



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL - UMA ETAPA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA INICIATIVA PRIVADA:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS DE CASCAVEL - UNIVEL.

Mestrando: Claudio Antonio Rojo

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis, março de 2001

Santa Catarina - Brasil

Claudio Antonio Rojo

**DIAGNÓSTICO AMBIENTAL - UMA ETAPA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA INICIATIVA PRIVADA:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS DE CASCAVEL - UNIVEL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Orientador

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

Prof.^a Célia Cristina Zago, Dr.^a

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus,
à minha esposa, Fran,
aos meus filhos, Claudio e Bianca.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de manifestar meus mais sinceros agradecimentos às seguintes pessoas:

?? Aos meus pais, Beto e Ivone;

?? À minha irmã, Beta;

?? À Marta;

por sempre me incentivarem a estudar.

?? Ao amigo Osni, pelo apoio.

?? À Carol pela ajuda com a digitação;

?? E, ao Álvaro por “guiar-me” na realização deste.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	2
LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
RESUMO.....	1
ABSTRACT.....	1
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – Apresentação do Tema e Problema	9
1.2 - Objetivos da Pesquisa.....	11
1.2.1 - Objetivo geral.....	11
1.2.2 - Objetivos específicos.....	11
1.3 – Relevância da Pesquisa.....	11
1.4 – Estrutura do Trabalho	15
1.5 – Limitações do trabalho	16
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Instituições de ensino superior privadas	24
2.2 - Planejamento estratégico em IES privadas	29
2.3 - Modelos de roteiros de abordagem de planejamento estratégico: algumas visões.....	37
2.4 - Componentes do diagnóstico estratégico comuns em várias abordagens	45
2.4.1 - Objetivos	45

2.4.2 - Missão.....	47
2.4.3 - Análise ambiental.....	49
2.4.3.1 – Análise ambiental interna.....	52
2.4.3.2 – Análise ambiental externa.....	54
2.5 - Análise da Concorrência.....	59
CAPÍTULO 3 - MODELO PROPOSTO.....	65
CAPITULO 4 – METODOLOGIA.....	71
4.1 - Delimitação e limitações da pesquisa.....	71
4.2 – População e amostragem.....	73
4.3 – Apresentação e análise dos dados.....	74
4.3.1 – Resultado da pesquisa com os alunos.....	74
4.3.2 – Resultado da pesquisa com os professores.....	76
4.3.3 - Resultado da pesquisa com os dirigentes.....	80
4.3.4 - Resultado da pesquisa com a população.....	83
4.4 – Aplicação do modelo proposto.....	87
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	89
CAPÍTULO 6 - RECOMENDAÇÕES.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
<i>Sites consultados.....</i>	<i>97</i>
ANEXOS.....	98

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ESTRATÉGIAS PARA NEGÓCIOS EM DECADÊNCIA.....	14
FIGURA 02 - COMPONENTES, CONDICIONAIS, NÍVEIS DE INFLUÊNCIA E NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	39
FIGURA 03 - MODELO DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
FIGURA 04 - IMPACTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	50
FIGURA 4.1 – O AMBIENTE E A INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO...58	
FIGURA 05 – OS COMPONENTES DE UMA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	60
FIGURA 06 - CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA.....	61
FIGURA 07 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	63
FIGURA 08 – MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IES PRIVADA	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – NÚMERO DE GRADUANDOS PRESENTES AOS ENC/96-97-98-99-00, POR ÁREA E POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA.....	2
TABELA 02 – NÚMERO E PERCENTUAL DE CURSOS, SEGUNDO OS CONCEITOS OBTIDOS NO ENC/2000, POR ÁREA E DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA.....	4
TABELA 03 – CARACTERÍSTICAS: PLANEJAMENTO TRADICIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	19
TABELA 04 - VANTAGENS E DESVANTAGENS APONTADAS PELOS AUTORES	44
TABELA 05 – PERFIL COMPARATIVO DA UNIVEL E A CONCORRÊNCIA.....	83
TABELA 06 – SÍNTESE DA ANÁLISE AMBIENTAL DA UNIVEL	87

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – PESQUISA DO PONTO MAIS FORTE DA UNIVEL APONTADO POR 943 ALUNOS.....	75
GRÁFICO 02 - PESQUISA DO PONTO MAIS FRACO DA UNIVEL APONTADO POR 943 ALUNOS.....	76
GRÁFICO 03 – PONTOS FORTES DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES	77
GRÁFICO 04 – PONTOS FRACOS DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES	78
GRÁFICO 05 – OPORTUNIDADES DE MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES	78
GRÁFICO 06 – AMEAÇAS DO MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES	79
GRÁFICO 07 – PONTOS FORTES DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	80
GRÁFICO 08 – PONTOS FRACOS DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	81
GRÁFICO 09 – OPORTUNIDADES DE MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	81
GRÁFICO 10 – AMEAÇAS DO MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	82
GRÁFICO 11 – <i>SHARE-OF-MIND</i> DE IES PRIVADAS EM CASCAVEL-PR	85
GRÁFICO 12 – MAPA DE PERCEPÇÃO DA MARCA DAS IES PARTICULARES PELA POPULAÇÃO LOCAL.....	86

RESUMO

Planejar é buscar a formalização de um processo pelo qual se direcione as ações para que se possa atingir objetivos. O planejamento estratégico amplia um pouco mais o conceito do ato de planejar, pois leva em conta uma complexidade maior de fatores com mais parâmetros envolvidos. No planejamento estratégico, estão envolvidas a análise dos pontos fortes e fracos, que compõem, basicamente, a análise ambiental interna, e a análise das ameaças e oportunidades, que compõem a análise ambiental externa. Quando se sistematiza em uma organização, o ato de planejar de forma estratégica, está se propondo que, além de traçar metas, a organização interprete o cenário onde está inserida, com o uso de informações de si e de outros envolvidos no processo. O mercado é cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que as organizações voltem-se para planejamento estratégico. Dentro do contexto educacional não é diferente. O número de instituições de ensino superior privadas no Brasil, vem crescendo muito, o que gera um ambiente de competitividade, fazendo com que as organizações educacionais tenham uma necessidade de interpretar o contexto no qual encontram-se inseridas. Neste trabalho, buscou-se apresentar os conceitos do planejamento estratégico, que tem, na sua maioria de fontes bibliográficas, uma abordagem predominantemente empresarial. E, fazer uma análise de alguns modelos de abordagem, para que se pudesse propor um modelo de abordagem voltado para a aplicação em instituições de ensino superior privadas. Para iniciar um ensaio da possibilidade de aplicação, o roteiro de abordagem foi sugerido na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL.

ABSTRACT

Planning is to search for the formalization of a process, by which leads the actions to make possible to achieve goals. The strategic planning expands a little more concept of planning because it concerns to a major complexity of the parameters involved. In the strategic planning, there are involved the analysis, of weak and strong points. That are basically compound by internal environmental analysis and the analysis of threats and opportunities that make part of the external environmental analysis. When it systemizes in an organization, the act of planning of an strategic way is being suggested that beyond (besides) drawing goals, the organization translates (interpret) the setting where it is inserted with the use of information of it self and others involved in the process. The market each time is becoming more dynamic and competitive. Demanding that the organization turns to strategic planning. Inside the educational context is not different. The number of private universities in Brazil is growing a lot. What creates a competitiveness environment making the educational institution to have the necessity of translate the context where they are inserted. In this work we tried to present the concepts of the strategic planning that has in its majority of bibliography sources and business approach. And make an analysis of some models of approach to make it possible to suggest a model of approach more related. To private universities. To begin a presentation of the possibilities of applications, the route of approach was suggested at Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto geral das necessidades do mercado, as instituições de ensino superior estão sendo afetadas por uma nova visão de administração: a visão de competitividade.

Com a forma de avaliação do Ministério da Educação - MEC, a qualidade de um curso superior passou a ser requisito mínimo para o funcionamento dentro de padrões estabelecidos.

Em se tratando dos padrões de qualidade, instrumentos utilizados pelas Comissões de Especialistas do MEC que apontam aos parâmetros norteadores da postura da instituição, nota-se que a gestão da qualidade de ensino envolve atividades que determinam a política, o acompanhamento, a garantia e a melhoria da qualidade no âmbito do ensino. A administração da instituição de ensino superior (IES) deve definir e documentar sua política da qualidade coerente com as outras políticas da instituição, e tomar providências para que sua política seja entendida, implementada e analisada criticamente por todos os níveis das instituições de ensino superior, sendo necessário conhecimento dos ambientes interno e externo à escola.

O aluno espera da IES que o ensino seja de boa qualidade, e os padrões asseguram o direcionamento mínimo para que se mantenha um curso funcionando, mas espera também que o seu diploma tenha um valor agregado com boa aceitação no mercado. E, a soma dos conceitos dos cursos perante o mercado fará a construção da imagem da IES.

Os alunos dos cursos avaliados pelo Exame nacional de Cursos, mais conhecido como o *provão* do Ministério da Educação, são na maioria de instituições de ensino privadas, 118.796 alunos (tabela 01), mas as instituições públicas, com um total de 72.860 alunos, obtiveram um melhor aproveitamento (tabela 2), concentrando-se entre as primeiras na avaliação. A procura por Universidades gratuitas tem sido maior, o que acarreta em uma relação candidato por vaga mais elevada no processo seletivo para o ingresso, facilitando o processo de ensino, pois os alunos

entram no ensino superior com uma melhor base do ensino fundamental e médio, por terem sido selecionados em uma disputa por vaga mais acirrada.

TABELA 01 – NÚMERO DE GRADUANDOS PRESENTES AOS ENC/96-97-98-99-00, POR ÁREA E POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA.

Área	Federal										Estadual										Municipal										Privada										Total				
	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000										
Administração	1.382	2.881	2.479	2.573	2.785	1.600	2.385	2.121	2.216	2.650	1.778	1.498	2.083	2.496	3.619	20.178	24.584	28.453	30.565	31.987	24.948	31.318	35.136	37.850	41.050	28.485	35.495	28.209	36.129	40.225	41.963	45.552	41.963	45.552	41.963										
Direito	2.534	4.003	3.896	4.275	4.124	1.270	1.991	1.904	2.209	2.771	1.595	1.727	2.223	2.581	3.162	20.810	28.408	32.182	32.898	35.495	28.209	36.129	40.225	41.963	45.552	2.948	4.300	5.865	5.308	5.697	5.992	5.992	5.992	5.992	5.992										
Engenharia Civil	1.293	1.882	1.712	1.831	1.854	738	941	1.013	965	905	238	287	246	194	385	2.113	2.745	2.337	2.917	2.948	4.300	5.865	5.308	5.697	5.992	472	-	1.642	1.394	1.455	1.414	1.414	1.414	1.414	1.414										
Engenharia Química	-	752	613	660	571	-	399	309	310	338	-	53	37	19	33	-	438	435	466	472	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Engenharia Eletrônica	-	1.075	998	1.148	1.189	-	528	424	431	536	-	0	0	0	0	-	607	764	1.072	1.139	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Medicina Veterinária	-	1.807	1.831	1.902	1.856	-	1.116	827	960	1.319	-	370	356	349	410	-	4.292	4.388	4.807	4.423	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Odontologia	-	1.574	1.666	1.530	-	-	741	711	626	-	-	123	67	134	223	-	-	1.829	1.852	1.963	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Engenharia Elétrica	-	-	911	934	930	-	338	303	403	-	-	136	141	223	-	-	-	2.799	3.453	3.715	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Jornalismo	-	-	2.918	3.312	2.874	-	3.642	4.388	4.760	-	-	1.083	1.371	2.665	-	-	-	8.733	9.352	9.737	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Línguas	-	-	1.454	1.475	1.379	-	1.514	1.779	2.211	-	-	810	1.290	1.719	-	-	-	4.184	4.732	4.742	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Matemática	-	-	-	-	-	-	1.289	1.149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.280	4.503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Economia	-	-	2.178	1.863	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Engenharia Mecânica	-	-	1.314	1.073	-	-	628	541	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.509	1.396	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Medicina	-	-	3.461	3.489	-	-	1.135	1.148	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.024	2.976	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Agronomia	-	-	-	1.783	-	-	-	877	-	-	-	-	-	-	-	-	-	494	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Biologia	-	-	-	2.272	-	-	2.133	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Física	-	-	-	701	-	-	439	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Psicologia	-	-	-	1.324	-	-	659	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	597	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Química	-	-	-	1.078	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	212	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
Total	5.219	12.490	18.386	26.629	32.675	3.688	7.370	12.653	17.304	24.212	3.600	3.935	7.097	9.437	15.973	43.101	61.654	86.102	101.967	118.796	55.537	84.849	124.438	155.337	191.658	84.849	124.438	155.337	191.658	191.658															

Fonte: INEP/MEC/ENEL - PISCEL

Fonte: (PROVÃO, 2000, p.43)

Pode-se observar na tabela 02, que dos 18 cursos avaliados, as IES privadas, não obtiveram, nenhum conjunto de conceitos A e B superior ao conjunto de conceitos A e B das Universidades Federais. Inclusive, com exemplos extremos como o caso dos cursos de engenharia, onde, enquanto apenas 8,8% das IES privadas alcançaram conceitos A e B em engenharia civil, 69,7% das IES federais obtiveram. Em engenharia elétrica, 14,3% das privadas obtiveram A e B contra 55,2% das Federais e 41,7% das Estaduais.

Estes dados apontam uma disparidade no sistema de ingresso no ensino superior no país, mas, o dado mais relevante, para a análise do caso específico do planejamento estratégico para as IES privadas, parece ser o fato de que, apesar de muito baixo, existe um número de IES privadas que consegue obter bons conceitos. É nesse ponto que sugere-se que vale a pena diagnosticar os seus resultados para entender os seus meios de atuação que levam as escolas a ter ou não um bom resultado.

Como em todo mercado com a existência de uma concorrência, muitas IES privadas poderão deixar de existir. Um dado que aponta para um limite de mercado é o PNE – Plano Nacional de Educação (anexo 06), que entre outras diretrizes, estabelece que a oferta do ensino pela pública nunca deverá ser inferior a 40% do total ofertado no país.

Se a avaliação é feita pelo MEC, dentro dos padrões exigidos, fica claro que o atendimento do que se estabeleceu como sendo o necessário para a qualidade, gera o alcance de bons resultados. O que leva a uma procura maior no vestibular, melhorando quantitativamente a seleção, o que, por consequência, eleva a qualidade dos alunos ingressantes. Quando cita-se qualidade dos alunos, refere-se ao nível de aproveitamento dos conhecimentos obtidos no ensino fundamental e médio, que são aferidos no processo seletivo das IES.

TABELA 02 – NÚMERO E PERCENTUAL DE CURSOS, SEGUNDO OS CONCEITOS OBTIDOS NO ENC/2000, POR ÁREA E DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA.

Área / Região	Federal						Estadual						Municipal						Privada							
	Conceito		A+B		C		D+E		A+B		C		D+E		A+B		C		D+E		A+B		C		D+E	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Administração	26	63,4	8	19,5	7	17,1	20	45,5	16	36,4	8	18,2	19	33,9	18	32,1	19	33,9	19	33,9	71	23,1	141	45,8	96	31,2
Agronomia	10	35,7	7	25,0	11	39,3	11	61,1	4	22,2	3	16,7	0	0,0	6	75,0	2	25,0	2	25,0	1	6,3	11	68,8	4	25,0
Biologia	30	66,7	14	31,1	1	2,2	19	32,8	20	34,5	19	32,8	2	6,7	11	36,7	17	56,7	17	56,7	22	21,6	52	51,0	28	27,5
Dirreito	31	77,5	6	15,0	3	7,5	11	39,3	10	35,7	7	25,0	7	26,9	13	50,0	6	23,1	6	23,1	29	18,5	73	46,5	55	35,0
Economia	23	67,6	9	26,5	2	5,9	8	33,3	8	33,3	8	33,3	8	33,3	2	11,1	8	44,4	8	44,4	25	22,9	49	45,0	35	32,1
Engenharia Civil	23	69,7	9	27,3	1	3,0	10	50,0	8	40,0	2	10,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0	4	50,0	5	8,8	27	47,4	25	43,9
Engenharia Elétrica	16	55,2	10	34,5	3	10,3	5	41,7	4	33,3	3	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	6	14,3	21	50,0	15	35,7
Engenharia Mecânica	13	52,0	7	28,0	5	20,0	5	38,5	4	30,8	4	30,8	0	0,0	2	66,7	1	33,3	1	33,3	5	15,6	17	53,1	10	31,3
Engenharia Química	12	60,0	6	30,0	2	10,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0	1	5,0	9	45,0	10	50,0
Física	16	48,5	13	38,4	4	12,1	3	15,8	10	52,6	6	31,6	1	25,0	2	50,0	1	25,0	1	25,0	3	15,8	5	26,3	11	57,9
Jornalismo	11	44,0	5	20,0	9	36,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7	4	66,7	3	60,0	2	40,0	0	0,0	15	24,6	31	50,8	15	24,6
Letras	30	53,6	18	32,1	8	14,3	28	29,8	34	36,2	32	34,0	9	16,7	20	37,0	25	46,3	25	46,3	54	27,7	91	46,7	50	25,6
Matemática	38	66,7	13	22,8	6	10,5	20	29,4	31	45,6	17	25,0	5	11,4	18	40,9	21	47,7	34	23,8	65	45,5	44	30,8		
Medicina	14	42,4	11	33,3	8	24,2	8	57,1	4	28,6	2	14,3	3	60,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	6,9	17	58,6	10	34,5
Medicina Veterinária	9	45,0	6	30,0	5	25,0	5	45,5	3	27,3	3	27,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,3	11	57,9	7	36,8
Odontologia	14	51,9	8	29,6	5	18,5	10	55,6	5	27,8	3	16,7	1	20,0	2	40,0	2	40,0	2	40,0	5	11,9	22	52,4	15	35,7
Psicologia	15	65,2	6	26,1	2	8,7	5	50,0	2	20,0	3	30,0	3	37,5	3	37,5	3	37,5	2	25,0	14	18,4	36	47,4	26	34,2
Química	19	55,9	13	38,2	2	5,9	9	34,6	8	30,8	9	34,6	1	20,0	2	40,0	2	40,0	2	40,0	3	7,5	19	47,5	18	45,0

Fonte: DASEM/MEC - ENC/00

Fonte: (PROVÃO, 2000, p.57)

Nas IES privadas, o que se observa é que estão cada vez mais focadas na venda, com os padrões de admissão de alunos de forma menos rigorosa, pois necessitam viabilizar a entrada de alunos que venham a suprir financeiramente os custos crescentes com a qualidade estrutural, tecnológica e de capacitação do seu corpo docente.

Sendo captados para a escola, uma boa parte dos alunos potenciais das escolas particulares, acaba por depender de algum tipo de auxílio financeiro. E, se não consegue, pode se decidir por desistir e tentar o ingresso na escola pública.

Um fato a ser considerado, é que a maior parte dos candidatos ao ensino superior não passa na seleção disputada da IES pública e fica sem estudos por falta de capacidade de pagamento em instituições de ensino superior da iniciativa privada.

Para este aluno, o governo criou o FIES – Financiamento Estudantil (anexo 7), mas ainda é insuficiente para atender a demanda, e como não se trata de bolsa, mas sim de um crédito que deverá ser quitado no futuro, muitos alunos nem sequer o procuram, temendo não conseguir efetuar os pagamentos.

De um modo geral, a satisfação de um aluno, se for considerado como cliente da instituição de ensino particular, relaciona-se diretamente com a expectativa de futuro da sua carreira. Se houver um retorno do investimento em sua qualificação profissional por meio do ensino superior de qualidade e com reconhecimento social, ele será um cliente satisfeito. As escolas que conseguirem maior destaque em instrumentos de avaliação como o “provão”, e que conseguirem uma elevada taxa de colocação do aluno no mercado de trabalho, seja como profissional de empresas já

operantes, seja como empreendedor de seu próprio negócio, desde que com boas taxas de sucesso, terão mais facilidades de conseguir uma boa procura para o seu processo seletivo. Pois, novas instituições de ensino tendem a surgir, e aquelas que demonstrarem à sociedade de sua cidade e região que são de qualidade, estarão conquistando o seu espaço em um mercado que se torna mais exigente.

No ato de autorização de funcionamento de uma nova IES, o projeto de um curso apresenta uma proposta para a formação de um perfil profissiográfico que se espera do egresso do ensino superior. Após autorizada, a IES passa a funcionar e seu curso chega ao final, e passa pela avaliação do provão. A IES que alcança os melhores resultados, geram valor para seus alunos e acaba sendo desejada pelos novos alunos. Criando assim, uma barreira de entrada para novas escolas que entrarão no mercado sem um conceito formado perante a sociedade em geral.

Um fator forte para a construção da imagem da IES, é o bom egresso. O egresso com sucesso na carreira pode ser a própria imagem da instituição. Em relação ao que a imagem pode significar para uma instituição de ensino superior, KOTLER & FOX (1994, p. 58) afirmam que “uma instituição que responde ao mercado tem forte interesse em saber como seus públicos vêem a escola e seus programas e serviços, uma vez que as pessoas a relacionam freqüentemente a sua imagem, não necessariamente à realidade”. E quando a imagem for negativa, o efeito pode ser de destruição da imagem. Ainda segundo KOTLER & FOX (1994, p. 58), os “públicos quem têm imagem negativa de uma escola vão evita-la ou desprestigia-la, mesmo se ela for de alta qualidade, e aqueles que têm uma imagem positiva ficarão indecisos”.

Dessa forma, pode-se refletir que uma IES boa se constroeu com o registro do sucesso do passado. Então, não basta que se façam bons prédios e se invistam em bons recursos tecnológicos se os professores e alunos não estiverem unidos na busca da harmonia do processo

ensino e aprendizagem. E, principalmente se essa harmonia não produzir bons egressos para a sociedade.

Uma má imagem pode vir a dificultar ações estratégicas e tornar o planejamento estratégico uma tarefa de difícil produção efetiva de resultados, porque a imagem é a forma como as pessoas percebem e se identificam ou impõem barreiras diante da organização. E, para reverter situações negativas e para evitar que aconteçam, é que existe o planejamento estratégico.

Do ponto de vista da instituição, a boa imagem facilita a ampliação de habilitações específicas e suas implementações para atender demandas latentes locais ou regionais. Por outro lado, torna-se mais fácil o planejamento, o controle e implementação de uma estratégia de atuação mais genérica, partindo da concentração de esforços no foco geral do ensino superior.

Segundo dados do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, publicados na Revista do Provão, 50% dos alunos que estão terminando a faculdade pensam em continuar os estudos, já que o curso superior tende a não ser mais diferencial de mercado. A educação continuada projeta-se como um campo a ser mais explorado pelas instituições de ensino como uma alternativa de continuidade do aluno em contato com o estudo, e ampliando a possibilidade de elevação de receita, com a abertura de turmas que venham a atender as necessidades específicas da demanda local, em todas as formas de educação continuada. Mais especificamente, os cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* são o principal foco atrativo para os egressos da graduação que desejam ou sentem a necessidade de continuar estudando.

Se a demanda por graduação, mesmo sendo crescente, não acompanhar o crescimento da oferta de cursos, as habilitações poderão passar de ser um ponto forte para ser um ponto fraco da instituição, pois divide a demanda em setores que tornam os custos crescentes e fragilizam a receita para as escolas que não conseguem uma relação candidato/vaga mais elevada.

Tende-se, então, a valorizar a ainda mais a eficácia operacional e as ações de abordagem focadas em estratégia. Para PORTER (1999, p.47) “tanto a eficácia como a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que, afinal, é o objetivo primordial de todas as empresas. Mas uma e outra atuam de formas muito diferentes”.

Uma escola, assim como uma empresa industrial ou comercial, só pode ser capaz de ultrapassar expectativas de bom desempenho, em relação aos concorrentes, se conseguir estabelecer uma diferença preservável, ou seja, de difícil imitação rápida.

A IES privada precisa entregar um maior valor aos clientes ou gerar valor comparável aos concorrentes, que dê diferencial competitivo.

Quando ocorre o fornecimento de maior valor ao aluno, a IES consegue estabelecer patamares de condições de cobrar preços mais elevados. E, uma maior eficiência resulta em custo unitários médios mais baixos, tornando a IES privada mais propensa a resultados positivos. Pois, o valor aqui citado refere-se ao grau de satisfação em relação a expectativa do cliente, e, quanto maior o valor, melhor a condição de se estabelecer condições de distanciamento de preços na percepção dos diferenciais competitivos (KOTLER, 2000).

Diante da relevância dos dados que formam o cenário atual da educação superior no país, a razão maior pela qual se optou pelo assunto do planejamento estratégico para o IES, é o fato de que a competitividade é a variável que assume maior importância. O bom desempenho, dentre outras coisas, depende de se estabelecer com clareza os objetivos organizacionais para que se prolongue o ciclo de vida da IES e formem-se bons profissionais.

A seguir, a complexidade das IES e a necessidade de planejamento estratégico específico, são tratados na apresentação do tema escolhido para a pesquisa.

1.1 – Apresentação do Tema e Problema

Para que se conseguir direcionamento eficaz, o tema proposto vale-se do enfoque estratégico pela via do planejamento estratégico. Pelo tema “planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada”, com um ensaio de aplicação de uma parte do roteiro proposto, no caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL.

Para tal, buscou-se nos estudos de planejamento estratégico do setor empresarial, a base para a contextualização do tema em dados que facilitam a aplicação no caso estudado.

O problema aponta para a necessidade de roteiros que permitam o planejamento das ações dentro do contato que se forma a partir do mercado exigente e um ambiente dinâmico e de concorrência a ser enfrentada.

As Instituições de Ensino Superior são, dentre outras, organizações responsáveis pela formação do cidadão, para que seu papel na sociedade seja respaldado por um perfil profissional moldado para atender demandas por pessoas tecnicamente preparadas a contribuir com o desenvolvimento.

Dada a sua complexidade, as instituições de ensino superior formam um vasto campo para estudos, podendo ser examinadas em diversos aspectos estruturais como as pessoas, as finalidades, o mercado, a legislação, o ensino, etc. Enfim, cada uma destas áreas pode ser estudada muito a fundo.

Porém, como objeto deste estudo, optou-se por considerar a instituição de ensino superior como um todo, que é um conjunto complexo que precisa de um direcionamento eficaz diante de seu posicionamento perante a sociedade, seus colaboradores e a concorrência, sem a intenção de tornar este estudo aprofundado em área específica.

A proposta de se estudar planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior privada, foi decorrente da visão de que, com a expansão do ensino superior privado, as escolas estão passando a enfrentar desafios como os da concorrência. A análise mais voltada para dentro da instituição ocorria pela falta de um ambiente mais competitivo, e passou a ser muito mais ampla e totalmente aberta a influência dos fatores ambientais externos a partir de meados dos anos 90 (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Existe na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel - UNIVEL, a IES privada escolhida para o estudo de caso, a definição clara da missão, que é utilizada como parâmetro norteador das ações da UNIVEL como um todo e de cada curso que a compõe.

No entanto, mesmo tendo a missão divulgada em todos os setores da sociedade, o **problema** está na falta um plano de trabalho com base em diagnóstico estratégico para que se saiba como a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, mais conhecida pelo nome da mantenedora, União Educacional de Cascavel, a UNIVEL, está situada no seu mercado local.

Com este estudo, pretendeu-se formatar um planejamento estratégico para a faculdade, que a auxiliasse a posicionar-se no mercado de educação superior e obter destaque na sociedade local, a cidade de Cascavel, no oeste do Estado do Paraná.

Este estudo propôs um roteiro de planejamento estratégico para IES privada, demonstrando sua aplicação em um caso real. Para validar o roteiro proposto foi realizada a aplicação da primeira fase do modelo na UNIVEL.

A partir de uma análise do caso específico da UNIVEL, outras instituições de ensino superior poderão valer-se dos parâmetros sugeridos pelo roteiro para que venham a implantar o planejamento estratégico com base no que seus dirigentes julgarem úteis para adaptação ou aplicação direta ao seu caso específico.

1.2 - Objetivos da Pesquisa

1.2.1 - Objetivo geral

Elaborar um modelo de planejamento estratégico para instituições de ensino superior privadas, em forma de roteiro, adaptado a partir da análise de algumas abordagens de autores que os elaboraram para aplicação empresarial.

1.2.2 - Objetivos específicos

- ?? Analisar roteiros de abordagem de planejamento estratégico;
- ?? Propor um modelo de roteiro de abordagem de planejamento estratégico para IES;
- ?? Aplicar, na UNIVEL, a fase de diagnóstico do modelo de roteiro de abordagem proposto;
- ?? Oferecer à UNIVEL maior conhecimento sobre sua situação no mercado.

1.3 – Relevância da Pesquisa

Os números do ensino superior privado no Brasil sofreram uma “explosão”. Um estudo realizado pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, do MEC, mostrou que no ano de 1994, o Brasil tinha 1.661.034 alunos matriculados no ensino superior, sendo que 970.584 matriculados estavam em instituições privadas. Em 1999, os dados mostram um salto no número de matrículas para 2.369.945, e dentre estas, 1.537.923 alocadas na IES privadas. O que significa que enquanto o setor cresceu 42,68%, o número de matrículas nas IES privadas cresceu 58,45%, ou seja, as matrículas na IES privadas cresceram 15,77% a mais do que no setor como um todo.

As IES privadas dependem de resultados financeiros para continuar no mercado, e sua postura empresarial voltada para resultados positivos passa a ser uma exigência de contexto mercadológico.

O tempo de crescimento do setor de educação superior poderá ser muito curto, dada a velocidade com que os números de vagas são ampliados. Demonstrando assim, que o setor estava com seus clientes potenciais situados em um mercado com a demanda em estado latente (KOTLER, p. 34, 1998). Quando em estado de demanda latente, o mercado está em uma situação onde existem consumidores interessados em adquirir o produto ou contratar o serviço, como é o caso da educação superior, mas que não pode ser satisfeita por motivos diversos. Com o avanço do número de vagas, o estado latente começa a desaparecer e dar lugar, gradativamente, porém de forma rápida, a um mercado com oferta superior ao potencial de demanda.

Não que os consumidores não queiram mais estudar, mas porque o mercado dependerá da quantidade de pessoas que possuem o interesse e que tenham capacidade de pagamento, ou seja, poder de demandar. Surge a competitividade, que por sua vez, pede estratégias. Esta afirmação se faz com base no crescimento de atuantes do setor privado.

O campo de estudos na área do planejamento estratégico é um tanto quanto extenso, porém, haja vista o surgimento da necessidade de aplicá-lo em IES privadas, pode-se verificar que são poucos os estudos que tratam diretamente sobre o tema, tornando assim, este estudo, numa contribuição para a ampliação dos conhecimentos disponíveis para tentar suprir esta necessidade organizacional.

A maior relevância deste trabalho está no cenário que aponta que as escolas que conseguirem uma melhor atuação nos aspectos operacionais, com uma composição otimizada de custos, poderão obter destaque perante a concorrência.

Escolas com as finanças sob controle, e com uma capacidade de investimentos em atualização estrutural e acadêmica, com aperfeiçoamento de professores e estrutura, ou seja, com as variáveis sob controle, estão mais preparadas para buscar a obtenção de vantagens competitivas.

Se a IES conseguir uma agregação de valor que seja percebida pelo mercado como um todo, pode proporcionar uma imagem que se associa diretamente ao fator qualidade no ensino.

A competitividade entre as IES abre um espaço de aplicações dos modelos de planejamento estratégico, pois algumas escolas, enquanto negócios privados, podem entrar em decadência se não estiverem bem posicionadas no mercado.

Quando se trata de negócios, pode-se estudar os resultados de uma organização de forma separada como unidades estratégicas de negócios – UEN, onde cada setor responde por seus resultados de acordo com os recursos disponíveis, como sugere KOTLER (1998). Aplicando este conceito na IES, poder-se-ia sugerir uma análise por curso, pois sabe-se que uma mesma escola pode obter conceitos muito diferentes em seus cursos. Ora, mesmo dispondo dos mesmos recursos estruturais e capacitação humana para exercer a tarefa de ensinar, os cursos de uma mesma IES acabam tendo bons e maus conceitos em um ambiente interno muito parecido, porém, com efeitos comparativos e influências externas muito específicas de cada curso. As configurações internas e externas acabam sendo flexibilizadas e percebidas de formas diferentes, já que em uma mesma escola, cursos diferentes podem obter conceitos diferentes.

Na figura 01, PORTER (1999) sugere que se faça uso de estratégias para o enquadramento de cada organização em seu setor, de acordo a situação da estrutura setorial ser, ou não, favorável e confrontado com a capacidade de aproveitar os momentos onde surgem oportunidades de se competir valendo-se dos pontos fortes do negócio.

Especificamente, no caso das IES, o modelo da figura 01, pode ser utilizado para uma análise por escola ou por curso, respeitando as individualidades dos cursos de cada organização.

FIGURA 01 – ESTRATÉGIAS PARA NEGÓCIOS EM DECADÊNCIA.

	Possui pontos fortes competitivos para os bolsões de demanda remanescentes	Não possui pontos fortes competitivos para os bolsões de demanda remanescentes
Estrutura setorial favorável durante a decadência	Liderança ou Nicho	Colheita ou desinvestimento rápido
Estrutura setorial desfavorável durante a decadência	Nicho ou colheita	Desinvestimento rápido

Fonte: (PORTER, 1999, p. 123).

O número de vagas na educação superior está em plena expansão. Muitos dos cursos superiores, devido ao aumento de vagas, migram para o estágio de declínio. Se não forem tratados adequadamente, podem afetar o desempenho de toda a IES, causando uma decadência. Demonstra-se, então, cada vez mais, que a IES tem a necessidade de estar preparada para enfrentar momentos de decadência do negócio ou de parte dele, pois a falta de condições de competir pode levar ao mal aproveitamento de momentos de condições favoráveis de aproveitamento de demandas remanescentes.

Em vários momentos, um negócio pode apresentar sinais de decadência, apontando que precisa de tratamento de acordo com o cenário em que está inserido.

O planejamento estratégico envolve toda a organização. Porém, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, são visualizados de forma diferente por cada setor que compõe a organização. Pode-se melhor explorar o potencial competitivo, se houver o entendimento do todo organizacional com participação dos elementos essenciais. As opiniões divergem dentro da mesma organização sobre o que está bom e o que precisa ser melhorado. Como por exemplo, na IES privada, o que o professor identifica como sendo ameaça nem sempre é visto pela direção ou pelos proprietários.

A pesquisa feita junto a vários autores que tratam sobre o tema do planejamento estratégico, forneceu uma possibilidade de comparação. Com uma forma mapeada das vantagens e desvantagens do planejamento estratégico nas diferentes abordagens dos autores, foi possível extrair o que se julgou de interesse para o desenvolvimento deste estudo.

1.4 – Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado tendo, inicialmente, neste capítulo 1, a descrição dos objetivos e do tema proposto.

Passando para o capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, que inicia com planejamento estratégico e busca situar o estudo aplicado em IES privadas, dando assim a base referencial do estudo sobre o tema.

No capítulo 3 apresenta-se o modelo proposto neste trabalho.

O capítulo 4 descreve a metodologia empregada na pesquisa e os resultados apurados, com as respectivas análises e gráficos demonstrativos.

Ainda no capítulo número 4 está um ensaio de aplicação do modelo proposto em forma de estudo de caso. Nesta aplicação, foi feita a primeira fase do modelo, onde os dados coletados serviram de base.

No capítulo 5 as conclusões do trabalho são apresentadas e comentadas. E, por fim, no capítulo 6 são feitas algumas recomendações para a implementação completa na IES e sugestões para estudos futuros.

1.5 – Limitações do trabalho

Existem poucas publicações de aplicações de modelos de planejamento estratégico em IES, mas isso não foi a maior limitação para a realização deste, pois as referências empresariais formam uma boa base para o desenvolvimento deste. A mais significativa das limitações para a realização da pesquisa foi a falta de acesso ao plano total, ficando assim limitada ao diagnóstico ambiental, em seus principais aspectos.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de conceituar planejamento estratégico e contextualizar o conceito na área do ensino privado, buscou-se pesquisar várias abordagens sobre o tema.

Tomando como ponto de partida que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, possibilita a interpretação das oportunidades, KOTLER & FOX (1994, p.97) citam que o planejamento estratégico “envolve identificar a missão da instituição, avaliar seus recursos e examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades e estratégias”.

Especificamente sobre o planejamento estratégico em escolas, KOTLER & FOX (1994, p.97) afirmam que o planejamento estratégico é algo “novo para a maioria das IES, sendo, portanto, necessário conceituar Planejamento Estratégico como um processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mercadológicas”.

Esta visão passa pela adoção de uma postura de desenvolvimento de uma missão institucional adequada, com total apoio às metas e objetivos, com uma estratégia definida e bem implementada.

O exercício do planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade à administração. O termo racionalidade é usado aqui como raciocínio lógico, aplicado à utilização de recursos disponíveis, visando atingir os propósitos da organização (racionalidade funcional). A racionalidade contrapõe-se à intuição e à improvisação, também presentes no processo de tomada de decisões. A utilização racional dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos pela administração é uma expectativa da comunidade, assim como das autoridades superiores responsáveis pelo funcionamento do sistema. O Plano, como produto do planejamento, é um norteador para o desenvolvimento de ações, nas diferentes áreas e níveis da organização. Sem tal orientação, será bastante difícil coordenar e convergir os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidos. Assim, a implementação do processo de planejamento busca trazer uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos. (MEYER, 1990 p.54)

Nesta citação, o autor aponta para a necessidade de envolvimento da totalidade dos recursos envolvidos na organização para que o planejamento estratégico obtenha sucesso de implementação. Sugere que o plano seja o norteador do planejamento estratégico por estar focando o objetivo a ser atingido, facilitando a interpretação por parte de todas as pessoas envolvidas no processo, dando clareza aos propósitos elencados no planejamento estratégico.

Ainda em uma de suas clássicas obras, datada de 1964, DRUCKER já afirmava que o planejamento bem sucedido está sempre baseado na maximização do aproveitamento de oportunidades. Com esta afirmação, DRUCKER (1964) sugeria que não fosse feito o planejamento baseado apenas na análise rotineira e interna da empresa, mas sim com a soma do composto externo, que é onde podem aparecer as oportunidades de mercado. O mercado é composto por diversos concorrentes que desejam estar à frente dos adversários, por isso tem-se a necessidade de planejar de forma estratégica.

Esta visão parte do princípio que existe uma competição, e o mercado propõe constantemente que seus competidores enfrentem a competição como se fosse uma guerra por conquista de espaço mercadológico (RIES & TROUT, 1986).

A visão da necessidade de planejar de forma estratégica, leva a uma natural comparação entre o planejamento tradicional e o planejamento estratégico.

Para uma visualização das diferenças existentes entre planejar e planejar de forma estratégica, a tabela a seguir, relata um estudo comparativo apontado por MEYER (1990, p.56). A tabela 03 resume os parâmetros utilizados para que a comparação proporcionasse a melhor percepção das diferenças que distinguem as essências da forma de planejar, que afetam diretamente os resultados esperados em um mercado competitivo.

TABELA 03 – CARACTERÍSTICAS: PLANEJAMENTO TRADICIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Características	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
Sistema	fechado	aberto
Ênfase	eficiência	eficácia
Ambiente	interno	externo (e interno)
Processo	dedutivo	indutivo
Amplitude	longo prazo	curto e médio prazo
Análise	retrospectiva	prospectiva
Estrutura	centralizada	descentralizada e integrada
Dados e informações	quantitativos	quantitativos e qualitativos
Finalidade	determinística	evolutiva
Produto	plano	decisões críticas
Função	órgão de planejamento	dirigentes
Processo decisório	ciência exata	arte complexa (processo interativo)
Participação	centralizado	integração participativa

Fonte: (MEYER, 1990, p. 56)

De acordo com o que pode-se comparar na Tabela 03, o planejamento estratégico centra-se no conceito de sistema aberto, onde enfatiza o que se pode chamar de ambiente externo. O ambiente externo somado ao ambiente interno, ao serem analisados, fornecem um conjunto de dados que permitem uma visão muito mais ampla e completa do ambiente no qual a instituição está realmente inserida.

Já o planejamento tradicional tende a focar-se nos aspectos internos, limitando demais a noção do funcionamento da instituição em um entendimento mais amplo que é propiciado pelo planejamento estratégico.

De acordo com CHIAVENATO (1999), o processo de elaboração de um planejamento estratégico é, basicamente, uma função dos dirigentes de nível institucional mais alto, ou seja, do topo da pirâmide hierárquica. Todas as organizações acabam por designar seus mais altos administradores a responsabilidade de traçar, planejar e alcançar os objetivos estratégicos. Entretanto, o autor salienta que, para se obter efeitos realmente com possibilidades positivas, é necessário que o processo de planejamento estratégico inclua a participação integrada dos demais níveis da organização: tático e operacional. O primeiro, através de planos táticos, que são menos genéricos e mais detalhados, abordando cada uma das unidades organizacionais, ou conjunto de recursos, separadamente, envolvendo assim, os gerentes de todas as áreas da organização. Quanto ao segundo, sua participação se dá através de planos operacionais detalhados para execução de cada tarefa, que é onde ocorre a realização efetiva do que foi planejado, ou seja, a execução no processo produtivo de todas as áreas de funcionamento da organização.

Manipulando dados qualitativos e quantitativos, o planejamento estratégico contrasta com o planejamento tradicional que normalmente utiliza-se da concentração de esforços na coleta de dados quantitativos.

Quanto ao aspecto gerencial do planejamento, DRUCKER (1998) destaca que a organização de sucesso no futuro próximo será aquela organização que estiver focada na informação e no trabalho de especialistas com muitas habilidades e será muito parecida com entidades pouco estruturadas hierarquicamente. DRUCKER cita como exemplos, o hospital, a orquestra sinfônica e a universidade.

Portanto, o planejamento estratégico torna-se importante para uma instituição de ensino superior. Com ele, a instituição poderá buscar a racionalidade, reunindo condições de adaptação do seu quadro habitual de operações às mudanças impostas pelas pressões ambientais. Este tipo de plano é de suma importância porque objetiva nortear o crescimento das instituições, pois existem todo tipo de variáveis, as quantitativas e as qualitativas que são de difícil tangibilidade. Estas são forças a serem tratadas no planejamento estratégico.

Para MINTZBERG (1995), a habilidade em lidar com estas forças intangíveis, está diretamente relacionada com a intuição. O autor afirma que a intuição é um sentido que deveria fazer parte do rol de conceitos psicológicos. Mas, a maioria dos psicólogos, com a boa intenção de serem respeitados no meio científico como bons cientistas, pouco têm dado atenção a este atributo que afeta a decisão e planejamento de organizações e de muitas ações das pessoas. Por isso, muitos tem desprezado a intuição.

Pode-se dizer que a intuição ser um processo mental de difícil acesso, o que dificulta a ser descrito cientificamente. Mas, se facilmente assim pudesse, métodos científicos para aplicar a intuição seriam possíveis e usuais. Tal complexidade de experiências é única e intransferível. Para MINTZBERG (1995) este pensamento pode conduzir para uma reflexão que deixe claro ao planejador que o planejamento estratégico não é tudo. O planejamento estratégico propicia as condições ideais de monitoramento da manutenção do foco de atuação baseado em dados e informações que auxiliam a tomada de decisão, mas a decisão é tomada por pessoas, e pessoas agem, muitas vezes, intuitivamente.

O que ocorre com o planejamento estratégico, é que fornece mais segurança ao dirigente, pois passa do aspecto simples para o complexo, no que diz respeito a amplitude de tipos de informações envolvidas e da quantidade de pessoas e processos que passam a auxiliar.

Um dos aspectos mais marcantes do planejamento estratégico é a natureza da análise desenvolvida, onde a ênfase está numa visão prospectiva, que significa procurar conhecer o futuro provável do amanhã ao invés de, simplesmente, conceber o amanhã como uma repetição do hoje e do ontem, o que caracteriza a análise retrospectiva do planejamento tradicional.

Não que o planejamento estratégico desconsidere o passado, pelo contrário, mas o que ocorre é que ele se soma a visão do amanhã.

A visão de longo prazo que caracteriza o planejamento tradicional é contrastada com a visão de curto e médio prazo que identifica a amplitude da análise do planejamento estratégico, pois à medida que estudos se afastam do presente, aumentam o grau de incerteza acerca do futuro, dificultando antecipações de mudanças e identificação de tendências futuras. Ao reduzir a noção de futuro em sua análise, face à própria dinâmica ambiental (a única coisa certa acerca do amanhã é que será diferente do hoje), o planejamento estratégico tende a incorrer em menos erros em suas projeções.

Para que seja possível criar uma estrutura organizacional voltada para a lidar com as fraquezas apontadas em seus diagnósticos, deve ser considerado e percebido o conjunto de elementos que se interagem, formando uma visão ampla do ambiente organizacional (HAMEL E PRAHALAD, 1995). As fraquezas precisam ser sempre monitoradas para que a distância entre o real e o futuro não seja muito grande, pois quanto maior a distância, mais sujeito a erros.

O planejamento é, na concepção tradicional, uma função do órgão de planejamento da organização a passo que, na concepção estratégica, passa a ser uma função básica (mas não única) dos seus dirigentes. Cabe a estes, como responsáveis pela administração, nos diversos níveis da hierarquia, desencadear e liderar o processo de planejamento estratégico.

Quanto ao produto do planejamento, este é na visão tradicional o plano escrito e materializado, que norteará as ações administrativas, enquanto que o processo de planejamento estratégico se materializa, na visão estratégica por um conjunto de decisões críticas, sobre o problemas organizacionais que a desafiam, sobre as linhas de ação a serem seguidas e sobre as áreas prioritárias, onde os recursos estarão mais concentrados.

Finalmente, quanto ao nível de participação de pessoas no processo, o chamado planejamento tradicional tende a ser mais centralizado, a nível de órgão central de planejamento, não incluindo participação mais ampla e ativa dos diversos segmentos da organização.

MEYER (1990, p.58) afirma que o planejamento estratégico inclui no seu processo a “participação dos vários setores e grupos que compõem a organização. A participação, neste tipo de planejamento é fundamental pois, a par das contribuições de cada um dos setores e grupos, o próprio envolvimento no processo já os identifica e os compromete com os propósitos a serem perseguidos e com as ações a serem desenvolvidas pela organização”.

Essa participação, segundo BEER & EISENSTAT (2000), é primordial, pois os funcionários que estiverem mal-informados sobre quais são os objetivos organizacionais, não poderão contribuir para que a empresa chegue ao destino planejado. Os colaboradores que não estiverem bem informados, tendem a ficar com receio de participar com idéias que poderiam fazer alguma diferença. Acabariam por ficar como meros executores, sem a expressão de pontos de vista que poderiam vir a apontar soluções. Ou seja, quando não há participação efetiva nos aspectos de planejamento, o colaborador tende a se omitir e isso afetará o sentido de amplitude do planejamento estratégico, pois todo tipo de ameaça e oportunidade, sentida por cada um, deve fazer parte do conjunto que visa objetivos organizacionais. Em resumo, o funcionário que não sabe o que a

organização quer, não saberá ajudá-la a chegar lá. Independente da área de atuação da organização.

A definição da área de atuação de uma organização refere-se à escolha da atividade em que pretende desenvolver suas atividades.

Assim, pode-se dizer que quando, uma IES, que obviamente, tem como área de atuação escolhida, a educação superior, volta-se para uma forma de atuação em área ainda mais ampla, compreende-se que sua área seja a educação, que envolve outros aspectos indiretos que afetam a educação superior.

Ora, se a escolha da IES for atuar na área de educação, isso pode significar um leque de atuação muito amplo, pois, acabaria por incluir a educação de adultos que há tempos não estudam, a educação continuada nas suas mais diversas formas, a educação voltada para certas especificidades técnicas e outras formas de atuação possível para uma organização concebida inicialmente para o ensino superior.

Mas, as organizações privadas devem optar por um foco que dê condições de obter sustentação como um negócio que precisa ser viável economicamente.

2.1 Instituições de ensino superior privadas

Existem IES privadas com e sem fins lucrativos. A escolha, na sua criação, pode ser determinada por diversos fatores, entre os quais o da carga tributária na qual a IES estará enquadrada, ou seja, com ou sem fins lucrativos. E quanto a forma administrativa, as IES podem ser universidades, centros universitários, faculdades integradas ou faculdades isoladas (TRIGUEIRO, 2000).

As formas da IES estão descritas no Decreto n.º 2.306 (anexo 5) de 19 de agosto de 1997, que estabelece que as universidades caracterizam-se pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A universidade deve ser integrada com a comunidade da qual faz parte, pois suas atividades devem extrapolar o meio acadêmico e levar a pesquisa e outras atividades ao contexto social.

De acordo com TRIGUEIRO (2000, p. 23) “na prática, espera-se que os centros universitários também realizem a pesquisa e extensão, embora estas exigências não estejam explícitas no Decreto n.º 2.306”. O autor afirma que em contato com técnicos do MEC, o conceito de centros universitários está sendo interpretado como de “universidades embrionárias”.

Já as faculdades isoladas e integradas, estão claramente desobrigadas ao desenvolvimento da pesquisa e da extensão. A principal diferença entre as faculdades as isoladas são regidas por um único regimento e as integradas estão sob a direção de um regimento para cada curso.

Neste estudo, tratou-se das duas formas por um mesmo prisma: o do resultado esperado. Pois, sendo as faculdades isoladas ou integradas, com ou sem fins lucrativos, todas dependem dos resultados qualitativos para poder competir.

A identificação do tipo de IES e área de atuação constitui-se em uma decisão que deve ser muito criteriosa, uma vez que as próximas etapas do processo dependerão destas decisões feitas na fase de opção pelo tipo do negócio. Independente da forma de enquadramento, o cenário de atuação é o mesmo: o ensino. E, em uma análise primária, o ensino depende de professores e alunos.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, aponta em seu relatório do censo da educação superior de 1999, que o nível de escolaridade tem aumentado nos profissionais de educação, ou seja, os professores estão sendo motivados a buscar pós-graduação.

Esse é um indicador de que os recursos da universidade, como organização, principalmente os recursos humanos, estão sendo preparados para enfrentar a evolução qualitativa do setor.

No período do ano de 1990 a 1999, houve um crescimento do número percentual de professores com mestrado, passando de 21,1% para 29,2%. Já os docentes com doutorado passaram de 12,9% para 20,1%.

Observados os dados do censo do INEP, que mostram que os docentes estão mais qualificados, veja-se também que do total de 1.097 IES brasileiras, apenas 192 são públicas, perfazendo um saldo de 905 privadas. Pode-se dizer que os mercados são distintos, mas existem muitas áreas de sobreposição, como por exemplo a transferência de uma escola privada para uma pública durante o curso. O que torna necessário que o planejamento estratégico da IES privada contemple as diversas possibilidades de alteração do quadro de matriculados.

Outros dados relevantes do censo são quanto as matrículas, os ingressos por vestibular e a transferência. Em 1999 o total de matriculados no Brasil foi de 2.369.945 alunos, sendo que 832.022 nas públicas e 1.537.923 nas privadas. No ingresso pelo vestibular, os novos alunos estão assim distribuídos: 210.473 nas públicas e 533.551 nas privadas. O dado que dá indicadores de que o aluno pode estar predisposto a mudar para a concorrência vem a seguir: em 1999, um total de 34.915 alunos do sistema nacional de educação superior pediu transferência de IES, sendo que 25.024 são de escolas privadas. O relatório do censo não aponta o destino dos alunos, para que se faça a análise de para que tipo de IES este aluno transferido está migrando. Com este dado que falta, ficaria claro que muitas IES iriam buscar saber o tipo de estratégia a ser adotada tornarem-se mais atrativas para alunos ingressos, para prospectar novos alunos e para atrair os que desejam pedir transferência da concorrência.

Pode ser um bom dado a ser mantido como indicador de ameaças e oportunidades, a taxa de transferência de alunos vindo para a IES privada e saindo para a concorrência. O planejamento estratégico de IES privadas deve contemplar esse tipo de análise. Pois, seria uma forma de alertar as lideranças da IES ao tomar as decisões, sejam internas ou de mercado.

Para BALDRIDGE (1983, p.167) ao se examinar a liderança e as decisões na organização universitária pode-se rotulá-las como uma “anarquia organizada”, onde existe pouca coordenação e controle e, onde cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões.

BALDRIDGE (1983, p.38) destaca ainda estas características especiais que definem a universidade como organização atípica:

1. Ambigüidade de objetivos: os objetivos organizacionais são vagos e difusos;
2. Clientela especial: alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório;
3. Tecnologia problemática: utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processo (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial;
4. Profissionalismo: utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e, manifestando dupla lealdade: a) à profissão a qual pertencem, e b) à organização para a qual trabalham;
5. Vulnerabilidade ao ambiente: sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Com estas características que ilustram a IES como atípica, o autor deixa claro que com as características internas e externas, as universidades precisam de planejamento estratégico. O foco está sintetizado em objetivos, clientes, estrutura, recursos humanos e ambiente, o que fecha com o

sentido de se planejar de forma estratégica. O contexto das IES forçam uma postura mais dinâmica para acompanhar o crescimento do ensino superior.

Quando se fala na IES privada, o que se verifica é que a educação é tratada pelos dirigentes como um negócio. Mas, que deverá ser vista em análises ambientais mais aprofundadas, pois este negócio é um pouco diferente por estar inserido em um ambiente um tanto quanto peculiar: educação.

Como aspecto social, a IES privada, deve saber qual é a real necessidade da sociedade. Sabendo a necessidade, poderá ofertar cursos que venham ao encontro das expectativas da população de seu alcance. Em seguida, deverá saber se existem as condições econômicas para que seja ofertada, e se a população tem potencial para demandar. Passadas essas fases, vem os aspectos político-legais, onde a IES deverá fazer o encaminhamento ao MEC para que venha a ser autorizada a ofertar os cursos em questão.

Os fatores ambientais internos em confronto de análise com as condições externas é que têm conduzido muitas universidades, em especial as norte-americanas, a partir da década de 80, a utilizarem-se cada vez mais do planejamento estratégico.

Cabe aqui um comentário sobre a expansão do ensino superior do Estados Unidos, pois é semelhante ao que ocorre no Brasil quase três décadas depois. Na década de 60, o governo norte-americano deu uma abertura ao ensino superior privado para que crescesse de forma mais acelerada, com isso, muitas universidades foram criadas com dezenas de cursos e a nação ganhou em competitividade, pois a qualidade do ensino passou a ser o diferencial competitivo entre as escolas. Muitas escolas tiveram cursos fechados e outras fecharam totalmente, pois passou a vigorar a lei do mercado, com as condições de oferta e qualidade sendo a chave para a procura por

parte dos alunos dispostos a pagar pelo estudo, abrindo assim, um forte caminho para a aplicação do planejamento estratégico em IES privadas (KOTLER & FOX, 1994).

Assim como nos Estados Unidos, o governo brasileiro, três décadas depois deu abertura semelhante para o crescimento do setor de educação superior, e o que se vê, é que os indicadores de qualidade serão fatores de sobrevivência ou não das IES privadas.

Uma vez que o planejamento estratégico é um processo contínuo, qualquer mudança significativa, nos ambientes interno e externo, poderá provocar modificações nos objetivos, metas e estratégias adotadas. Assim, o cenário que se forma no Brasil é motivador para a aplicação da metodologia do planejamento estratégico.

A seguir, o trabalho trata do planejamento estratégico voltado para IES.

2.2 - Planejamento estratégico em IES privadas

Para TRIGUEIRO (2000, p.18) “os espaços que se abrem à iniciativa no campo do ensino superior brasileiro são inúmeros”, mas, é preciso estudar o setor e acompanhar as determinações político-legais para o melhor entendimento e compreensão de ameaças e oportunidades do ensino superior privado em nossa sociedade. Portanto, para conviver com o ambiente mutante e com o espaço que também está aberto para a concorrência, o cenário motiva os estudos e aplicações da metodologia do planejamento estratégico em IES privadas.

A IES privada, é uma prestadora de serviços. A maioria das IES se enquadram com sociedade civil sem fins lucrativos. De acordo com a legislação vigente, 60% da receita deverá ser alocada em recursos humanos (decreto lei 2.306, de 19 de agosto de 1.997 – cópia no anexo 5). Mas, os critérios de alocação e diversidade de serviços e estratégias de penetração social podem ser elementos chave para o melhor resultado, o que envolve recursos.

Ou seja, há uma ligação direta entre a boa alocação dos recursos de hoje com os resultados econômicos do futuro.

O planejamento estratégico possibilita, de forma ordenada, identificar as diversidades em oportunidades e ameaças neste ambiente em que estão inseridas as possibilidades de decisão por este ou aquele serviço educacional.

A análise ambiental interna procura identificar os pontos fortes e fracos da organização através do exame de sua estrutura, instalações físicas, finanças, recursos humanos, programas acadêmicos, atividades de apoio e operacionais.

Além disto, a metodologia do planejamento estratégico enfatiza fatores-chaves na análise interna, como vantagem comparativa com análise das características ou dos fatores que possui, e que a destacam de outras organizações na mesma área de atividade. centralidade à missão da organização, qualidade do produto ou serviço e demanda por produto ou serviço.

Quanto aos fatores de expectativas, valores e necessidades identificadas junto aos participantes da organização (dirigentes, administradores, técnicos, professores, alunos e trabalhadores, no caso de universidade), são considerados na metodologia do planejamento estratégico (MEYER, 1990).

Os planejamentos procuram identificar o que é organização e o que deveria ser a organização, com análise das necessidades, a fim de preencher as diferenças entre ambas as situações de forma mais abrangente, planejada e racional.

A fase de integração constitui-se talvez na mais importante do processo uma vez que, nesta etapa, são combinadas as análises ambientais externa e interna, com as necessidades e valores identificados entre os participantes, com o propósito de escrever a missão, definir objetivos, metas e estabelecer estratégias para implementação. Objetiva-se, nesta etapa, relacionar oportunidades e

pontos fortes, valores e necessidades identificadas, junto aos participantes, e compromisso com o propósito, direção e ações a serem desenvolvidas no futuro (curto e médio prazo).

Nesta fase é preparado o plano geral da organização para todas as áreas funcionais (no caso da universidade: acadêmica, administrativa, física, recursos humanos, financeira, estudantil) com base em informação e decisões tomadas em etapas anteriores.

Este plano global servirá de guia orientador para a elaboração de planos operacionais mais detalhados, nas diferentes áreas funcionais da organização. Ao final desta etapa, recursos são alocados com base nas prioridades estabelecidas.

Finalmente, a fase da implementação do plano ocorre. Aqui começa o verdadeiro desafio para o planejador: sair do campo das idéias para a ação concreta. Até esta fase, os planejadores se utilizam de diferentes métodos e abordagens (analisaram dados, entrevistaram pessoas, discutiram com especialistas, ouviram e debateram com os diversos segmentos envolvidos no processo) para montar o plano. É chegada a hora de colocar em ação as idéias contidas no Plano, o que significa na verdade, testá-las na vida real.

Os autores KOTLER & FOX (1994, p.98), partiram do princípio que o planejamento estratégico ainda é algo muito novo para a maioria das IES. Segundo os autores, quando uma escola não tem concorrentes ou existem mais candidatos do que o número de vagas, estas mensurações podem ser altas e, mesmo assim, podem não refletir a satisfação real porque os alunos não têm alternativas. Trata-se de uma situação monopolista. As IES privadas no Brasil, começam a passar por situação de concorrência somente agora, depois de uma crescente e acelerada expansão do sistema brasileiro de educação superior.

Mas, mesmo quando uma escola não possui monopólio, as inscrições e matrículas podem permanecer fortes por um longo período. Pois, pode demorar para que os resultados reais sejam

percebidos. Por outro lado, mesmo que ocorra o processo de declínio do estado de satisfação dos alunos, eles podem, optar por permanecerem sem reação alguma. Principalmente, os estudantes insatisfeitos que apenas querem o diploma, podem decidir terminar o curso na escola em que iniciaram. Ainda mais, se estiverem nos últimos anos de estudo, porque quando estão mais próximos da conclusão do curso, acabam por aceitar estudar e pagar por escola sem qualidade mensurada (KOTLER & FOX, 1994).

As IES privadas brasileiras sinalizam uma tendência a se preocuparem com os aspectos ambientais de competitividade e sobrevivência no, cada vez mais agressivo, mercado de educação superior. Ao analisar-se o ambiente externo, faz-se necessário que haja uma avaliação do ambiente organizacional interno e como está inserido no contexto externo, incluindo-se a identificação de parâmetros estabelecidos como regra do setor e exame de fatores sociais.

Como fatores sociais deve-se observar os aspectos político-legais, econômicos, demográficos e sociais que afetam o desempenho e pleno funcionamento da IES privada.

Para MEYER (1990, p.62) alguns fatores básicos têm conduzido diversas IES, com e sem fins lucrativos, a valerem-se da metodologia empresarial do planejamento estratégico. O primeiro deles é o ambiente turbulento, que deixa as IES em condições de vulnerabilidade. Estando o ambiente em constante mudança, as organizações passam por etapas que muitas vezes não tiveram condições de interpretá-las dada a velocidade das mudanças. As IES que optam por se estruturarem pela incorporação da metodologia de planejamento estratégico, passam a examinar as condições ambientais externas, além das internas, que estão no seu dia-a-dia. O que acaba por dar maiores condições da escola prever o futuro da organização no seu mercado de atuação.

Muito embora não se trate de uma solução mágica para todas as deficiências das IES privadas, o planejamento estratégico tem se mostrado como uma nova e importante metodologia capaz de dar mais indicadores de direção para o gestor do ensino superior.

Em sua função de conduzir a otimização dos resultados para o alcance dos objetivos e na identificação e solução dos problemas críticos que afetam a organização, o gestor das IES privadas estão mais receptivos ao caminho da aprendizagem do planejamento estratégico, pois estão necessitando de ferramentas que os fortaleçam na condução do negócio.

Em conformidade com o planejamento estratégico, ALVES (1999, P. 147), destaca em seu Guia Prático do Diretor da Escola que “não há condições de serem feitos planejamentos rígidos, porque as mutações sociais são frequentes”. O guia é bastante simples, mas é muito aplicado por escolas particulares por ensinar passos que levam o diretor a buscar resultados em função de estratégias adotadas em relação aos concorrentes.

Segundo MEYER (1990, p.63) “a mudança tem se constituído num dos aspectos mais presentes na dinâmica organizacional”. Ainda para MEYER, o planejamento estratégico acaba por ser visto na forma de um processo causador de mudança nas IES. Pois, ao direcionar e auxiliar na criação das condições necessárias para que os objetivos sejam alcançados, mudanças na estrutura e no processo organizacional acabam ocorrendo.

Seis pontos podem ser destacados para que o planejamento estratégico voltado para IES privadas venha a ser implementado de forma a buscar bons resultados.

Como um dos pontos mais importantes, destaca-se primeiro a necessidade do planejador acompanhar as possíveis resistências às mudanças, para poder saber como lidar com elas quando vierem a ocorrer. E, segundo, o apoio total dos dirigentes.

De acordo com MEYER (1990) o planejamento estratégico requer uma nova visão e condução mais flexível das rotinas do próprio processo de planejamento. Além de toda a participação dos colaboradores, o processo de planejamento, para obter chances maiores de ser bem sucedido, confirma que precisa da condução acreditada e apoio total dos dirigentes da IES.

Imagine-se que o diretor da IES privada não acredita que precisa analisar o ambiente externo por considerar a sua instituição auto-suficiente. O planejamento estratégico fica com a grande probabilidade de estar totalmente comprometido. Fica muito fácil de dar tudo errado, pois, não se visualiza oportunidades de crescimento e se fica vulnerável diante das ameaças que não são percebidas em tempo.

Em se tratando de uma função importante, o planejamento passa a ser não mais elaborado, exclusivamente, por um gestor, mas por grupo do “staff”, que deve compartilhar com todos os dirigentes e líderes que atuam nas diversas áreas da organização.

Não há como o planejamento estratégico ser implementado com sucesso sem que haja a participação direta por parte dos dirigentes. A direção da IES deve ser o apoio e, sempre que possível, facilitar a colaboração de todos os envolvidos.

Não esperar que as ameaças aconteçam é parte positiva de uma postura proativa. O planejamento estratégico procura prever, através de diferentes técnicas, o provável cenário futuro da IES dar condições de estarem todos os setores preparados para a chegada deste futuro, reduzindo assim, o máximo possível o elemento surpresa, que nem sempre é favorável.

Diante da natureza e características organizacionais da IES, o planejamento estratégico pode dar extrema importância na participação dos diversos interessados envolvidos, pois estes grupos de interesses terão a tarefa de tornar real a execução do plano. A participação dos diversos interessados envolvidos configura-se como o terceiro ponto mais importante.

Para MINTZBERG (1995) o poder para todos gera uma organização democrática. Do ponto de vista do planejamento estratégico, quando mais participativo, melhor. Mas, existem muitas controvérsias, pois os colaboradores de um modo geral acabam por participar mais nos níveis táticos e operacionais do que no estratégico propriamente dito. Um bom exemplo de participação no nível estratégico: “Na Alemanha, metade dos assentos no conselho de diretoria são reservados para os representantes dos trabalhadores” (MINTZBERG, 1995, p.117).

Mas, o próprio MINTZBERG (2000, p. 241) afirma que “um indivíduo ou um grupo pequeno, usualmente numa posição influente de autoridade, supervisiona a mudança e garante que ela aconteça”, ou seja, deve-se obter a participação de todos para assegurar que saibam que suas ações tem um objetivo maior, que é conduzir a empresa para os resultados esperados, mas no momento de monitorar o plano, é necessário ser um pouco mais centralizado.

Como quarto ponto fundamental na execução, é preciso sempre assegurar que todos os envolvidos com a organização saibam os objetivos a serem atingidos e busquem-nos.

Seja no modelo *top-down*, de cima para baixo, seja no modelo *bottom-up*, com maior participação geral, o dirigente da IES deve ser responsável pela condução dos trabalhos de busca constante de informações e de análise dos ambientes (RIES & TROUT, 1989).

O ideal para a IES é que todos que participarem do planejamento estratégico, contribuam com apresentação de propostas concretas e idéias ou sugestões que façam a diferença perante a concorrência e perante os alunos para que percebam a unidade existente na condução dos trabalhos.

É certo que não é possível existir um plano estratégico que satisfaça a todos de forma consensual. Então, haverá a necessidade dos participantes da elaboração do planejamento

estratégico estarem prontos para dar e buscar o apoio da maior parte das pessoas envolvidas no funcionamento da IES.

Ao formular seus planos, as universidades devem examinar as prioridades, a nível do macro-sistema, de forma a convergir esforços para áreas prioritárias para as quais, certamente, existirá maior fluxo e volume de recursos. Para o contexto de IES, o macro-sistema a ser considerado deve conter a análise conjunta dos ambientes político-legal, social, econômico, demográfico e cultural (KOTLER, 2000).

Como o quinto ponto em destaque, não se pode fazer planejamento estratégico ou qualquer outro tipo de planejamento de uma IES privada, que sofre a concorrência crescente, sem informações. Há, então, a necessidade de se buscar dados e informações sobre os componentes internos de recursos disponíveis e possíveis de participação efetiva de bons resultados com o meio externo.

Uma função dos provedores de informações para o planejamento estratégico da IES é a própria comunidade. É ela quem dá informações sobre suas necessidades e expectativas, e, é claro sobre seus desejos. Já que muitas pessoas estão dispostas a pagar mais por desejos do que por suprir as necessidades básicas (SANDHUSEN, 1998). Entenda-se por desejo de uma comunidade em relação à escola, a boa imagem que transmite a confiança de que o retorno no investimento virá com o prestígio e aceitação do diploma por parte das empresas e sociedade em geral, fazendo com que as pessoas fiquem satisfeitas por terem estudado na IES privada, sentindo orgulho e valorizando o que aprenderam. Um exemplo de como pode ser explorado pela IES o fator desejo, é a necessidade que uma pessoa tem de cursar um bom curso superior, mas que possui o desejo de estar em uma grande escola bem conceituada nacional ou internacionalmente.

Sempre que se fala em planejamento estratégico em IES privada, necessariamente, tem-se que dar atenção ao orçamento. O orçamento é o sexto ponto mais importante que pode viabilizar o plano. Pois, em se tratando de ações estratégicas, muitas dependerão de alocação correta de recursos financeiros, principalmente em capacitação de pessoal e atualização e expansão tecnológica.

O que precisa ser feito é entender e usar estes seis pontos para focar nos resultados esperados, já que o planejamento estratégico depende dos recursos, precisa-se estar ciente de que os recursos futuros irão depender dos resultados no alcance dos objetivos.

A seguir, estão listados alguns modelos de planejamento estratégico onde procurou-se apresentar as vantagens e desvantagens de cada um.

2.3 - Modelos de roteiros de abordagem de planejamento estratégico: algumas visões

A escola do *design*, apresenta a formação de estratégia como um processo de concepção, onde segue-se o roteiro de abordagem (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000) conforme descrito a seguir:

- ?? **avaliação externa** por meio da identificação de **ameaças e oportunidades** para identificação dos **fatores chave de sucesso**, com a perspectiva da responsabilidade social;
- ?? **avaliação interna** por meio da identificação das **forças e fraquezas** da organização para a identificação das **competências distintivas**, com perspectiva dos valores gerenciais;
- ?? **avaliação e escolha da estratégia;**
- ?? **plano e implementação.**

O modelo da escola do *design* tem como premissas a formação da estratégia como processo deliberado de construção consciente, que o controle deve ser do estrategista, que a formação da estratégia deve ocorrer de forma simples e informal, que as estratégias devem ser únicas, formuladas como perspectiva e implementadas quando estiverem explícitas.

OLIVEIRA (1997) apresenta uma metodologia baseada em um roteiro de elaboração e implementação do planejamento estratégico para empresas, que se resume em quatro fases:

?? Diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo;

?? Missão da empresa e determinação de objetivos;

?? Instrumentos prescritivos e quantitativos;

?? Controle e avaliação.

A real necessidade e amplitude, segundo o autor, deverá ser determinada no momento em que já se conheça o ambiente onde a empresa está inserida, e em seguida pela determinação da missão, que dará a resposta para qual é o negócio da empresa, e assim propiciar o estabelecimento de objetivos, onde as ações deverão ser monitoradas para serem alcançados.

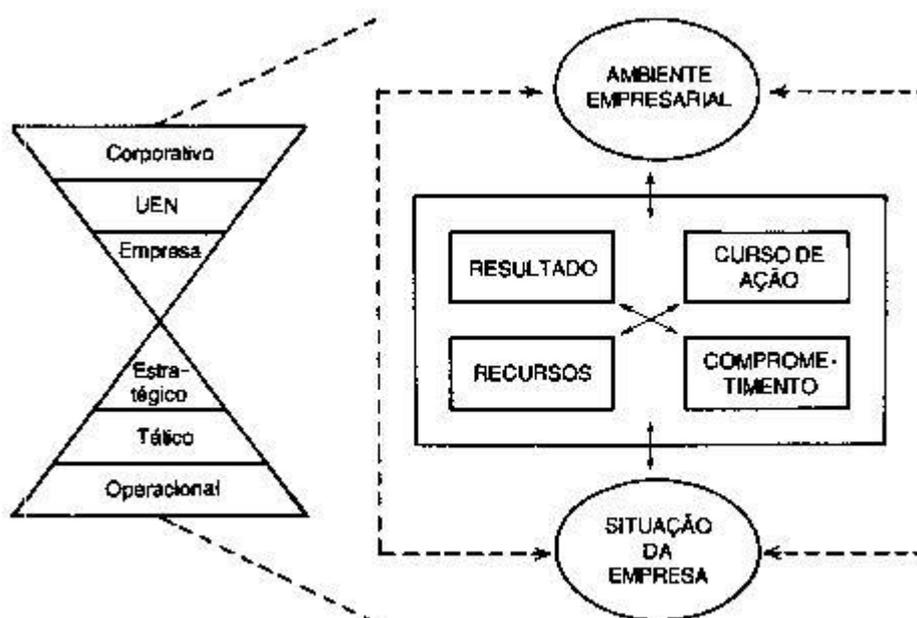
OLIVEIRA (1991) diz que um modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de uma realidade, em seu todo ou em parte dela.

Portanto, o modelo apresentado a seguir não pretende, para o autor, esgotar o assunto, mas criar uma situação mais facilitada para o delineamento e operacionalização das estratégias nas empresas.

Na figura 02, OLIVEIRA (1991) coloca todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional) envolvidos como unidades estratégicas de negócios (UEN). Cada UEN deve conhecer o ambiente empresarial para entender as potencialidades que se destacam na situação da empresa, sendo que os resultados dependem dos recursos, que dependem da ação, que por sua vez

depende do nível de comprometimento. O comprometimento só é possível de ser alcançado em níveis elevados se houver um espírito corporativo onde todos entendam os objetivos da empresa e coloquem suas ações no curso estratégico da UEN que viabilize os melhores resultados esperados pela corporação.

FIGURA 02 - COMPONENTES, CONDICIONAIS, NÍVEIS DE INFLUÊNCIA E NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.



Fonte: OLIVEIRA (1991, p.85)

Os estudos de PORTER (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, estão centrados nas técnicas de **análise da indústria** e na **análise dos concorrentes**. Dando seqüência aos estudos, PORTER (1989), em seu livro *Vantagem Competitiva*, descreve como sustentar a vantagem perante os concorrentes, através do **diagnóstico da cadeia de valores** e da escolha da **estratégia** propriamente dita a ser adotada pela empresa para enfrentar o mercado.

Portanto, PORTER dá mais subsídios para a análise externa centrada na concorrência do que para um roteiro de planejamento estratégico iniciado de dentro da organização, ao passo que alguns dos autores sobre o assunto (como KOTLER, MEYER, OLIVEIRA, ANSOFF,

GRACIOSO, TEIXEIRA e MINTZBERG) descrevem etapas a serem seguidos para o planejamento estratégico, mas faltam um pouco com o aprofundamento da estratégia a ser escolhida para ser implementada. O modelo de **construção de cenários** aponta para uma análise ambiental com uma profundidade que pode ser aproveitada para escolha da estratégia adotada em qualquer dos modelos de planejamento estratégico. Este aprofundamento de estudos em estratégia voltada para a competitividade com desempenho superior foi o que, provavelmente, tornou PORTER o autor mais citado em estratégia, dando muitos subsídios para a implementação de um planejamento estratégico consistente.

O modelo de ANSOFF (1977, p.23) que ele chama de “modelo de tomada de decisões estratégicas”, inicia-se pela formulação de **objetivo** e escolha de **metas**. Em seguida, sugere a **avaliação interna** da empresa e a avaliação das **oportunidades externas**. Na sequência, com a análise dos dados coletados, vem a decisão de qual **estratégia** utilizar. Após escolhida a estratégia, estuda-se os componentes da estratégia e parte-se para a **implementação do plano** e de suas regras, além da **avaliação** da estratégia.

O “planejamento estratégico orientado para o mercado” sugerido por GRACIOSO (1996, p.27-34) começa com a determinação da **missão** da empresa, passando para o planejamento financeiro básico para o funcionamento de todos os setores, configurando-se assim, como uma análise do **ambiente interno**. Em seguida, o planejador faz a **projeção** dos **cenários** futuros, com base em uma **análise dos concorrentes e do mercado**, para escolher ou formular uma **estratégia** para criar o futuro.

Para TEIXEIRA (1995, p.203) é preciso identificar **missões** e **objetivos**, **planejar** e iniciar **ações**, para que se determine construção de um processo de busca de **futuro** diferente, compartilhado e assumido. Mas, ainda de acordo com TEIXEIRA, isso não é tudo, o planejamento

estratégico deve promover a motivação para a sobrevivência no mercado e o estímulo dos desafios estratégicos de conquista e crescimento diante da concorrência.

A autora supra citada afirma ainda que, “há bastante história para perceber que todas as civilizações que concentraram poder, riqueza, e não foram solidárias, decaíram. Com elas foram gestadas as organizações piramidais, os sistemas rígidos de comando, o elitismo em cima e a força bruta embaixo” (TEIXEIRA, 1995, p.204). Então, sugere que haja no ato de planejar, o **envolvimento de todos** os que fazem parte da organização, respeitadas as amplitudes de participação decisória.

Enfatizando seis etapas, a abordagem de planejamento estratégico proposta por MEYER (1992) configura-se como destacado a seguir:

?? definição da **área de atuação**;

?? **análise ambiental externa**;

?? **análise ambiental interna, missão e políticas**;

?? identificação dos valores, expectativas e necessidades dos participantes (**objetivos**);

?? **integração e coordenação**;

?? **implementação**.

O modelo ilustrado na figura 03, foi desenvolvido por KOTLER & FOX (1994). O processo inicia com análise ambiental, simultânea com a análise de recursos. O passo seguinte é a formulação de metas, missão e objetivos. Para, então, formular a estratégia e partir para os projetos organizacionais e de sistemas.

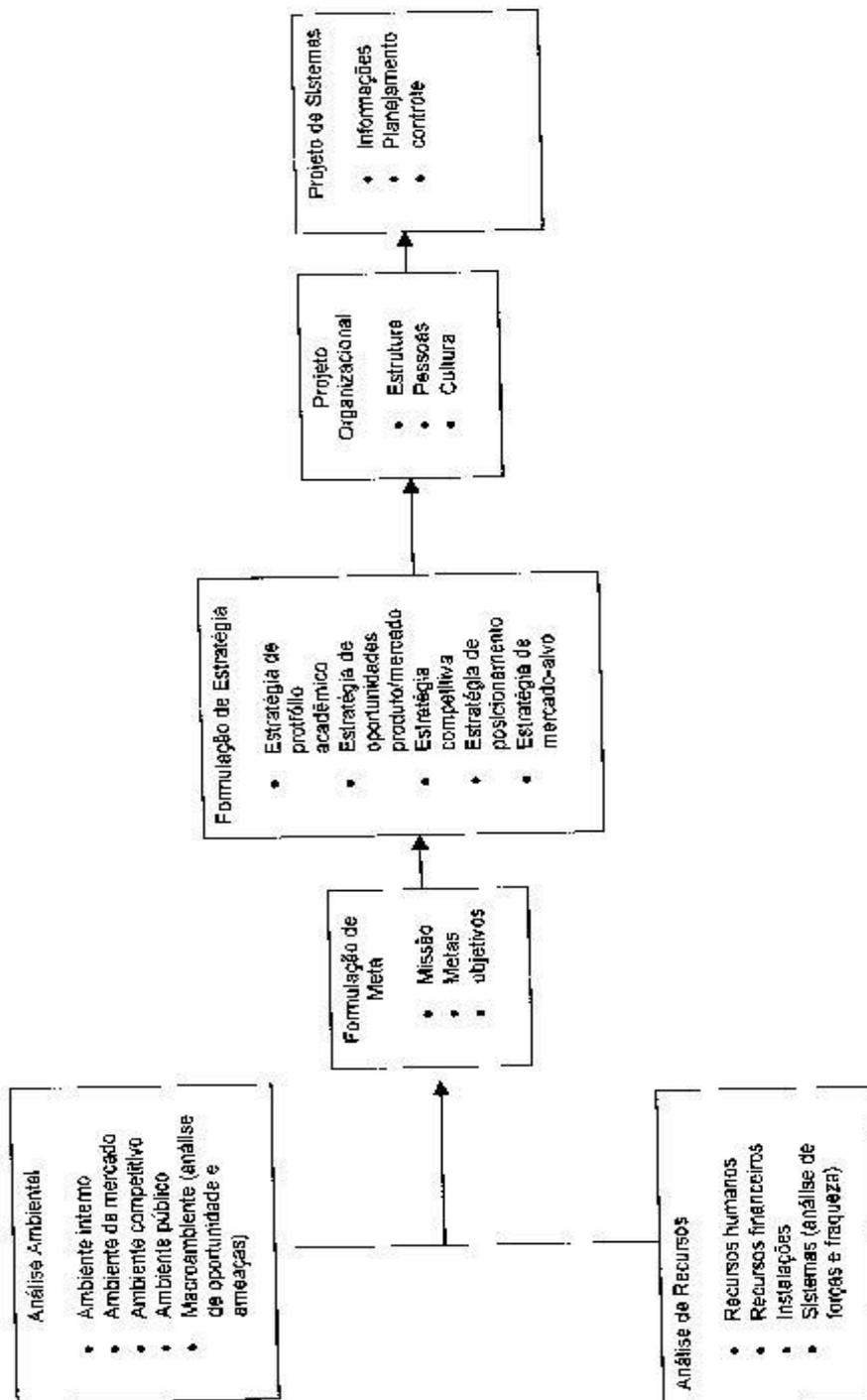
A primeira fase deve ser muito criteriosa, pois é a partir da análise ambiental e da análise dos recursos que os autores afirmam estar a base para as etapas seguintes. Uma distorção de dados

pode levar ao estabelecimento de metas que não poderão ser alcançadas e a formulação de estratégias equivocadas.

No que diz respeito as IES privadas, o modelo de KOTHER & FOX (1994, p. 98) parece ser, pela sua formatação, o mais indicado para servir como base para o planejamento estratégico de escolas, pois a obra que contempla o modelo foi desenvolvida especificamente para instituições de ensino.

De um modo geral, para a maioria dos estudiosos, planejamento estratégico não implica em apenas produzir planos. É um conjunto onde se deve planejar com a integração dos atos de definir políticas, traçar objetivos, descrever e apontar metas e estudar estratégias que proporcionem a possibilidade de algo melhor para a organização.

FIGURA 03 - MODELO DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: KOTLER & FOX (1994, p. 98)

Na tabela 04 buscou-se apresentar de forma sucinta, os pontos principais classificados como vantagens e desvantagens de abordagens de planejamento estratégico, na forma de comparação entre vários autores. A tabela 04 objetiva demonstrar as diferenças e propiciar uma

fonte de identificação com o que se pretende formatar como o modelo mais apropriado para planejamento estratégico de IES privadas.

TABELA 04 - VANTAGENS E DESVANTAGENS APONTADAS PELOS AUTORES

ABORDAGENS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL. (2000).	Processo controlado e consciente, Responsabilidade, Eficácia organizacional.	Previsibilidade, Estabilidade na Formação, Pensamento Desligado da Ação.
OLIVEIRA (1997)	Estabelecimento de providências. Decisões Estratégicas. Coerência e Sustentação Decisória	Longo Prazo Menor Flexibilidade.
PORTER (1986)	Proteção e barreiras de entrada, Poder de negociação, Redução de Custos e vantagem de mercado.	Enfraquecimento diante de uma crise inesperada, Maior complexidade de implementação, .
ANSOFF (1977)	Preocupação com o Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de campo.	Decisões Centralizadas. Desconhecimento parcial, Decisões não auto – regenerativas.
GRACIOSO (1996)	Escolha de armas para competição, planejamento de crescimento equilibrado,	Planejamento baseado em projeções.
TEIXEIRA (1995)	Desenvolvimento, Criação, Atualização.	Sensível ao ambiente.
MEYER (1988)	Identificação de valores, Implementação, Integração e Coordenação.	Vulnerabilidade ao ambiente, resultados relativos.
KOTLER & FOX (1994)	Ênfase na eficácia, componentes alinhados e bom nível de detalhamento.	Deixa a desejar na visão financeira.

FONTE: O AUTOR.

Ao classificar os pontos citados na tabela 04, foram considerados como vantagens os pontos que os autores dão maior ênfase como sendo a sustentação das suas abordagens. Como desvantagens, foram destacados os pontos que apresentam, segundo os próprios autores supra citados, como sendo os pontos que devem ter uma atenção especial para que não acabem por influenciar de forma contrária aos propósitos do planejamento estratégico. Os modelos vistos até aqui, são muito parecidos, mas o que muda é a filosofia da abordagem, que dá características de diferenciação entre uma e outra, acaba sendo a visão do autor somada ao caso específico de aplicação.

O próximo tópico apresenta os componentes do diagnóstico estratégico vistos neste capítulo.

2.4 - Componentes do diagnóstico estratégico comuns em várias abordagens

Mesmo com a variedade farta de modelos de planejamento estratégico, os componentes centrais do diagnóstico são os mesmos, podendo variar de nome de acordo com o ramo de atividade onde são aplicados ou com a visão do autor.

Para conceituar os termos dos principais componentes do planejamento estratégico, as citações a seguir foram extraídas de diversos autores, inclusive de outros além dos citados no item 2.3 deste trabalho.

2.4.1 - Objetivos

Segundo ANSOFF(1977):

- a empresa possui primeiramente seus objetivos “econômicos” voltados para a maximização da eficiência do seu processo global de conversão de recursos e, em segundo lugar, os objetivos “sociais”, ou não-econômicos, que resultam na interação dos objetivos de cada um dos elementos participantes em suas atividades;
- na maioria das empresas, os objetivos econômicos exercem a maior influência sobre o comportamento da empresa e formam o principal corpo de metas explícitas usadas pela administração para orientação e controle da empresa;
- o propósito fundamental da empresa é maximizar o retorno a longo prazo dos recursos utilizados;
- os objetivos sociais exercem uma influência secundária que modifica e restringe o comportamento da administração;

Além dos objetivos propriamente ditos, existem dois tipos de correlatos de influência sobre o comportamento da administração: responsabilidades e restrições:

Objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução dos seus propósitos. As responsabilidades são obrigações assumidas pela empresa. Não formam parte do mecanismo interno de orientação e controle. Por exemplo, a responsabilidade pelo apoio à Fundação Ford não afeta, de maneira alguma, as decisões da empresa automobilística Ford em relação à venda de automóveis, ao desenvolvimento de novos modelos, à escolha de novos mercados, ou à escolha de alternativas de diversificação em setores não – automobilísticos. As restrições são regras de decisão que excluem certas alternativas do campo das ações possíveis para a empresa. Por exemplo, o nível do salário mínimo normalmente representa uma restrição legal ou contratual, e não um objetivo, a menos que a empresa conscientemente procure elevá-lo acima do mínimo legal ou acima do nível negociado com o sindicato (ANSOFF, 1977, p. 33).

COBRA(*apud* Ansoff 1986, p.25), afirma que o objetivo tem-se tornado importante instrumento do direcionamento estratégico e ele se compõe-se, de três elementos:

- atributo específico escolhido como medida de eficácia (exemplo: aumentar a participação de mercado);
- padrão ou escolha em que o atributo é medido (exemplo: participação no mercado com os produtos A, B e C);
- a meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir (por exemplo: 40% de participação no mercado).

O objetivo empresarial em marketing deve ser proporcionar alvos para as estratégias de marketing, constituindo-se em submetas para o cumprimento das metas gerais da empresa, como lucro, crescimento e retorno sobre investimentos.

CERTO (1993, p.81) aponta para a análise de que o objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Na realidade, existe certo desacordo acerca de exatamente qual termo deve ser usado para referir-se a metas organizacionais. Alguns teóricos de administração indicam o termo “objetivo”, alguns sugerem usar “objetivos” ou “metas”.

Cada instituição deve desenvolver os principais objetivos para o próximo período de forma consistente com sua missão. Segundo MEYER (1988), para cada tipo de instituição há sempre uma relação entre objetivos e a tarefa é decidir entre eles. Ela não pode seguir todos os objetivos simultaneamente e ser bem sucedida, devido às limitações orçamentárias e às relações entre eficiência de custo e resultado. Num dado exercício, preferirão enfatizar certos objetivos e ignorar outros, ou tratá-los como se fossem limitações.

LOPES (1984) salienta que os objetivos são provenientes de uma projeção do que se quer obter como resultados futuros. Objetivo é o que se pretende atingir. São os alvos que a empresa determina e busca atingi-los, dentro de um tempo pré-estabelecido. Os objetivos são o conjunto das metas, pois usualmente se prendem às funções primordiais da empresa.

No planejamento estratégico, os objetivos são usados como um tipo de padrão de referência para que as decisões referentes às alterações necessárias e as eliminações ou mudanças na forma de conduta da empresa em termos de mercados, produtos e serviços (ANSOFF, 1977).

CHIAVENATO (1982) comenta que os objetivos organizacionais e institucionais são, inicialmente, formulados em termos amplos e genéricos. Entretanto, para que os mesmos possam vir a ser operacionalizados, precisam ser trasladados para objetivos mais concretos e de níveis hierarquicamente inferiores.

Aponta-se neste trabalho que objetivo é algo maior do que meta. O termo objetivo usou-se para se referir ao conjunto de metas que a organização está tentando atingir.

2.4.2 - Missão

Uma definição que se destaca é a de OLIVEIRA(1997, p. 71), que diz que “missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, qual a razão da existência e a

determinação de onde a empresa quer chegar”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Quando a instituição volta-se para o planejamento estratégico, a missão do plano deve estar em concordância com a razão da existência da mesma, pois o planejamento servirá como delineador com função ordenada para a coordenação de esforços rumo aos objetivos da empresa. O planejamento estratégico deve ser um meio para que a missão da empresa seja possível de ser concretizada.

A missão de uma instituição está baseada em três sustentáculos: o mercado, o cliente e o produto. A partir destes três elementos, pode-se determinar qual é a razão da existência da instituição, e o seu papel na sociedade em geral.

Para FORTES (1990), o negócio ou em que tipos de atividades a instituição deverá concentrar-se no futuro fica mais claro quando se sabe qual é a missão, pois a missão da instituição exerce a função orientadora da ação, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam envolvidas as crenças, valores, expectativas, filosofia de trabalho, conceitos e recursos.

A definição da missão é importante por que é neste ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da instituição. Essas habilidades são tipicamente mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço. O delineamento da missão pode ser investigado por meio do perfeito entendimento das possibilidades atuais da organização e do seu papel real perante o mercado, clientes e ambiente interno e externo (FORTES, 1990).

Aplicou-se neste trabalho o conceito de missão como a razão da existência da IES. No fechamento da análise dos objetivos traçados, a missão é a referência para a escolha da estratégia.

Pode-se afirmar que a instituição de ensino superior existe para cumprir uma missão no ambiente onde se localiza, isto é, seu propósito social de existência. Pode não ser muito fácil formular uma missão que tenha significado para a razão de existência da organização, mas em se tratando de IES privada a missão deve ser compatível os propósitos de cunho acadêmico-social.

Para que a missão tenha sucesso, os responsáveis pelo planejamento deverão se reunir para discutir uma missão significativa e que se enquadre nas possibilidades ambientais.

A missão não pode ser confundida com os objetivos de resultados financeiros, mas deve ser norteadora das ações da IES a fim de que essa não seja desviada de seus propósitos essenciais.

2.4.3 - Análise ambiental

A palavra “ambiente” passou a figurar significativamente na literatura da administração a partir da década de cinquenta, com a Teoria Geral dos Sistemas, especialmente na área dos sistemas abertos. Entretanto, com a evolução constante por que vem passando a teoria administrativa, a análise ambiental vai além da “simples preocupação inicial” de garantir a sobrevivência da organização. As organizações e instituições modernas preocupam-se cada vez mais em obter informações, as mais precisas possíveis, sobre os fatores ambientais que as afetam (CHIAVENATO, 1994).

Esta necessidade de se estar informado acerca dos fatores ambientais possibilita uma melhor adequação do “rumo” e das ações das organizações e instituições. O ambiente sofre mudanças em ritmo crescente, o que exige adaptações constantes.

A análise ambiental possibilita a obtenção das informações necessárias à definição do “curso de ação futura” que conduza a organização a um alto grau de desenvolvimento. Com esta análise, torna-se possível identificar várias ocorrências ambientais que criam as ameaças e

oportunidades. Assim, a organização pode vir a ser “bem sucedida”, não pelo fato de “tropeçar” em eventuais oportunidades, mas sim por passar a ter condições de identificá-las e saber buscá-las.

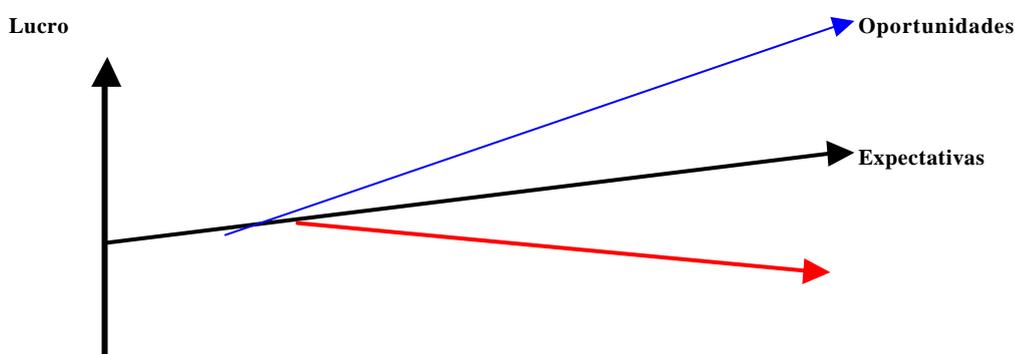
Os fatores ambientais podem exercer diferentes graus de influência sobre as organizações e instituições, variando numa escala de alto grau até um ponto neutro, passando por diversos “estágios intermediários” entre os dois extremos.

As principais críticas ao planejamento estratégico vêm da preocupação com metodologias e sua tendência a elaborar todo o processo de planejamento sobre uma metodologia única. A maioria dos planejamentos estratégicos corporativos hoje evitam a armadilha de depender uma única alternativa, ou seja, sempre que se planejar uma estratégia, deve-se ter a preocupação de flexibilizar o planejamento estratégico para aceitar mudanças rápidas durante a sua execução.

Para GAJ (1995), os pré-requisitos estratégicos constituem-se na interpretação do ambiente. Em sua essência, numa mudança múltipla do ambiente que, dará impactos diretos no comportamento de todas as UEN, que são setores organizados de forma diferenciada dentro de uma mesma organização, a capacidade de interpretar o ambiente e absorver esta mudança pode ser resumida como sendo uma postura estratégica que atinge aspectos externos e internos da organização.

Na figura 04, está exemplificado que quando se interpreta o ambiente, tanto a ameaça quanto a oportunidade podem flexibilizar ou alterar o rumo da expectativa.

FIGURA 04 - IMPACTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS



Ameaças**Tempo**

Fonte: adaptado de OLIVEIRA (1991, p.91)

Na figura 04, o autor exemplifica que uma expectativa de lucro pode ser frustrada ou superada ao longo do tempo por ameaças ou oportunidades que acabem por alterar o curso do objetivo almejado.

FISCHMANN & ISNARD (1991) afirmam que a análise ambiental deve ser segmentada por Unidade Estratégia de Negócio (UEN), em função das suas particularidades. Dessa forma, é necessário que estabeleçam-se estratégias independentes para cada UEN. A avaliação interna das aspirações dos empregados e proprietários é muito delicada e muito importante na realização de um plano estratégico, pois é vista por ângulos diferentes de proporcionalidade e expectativa de acordo com a UEN da qual o indivíduo avaliador faz parte ou tem interesses particulares, o que dificulta a unificação das aspirações.

Ao pesquisar as aspirações dos empregados deve-se buscar ao máximo o cuidado em verificar pontos concretos e não criar expectativa. Na avaliação da aspiração dos empregados é importante que sejam identificados os seus desejos, e não aquilo que se projeta como imagem esperada.

Na atuação mercadológica, a convivência da organização com outras, grandes ou pequenas, desde que em um mesmo mercado, depende que a empresa tenha massa crítica suficiente para interpretar este mercado. Por massa crítica entende-se as condições mínimas necessárias de pessoal e de comando, para decidir fatores como por exemplo a economia de escala para uma indústria, o nível de conhecimentos e treinamentos para uma consultoria e os recursos de *softwares* financeiros para uma instituição financeira. No caso de IES, deve ter um quadro de administradores e

professores dotado de conhecimentos e habilidades que facilitem o alcance de objetivos, constituindo-se em uma massa crítica que pode ser geradora de mais massa crítica dotada de conhecimentos: os alunos enquanto o produto final do processo de ensino de uma escola.

OLIVEIRA (1991, p.89) afirma que o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto dinâmico. É também, flexível e atua constantemente envolto em grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas. As direções buscadas para atuar são diferentes, e mudam a cada momento. O fato de cada uma das forças envolvidas influenciar e interagir com as demais forças do ambiente leva a uma análise ambiental dividida em duas partes, levando na prática à duas análises: análise ambiental interna e análise ambiental externa.

2.4.3.1 – Análise ambiental interna

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

A determinação acurada da capacidade, competência e recursos da empresa denotará suas forças e fraquezas, as áreas onde ela detém uma nítida posição de realce frente às demais atividades concorrentes e as posições em que a empresa constata sua inferioridade relativa, qualitativa ou quantitativamente (LOPES, 1984).

Alguns aspectos internos a serem considerados são a estrutura da instituição, seu direcionamento, foco principal e que tipo de sistema adota. Além disso, deve ser amplamente

estudada a atitude e abordagem da instituição. É necessário verificar se existe algum organograma e se está adequado à realidade da organização .

Outro fator importante é o comportamento adotado, tanto pelos dirigentes, como pelos funcionários e corpo docente em relação a faculdade ao elaborar e implantar um planejamento estratégico.

É preciso levantar as condições gerais das pessoas da empresa, desde o nível decisório, até o operacional, passando pelos conceitos da empresa, sua forma de condução dos trabalhos, políticas, visão empresarial, controles (de todas as áreas), para então chegar a um posicionamento sobre quais são os pontos fortes e fracos da empresa, o que serve para o ambiente externo também.

Para entender e sobreviver diante das ameaças, OLIVEIRA (1991) ressalta que o ponto forte pode ser conceituado como a diferenciação obtida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem diante do ambiente empresarial. Esta é uma variável controlável, pois está no conjunto de recursos internos que auxiliam a organização a situar-se no ambiente externo que é incontrolável.

Para ANSOFF (1977) os pontos fortes a partir dos quais a empresa poderá agir podem ser prontamente identificados com base na discussão de quais são os componentes dos recursos que trazem maior sinergia para o funcionamento da empresa. Os efeitos benéficos dos elementos que conseguem dar sinergia ao processo auxiliam na busca de oportunidades que se ajustam a seus pontos fortes, pois a empresa poderá otimizar os efeitos sinérgicos e fortalecer-se diante do ambiente.

Existem fatores de suma importância para serem usados como instrumentos de forças facilitadoras no processo de uma abordagem estratégica. Da tomada de consciência desses fatores se desenvolve os apoios do plano estratégico, daí a importância de se conhecer os pontos fortes, e a partir do conhecimento das armas sabe-se como lutar pela maior vitalidade organizacional.

De acordo com OLIVEIRA (1991) um ponto fraco deve ser visto pelos responsáveis pelo planejamento estratégico como uma situação de desajuste da empresa que lhe ocasiona uma desvantagem operacional interna, que, certamente, irá refletir no seu desempenho no ambiente empresarial externo se não for tratado com a maior brevidade possível.

Entende-se por pontos fracos os fatores que apresentam deficiências, necessitando serem melhorados, principalmente se forem de importância relevante na conduta da organização pelo seu trajeto de desenvolvimento e quebra de barreiras.

Pontos fracos precisam ser desenvolvidos, haja vista que os mesmos devem tornar-se pontos fortes. Para isso, faz-se necessária muita alteração. O levantamento de competências e deficiências deve começar com uma auto-análise da direção da empresa.

Quando os pontos fracos são detectados, cada participante do processo deve ter a capacidade de enxergar isso como uma possibilidade de melhoria. Se é possível conhecer os defeitos, já está dado o primeiro passo para transformá-los em competências.

CHIAVENATO (1985) comenta que “a geração, avaliação e seleção de ‘alternativas estratégicas’ pode ser feita dentro de padrões simplesmente rotineiros ou de padrões altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada a preferência a estratégias ativas ou passivas”.

2.4.3.2 – Análise ambiental externa

WILSON (1994) enfatiza também o cuidado em estar sempre atento ao fator externo. Para o autor, as corporações estão reconhecendo que devem mudar a sua maneira de pensar e agir. Ao lidar com este novo ambiente e para se encontrar onde sempre afirmaram estar: voltados ao mercado.

O aspecto externo envolve análise contextual mais ampla. É necessário pensar que os concorrentes das instituições de ensino já não são mais as organizações da esquina seguinte, que brigam pelas inscrições palmo a palmo, e sim o mundo todo, pois hoje já existem cursos em tempo real via Internet, sendo que a educação à distância vem sendo amplamente discutida, como por exemplo no Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB em sua 66.^a reunião plenária, onde a principal temática das conferências proferidas versaram sobre educação a distância (anexo 2).

O externo é o mais complexo dos segmentos ambientais. Seus limites ou suas fronteiras podem abranger toda a sociedade, universalmente.

LOPES (1984) ressalta que ao fazer um exame do ambiente externo deve-se buscar primeiro conhecer todos os fatores controláveis, que por sua vez somados aos incontroláveis, completam o quadro do ambiente onde ocorre a atuação da organização. Tal estudo deverá medir com a máxima precisão possível, os pontos que podem ser corrigidos para enfrentar as influências ambientais do meio incontrolável: o ambiente externo.

Segundo GAJ (1995) se as condições ambientais não apresentarem uma característica de muita mudança, e se as mudanças não afetam diretamente ou afetam pouco a organização, pode ser que não se justifique pensar em processos de planejamento estratégico formais para garantir os objetivos futuros.

Vários são os pré-requisitos externos que devem ser analisados. O governo e sua forma de atuação, as políticas utilizadas e as novas leis. Outro fator importante é a economia, tanto da cidade na qual está instalada a instituição de ensino superior, como também a do estado e país. A tecnologia é um aspecto que deve ser bem observado, pois está em constante mutação.

Além disso deve ser considerada amplamente a atuação dos concorrentes, o potencial do mercado, quais são os clientes alvos, os fornecedores, ou seja, o ambiente de uma forma geral, afim de que sejam identificadas as ameaças ao funcionamento da organização e as oportunidades latentes.

Então, identificar os compostos ambientais externos e suas influências na organização permite compreender suas ameaças e oportunidades. Assim, o todo organizacional está contido em um sistema maior, que é o ambiente externo onde estão os acontecimentos integrados de mercado e concorrência. É preciso conhecer a posição da instituição no ambiente externo para traçar a conduta do processo organizacional.

Se uma administração não se preocupa em fazer constantes acompanhamentos dos movimentos do mundo e da estrutura que está fora de si, e apenas cuida do seu processo interno, está condenada a ser ultrapassada pela velocidade das mutações dos novos tempos. O planejamento depende do acompanhamento permanente de qualquer dado externo que venha a afetar direta ou indiretamente os rumos do negócio em questão.

Quanto mais se compreende os fatores externos, menor a vulnerabilidade da organização quanto aos efeitos destes no ramo da atividade proposta, haja vista que se os administradores das instituições forem amadores desatentos a análise externa, representam real perigo de tornarem seus negócios vulneráveis demais para o mercado competitivo que se apresenta com disputas cada vez mais acirradas em todas as áreas que se possa imaginar.

MEYER (1992) destaca que a análise de oportunidades pode ser, potencialmente, mais importante do que a análise de ameaças. Através do controle bem sucedido das ameaças, uma instituição de ensino superior aumenta a probabilidade de manter-se intacta, porém não buscar riscos que possibilitem o crescimento. Contudo, através da administração bem sucedida de suas

oportunidades, ela pode fazer grandes progressos. Para o autor, uma oportunidade oferecida pelo mercado é uma área de ação muito importante, pois é neste momento que uma organização poderá apresentar suas capacidades de demonstração de vantagens comparativas que venham a levá-la ao desempenho superior e ao crescimento.

Nas oportunidades, as circunstâncias que se apresentam como favoráveis dão a condição de uma visualização do ambiente e suas perspectivas de serem aproveitadas de forma positiva para o alcance dos resultados.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil. “Ameaças naturais são as incorporadas à natureza da empresa como o risco empresarial da indústria eletrônica, por exemplo. Ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável. Ameaças inaceitáveis são as que a empresa não se permite conformar devido à sua incapacidade em explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir” (OLIVEIRA, 1991, p. 93).

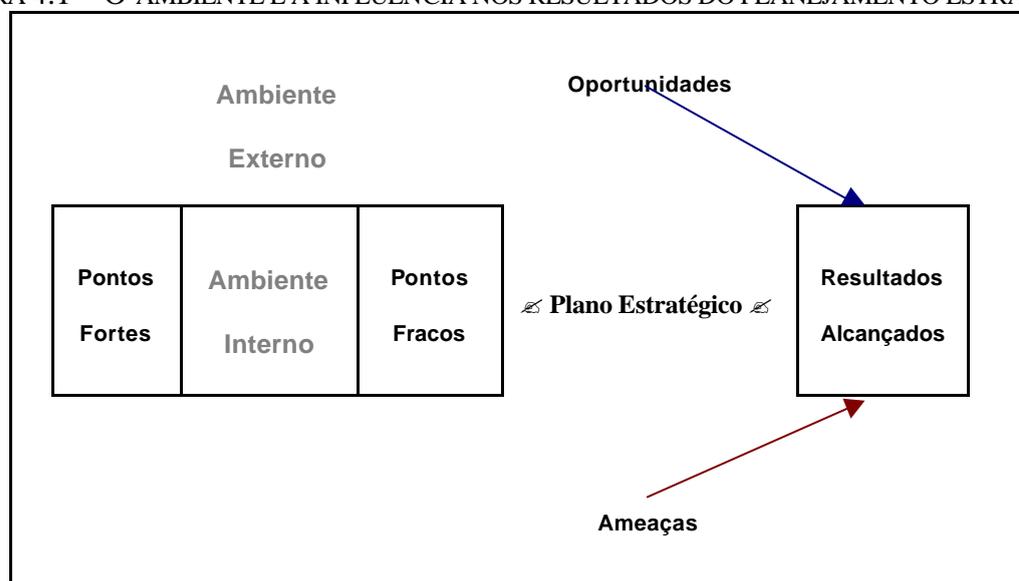
As ameaças são as circunstâncias desfavoráveis ao desempenho da organização. Podem resultar em crises que levem ao desmoronamento de todo trabalho. O monitoramento delas, pertinentes ao negócio é importante para que a visualização dos perigos sejam pontos favoráveis para a busca de alternativas positivas.

Não existem negócios sem riscos, o que pode ser feito é o esforço para assumir riscos calculados. A consciência da ameaça é fator positivo, pois o empresário bem informado pode valer-se dos dados para manipular ações estratégicas, voltando-as para o melhor aproveitamento possível como instrumento decisório.

O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento da história das empresas isto foi mais verdadeiro do que no momento atual. As empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem capacidade de se adaptar rapidamente as características do meio ambiente.

Na figura 4.1, pode-se visualizar como a análise do ambiente interno por meio dos pontos fortes e fracos, que são o início de um planejamento estratégico, são complementados pela análise das oportunidades e ameaças que compõem o ambiente externo. Da soma das análises dos ambientes interno e externo, surge a influência nos resultados esperados, com um impacto direto das ameaças e oportunidades, devido a sua natureza de variável incontrolável.

FIGURA 4.1 – O AMBIENTE E A INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



2.5 - Análise da Concorrência

Todos os concorrentes que estiverem atuando devem ser analisados, pois é contra eles que a disputa é travada no mercado.

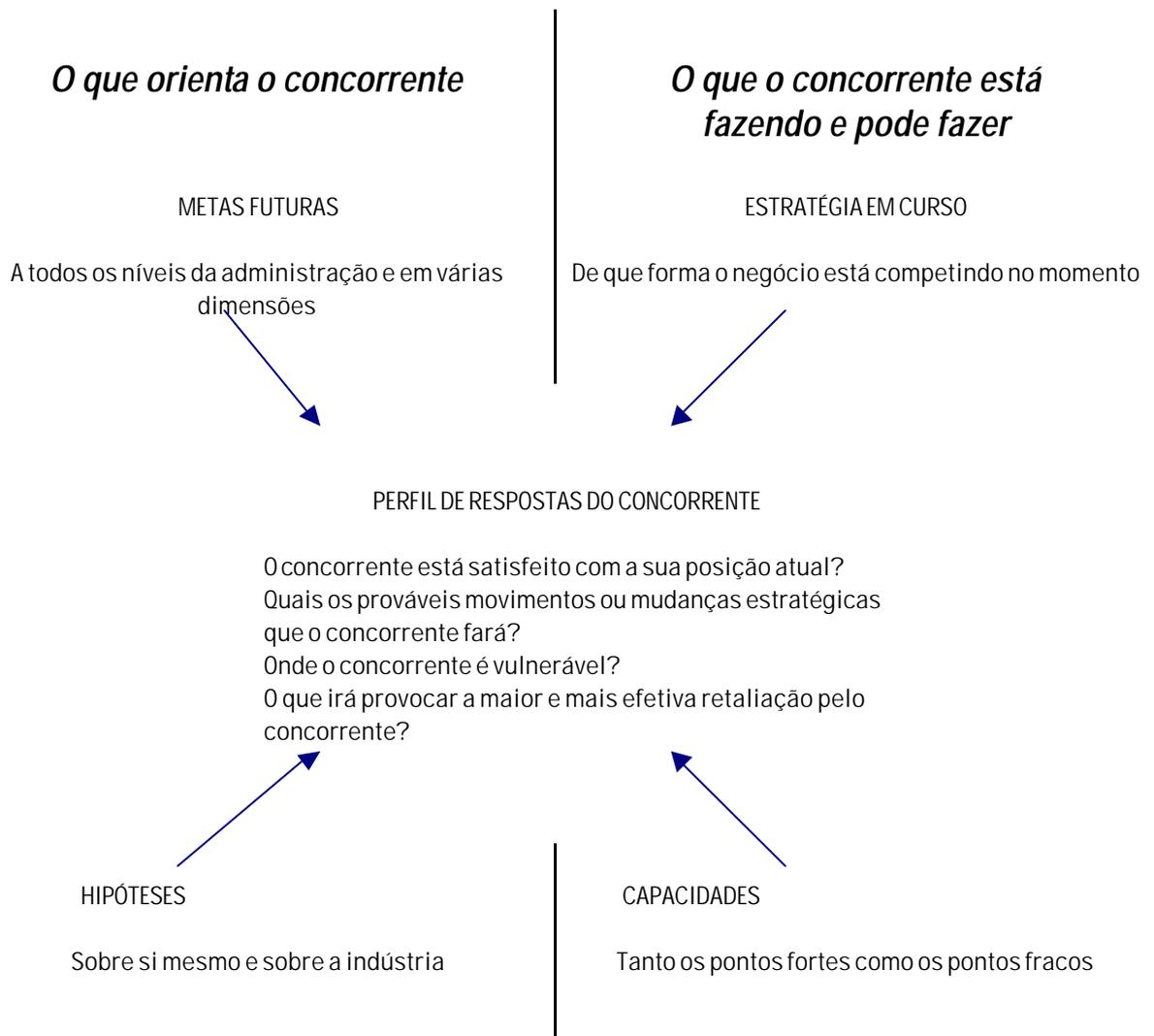
Facilita muito o planejamento estratégico se a organização entender um pouco da concorrência, pois fica mais clara a interpretação de como ela se comportará no futuro, podendo, assim, optar pela melhor estratégia de acordo com o que provavelmente seja o movimento dos concorrentes.

Vale lembrar que o modelo de PORTER apresentado na figura 05 foi desenvolvido utilizando o termo “indústria”, mas sua aplicação é interpretada pra todos os setores, inclusive o de ensino superior.

PORTER mostra no modelo, os componentes de uma análise da concorrência. Ao obter respostas para estas perguntas que identificam o perfil do concorrente, a empresa se coloca em posição de vantagem a respeito de interpretação da concorrência, facilitando a escolha pela estratégia que melhor se encaixe para atender seus propósitos.

A figura 05 apresenta os principais componentes de uma análise da concorrência, onde as respostas obtidas com o questionamentos central, auxiliam ao entendimento dos concorrentes, e tentar prever o seu padrão de resposta ao cenário que se forma. Se for possível saber por exemplo onde é o ponto mais vulnerável do concorrente, fica muito mais fácil de se adotar uma estratégia de ataque que seja direcionada a acertar no alvo. Conhecendo os pontos fortes do adversário é mais fácil saber o momento de recuar na implementação de uma estratégia que poderia ser ofensiva o suficiente para provocar uma disputa da qual a organização não estaria disposta a enfrentar.

FIGURA 05 – OS COMPONENTES DE UMA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

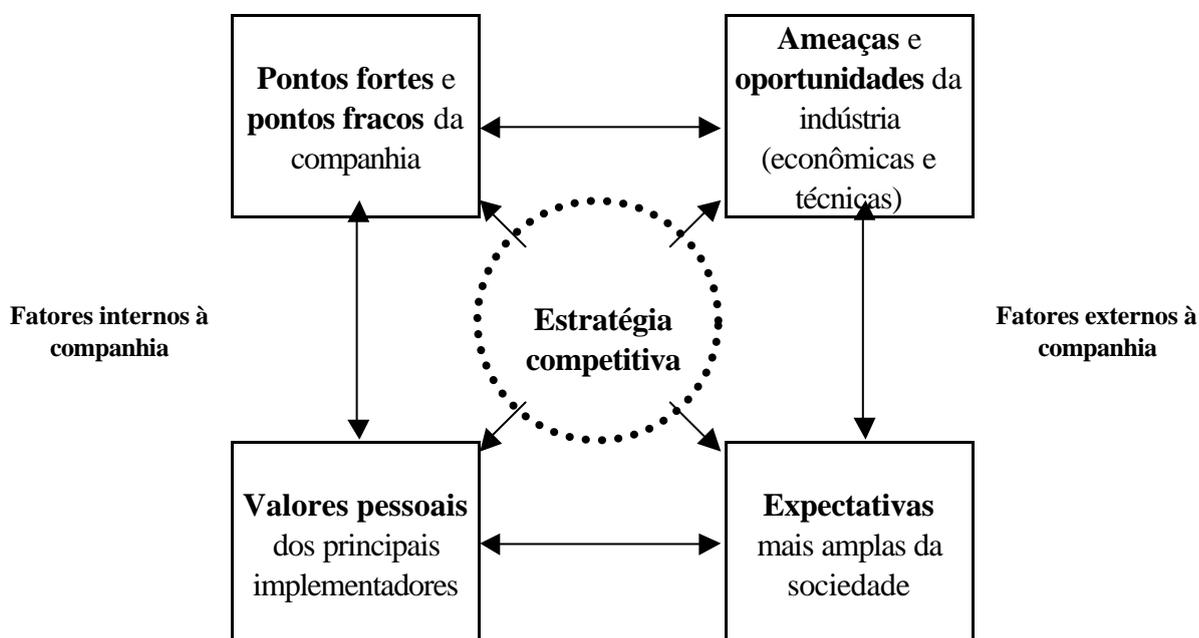


Fonte: PORTER (1986, p.62)

Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns dos conceitos ilustrados. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como “missão” ou “objetivo” ao invés de “metas, outras empregam “tática” em lugar de “políticas funcionais” ou “operacionais”. Contudo, a noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios.

Mas o que se observa, é que sempre se pode determinar os componentes da organização da qual faz-se parte e compará-los à concorrência. Como se pode ver na figura 06, o contexto onde a estratégia competitiva é formulada, os pontos fortes e fracos são a base da análise ambiental interna. E, as ameaças e oportunidades são a base para a análise ambiental externa. Então, a estratégia a ser adotada se coloca entre o que se destaca no ambiente e os valores e expectativas da organização e da sociedade envolvida.

FIGURA 06 - CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA.



Fonte: PORTER (1986, p. 17)

A estratégia competitiva que se coloca no centro da figura 06, envolve a posição adotada pela organização em função de distinguir os seus produtos em relação aos concorrentes. PORTER faz aqui um resumo do que pode ser mais importante na análise do contexto para a elaboração da

estratégia competitiva. A estratégia é constantemente influenciada e influenciadora. É mais fortemente influenciada pelos fatores externos e influencia mais os fatores internos.

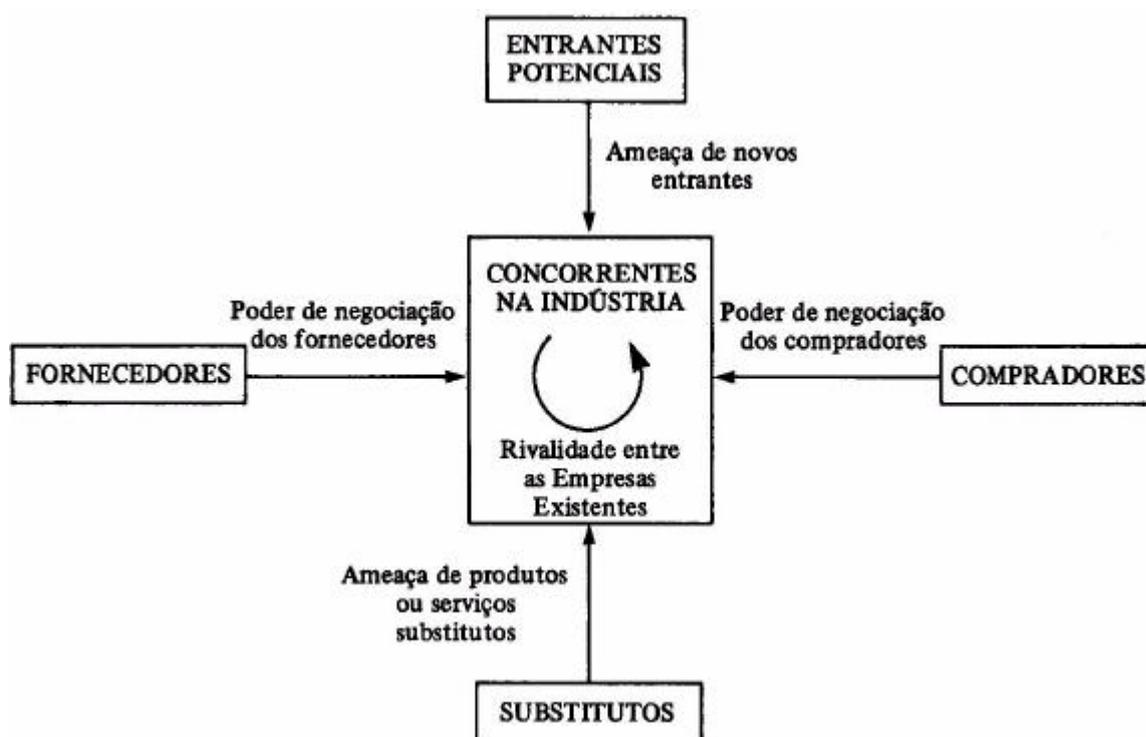
A análise da concorrência (figura 05) só se completa após a análise do contexto onde a estratégia é formulada, pois não há como acompanhar os movimentos do concorrente sem conhecer os recursos disponíveis no ambiente interno e como a organização está sendo influenciada pelos fatores externos.

O principal objetivo da análise da concorrência é tentar, pelo conjunto de variáveis que se puder obter, prever ao máximo os movimentos dos que estão no mesmo mercado na luta por participação deste mercado.

Por fim, PORTER apresenta o modelo de análise das forças que compõem o setor onde a empresa atua. Conhecendo bem o ambiente e os concorrentes, as condições para criar barreiras de entrada de novos concorrentes fica mais facilitada. No que diz respeito aos fornecedores e compradores, o poder de negociação pode ser influenciado por como a empresa é vista por estes *stakeholders*, pois quanto mais forte a empresa, mais respeitada será no setor perante os clientes e fornecedores.

Os *stakeholders* são todos os elementos que formam o grupo de interesses pela empresa, estando eles direta ou indiretamente ligados a ela, como por exemplo, fornecedores, compradores, clientes da concorrência, acionistas, sócios, colaboradores e concorrentes (PORTER, 1986).

FIGURA 07 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



Fonte: PORTER (1986, p. 23)

As forças que compõem a concorrência são cinco: entrantes, fornecedores, compradores, os rivais diretos e os substitutos. Em uma análise mais profunda, pode-se verificar que todos acabam por competir, o que PORTER chama de *rivalidade ampliada*.

Fazendo uma leitura dos modelos de análise de concorrência de PORTER, nota-se que é aplicável ao setor educacional, pois envolve os elementos apresentados pelo autor.

Pode-se dizer que o conceito de rivalidade ampliada é perfeitamente aplicável no setor de educação, haja vista que todos os cinco elementos destacados na figura 07 podem ser adaptados para a concorrência entre IES privadas. Os concorrentes do setor são todos os estabelecimentos de ensino superior e de educação continuada. Os fornecedores são os provedores de recursos tecnológicos e estruturais, poder-se-ia ampliar o conceito de fornecedores para os estabelecimentos que preparam os recursos humanos em nível de *stricto sensu*, fornecendo assim os professores

capacitados para atuar na IES. Os compradores são todos os clientes em potencial para ensino superior, sejam da organização ou da concorrência. Os entrantes potenciais são todas as iniciativas de investimentos para atuar no setor. E, por fim, os substitutos de produtos ou serviços que podem afetar no momento da escolha do aluno em aceitar ou não estudar na IES, como, por exemplo, um substituto de um programa de educação presencial, que depende de mudanças de valores, é o ensino à distância passar a ser mais valorizado. Caso isso venha a ocorrer, o crescente valor adquirido fará com que as pessoas optem pelo novo produto que coloca em risco o ensino presencial, podendo vir a substituí-lo.

No capítulo seguinte encontra-se proposto um modelo de planejamento estratégico para IES, idealizado tomando-se como base os roteiros estudados.

CAPÍTULO 3 - MODELO PROPOSTO

Neste capítulo, após o estudo de algumas abordagens no decorrer do trabalho, apresenta-se uma proposta de modelo de planejamento estratégico.

O interesse é que o modelo seja interpretado como aplicável em IES privadas. Conforme demonstra a figura 08, são seis as fases para a aplicação completa do modelo.

O **modelo** proposto apresenta-se em forma de **roteiro**, onde as etapas encontram-se ordenadas de forma a facilitar o diagnóstico que dê suporte para a elaboração de um planejamento estratégico para IES privadas.

Dentre os formatos apresentados neste trabalho, buscou-se utilizar o que os autores apresentam como sendo as etapas utilizadas para a elaboração de um processo de planejamento estratégico. O planejamento estratégico viabilizado pelo roteiro que propôs, pode ser um importante instrumento direcionador das ações para o sucesso de uma organização de ensino superior privada no contexto de competitividade.

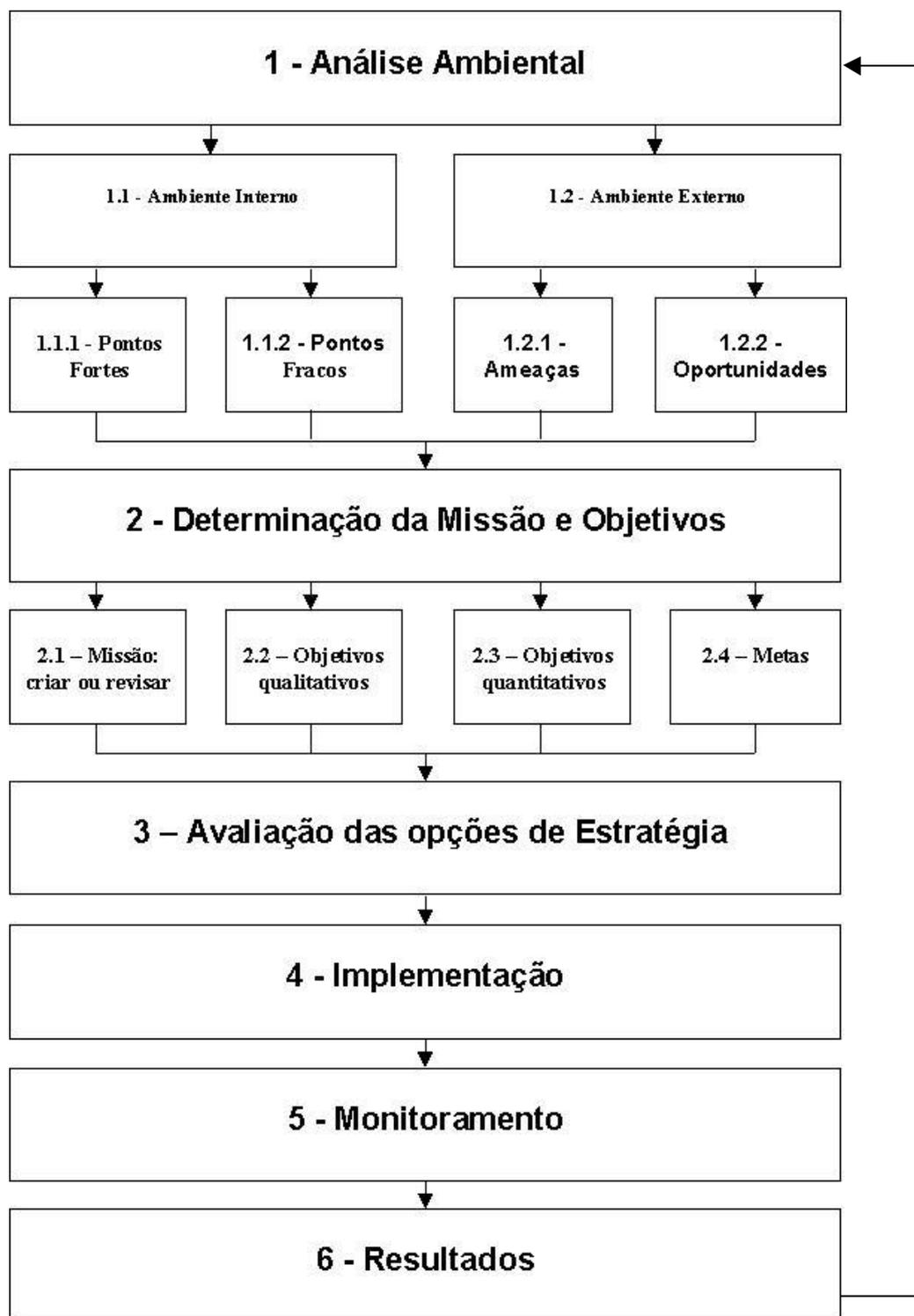
Com as etapas descritas no modelo, o dirigente ou os responsáveis pelo planejamento estratégico de uma IES privada passa a contar com um instrumento que lhe servirá como base para a elaboração de um plano que venha ao encontro com as suas necessidades.

Uma IES conta com uma complexidade de elementos dinâmicos que quando em funcionamento de rotina, tomam todo o tempo dos dirigentes com a parte operacional da instituição. Sem um planejamento estratégico efetivo, as estratégias podem ficar sob o risco de serem colocadas em segundo plano pela necessidade imediatista de “fazer”.

Espera-se que com o modelo proposto, os dirigentes tenham em mãos um instrumento direcionador para uma disciplina de planejar de forma estratégica mesmo diante de um dia-a-dia

bastante movimentado com o expediente de atendimento das instituições de ensino superior que contam com um número mais elevado de alunos.

FIGURA 08 – MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IES PRIVADA



De acordo com o dicionário de AURÉLIO (1988) um modelo trata-se de algo para ser reproduzido por imitação, ou seja, um molde, e, roteiro, significa esquema de etapas ou seqüência do que deve ser estudado ou seguido.

Pelo modelo proposto na figura 08, o planejamento estratégico tem seu início na **análise ambiental** (1). Para conhecer o ambiente em que está inserida, a IES precisa diagnosticar seu ambiente interno e seu ambiente externo. No **ambiente interno** (1.1), deve-se buscar levantar dados comuns em qualquer IES sobre: a sua estrutura, a titulação de seus professores, seu desempenho em sala de aula, sua produção científica, a satisfação de seus alunos, sua atualização de conteúdo, o acervo da biblioteca, estrutura e atualização dos laboratórios, conceitos do MEC, as metodologias de ensino utilizadas, a capacitação da direção, seus controles acadêmicos, o atendimento de seus funcionários, a segurança, o ambiente de trabalho, a comunicação, o plano de carreira, o projeto pedagógico e outros pontos relevantes para o contexto analisado. Considere-se ainda as particularidades, ou fatores específicos da IES em questão e obtém-se o diagnóstico do ambiente interno que se classifica em **pontos fortes** (1.1.1) e **pontos fracos** (1.1.2).

Após conhecer o ambiente interno da organização, passa-se ao **ambiente externo** (1.2). Na análise ambiental externa da IES privada deve-se considerar os fatores relevantes que influenciam seu desempenho, mas que são variáveis incontroláveis pela IES privada. Como por exemplo, a taxa de participação no mercado em que atua, sua imagem, a taxa de lembrança da marca, os concorrentes, a renda da clientela, a relação oferta e demanda, a credibilidade perante a população, preços praticados pelo mercado e outros fatores que interferem negativa ou positivamente na IES privada, ou seja, as **ameaças** (1.2.1) e as **oportunidades** (1.2.2).

O passo seguinte é a discussão da **missão e objetivos** (2). A **missão** (2.1) deve ser criada ou revista para retratar a razão da existência da IES privada dentro do seu contexto. Os objetivos

devem ser separados em **qualitativos** (2.2) e **quantitativos** (2.3). Os objetivos quantitativos devem ser estabelecidos de forma mensurável, como por exemplo o objetivo financeiro de receita da IES, onde se quer atingir um índice de recebimento mensal em 95% da receita projetada.

As **metas** (2.4) são os objetivos da IES escalonados em plano de prioridades e possibilidades, tendo como base o fator tempo para serem alcançadas. Tanto os objetivos quantitativos como os objetivos qualitativos servem de referência para o estabelecimento das **metas**. Por exemplo, um objetivo quantitativo de dobrar o número de alunos em 10 anos servirá de referência para o estabelecimento de metas anuais de aumento de 10% de alunos. Os objetivos qualitativos são aqueles que apontam para o que se pretende que a IES venha a ser. Como por exemplo, *que imagem a IES precisa ter?* Opta-se pela imagem que se deseja e se coloca como objetivo qualitativo.

O terceiro passo é a **avaliação das opções de estratégia** (3). Nesta avaliação deve-se considerar tudo o que foi levantado de dados e valer-se da análise ambiental para que se possa optar pela estratégia que seja a mais adequada para o alcance dos objetivos. A adoção de estratégia, para se ter uma maior probabilidade de êxito, deve ser feita com base na interpretação ambiental e em sintonia com os objetivos e missão. Um exemplo de estratégia adotada por algumas IES é a isenção da taxa de inscrição do vestibular, mas, em algumas delas, acaba atraindo alunos que não poderão pagar as mensalidades, tornando-se um problema a ser resolvido pela IES privada, pois, conflita com os objetivos econômicos e pode vir a comprometer os padrões de qualidade estrutural e de corpo docente.

Um bom exemplo de estratégia de longo prazo que tem ajudado algumas escolas a fortalecer sua marca é o incentivo à criação de associações de ex-alunos, pois assim é possível

saber onde estão e o que fazem. Estas IES identificam os casos de sucesso profissional e os comunicam à sociedade, agregando valor à sua marca.

A próxima etapa trata da **implementação** (4), que é a aplicação da estratégia propriamente dita, onde os recursos são alocados de forma a se atingir o que se planejou. A implementação dá a validação da estratégia ou não, pois os resultados dependem não só de uma boa estratégia, mas de uma implementação responsável e bem monitorada para que não fuja dos objetivos.

O **monitoramento** (item 5 da figura 08) consiste no acompanhamento da implementação e dos dados e informações que podem estar sendo alterados durante a implementação da estratégia. É nesta fase que se faz necessário implantar rotinas de controle para saber se a estratégia está ou não sendo efetiva no alcance do objetivos.

De acordo com os resultados (item 06 da figura 08) inicia-se a revisão do processo partindo novamente da análise ambiental e percorrendo todas as fases, inclusive revisando o que se tem como metas e reavaliando as alternativas estratégicas. Dando assim, ao modelo, a característica de ser flexível à medida que o ambiente sofre alterações que podem afetar todas as outras etapas, com a reavaliação de objetivos e das estratégicas mais apropriadas para o contexto ambiental.

O planejamento estratégico formalizado é um instrumento que tenta equilibrar a formalidade com a criatividade e a ousadia de ataque aos concorrentes, utilizando-se de um modelo que sirva de roteiro.

As etapas apresentadas neste roteiro estão ordenadas de uma forma que se espera que a fase anterior dê referência para a próxima, amarrando assim as partes para a formação do todo que sirva de modelo.

Espera-se que o modelo proposto tenha conseguido reunir de forma simples e objetiva a seqüência de consolidação de um planejamento estratégico para IES privadas. No próximo capítulo

está descrita a metodologia utilizada para a pesquisa, os dados com ela obtidos e suas respectivas análises que serviram para a base da aplicação do modelo proposto. A aplicação da primeira fase do modelo encontra-se descrita no final do próximo capítulo.

CAPITULO 4 – METODOLOGIA

Neste capítulo encontra-se descrita a metodologia adotada para a aplicação da pesquisa.

Foram realizadas uma pesquisa bibliográfica comparativa e uma pesquisa de campo. Na pesquisa de campo foram utilizados questionários com questões abertas do tipo associação de palavras, onde palavras-chave fornecem o estímulo para a resposta. E questões fechadas com a utilização de uma escala numérica de avaliação (KOTLER, p. 120-121,1998).

A pesquisa de campo é baseada na coleta direta de dados. Quanto ao método de abordagem, foi utilizado o dedutivo, onde as questões formuladas levam o entrevistado a valer-se de raciocínios que analisam primeiro o contexto geral objetivando uma conclusão mais específica (ANDRADE, 1997).

4.1 - Delimitação e limitações da pesquisa

O método escolhido foi o estudo de caso, a partir de dados coletados em pesquisa exploratória efetuada em campo interno e externo.

Delimitou-se a aplicação da pesquisa na UNIVEL e no centro da cidade de Cascavel – Pr, por meio de questionários elaborados para obtenção de dados de fontes interna e externa à instituição.

A UNIVEL, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, foi criada em 10/02/95 e suas atividades acadêmicas tiveram início no dia 26/02/96, com funcionamento noturno de quatro cursos de graduação.

É uma Instituição de Ensino Superior particular com sede própria. Atualmente com sete cursos de graduação, a Faculdade promove também cursos de pós-graduação.

Sua área construída é de 5.900 m², distribuídos entre salas de aula, auditório, laboratórios de informática e demais dependências administrativas.

A UNIVEL mantém convênios com outras Instituições como: **UFSC** – Universidade Federal de Santa Catarina, **FGV** - Fundação Getúlio Vargas, **INBRAPE** - Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas, **UNIOESTE** - Universidade do Oeste do Paraná, **CIEE** - Centro de Integração Empresa Escola, **OAB** - Ordem dos Advogados do Brasil e **AMIC** - Associação das Micro e Pequenas Empresas de Cascavel.

Atualmente funcionam os seguintes cursos de graduação:

- ?? Administração Geral e Habilitação em Comércio Exterior;
- ?? Ciências Econômicas;
- ?? Tecnologia em Processamento de Dados;
- ?? Direito;
- ?? Administração com Habilitação em Gestão de Negócios Internacionais;
- ?? Ciências Contábeis;
- ?? Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo.

Atualmente a Faculdade atende 1.620 alunos nos cursos de graduação e 500 alunos nos programas de educação continuada.

Foram aplicados quatro questionários, sendo que o primeiro questionário foi aplicado junto aos alunos, no dia 19 de novembro de 2000. Junto aos professores foi aplicado no dia 05 fevereiro de 2001. Com a direção foi aplicado no dia 06 de fevereiro. E, o quarto questionário foi aplicado junto a pessoas da sociedade no dia 07 de fevereiro de 2001. Os modelos dos questionários aplicados encontram-se no anexo 01.

O objetivo foi a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, bem como ameaças e oportunidades, na percepção de diversos grupos sobre a UNIVEL.

A principal limitação encontrada foi que a pesquisa foi feita com a percepção das pessoas tendo sido aplicada em tempos diferentes, o que pode significar que os públicos estivessem sob influência de acontecimentos específicos do contexto da época da aplicação.

4.2 – População e amostragem

A principal fonte dos dados coletados foi de origem primária.

A população pesquisada foi constituída pelos dirigentes, alunos, professores e pessoas da sociedade de Cascavel - PR.

Foram pesquisados 943 alunos da graduação de uma população total de 1.307 alunos, perfazendo uma amostragem correspondente a 72,15%. Do total de 61 professores, houve um retorno de 49 questionários, dimensionando a amostragem em 80,33%.

Foram pesquisados 4 dirigentes. O diretor geral, a secretária geral, a tesoureira, e o diretor de pós-graduação.

Na sociedade, foram abordadas 213 pessoas. O tipo de pesquisa para com as pessoas da sociedade foi a *top-of-mind* para determinar o *share-of-mind*, ou seja, a participação da marca na cabeça do consumidor, o que identifica a percepção da participação de mercado de uma empresa ou marca (SAMPAIO, 1999, p.360). Sendo que os modelos dos questionários encontram-se em anexo. Na seqüência, estão os dados levantados e suas respectivas análises.

4.3 – Apresentação e análise dos dados

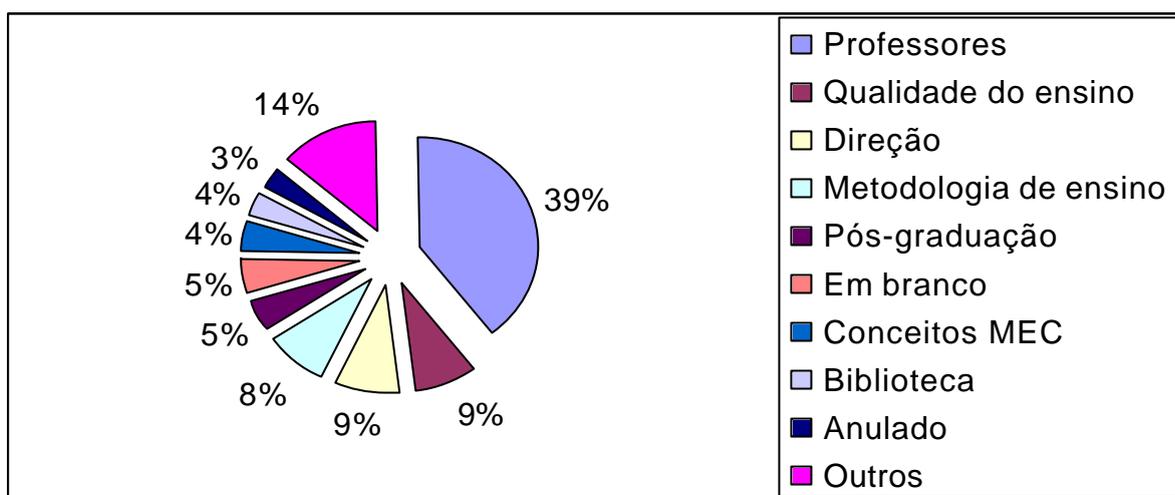
4.3.1 – Resultado da pesquisa com os alunos

Para os alunos, o questionário (vide anexos) foi mais direto na abordagem, pois dado o grande número pesquisado, possibilitou-se apontar para o ponto mais forte e o ponto mais fraco. No questionário para os alunos foi pedido para que apontassem apenas um ponto forte e um ponto fraco, sendo que deveriam indicar o mais perceptível.

Verificou-se que os alunos acreditam, em primeiro lugar, que os seus professores são o que a faculdade tem de melhor para oferecer e em segundo lugar a qualidade de ensino e a direção da UNIVEL. Estes são os pontos mais fortes para os alunos, como demonstra o gráfico 01.

Em número de respostas, sobre qual o ponto mais forte da faculdade, por item ficou na seguinte ordem: professores 372, qualidade de ensino 82, direção 81, metodologia de ensino 78, pós-graduação 48, em branco 47, conceitos do MEC 41, biblioteca 34, anulado 31 (com comentários sem sentido), estacionamento 23, estrutura física 22, atendimento 16, laboratórios 14, segurança 14, avaliação institucional 13, valorização do aluno 11, cantina 8, palestras 6 e melhoria contínua 2 respondentes. Os pontos fortes que não estão representados no gráfico foram agrupados e identificados como outros.

GRÁFICO 01 – PESQUISA DO PONTO MAIS FORTE DA UNIVEL APONTADO POR 943 ALUNOS



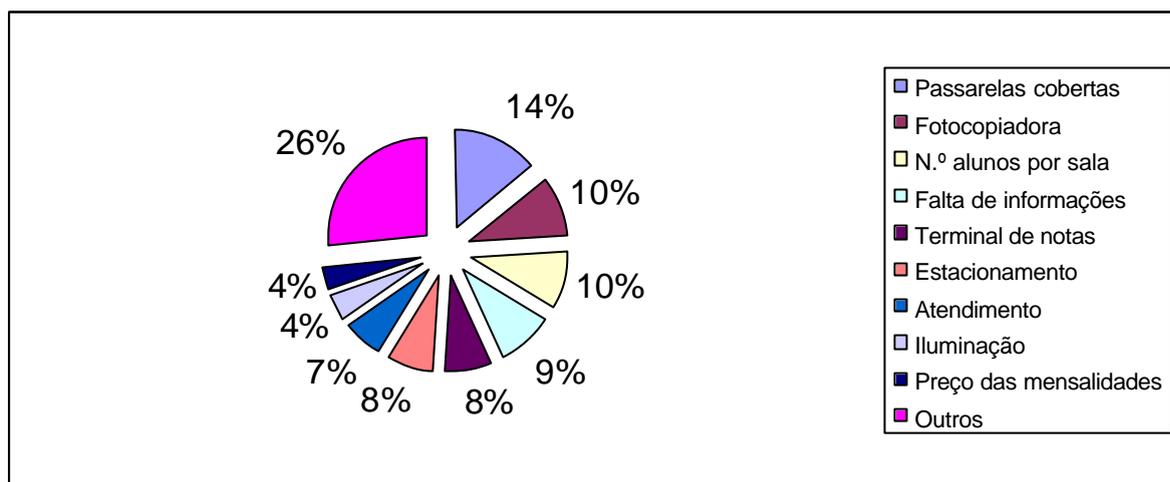
O gráfico 02 mostra as respostas sobre as principais deficiências da faculdade que são percebidas pelos alunos. Sendo que o ponto mais fraco é a falta de passarela coberta. Os outros pontos mais fracos, na seqüência são os serviços de fotocopiadora, o grande número de alunos por sala e a falta de informações satisfatórias.

Em número de respostas para cada item de ponto fraco, ficou na seguinte ordem: falta de cobertura das passarelas entre os prédios 133, fotocopiadora 95, número de alunos por sala muito alto 91, falta de informações 86, terminal de notas 74, estacionamento 71, atendimento 62, iluminação 39, preço das mensalidades 39, pontualidade dos horários de aula 37, banheiros 37, professores 27, poucas árvores 24, limpeza 23, canina 18, laboratórios 14, segurança 14, atendimento telefônico 13, baixa valorização dos alunos 12, anulados 11, coordenador de curso 10, *home page* 6, vias de acesso 4 e em branco 3.

Os pontos fracos de valor pouco significativo em termos de quantidade que não aparecem no gráfico, em porcentagem, foram agrupados em outros.

Observa-se que há um ponto forte destacado, que são os professores. Somados os professores, qualidade de ensino, direção e metodologia de ensino, o percentual é de 57% dos alunos apontando para a parte pedagógica da UNIVEL.

GRÁFICO 02 - PESQUISA DO PONTO MAIS FRACO DA UNIVEL APONTADO POR 943 ALUNOS



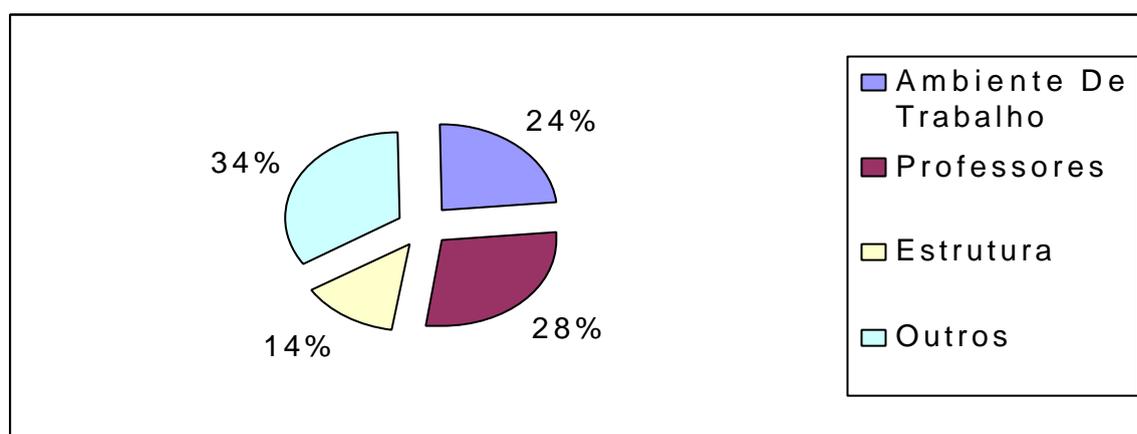
Por outro lado, nos pontos fracos, as opiniões dos alunos são mais divididas. Um item que chama a atenção é o valor das mensalidades ter sido lembrado por apenas 4% dos alunos, o que significa que a maioria está mais atenta à qualidade do ensino feita por bons profissionais do que por preço pago mensalmente.

4.3.2 – Resultado da pesquisa com os professores

Aos professores foram perguntados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades (com respostas múltiplas sem limite mínimo, porém com limite máximo em 04) e ainda foi solicitado que atribuíssem uma nota na escala de 1 a 7 para a UNIVEL como um todo, e utilizado a mesma escala, uma nota para a agilidade decisória. Esta escala escolhida vem sendo utilizada pela coordenação de educação continuada da FGV Management do Rio de Janeiro (FGV – Regulamento Geral – Educação Continuada, 2000).

O gráfico 03 aponta os principais pontos fortes percebidos pelos professores. Sendo que o próprio corpo docente e o ambiente de trabalho, juntos, correspondem a 52%. A estrutura oferecida pela faculdade ficou com 14%. Os outros pontos, somados, perfazem 35%, sendo eles em número de respostas: funcionários 1, atendimento 4, organização 1, nível dos alunos 3, comunicação 1, autonomia 1, biblioteca 7, pós-graduação 8, direção 1, qualidade 2 e laboratório 6.

GRÁFICO 03 – PONTOS FORTES DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

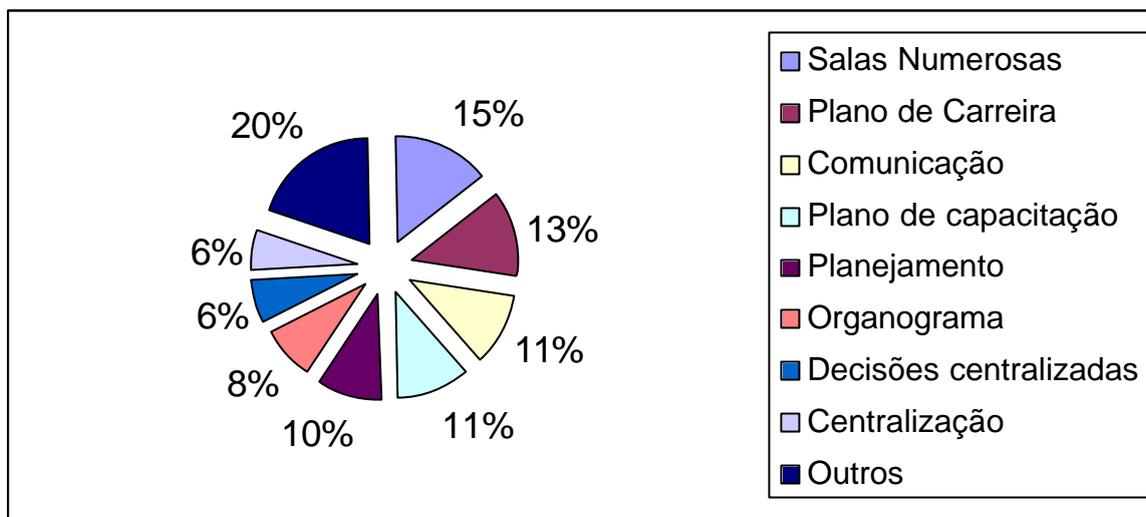


No gráfico 04, estão os pontos fracos identificados pelo corpo docente da faculdade. O item que chama a mais a atenção é o número alto de alunos por sala, seguido da ausência de um plano de carreira, da comunicação falha, do plano de capacitação e do planejamento.

Em número de pontos fracos apontados, a pesquisa revelou: salas de aula numerosas 21, plano de carreira 18, comunicação 16, plano de capacitação 15, planejamento 14, organograma confuso 12, centralização das decisões 9, centralização burocrática 9, falta de incentivo profissional 4, sala dos professores 4, normatização 3, trato com funcionários 3, remuneração 3, fotocopiadora 3, localização 2, equipamentos 2, pesquisa 1, extensão 1, empresa junior 1 e muita troca de comando 1.

Cabe salientar que os itens que não estão percentualmente representados no gráfico 04 estão agrupados como outros.

GRÁFICO 04 – PONTOS FRACOS DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

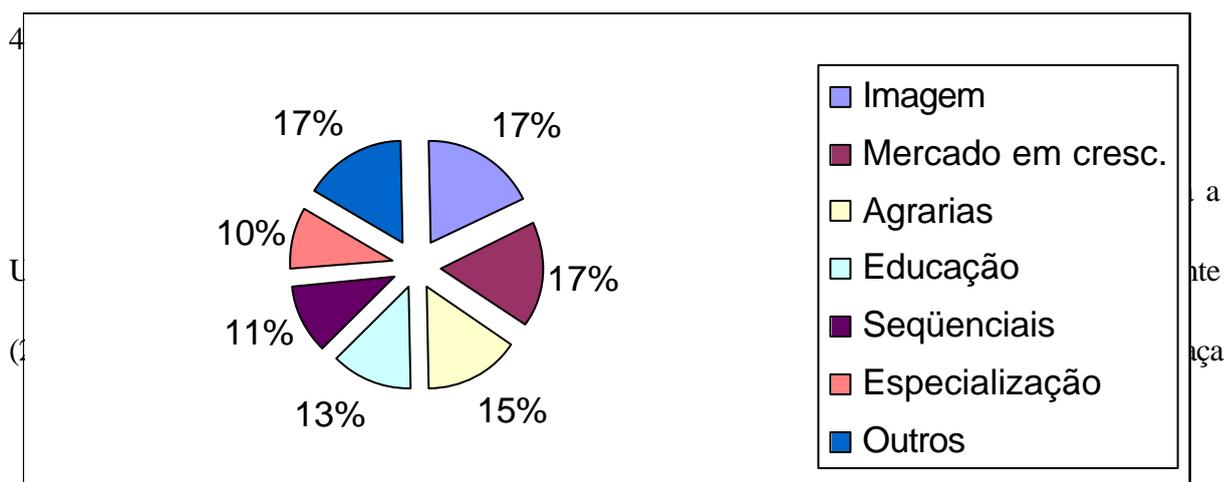


No item oportunidade, os professores demonstram a possibilidade de aproveitamento da boa imagem da IES (17%) e o crescimento do mercado de educação superior como as maiores oportunidades a serem exploradas.

As áreas de ciências agrárias (15%), educação (13%) e cursos seqüenciais (11%), são lembrados pelos professores como campos de oportunidades.

Para 10% dos professores, a especialização se mostra como mais uma boa alternativa de mercado, conforme demonstra o gráfico 05.

As oportunidades apontadas pelos professores foram numericamente distribuídas da seguinte forma: imagem 23, mercado em crescimento 21, ciências agrárias 19, educação 16, seqüenciais 14, especialização 9, destaque em negócios 6, penetração na comunidade 6, mestrado



(15%). Em número de respostas por item, ficou a escala de ameaças na seguinte ordem: concorrência 29, renda do cliente 25, oferta maior crescendo mais que a demanda 23, salários maiores em alguns concorrentes 16 e avaliações do MEC 11 respostas.

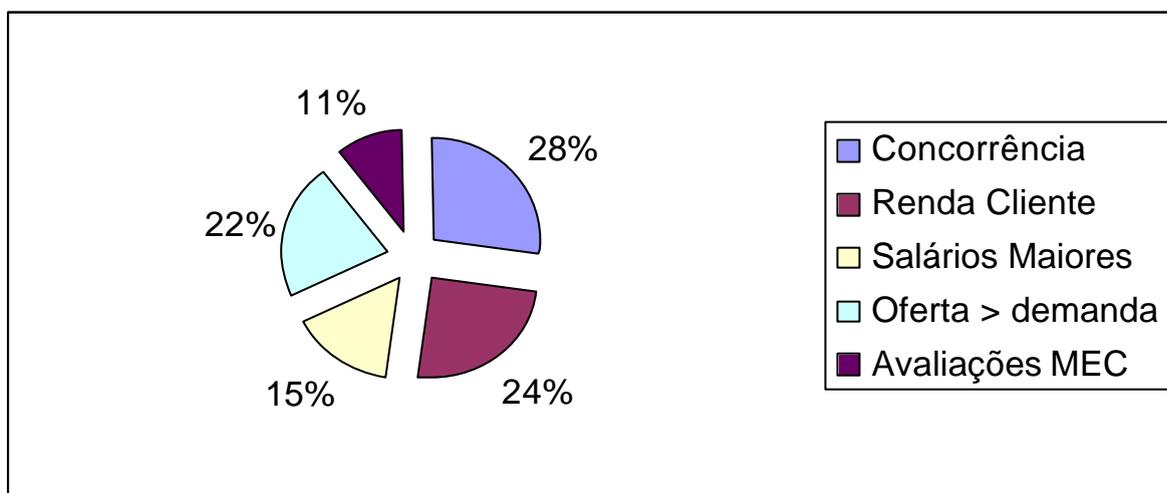


GRÁFICO 06 – AMEAÇAS DO MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

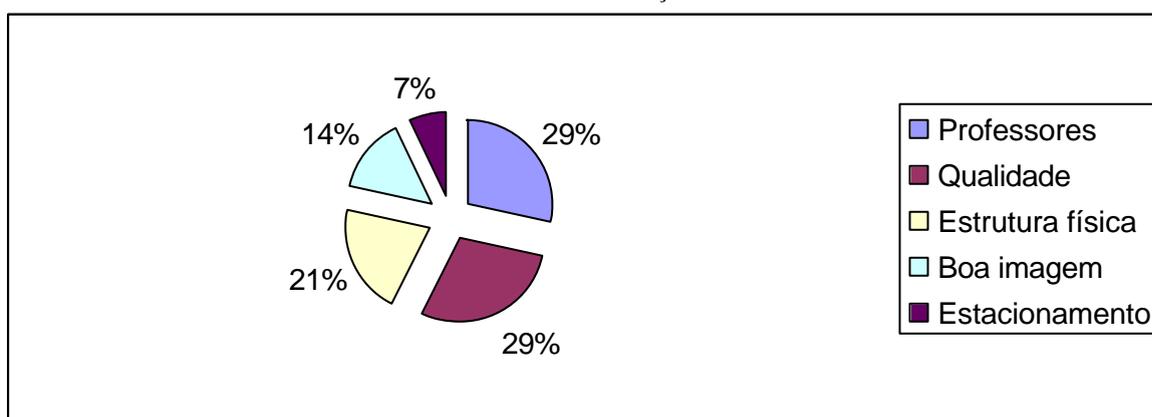
A média alcançada pela UNIVEL na atribuição de notas dadas pelos professores em uma escala de 01 a 07 foi de 5,55. Já a média da atribuição de nota, pelo professor, para a agilidade decisória da UNIVEL, foi de 4,7 utilizando-se a mesma escala.

4.3.3 - Resultado da pesquisa com os dirigentes

Realizada no mesmo momento, para que a percepção ambiental fosse dentro das mesmas condições, o questionário foi direcionado para os dirigentes que fazem parte do corpo decisório efetivo.

Para os dirigentes da UNIVEL, os professores (29%), a qualidade de ensino (29%) e a estrutura física (21%), juntos, perfazem um total de 79%, ou seja, para os dirigentes o funcionamento da IES está em condições satisfatórias, conforme observa-se no gráfico 07, que aponta os pontos fortes. Em número de respostas por item, a pesquisa revelou os seguintes dados: professores 4, qualidade 4, estrutura física 3, boa imagem 2 e estacionamento 1.

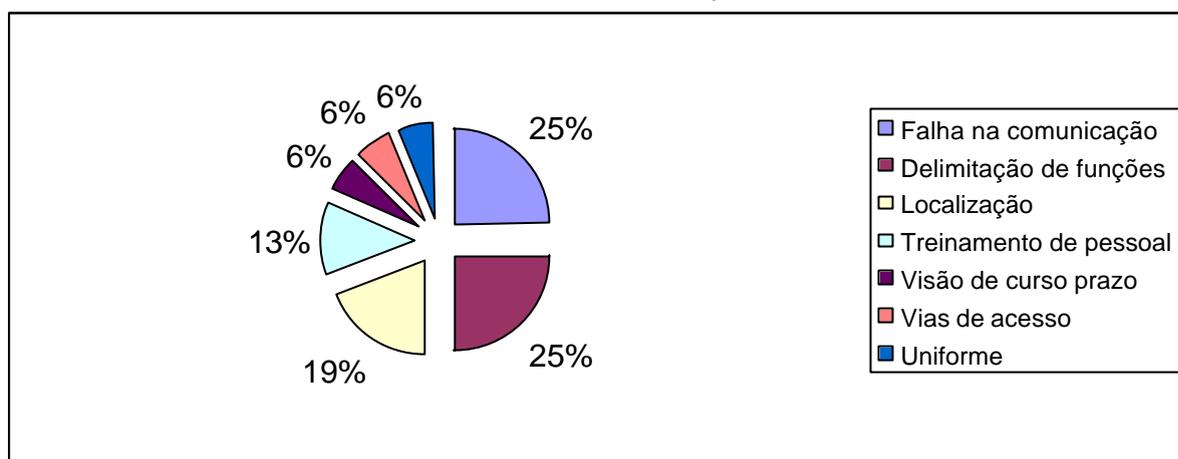
GRÁFICO 07 – PONTOS FORTES DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES



No que diz respeito aos pontos fracos, os dirigentes apontaram a falta de comunicação interna (25%) e a ausência de delimitação de funções (25%) como, juntas, responsáveis por 50% das deficiências do ambiente interno. No gráfico 08, vê-se que a localização geográfica (19%) e a falta de treinamento de pessoal preocupam os próprios dirigentes.

Em número de respostas por item, a pesquisa revelou: falha na comunicação 4, ausência da delimitação de funções 4, localização 3, treinamento de pessoal 2, visão de curto prazo 1, vias de acesso 1 e uniforme 1 resposta.

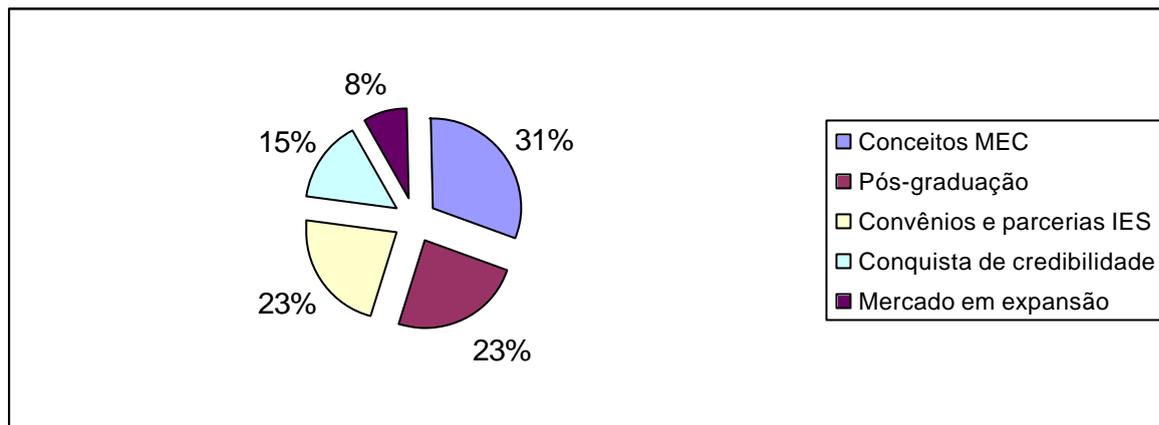
GRÁFICO 08 – PONTOS FRACOS DA UNIVEL NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES



Como a maior oportunidade de mercado, os dirigentes consideram os conceitos das avaliações do MEC (31%). Em seguida estão a pós-graduação (23%) e as parcerias e convênios (23%) com outras IES (gráfico 09).

Em número de respostas dos dirigentes, as oportunidades identificadas foram as seguintes: conceitos do MEC 4, pós-graduação 3, convênios e parcerias 3, conquista de credibilidade 2 e mercado em expansão 1 resposta.

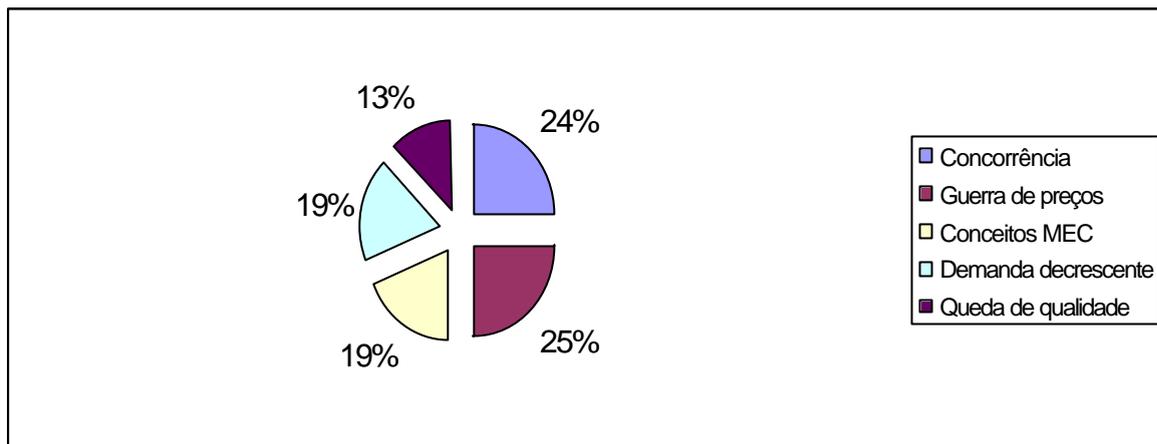
GRÁFICO 09 – OPORTUNIDADES DE MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES



Como ameaças de mercado (gráfico 10), os dirigentes estão atentos a possibilidade de uma guerra de preços (25%), seguido da concorrência (24%). Os conceitos a serem obtidos nas avaliações do MEC (que também foram considerados como oportunidades) são uma forte ameaça (19%) na visão dos dirigentes. Outra preocupação é com uma possível queda de demanda (19%).

Em números de respostas, as ameaças foram identificadas pelos dirigentes da seguinte forma: concorrência 4, guerra de preços 4, conceitos MEC 3, demanda decrescente 3 e queda de qualidade 2 respostas. Pode-se observar que somando-se a concorrência, que envolve captação de alunos e aspectos qualitativos, com a guerra de preços que estão diretamente ligados, tem-se 49% dos dirigentes preocupados com a concorrência.

GRÁFICO 10 – AMEAÇAS DO MERCADO NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES



4.3.4 - Resultado da pesquisa com a população

A UNIVEL foi a primeira IES privada em Cascavel, que antes só contava com uma estadual, a UNIOESTE.

Para identificar a marca da UNIVEL em relação a marca da concorrência, foi realizada uma pesquisa de lembrança entre as IES privadas de Cascavel. Portanto, a UNIOESTE não foi incluída nas alternativas do questionário.

A UNIVEL e os seus concorrentes diretos, que se encontram estabelecidos na cidade de Cascavel – Paraná, estão descritos na tabela 05, em número de cursos, número de alunos, cursos reconhecidos e ano do início das atividades no município.

TABELA 05 – PERFIL COMPARATIVO DA UNIVEL E A CONCORRÊNCIA.

	Forma	n.º de cursos	n.º alunos	Cursos Reconhecidos Pelo MEC	Ano de início
FADEC	Faculdade Isolada	1	100	Nenhum	2000

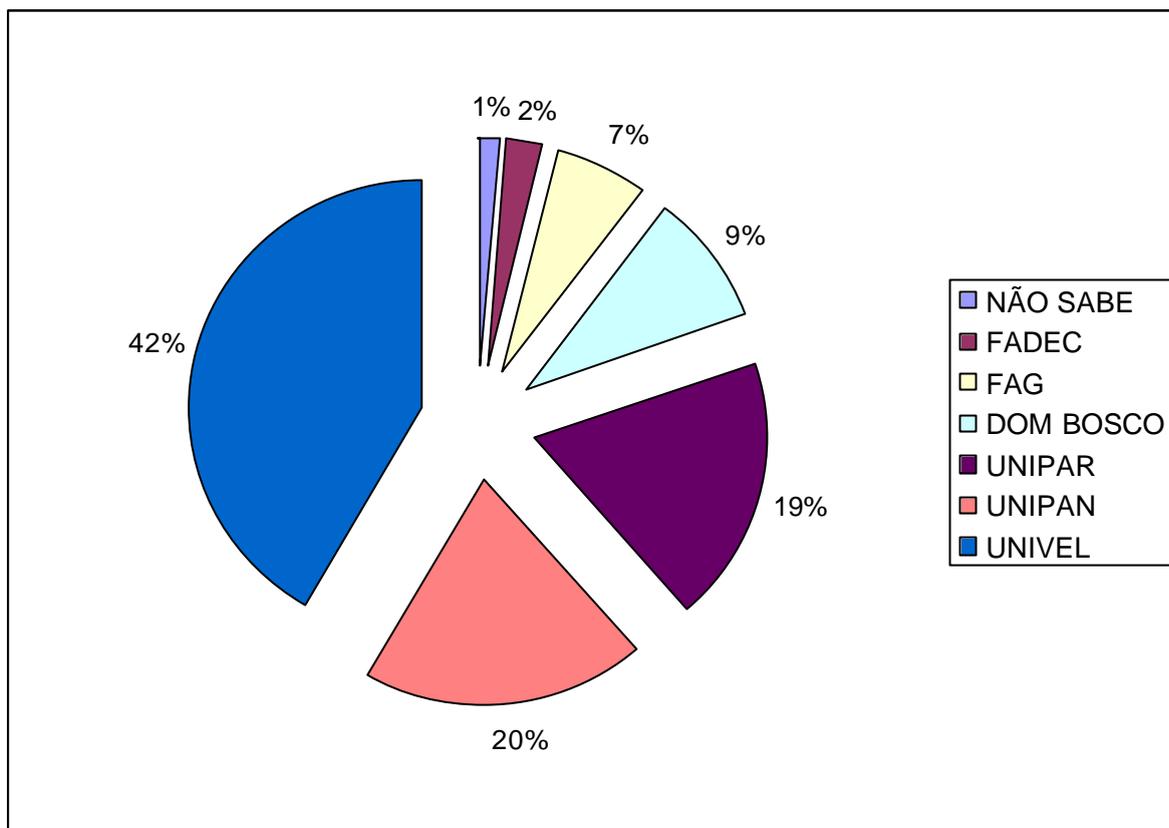
FAG	Faculdades Integradas	4	415	Nenhum	1999
DOM BOSCO	Faculdades Integradas	2	280	Nenhum	1999
UNIPAN	Faculdades Integradas	4	1150	Nenhum	1999
UNIPAR	Universidade	17	3800	Nenhum	1999
UNIVEL	Faculdades Integradas	7	1600	Quatro	1996

Na tabela 05 é possível visualizar que a UNIVEL tem a vantagem de ser a primeira e a vantagem de ter quatro cursos já reconhecidos, o que dá, temporariamente uma condição superior. A UNIPAR se mostra forte pela sua autonomia de universidade, tendo em pouco tempo instalado 17 cursos de graduação e contar com o maior número de alunos.

A pesquisa foi realizada no dia 07 de fevereiro do ano de 2001, onde foram questionados por abordagem surpresa, para que não houvesse tempo da pessoa pensar sobre a IES privada, mas sim para falar o primeiro nome que viesse na sua mente (ver questionário em anexo). E, das 213 pessoas abordadas, apenas 03 não souberam responder. A UNIVEL apareceu em primeiro lugar na mente das pessoas com 89 respostas, seguida da UNIPAN com 42 e da UNIPAR com 40. Isso significa que a UNIVEL está com 42% do *share-of-mind* no mercado de ensino superior privado de Cascavel, e o combate maior se dá entre a UNIPAR e a UNIPAN.

O posicionamento da marca na cabeça das pessoas não significa volume de vendas ou participação na receita do mercado, mas sim o potencial de lembrança do consumidor. A lembrança por parte do mercado facilita o desenvolvimento de estratégias promocionais e eventuais ataques da concorrência em detrimento da marca da organização.

O gráfico número 11 mostra o posicionamento da marca UNIVEL em relação as demais IES privadas concorrentes em Cascavel.

GRÁFICO 11 – *SHARE-OF-MIND* DE IES PRIVADAS EM CASCAVEL-PR

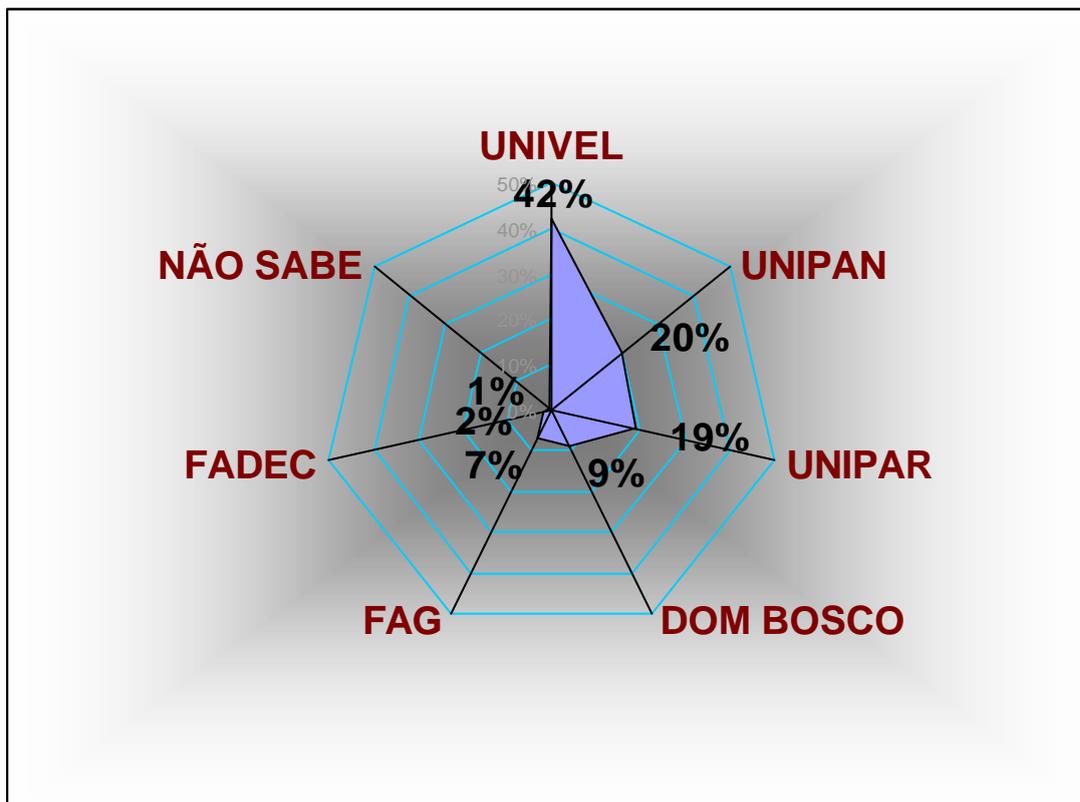
Estar em primeiro lugar na mente das pessoas é um bom indicador para que se consiga uma participação efetiva de mercado de forma mais segura e crescente. A contenção da evolução da concorrência pode possuir um poder superior quando a marca está fortalecida.

Manter a marca UNIVEL em primeiro lugar é uma forma de barreira de ocupação de espaço da concorrência. Este dado passa a ser muito importante no composto de marketing da IES, pois pode explorar os pontos fracos da concorrência e distanciar ainda mais em relação a marca dos concorrentes.

No gráfico 12, que se trata de um mapa de percepção de marca, pode-se visualizar cada instituição em relação à totalidade do mercado. As bordas do gráfico representam a situação ideal de conquista total de mercado através do desejo pela marca, presente na lembrança, onde cada

segmento triangular do gráfico representa a totalidade do mercado e, em azul, o quanto a marca representa percentualmente.

GRÁFICO 12 – MAPA DE PERCEPÇÃO DA MARCA DAS IES PARTICULARES PELA POPULAÇÃO LOCAL



Um dado relevante é que apesar de ter o maior número de alunos e o maior número de cursos decorrente de sua autonomia característica de universidade, a UNIPAR não está liderando na mente das pessoas da sociedade cascavelense. E, a UNIVEL que tem a vantagem de ter sido a primeira, e já possuir quatro cursos reconhecidos pelo MEC com conceito B, está na liderança de lembrança por parte das pessoas entrevistadas.

A seguir, no capítulo 5, os dados apresentados na pesquisa servirão para alimentar a primeira fase do modelo proposto a fim de que se demonstre um ensaio de aplicação com a UNIVEL.

4.4 – Aplicação do modelo proposto

Para exemplificar sua aplicação, foi feito um estudo de caso com a UNIVEL. Com os dados coletados e apresentados no capítulo 04, aplicou-se somente a primeira fase do modelo proposto no capítulo 3, que propiciou um ensaio da análise ambiental. O instrumento aplicado tem a pretensão de servir de referência primária, onde em outras aplicações poder-se-á buscar melhorias de acordo com o que se pretende obter de dados e informações. A aplicação da primeira fase representa a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico de acordo com o modelo proposto.

A seguir, na tabela 06 encontra-se descrita a primeira fase do modelo proposto na figura 08, o item 1-Análise Ambiental, com a aplicação no caso da UNIVEL. Nesta fase, ocorre o diagnóstico ambiental, que dá os subsídios necessários para que os objetivos organizacionais possam ser focados com uma maior precisão do que se fossem estabelecidos apenas pelo *feeling* do dirigente da IES.

TABELA 06 – SÍNTESE DA ANÁLISE AMBIENTAL DA UNIVEL

1-Análise Ambiental: <i>Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel - UNIVEL</i>	
1.1-Ambiente interno <i>Os pontos fortes e fracos foram levantados segundo a percepção de professores, alunos e dirigentes.</i>	1.1.1-Pontos fortes: <i>Professores, ambiente de trabalho, estrutura, qualidade de ensino, direção, conceitos perante o MEC e boa imagem da marca.</i>
	1.1.2-Pontos fracos: <i>comunicação interna, funções mal definidas, salas de aula numerosas, falta de plano de carreira, falta de plano de capacitação, falta de cobertura nas passarelas e serviços de fotocópias.</i>
1.2-Ambiente externo <i>As oportunidades e ameaças foram detectadas segundo a</i>	1.2.1- Oportunidades: <i>boa imagem, mercado em expansão, áreas de educação e agrária, conceitos perante o MEC, pós-graduação e parcerias com outras IES de renome.</i>

<i>percepção de professores e dirigentes.</i>	1.2.2- Ameaças: <i>Concorrência, guerra de preços, possíveis quedas de conceitos perante o MEC e demanda declinante.</i>
---	--

A UNIVEL possui uma missão, que foi elaborada em 1998. Para determinar os objetivos da IES, os dirigentes deverão sempre se reportar à missão, pois nela está descrita a razão de existência da UNIVEL, servindo assim, de um direcionador das ações. A missão da UNIVEL é “ser um centro de excelência em educação superior, orientado para gerar consciência crítica, formando empreendedores com o perfil que as transformações da sociedade exigem, integrados com o contexto regional”.

Com os dados fornecidos pela pesquisa, a tabela 6, mostra um diagnóstico muito importante no momento de tomada de decisão estratégica de traçar objetivos em harmonia com a missão.

De posse do diagnóstico ambiental, o responsável pelo planejamento estratégico entenderá mais facilmente a dinâmica do que está bom e do que deverá ser melhorado para um melhor aproveitamento das oportunidades e defesa contra as ameaças.

Para a UNIVEL, o diagnóstico pode implicar em uma discussão mais aprofundada em como e onde investir os recursos disponíveis para se obter os melhores resultados das ações estratégicas a serem implementadas.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Observou-se com este trabalho de pesquisa, que a formulação e implementação do processo de planejamento em organizações de ensino terão características e implicações diferentes de outras organizações, face às suas peculiaridades.

Foram feitas análises de roteiros de planejamento estratégico existentes para que se pudesse propor um modelo e aplicá-lo em um caso real.

Foi, então, proposto um modelo de planejamento estratégico pra IES privadas e demonstrado que é possível de aplicação de diagnóstico com êxito em uma ou mais instituições, desde que sejam respeitadas as particularidades.

Pelo estudo sobre planejamento estratégico, pôde-se observar que as essências dos roteiros são muito próximas. O que diferencia é a fonte dos dados e as características da organização em estudo.

O modelo proposto tem a pretensão de servir como base para que a IES UNIVEL dê continuidade no ato de planejar de forma estratégica, e de servir de consulta para outras IES que se interessarem pelo tema nestes tempos de competitividade acirrada.

Vale citar que nem tudo aparece em uma pesquisa de campo, como, por exemplo uma oportunidade que não apareceu na percepção dos alunos, nem na percepção dos professores, nem pelos dirigentes da IES estudada, foi o EAD, Educação a distância. A EAD que foi tema principal das conferências proferidas na 66.^a reunião plenária do CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, projeta-se no campo das oportunidades, mas na UNIVEL não foi tema de discussão formal ou debate entre o corpo docente. Porém, tendo sido lembrada pelos professores e dirigentes que participam de encontros educacionais.

Pôde-se identificar que todos os envolvidos na UNIVEL estão precisando de atualização. Como exemplo desta constatação, pode-se citar a Educação a Distância que é um tema de discussão que se encontra em alta e que pode representar, em um prazo não tão longo, uma ameaça às IES que não estiverem preparadas para atuar nesta nova modalidade de ensino.

O modelo não foi possível de ser aplicado em sua totalidade, mas sua aplicação da primeira fase levantou aspectos estratégicos de real possibilidade de implantação, que poderão ser discutidos na elaboração dos objetivos e estratégias com possibilidades de serem adotadas pela IES, se for dada a continuidade na elaboração do planejamento estratégico da UNIVEL.

CAPÍTULO 6 - RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se à UNIVEL que seja estudada a viabilidade de um projeto piloto de EAD, mesmo que em parceria com outra instituição com tecnologia disponível, faça parte do planejamento estratégico da IES.

Como recomendação para trabalhos futuros, poder-se-ia elaborar um fluxograma contendo todas as variáveis possíveis para o composto de informações para análise ambiental específica de IES privadas, que por sua vez poderia tornar-se um simulador (em forma de *software*) que facilitasse o processo de planejamento estratégico e, conseqüentemente, as tomadas de decisões das organizações educacionais de ensino superior, incluindo um modelo de análise de concorrência com a utilização de uma lógica, como por exemplo a lógica *fuzzy*.

Outra recomendação para as IES privadas é acompanhar os movimentos estratégicos da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, que podem significar uma boa atualização no que se refere aos fatores ambientais externos (anexo 04).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, João Roberto Moreira. **Guia prático do diretor de escola.** Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação: 1999.
- ANSOFF, H. Igor, Mc DONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BALDRIDGE, J.V. **Strategic Planning in Higher Education: Does the Emperor Have Any Clothes?** In the dynamics of organizational Change in Education. J.V. Baldrige ET. Deal (Editors) Berkeley: Maitchan Publishing Comporation, 1983.
- BEER, Michael, EISENTAT, Russel A. **Artigo: Contra os seis assassinos silenciosos.** São Paulo: HSM Management n.º 25, p.118-124, março-abril, 2000.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BOBROW, Edwin E.. **Guide to planning.** New York: Alpha Books, 1998.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Campus, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert, A, Jr., PETER, Paul I., **Marketing: criando valores para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing.** São Paulo: Atlas, 1986.

- DAY, George S., REIBSTEIN, David J., GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pesquisa Institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1990.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1995.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAGEL, John. **Vantagem competitiva na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, Gary. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse estatística do ensino superior de graduação – 1999**. Brasília-DF: O Instituto, 2000.
- KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

- KOTLER, Philip. **Marketing Management: the millennium edition**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- LEVY, Alberto R.. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo**. Florianópolis, 1999.
- LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento Estratégico e Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
- LORANGE, Peter, ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- McGEE, James V., PRUZAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEYER, Victor Jr., **Considerações sobre Planejamento Estratégico na Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPLTA/NUPEAU/1988.
- MEYER, Victor Jr.. **Planejamento Estratégico : Uma renovação na gestão das Instituições Universitárias**. Temas de Administração Universitária, Florianópolis GPGA/UFSC, 1992.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11.^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PERRY, Lee Tom. **Estratégia ofensiva**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PORTER, Michael E.. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RASMUSSEN, U. W.. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ROBERT, Michel. **The power of strategic thinking**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- ROJO, Claudio Antonio. Artigo: **O novo cenário de competitividade entre as instituições privadas de ensino superior de administração**. Anais do I ERANGRAD – SUL. Encontro Nacional dos cursos de Administração. Curitiba: 03 e 04 de julho de 2000.
- RIES, Al, TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-hill, 1986.
- RIES, Al, TROUT, Jack. **Marketing de guerra II: a ação**. São Paulo: McGraw-hill & Mádía e Associados, 1989.

- SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANTOS, Milton, SILVEIRA, Maria Laura. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro**. Brasília: ABMES, 2000.
- STEINER, George A.. **Strategic planning: a step-by-step guide**. New York: Simon & Schuster, 1979.
- STERN, Carl W., STALK, George. **Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group**. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.
- TEIXEIRA, Joaquina B., **O Planejamento Estratégico nas Universidade brasileiras**. Educ.Bras. Brasília, 17(35): 201-210, 2º sem. 1995.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **O ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Marco Zero, 2000.
- FEDES – Fondo editorial para desarrollo de la educación superior. **UNIVERSITAS 2000**. Caracas: FEDES, volumen 10, 1986.
- VASCONCELOS, Eduardo, HEMSLEY, James R.. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WILSON, I. Strategic planning isn't dead – it changed. **Long range planning**, vol.27, n.4, p.12-24, 1994.

YOSHINO, Michael Y., Rangan, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEMKE, Ron. **A nova estratégia do marketing**. São Paulo: Harbra, 1989.

Sites consultados

AMBES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. www.abmes.org.br

CAPES - . www.capes.gov.br

CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras: www.crub.org.br

DOU – Diário Oficial da União: www.dou.gov.br

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais: www.inep.gov.br

MEC – Ministério da Educação: www.mec.gov.br

CNE – Conselho Nacional de Educação: www.mec.gov.br/cne

ANEXOS