70.000,00

15. O investimento inicial é considerado como barreira de entrada?

Sim

Não

CUSTOS DE MUDANÇA

16. Quais os principais custos de mudança que a empresa sofre? Enumere por ordem de preferência.

- Custos ao mudar os fornecedores
- Custos ao mudar de funcionário
- Custos com o treinamento de mão-de-obra
- Outros. Quais? _____

17. A empresa faz investimentos em equipamentos, instalações ou outros, com o objetivo de cativar novos clientes?

- Sim
- Não

ACESSO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

18. As campanhas publicitárias da empresa, são afim de:

- Apenas promover a venda dos seus serviços
- Promover suas vendas e identificar sua marca
- Apenas identificar sua marca

19. O investimento da empresa em marketing a fim de identificar sua marca em relação ao faturamento classifica-se:

- Até 1%
- Entre 1% e 3%
- Mais de 3%
- Não faz

A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

20. A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

21. Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?

- Preço
- Diferenciação dos serviços
- Atendimento diferenciado
- Outros. Quais? _____

22. Quais as principais estratégias que a empresa utiliza frente a seus concorrentes?

- Atendimento diferenciado
- Marketing
- Preços
- Promoções
- Diferenciação dos serviços
- Outros. Quais? _____

23. Quais as principais dificuldades encontradas pelas empresas que oferecem cursos de idiomas?

- Concorrência com empresas maiores
- Proximidade dos cursos
- Outros. Quais? _____

24. Qual estratégia trouxe para a sua empresa um melhor resultado?

- Investimento na aparência da empresa
- Atendimento diferenciado
- Diferenciação nos serviços oferecidos
- Preço
- Marketing
- Outros. Quais? _____

25. A empresa cresce:

- Até 3% ao ano
- Entre 3,1% e 5% ao ano
- Mais de 5% ao ano
- Mantém-se estabilizada

26. Sobre os custos fixos, a empresa tem:

- Altos custos fixos
- Médios custos fixos
- Baixos custos fixos

REAÇÃO EM FACE DE SUBSTITUTOS

27. Existem serviços substitutos?

- Desconheço
- Não
- Sim. Quais? _____

28. Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos? Enumere por ordem de preferência.

- Preços
- Marketing
- Serviços diferenciados
- Outros. Quais? _____

PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES

29. Os serviços oferecidos, por cursos de idiomas em relação à renda do consumidor representa uma fração

- Alta
- Média
- Baixa

30. O serviço oferecido pelos cursos de idiomas é para o consumidor:

- Muito importante
- Pouco importante
- Não tem importância

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

31. De uma forma geral os fornecedores têm poder de mercado?

- Sim
- Não
- Poucos têm
- Muitos têm

32. Existem custos para se trocar de fornecedor, como os de treinamento dos funcionários?

- Sim
- Não
- Em alguns casos

33. A empresa é fiel a apenas um fornecedor?

- Sim
- Não