



5º Congresso de Pós-Graduação

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A COMPETÊNCIA EMPRESARIAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Autor(es)

GLAUCIA MARIA DE OLIVEIRA ROCHA RAMI

Co-Autor(es)

EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Orientador(es)

EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Evento

A cada dia, surgem novas instituições de ensino superior e, por conta desse fato, as IES particulares devem adaptar-se às condições competitivas do jogo mercadológico em que se encontram. Esse cenário demanda estratégias organizacionais voltadas para vantagens competitivas e sabe-se que estratégias resultam de um processo de planejamento. Sendo assim, o planejamento das instituições deve orientar ações e criar ferramentas, visando à construção otimizada do futuro desejado. O Plano de desenvolvimento Institucional, o PDI, exigido pelo MEC, identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades que desenvolve ou que pretende desenvolver, além de esclarecer as disposições da Instituição em relação ao futuro desejado. Além disso, o PDI deve permitir que os processos administrativos incorporem maior grau de racionalidade, como forma de melhorar a capacidade de tomar decisões. O conjunto de referenciais apresentado neste documento motiva a intencionalidade do Planejamento Estratégico. Sendo assim, o planejamento estratégico, fruto da mudança de comportamento em um ambiente competitivo, é o primeiro passo de um processo de mudança, primordial para manutenção das entidades de ensino superior. Dessa forma, a adoção do pensamento estratégico, cada vez mais, vem se tornando uma ferramenta importante na manutenção das IES. Há várias definições para planejamento estratégico. Para Porter (1998, p501), planejamento estratégico é como uma corrida para uma posição ideal. É o fazer diferente. A criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, com disciplina e comunicações claras. Spers (apud. BELLUCA et. al. 2003, p1), no entanto, afirma que embora o planejamento estratégico seja uma ferramenta importante, é preciso entender que não se trata de uma “solução mágica”. Gestores inexperientes podem adotar essa ferramenta de maneira inadequada, podendo, inclusive, causar prejuízos irreparáveis ao seu negócio. Segundo Drucker (1997, p714), planejamento estratégico é o processo contínuo

de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Tendo como referencial teórico-metodológico os autores acima citados e outros, este estudo pretende avaliar a importância do PE enquanto instrumento de mudança institucional visando a adquirir vantagem competitiva. Para identificar o planejamento estratégico como uma ferramenta importante na manutenção das instituições, analisaram-se três IES, na cidade de Sorocaba, com as seguintes características: menos de dez anos de funcionamento; uma média de 700 alunos e cursos de licenciatura. O método de pesquisa utilizado para coleta de informações foi o estudo de multicase comparando-se os resultados encontrados com a teoria de apoio da pesquisa. O estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998, Gómez, Flores&Jimenez, 1996) e que depende fortemente do trabalho de campo. (Punch, 1998, apud COUTINHO/CHAVES et. al. 2002, p. 5) Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os Administradores como o Coordenador Geral e o Diretor Administrativo. No primeiro item, apresentou-se uma breve revisão da literatura que alicerça essa pesquisa, assim como os objetivos e a justificativa. A seguir, no segundo item, foi apresentada uma análise setorial do ensino superior brasileiro privado; no terceiro, o Plano de Desenvolvimento Institucional como proposta Governamental; no quarto, as estratégias organizacionais voltadas para uma vantagem competitiva e no quinto, a análise das entrevistas. Por fim, as considerações finais.

1. Introdução

A cada dia, surgem novas instituições de ensino superior e, por conta desse fato, as IES particulares devem adaptar-se às condições competitivas do jogo mercadológico em que se encontram. Esse cenário demanda estratégias organizacionais voltadas para vantagens competitivas e sabe-se que estratégias resultam de um processo de planejamento. Sendo assim, o planejamento das instituições deve orientar ações e criar ferramentas, visando à construção otimizada do futuro desejado. O Plano de desenvolvimento Institucional, o PDI, exigido pelo MEC, identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades que desenvolve ou que pretende desenvolver, além de esclarecer as disposições da Instituição em relação ao futuro desejado. Além disso, o PDI deve permitir que os processos administrativos incorporem maior grau de racionalidade, como forma de melhorar a capacidade de tomar decisões. O conjunto de referenciais apresentado neste documento motiva a intencionalidade do Planejamento Estratégico. Sendo assim, o planejamento estratégico, fruto da mudança de comportamento em um ambiente competitivo, é o primeiro passo de um processo de mudança, primordial para manutenção das entidades de ensino superior. Dessa forma, a adoção do pensamento estratégico, cada vez mais, vem se tornando uma ferramenta importante na manutenção das IES. Há várias definições para planejamento estratégico. Para Porter (1998, p501), planejamento estratégico é como uma corrida para uma posição ideal. É o fazer diferente. A criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, com disciplina e comunicações claras. Spers (apud. BELLUCA et. al. 2003, p1), no entanto, afirma que embora o planejamento estratégico seja uma ferramenta importante, é preciso entender que não se trata de uma “solução mágica”. Gestores inexperientes podem adotar essa ferramenta de maneira inadequada, podendo, inclusive, causar prejuízos irreparáveis ao seu negócio. Segundo Drucker (1997, p714), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Tendo como referencial teórico-metodológico os autores acima citados e outros, este estudo pretende avaliar a importância do PE enquanto instrumento de mudança institucional visando a adquirir vantagem competitiva. Para identificar o planejamento estratégico como uma ferramenta importante na manutenção das instituições, analisaram-se três IES, na cidade de Sorocaba, com as seguintes características: menos de dez anos de funcionamento; uma média de 700 alunos e cursos de

licenciatura. O método de pesquisa utilizado para coleta de informações foi o estudo de multicasos comparando-se os resultados encontrados com a teoria de apoio da pesquisa. O estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998, Gómez, Flores&Jimenez, 1996) e que depende fortemente do trabalho de campo. (Punch, 1998, apud COUTINHO/CHAVES et. al. 2002, p. 5) Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os Administradores como o Coordenador Geral e o Diretor Administrativo. No primeiro item, apresentou-se uma breve revisão da literatura que alicerça essa pesquisa, assim como os objetivos e a justificativa. A seguir, no segundo item, foi apresentada uma análise setorial do ensino superior brasileiro privado; no terceiro, o Plano de Desenvolvimento Institucional como proposta Governamental; no quarto, as estratégias organizacionais voltadas para uma vantagem competitiva e no quinto, a análise das entrevistas. Por fim, as considerações finais.

2. Objetivos

- Avaliar a importância do PE enquanto instrumento de mudança institucional visando a adquirir vantagem competitiva

3. Desenvolvimento

• **CONTEXTO AMBIENTAL – ANÁLISE SETORIAL DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO PRIVADO** Nos últimos anos, o ensino superior brasileiro teve crescimento recorde, transformando-se num grande negócio. O número de instituições privadas de Ensino Superior no país subiu de 684, em 1995, para 1789, no ano de 2004. Elas correspondem a 2,1 milhões de cerca de 3 milhões de alunos. Projeções apontam que em 2008, o número de matriculados em faculdades será superior a 6 milhões. (INEP, 2007). Em 1997, havia 505 mil vagas para 392 mil alunos ingressantes. Em 2004, o número passou para 2 milhões e 11 mil vagas para 1015 mil alunos. Ou seja, enquanto a oferta cresceu 298%, a demanda aumentou apenas 159% o que manteve, em 2005, 50% das vagas ociosas. Isso porque das 1762 instituições particulares que existem 998 foram criadas nos últimos seis anos e 935 tem menos de 500 alunos, correndo graves riscos de não continuarem funcionando daqui para frente. (FOLHA DE S. PAULO, 2006). Uma das regras básicas de mercado explica a dificuldade do setor privado: a oferta está maior do que a demanda. De fato, a flexibilização da legislação para abertura de vagas, provocou a expansão do ensino superior, gerando uma crise no setor: o aumento da concorrência. A conquista e a manutenção de uma fatia do mercado em expansão fizeram a concorrência acirrada entre as instituições gerando um cenário competitivo. Isso implica desenvolver estratégias para obtenção de vantagens sobre seus concorrentes e sobrevivência no mercado econômico crescente. Para Prahalad (2002), uma empresa necessita desenvolver vantagem competitiva e, para isso, é necessário preparar pessoas constantemente para desempenhar novas habilidades que deverão ser continuamente melhoradas.

• **Plano de Desenvolvimento Institucional - pdi como proposta governamental** O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases) que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional (Brasil, Ministério de Educação, 1996). Com a edição da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu; da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC; do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº. 9.394/96. No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIEnS, no momento em que o interessado solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento ou o credenciamento periódico da Instituição de Educação Superior, a autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, seqüenciais e o credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância ou a autorização de cursos fora de sede para as

universidades. Vale ressaltar que as Instituições deverão apresentar seus PDIs a cada 5 (cinco) anos, tendo em vista o período de vigência estabelecido pela legislação vigente. Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº. 9.394/1996 (LDB), Lei Nº. 10.861/2004, Decreto Nº. 2.494/1998, Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº. 4.914/2003, Decreto Nº. 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP Nº 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE No 10/2002, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999. A idéia fundadora do PDI é que, apesar de ele estar consolidado num documento, não se limita a este, já que o planejamento estratégico é visto como processo permanente pelo qual a IES toma decisões acerca do futuro desejado. Não é objetivo deste trabalho analisar o PDI como sistema, mas destacar a importância do PDI, no quadro de nossa realidade, como fio condutor e aperfeiçoamento de modelo de plano estratégico. Um PDI, nessa perspectiva, poderá espelhar a tradução, em médio prazo, das propostas de uma IES no sentido de consolidar sua trajetória. •Estratégias organizacionais voltadas para uma vantagem competitiva As IES particulares vêm, nos últimos anos, sofrendo novos desafios derivados de mudanças significativas no segmento. Até o início da década passada, as Instituições de Ensino Superior estavam habituadas a atuar em um contexto sem a acirrada competitividade dos concorrentes podendo manter modelos de administração mais convencionais. No entanto, os novos tempos de globalização trouxeram crises econômicas e aumento da competitividade o que impulsionou variáveis novas para as empresas no mundo. Elas têm que conviver com esta realidade e criar mecanismos de defesa para competir no novo jogo econômico contemporâneo. Um dos mecanismos que tem se constituído em uma das mais importantes armas das organizações para manterem-se competitivas é o planejamento estratégico, instrumental novo para a maioria das instituições educacionais. (KOTLER, 1994, p 443). O planejamento estratégico visa a desenvolver e a manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica o desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada. (KOTLER, 1994). Segundo Kotler (1994), estratégias não são simplesmente inspirações ou “idéias brilhantes”. Não é a mesma coisa que formular metas. As estratégias surgem do ambiente e refletem a análise ambiental de recursos e as etapas de formulação de metas. Na verdade, as estratégias resultam de processos de planejamentos e o planejamento estratégico envolve a identificação da missão da instituição, a avaliação de recursos e o exame do ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades e estratégias. (KOTLER, 1994). É essa análise que possibilita estabelecer o rumo da instituição. Dessa forma, o plano estratégico da instituição, que pode ser denominado de PDI, deve conter uma visão da organização e de sua evolução ao longo da própria existência, de suas experiências, seus valores, de sua produção e de suas competências. Avaliando o passado, pode-se verificar o que deu certo e o que não funcionou. O PDI representa, portanto, uma excelente oportunidade para avaliar a situação anterior, compreender a presente e projetar a do futuro; permite mapear a direção que a instituição pode seguir, projetar a posição futura da instituição no mercado. A elaboração do PDI segue um roteiro oficial para fins burocráticos de credenciamento institucional junto ao MEC. Sua metodologia de elaboração deve obedecer a do Planejamento Estratégico.

4. Resultados

• ANÁLISE DOS RESULTADOS São apresentados, a seguir, os principais aspectos relacionados às percepções dos três administradores das IESs. Instituição A Conforme o Coordenador Geral da IES, a Instituição surgiu como um braço da escola que já tem experiência de longos anos, com cursos técnicos, ensino médio, ensino básico. Houve uma análise do mercado feita por uma consultoria externa. Para elaboração do PDI, contrataram consultoria e também foram consultados “amigos” ou “mantenedores” de outras IES que já tinham este documento pronto para algumas “consultas ou cópias” fazendo algumas alterações convenientes para a IES A, não havendo a participação do coordenador geral, coordenador de curso e professores, cabendo, a execução, somente a eles. O coordenador geral não conhece o PDI, não participou em nenhum momento da sua elaboração, mas reconhece a importância do planejamento. No

entanto, segundo Kotler (1996) a formulação de estratégia é o esforço da instituição em definir sua estratégia ampla para atingir seus objetivos. Se uma instituição educacional não pode identificar um mercado e atendê-lo suficientemente bem para atrair os recursos necessários, provavelmente, fechará e outras instituições ocuparão seu lugar. Conforme acima exposto, a IES A não utiliza seu planejamento como recurso de gerenciamento da Instituição. Instituição B Conforme o Coordenador Geral da IES, ela começou a ser planejada procurando compatibilizar a experiência dos mantenedores, o roteiro proposto pelo MEC e a concepção do que deve ser um PDI. Optou-se, também, pelo estudo de um processo de definição de objetivos e linhas de ação da Instituição, com a participação dos mantenedores, coordenador geral, coordenador de curso, além dos professores. Paralelamente a esse processo, foram levantados dados sobre a Instituição, de acordo com os eixos definidos pelo Mec. Chegou-se à primeira versão do PDI, deixando seus possíveis desdobramentos, como o desenvolvimento dos Projetos de Ação para os próximos anos e a Avaliação do Sistema como um todo, para uma definição posterior. Segundo o coordenador geral, logo o documento teve que ser reformulado, com término da construção de um novo prédio, adequação da biblioteca e a proposta de abertura de novos cursos. Conforme o acima exposto, a IES B utiliza o planejamento como recurso de planejamento da Instituição, procurando constantemente estudá-lo e reformulá-lo, para adequar as áreas de desenvolvimento planejadas. Instituição C Conforme o Diretor da IES, ela surgiu em 1999 dentro de uma instituição de ensino de educação infantil, de ensino fundamental e médio, com o intuito de levar a mesma qualidade de ensino praticado em São Paulo. Em 2001, a unidade começa a funcionar. Toda a Direção é oriunda de empresas, ou seja, todos eram executivos e nesse contexto não se imagina como trabalhar sem planejamento. (palavras do Diretor). O planejamento estratégico foi elaborado para períodos de cinco anos revistos semestralmente. Foi realizada uma análise da demanda para determinar a atratividade e potencial de lucratividade da região. Nessa análise, indicadores sociais, econômicos e culturais foram avaliados. A escola realiza, anualmente, uma série de pesquisas: necessidades, expectativas e imagem de marca. Quando foi perguntado sobre o sentido do planejamento, o Diretor respondeu: "Planejamento é a união da inteligência da organização para, a partir de indicadores, determinar tendências para construir o plano estratégico da instituição. Sem ele não é possível saber em qual cenário iremos atuar, qual papel vou desempenhar neste cenário, onde queremos chegar, qual o caminho e quem vai responder pelas ações." O PDI foi totalmente desenvolvido pelos mantenedores, equipe técnica, professores e demais funcionários e está em consonância com o planejamento estratégico. Conforme o acima exposto, a organização faz constante estudo e revisão do planejamento, utiliza o planejamento como instrumento capaz de orientar as disposições da Instituição em relação ao futuro desejado, aumentando o escopo de participação dos atores relevantes o que permite que os processos administrativos incorporem um maior grau de racionalidade como forma de melhorar a capacidade de tomar decisões. Nas Instituições B e C, os administradores dedicam mais atenção às estratégias institucionais, tanto na sua formulação como na sua implementação, reconhecendo o plano como documento importante para delinear a estratégia de trabalho de suas IESs, que deve estar alinhada ao PDI. Para Hendersen (apud MONTGOMERY; C. A., PORTER, 1998) os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes: 1- a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; 2- a capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; 3- a presença de recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; 4- a capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente e 5- a disposição de agir. Assim, percebe-se que as estratégias requerem comprometimento e dedicação por parte de toda a organização.

5. Considerações Finais

Considerações finais O estudo de multicase-comparativos, metodologia usada nessa pesquisa, evidenciou que o comprometimento e a dedicação por parte de toda a organização na elaboração do PDI e das Estratégias podem trazer benefícios de várias dimensões. A revisão da literatura para o presente estudo sinalizou que todas as instituições enfrentam concorrência e que os administradores estão conscientes que mesmo instituições mais antigas não podem ignorar a concorrência. As instituições que conhecem o

mercado analisam seus concorrentes e fazem o planejamento estratégico, geralmente, obtêm vantagens muito mais do que aquelas que não adotaram tais práticas. Dessa forma, é preciso que os administradores dediquem mais atenção às estratégias institucionais, quer no que diz respeito à sua formulação ou à sua implementação.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas Belluca, L. F. B. et. al. Episódios e Planejamento Estratégico: o Caso de uma Instituição de Ensino Superior. In: Estudo exploratório sobre o Uso de Ferramentas Estratégicas e Mercadológicas pelas Empresas do Setor de Varejo e Serviços no Município de Piracicaba. Projeto de pesquisa Submetido ao FAP/ UNIMEP, 2003, 38P. BRAVO, Maria Pilar Colas; EISMAN, Leonor Buendia. Investigación Educativa. 3 ed. Sevilla: Ediciones Alfar (1998). COUTINHO, P.C.; CHAVES, J.H. O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Revista Portuguesa de Educação, ano/vol.15, número 001- Universidade Minho, Braga, Portugal pp. 221- 243. DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à Administração. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998. FOLHA DE S. PAULO. Graves riscos financeiros da educação superior no Brasil. Disponível em www.1.folha.uol.com.br/folha/educação/ult305u18558.shtml. Acesso em 18 de abr. 2006. HENDERSEN, Bruce D. Apud: MONTGOMERY, C. A., PORTER M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Elsevier, p.3, 1998. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2003. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Acesso em: out. 2005. KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 725. KOTLER, P.; FOX, K. F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo, SP: Atlas, 1994, 444p. MINTZBERG, H. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookmann, 2000. 299 p. MONTGOMERY, C. A., PORTER M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Elsevier, 1998- 13ª ed. 501 p. PORTER, Michael. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 512. PRAHALAD, C. A competência essencial. In: Estratégia e planejamento. São Paulo: Publifolha, 2002. PUNCH, Keith. Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches. London: SAGE Publications. (1998) YIN, Robert. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, Ca: SAGE publications, 1994.