

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**SÍLVIA MARIA MORALES PEREIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E UTILIZAÇÃO DA MATRIZ *BOSTON  
CONSULTING GROUP* (BCG) EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL  
CONFESSIONAL**

**PIRACICABA**

**2007**

SÍLVIA MARIA MORALES PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E UTILIZAÇÃO DA MATRIZ *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL CONFSSIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Marketing e Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Gitana Krob Meneghetti

PIRACICABA

2007

Pereira, Sílvia Maria Morales.

Planejamento Estratégico e Utilização da Matriz *Boston Consulting Group* (BCG) em uma Instituição Educacional Confessional/Sílvia Maria Morales Pereira – 2007.  
86 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani.

Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Gitana Krob Meneghetti.

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Planejamento Estratégico. 2. Matriz BCG. 3. Gestão Educacional. 4. Instituição de Ensino Superior. I. Giuliani, Antonio Carlos. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

SÍLVIA MARIA MORALES PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E UTILIZAÇÃO DA MATRIZ *BOSTON CONSULTING GROUP* (BCG) EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL CONFSSIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Marketing e Estratégia

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (orientador)  
Universidade Metodista de Piracicaba  
(UNIMEP)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Gitana Krob Meneghetti (co-orientadora)  
Universidade Metodista de Piracicaba  
(UNIMEP)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Nádia Kassouf Pizzinatto  
Centro Universitário Nove de Julho  
(UNINOVE)

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, a Quem devo a minha vida. A Ele, meu humilde agradecimento.

A meus pais, José e Idalina, pelo exemplo de vida e pelos ricos ensinamentos, baseados no amor e no respeito.

Ao meu esposo, Mário Sérgio, pelo companheirismo e à minha filha, Júlia, pela alegria de viver. Amo vocês!

Aos meus queridos irmãos, Sueli, Edson, João Jorge e Simone, pelo amor de sempre.

À Sirlei e ao Mário, pelo apoio e carinho.

## AGRADECIMENTOS

Em meio a várias pessoas e instituições que me ajudaram no decorrer dos últimos anos, em especial, quero agradecer:

À Prof.<sup>a</sup> Maria Izalina Ferreira Alves (querida Iza), que me estimulou e me ajudou na concretização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, pela sinalização precisa dos rumos a seguir durante todo o desenvolvimento desta pesquisa, pelo respeito, pela dedicação e confiança.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Gitana Krob Meneghetti que sempre me incentivou a crescer tanto pessoal quanto profissionalmente, pela amizade sincera vivenciada pelos anos de convivência e de aprendizado.

À Universidade Metodista de Piracicaba, pela possibilidade de trabalho e pelo incentivo na obtenção deste título.

À Mirian Polla, pelo carinho de sempre e pelo precioso auxílio na revisão deste trabalho.

À Cristiane Mariana R. da Silva pela confirmação da aplicação da estatística nesta pesquisa.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Corrêa Dias pela indicação da epígrafe e pela amizade.

A Luis Carlos Morales, pelo auxílio e apoio de sempre.

À Prof.<sup>a</sup> Rosália Maria R. de Aragão, pela preciosa contribuição no trabalho e pela agradável convivência diária.

Aos amigos e amigas da Universidade Metodista de Piracicaba, em especial, à Ariane, Cristiane, Daniela, Dena, Heloísa, Ivonete, Nilza, Renata, Patrícia S., Silvana e ao Clemílson, pela companhia e apoio.

À Rosa Maria Alves e à Dulce Helena dos Santos, respectivas funcionárias da Secretaria do Programa de Mestrado Profissional em Administração e da Secretaria de Atendimento Integrado da Pós-Graduação, pela dedicação e carinho.

A todos os amigos, amigas e familiares, pela compreensão e pelo entendimento durante as minhas ausências.

*“Pode-se viver no mundo uma vida maravilhosa, quando se sabe trabalhar e amar. Trabalhar pelo que se ama e amar aquilo em que se trabalha.”*

*Leon Tolstoi*

## RESUMO

Este trabalho propõe a implementação do Planejamento Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior confessional, por meio da aplicação da Matriz *Boston Consulting Group* – BCG em dezoito cursos de graduação, distribuídos em três faculdades da Universidade pesquisada. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram identificados, descritos e analisados os principais conceitos sobre o perfil do Planejamento Estratégico mais utilizado pelas Universidades sem fins lucrativos, bem como foram relatadas as principais dificuldades de implementação. Para atingir os propósitos estabelecidos e para que fosse possível a aplicação da Matriz BCG, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória, a fim de se buscar informações dos cursos analisados tanto na Instituição estudada quanto no INEP/MEC, por meio dos Censos da Educação Superior de 2004 e 2005. Espera-se que os resultados apresentados pela Matriz BCG possam oferecer ao gestor educacional subsídios concretos para a aplicação de estratégias específicas a cada curso analisado dentro de sua respectiva faculdade.

Palavras-chave. 1. Gestão Educacional. 2. Planejamento Estratégico. 3. Matriz BCG.

## **ABSTRACT**

The present work deal with an implementation of a Strategic Plan at a private University by means of the Boston Consulting Group matrix application – BCG - in eighteen undergraduate courses offered in three Colleges and Faculties at the University locus of this investigation. In this research were focused (1) the main constitutive and most used concepts for a perfile of the Strategic Plans at the University to be identified, described and analyzed and (2) the main difficulties in the implementation with the purpose to be found and also related. In order to reach what was aimed and make possible the application of the BCG matrix, it was necessary to achieve an exploratory initial study to get information about the courses defined to be analyzed as those belong to the referred institution or in official governmental instance INEP/MEC. So, Superior Education census documents from 2004 to 2005 were considered. The results obtained by the application of the BCG matrix can certainly offer useful tools to educational managers make real profit of some applications of specific strategies for each undergraduate course analyzed inside the respective academic unit.

Key words: 1. Educational Management 2. Strategic Plan 3.BCG Matrix

## LISTA DE GRÁFICOS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Gráfico 1 | Matriz BCG aplicada à Faculdade Alfa..... | 71 |
| Gráfico 2 | Matriz BCG aplicada à Faculdade Beta..... | 73 |
| Gráfico 3 | Matriz BCG aplicada à Faculdade Gama..... | 75 |

## LISTA DE QUADROS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Características do Planejamento Estratégico.....  | 33 |
| Quadro 2 | Processo de Planejamento Estratégico.....   | 34 |
| Quadro 3 | Tipos de Estratégias.....   | 41 |
| Quadro 4 | Aspectos de cultura na Universidade.....  | 56 |
| Quadro 5 | Modelo de Bryson.....   | 58 |
| Quadro 6 | Modelo de Cunha para implementação do Planejamento Estratégico                              | 59 |
| Quadro 7 | Três modelos de Planejamento Estratégico.....   | 60 |
| Quadro 8 | Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG<br>(exemplo: Faculdade Alfa)..... | 68 |

## LISTA DE FIGURAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Processo de Planejamento implementação – sua implementação e controle.....                 | 32 |
| Figura 2 | Tipos de planejamentos.....  | 35 |
| Figura 3 | Caminho de ação a ser percorrido pela empresa.....   | 42 |
| Figura 4 | Matriz de Crescimento/Participação de <i>Boston Consulting Group</i> –<br>Matriz BCG. .... | 45 |
| Figura 5 | Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.....                            | 47 |
| Figura 6 | Elementos componentes do sistema.....  | 51 |
| Figura 7 | Ambiente do sistema de uma IES.....  | 52 |
| Figura 8 | Níveis de sistemas.....  | 53 |

## LISTA DE SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior               |
| CES    | Câmara de Educação Superior   |
| CNE    | Conselho Nacional de Educação   |
| CONAES | Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior                       |
| CRUB   | Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras                        |
| CVP    | Ciclo de Vida do Produto  |
| ENADE  | Exame Nacional de Desempenho de Estudantes                                |
| IES    | Instituições de Ensino Superior   |
| INEP   | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio<br>Teixeira |
| LDB    | Lei de Diretrizes e Bases   |
| SESu   | Secretaria de Educação Superior   |
| SINAES | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                        |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.1 A importância do estudo.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1.2 Objetivo principal.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>1.3 Objetivos específicos.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>1.4 Pressupostos.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.5 Metodologia.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2 UNIVERSIDADE.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1 Breve histórico sobre as concepções de Universidade .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1.1 Modelo liberal ou universidade do espírito.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1.1.1 A universidade inglesa: lugar de ensino do saber universal.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1.1.2 A universidade alemã: comunidade de pesquisa.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.1.1.3 A universidade norte-americana: a busca pelo progresso.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.1.2 Modelo funcional ou do poder.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.1.2.1 A universidade francesa: prestadora de serviços do Estado.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>2.1.2.2 A universidade soviética: transformação da sociedade.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.2 Características da Universidade.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.3 Principais Conceitos Normativos de Universidade, segundo a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e a Constituição Federal.....</b> | <b>26</b> |
| <b>2.4 Cenário atual da Educação.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2.5 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).....</b>   | <b>27</b> |
| <b>2.6 Tendências da Educação.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.1 Conceitos, Características e Implementação.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.2 Tipos de Planejamento.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>3.3 Estratégia.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>3.3.1 Tipos de Estratégias.....</b>  | <b>37</b> |

|  |    |
|--|----|
| 3.4 Matriz BCG.....  | 43 |
| 3.5 Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto (CVP)..     | 46 |
| 4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE.....                          | 48 |
| 4.1 Instituição Educacional como Sistema Aberto.....                       | 50 |
| 4.2 Cultura Organizacional da Universidade .....                           | 54 |
| 4.3 Modelos de Planejamento Estratégico Voltado às IES .....               | 56 |
| 4.4 Dificuldades de Implementação do Planejamento Estratégico nas IES..... | 60 |
| 5 APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG NO ENSINO SUPERIOR.....                          | 63 |
| 5.1 Metodologia.....   | 63 |
| 5.2 Apresentação da IES em Estudo .....                                    | 63 |
| 5.3 Procedimentos Metodológicos.....                                       | 65 |
| 5.4 Etapas para Elaboração da Matriz BCG.....                              | 65 |
| 5.5 Explicação passo a passo da elaboração da Matriz BCG.....              | 68 |
| 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....                              | 70 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 78 |
| 7.1. Limitação do Estudo.....  | 79 |
| REFERÊNCIAS.....   | 81 |

## 1 INTRODUÇÃO

Profundas mudanças têm ocorrido na esfera organizacional da educação brasileira. No que se refere ao ensino superior, de acordo com os Censos da Educação Superior de 2000 e 2005, as matrículas de Graduação apontaram para um elevado crescimento nas instituições de ensino superior (IES) particulares, saltando de 1.807.219, em 2000, para 3.260.967, em 2005. No entanto, há que se destacar, também, que o número de IES particulares aumentou consideravelmente nesse mesmo período, sendo que, em 2000, existiam 1.004 IES no país, e em 2005, o número chegou a 1.934.

Esse aumento ocasiona uma oferta maior do que a demanda, gerando, portanto, o excesso de vagas em quase todos os cursos de graduação do país. Assim, o futuro ingressante ao ensino superior dispõe de inúmeras instituições com várias opções de cursos que lhe oferecem melhor qualidade, comodidade, preço, além de uma educação continuada que pode contribuir, ainda mais, para sua formação profissional e capacitação pessoal.

Além do excesso na oferta de vagas, a IES particular sofre, também, com a inadimplência. De acordo com o SINDATA/SEMESP, a inadimplência no ensino superior Privado do Estado de São Paulo apresentou, no período de 1999 a 2005, uma taxa média de 22,25% com o crescimento de 3% em 2005, se comparado ao ano de 2004. Dessa forma, há que se afirmar que esse fenômeno, somado à grande evasão, faz com que a IES seja estimulada, ainda mais, à busca de um planejamento que priorize o seu funcionamento sem perder sua qualidade de ensino.

De acordo com o INEP/MEC (2004), entre os anos de 1997 a 2003, o setor privado viveu um período de crescimento exponencial, aumentando a demanda de alunos ingressantes em 154%, com uma média anual de 17% de crescimento. No entanto, ao analisar o ano de 2003, nota-se uma desaceleração no crescimento da demanda de apenas 8% em relação ao ano anterior, já em 2004, a demanda se estabilizou com 2% de crescimento (HOPER, 2006).

No que se refere às perspectivas de futuro para as IES, de acordo com Porto e Régnier (2003), o sistema educacional brasileiro avança para o rompimento

de padrões consagrados, na perspectiva das duas forças propulsoras do ensino superior: mercado de trabalho e aspirações culturais.

Para esses autores, o mercado de trabalho exige uma nova qualificação profissional a partir de novos conteúdos, apontando para a preparação e a qualificação de novas profissões. No âmbito das aspirações culturais, destaca-se o ingresso no ensino superior, primeiro da classe média e depois da classe menos favorecida. Dessa forma, o ensino superior passa a ser objeto de desejo de todas as classes sociais.

As mudanças do contexto econômico, político e social do país apontam para a necessidade de uma adequação da realidade institucional com o ambiente externo. Analisar o contexto político e social torna-se importante para que a IES não perca o foco de sua missão, o que leva à concordância com Kotler (2000) de que, ao longo do tempo, a missão da Instituição pode perder sua importância diante das novas condições de mercado ou se tornar confusa pela inserção de novos produtos-cursos, de acordo com as necessidades do mercado.

Como aborda Meyer Júnior (1991), as universidades estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a se posicionarem de forma mais competitiva no ambiente em que atuam.

Para poder responder às pressões e aos desafios advindos do ambiente externos, as IES privadas vêm iniciando um processo de mudança para além do campo acadêmico, o que requer um planejamento no campo administrativo e uma adaptação das técnicas de gestão administrativa já utilizadas com sucesso pelas organizações.

No entanto, a idéia de implementar um Planejamento Estratégico em uma IES confessional parece ser incipiente e, na maioria delas, não é muito compreendida pelos seus colaboradores internos em todos os segmentos da Instituição.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Cunha (1996), consiste num processo de percepção ambiental tanto externo quanto interno e de uma análise dos pontos fortes e fracos da Instituição, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente externo, com a finalidade de estabelecer objetivos e definir seu caminho de ação, visando o aumento de seu desempenho.

Nesse contexto, o estudo ressalta a importância do Planejamento Estratégico como elemento de gestão para a IES, bem como a utilização da Matriz BCG como uma ferramenta de gestão ao Planejamento Estratégico da IES.

### 1.1 A Importância do Estudo

Um dos principais problemas encontrados em quase todas as IES é o de estabelecer um sistema de administração que assegure a flexibilidade da Instituição perante as inúmeras mudanças ocorridas no cenário educacional e as várias exigências dos órgãos reguladores.

No entendimento de Meyer e Lopes (2003), o maior desafio dos gestores universitários consiste na transformação das idéias em ações concretas, reforçando que, na implantação do Planejamento Estratégico numa Universidade, são encontrados alguns mitos que dificultam a sua implementação como:

- a) a racionalidade e a intuição;
- b) o processo e o ritual;
- c) a intenção e a ação;
- d) as informações gerenciais e as redes informais; e
- e) a participação e o comprometimento.

As IES privadas brasileiras têm experimentado profundos questionamentos não somente no que se refere aos seus objetivos e às suas funções, como afirmam Durham (1993), Bryson e Alston (1996), Kaufman, Herman e Watters (1996), mas, também, no que se refere à sua estrutura, organização e administração, bem como com relação à maneira como vêm empregando seus recursos.

A universidade não pode depender somente do trabalho do professor em sala de aula ou, ainda, de sua atuação como pesquisador, pois necessita, também, de um bom desempenho de seu corpo técnico-administrativo e, principalmente, da competência e segurança de seus gestores.

Assim, a importância deste estudo está embasada na utilização de uma ferramenta conhecida como Matriz *Boston Consulting Group* – BCG, aplicada no âmbito do Planejamento Estratégico em uma IES confessional.

Cabe ressaltar, ainda, que são poucos os trabalhos sobre o uso da Matriz BCG em instituições educacionais como ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico. Dessa forma, este estudo tem importância teórica e prática.

Teórica, porque ao se examinar os resultados da aplicação da Matriz BCG serão reveladas as fraquezas e as forças do próprio referencial teórico, representando, portanto, um incentivo à produção de outras experiências e trabalhos acadêmicos.

A relevância prática se dá pelo fato de que este trabalho permitirá aos gestores, diretores e coordenadores de cursos de graduação de instituições educacionais a visualização do processo de implementação da Matriz BCG, a qual lhes possibilitará adotar novas práticas de gestão.

Contudo, a importância do estudo está alicerçada na inexistência de estudos sobre o modelo Matriz BCG na educação e, ainda, na escassez de pesquisa ou publicação a respeito do tema.

## **1.2 Objetivo Principal**

O propósito desta pesquisa é estudar a aplicação da Matriz BCG como instrumento de apoio ao Planejamento Estratégico no setor da educação superior, em dezoito cursos de graduação de uma Universidade confessional. Segundo Kotler (2000), a utilização dessa Matriz pode determinar a estratégia a ser adotada para cada curso, sendo este, o ponto-chave para o aprimoramento do *portfólio* da faculdade.

Resumindo, pretende-se, com esta pesquisa, tornar possível e factível o desenvolvimento e a implementação do Planejamento Estratégico em uma IES, respeitando-se, logicamente, a especificidade desse segmento. Para alcançar o propósito principal, é importante estabelecer os objetivos específicos descritos a seguir:

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Descrever e conceituar o Planejamento Estratégico das IES;
- definir e descrever a Matriz BCG como ferramenta analítica do Planejamento Estratégico;

- analisar a Matriz BCG como ferramenta de apoio na eliminação e/ou reposicionamento de cursos da IES estudada;
- levantar as fases e as etapas para implementação da Matriz; e
- aplicar a Matriz BCG nos dezoito cursos de graduação de três faculdades da universidade analisada.

#### **1.4 Pressupostos**

Pode-se dizer que há dois pressupostos desta pesquisa:

P.1: que a Matriz BCG a ser utilizada como instrumento de apoio ao Planejamento Estratégico possibilita visualizar o desempenho de cada curso de graduação dentro do *portfólio* de cada faculdade;

P.2: que o resultado da aplicação da Matriz BCG pode possibilitar a aplicação de estratégias diferentes em cada curso analisado (KOTLER, 2000).

#### **1.5 Metodologia**

O processo metodológico deu-se por meio de um estudo exploratório e descritivo, pautando-se na análise e aplicação da Matriz BCG como ferramenta de gestão ao Planejamento Estratégico da IES. No estudo exploratório buscou-se em dados secundários as informações que permitiram definir o problema e construir seu referencial teórico. A etapa descritiva ocorreu através de um estudo de caso e da coleta de dados, os quais possibilitaram a descrição das principais características do mercado e, conseqüentemente, a elaboração da Matriz BCG.

O presente trabalho está estruturado em capítulos: o primeiro foi reservado para a Introdução que apresenta o tema, o problema, os objetivos e os pressupostos; o segundo capítulo refere-se às concepções, características, conceitos normativos da Universidade, e traz o cenário e as tendências da educação superior; o terceiro fala sobre conceitos, características, implementação, estratégia, Matriz BCG; o quarto capítulo aborda o planejamento estratégico na Universidade, bem como suas principais dificuldades de implantação; o quinto capítulo apresenta a metodologia e as etapas para a elaboração da Matriz BCG; o sexto capítulo contém a análise e a interpretação dos resultados; e por último, o sétimo descreve as considerações finais relativas ao desenvolvimento do estudo.

## 2 UNIVERSIDADE

### 2.1 Breve histórico sobre as concepções de Universidade

Para Dreze e Debelle (1983) e Rossato (1996), as concepções relativas à Universidade subdividem-se no modo liberal ou do espírito e no funcional ou do poder.

No modo liberal, destacam-se três modelos de Universidade: a inglesa, a alemã e a norte-americana. Já no modo funcional, destacam-se a Universidade francesa e a soviética.

#### 2.1.1 Modo liberal ou universidade do espírito

##### 2.1.1.1 A universidade inglesa: lugar de ensino do saber universal

Farmer (1983) defende a idéia de que desde a Idade Média para se perpetuar os conhecimentos teóricos, estes devem ser confiados somente às instituições especiais, isto é, às universidades.

No século passado, o principal defensor dessa concepção foi John Henry Newman, também conhecido como Cardeal Newman, que defendia a idéia da Universidade como um local de *saber universal*, e enfatizava, claramente, seu direito de desenvolver a educação de maneira livre.

A universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isso implica que seu objetivo é [...] a difusão e a extensão do saber antes que seu avanço. Se uma universidade tivesse por objetivo a descoberta científica e filosófica, não vejo por que ela devesse ter estudantes. (DREZE; DEBELLE, 1983, p. 34).

A partir dessa reflexão, Boaventura (1989, p. 32) diz, então, que:

[...] a Universidade deve cuidar da totalidade dos conhecimentos, deve priorizar o ensino sobre a pesquisa, buscar o saber em si, aquele que se basta. Sua tarefa especial é a formação espiritual, moral e intelectual do homem, dentro de um espírito liberal. Preocupar-se com a formação profissional constitui um desvirtuamento da Universidade.

Mas, a partir da década de 60, a idéia da Universidade inglesa já não condiz com as demandas sociais, como aponta Boaventura (1989, p. 33):

Há em todos os autores muito respeito pela idéia inglesa de Universidade, mas em geral todos eles a julgam inviável para os tempos modernos. As grandes guerras causaram tantas transformações que elas [as Universidades], sempre reflexas, constituem hoje a própria negação da proposta inicial.

### **2.1.1.2 A universidade alemã: comunidade de pesquisa**

O principal defensor dessa concepção de Universidade é o intelectual Jaspers que, durante muito tempo, discutiu sobre a idéia de Universidade, como uma comunidade de pesquisadores.

Em seus estudos, Estrada (2000) afirma que a essência dessa concepção é que o ser humano busca a verdade e que essa tarefa deve ser transmitida aos jovens pelos mais experientes, com a finalidade de renovar e perpetuar o esforço, a fim de estendê-la, também, para a vida cotidiana. Portanto, segundo a concepção alemã, a Universidade deve estimular a verdade nas comunidades dos pesquisadores e dos estudantes.

Para Paula (2002), a concepção alemã estabeleceu-se após a fundação da Universidade de Berlim, em 1810, pois o seu padrão reformulou as demais universidades alemãs. Para a autora, antes da criação dessa Universidade, foi feita uma especulação teórica, que contou com a colaboração dos filósofos Fichte, Schelling, Schleiermacher e filólogos, como Wolf e Guillermo de Humboldt, o qual se caracterizou como o verdadeiro fundador da Universidade de Berlim. Em seu trabalho desenvolvido, em 1810, intitulado *Sobre a organização interna e externa dos estabelecimentos científicos superiores em Berlim*, Humboldt enfatiza a pesquisa como ponto fundamental da Universidade.

Para Dreze e Debelle (1983), a universidade alemã é considerada elitista e preocupa-se somente com os melhores, os intelectuais que não se interessam pelos bens materiais. Para gozar desse ideal, a Universidade deve ter plena autonomia e seus colegiados, total liberdade acadêmica, sem qualquer controle burocrático.

Mas, segundo Boaventura (1989), os estudiosos afirmam que o modelo alemão nunca supriu as necessidades da sociedade no que se refere aos propósitos

da universidade. É bem verdade que o modelo não resistiu aos efeitos causados pelas últimas guerras e a concepção de universidade alemã está, atualmente, em processo de reformulação.

### **2.1.1.3 A universidade norte-americana: a busca pelo progresso**

Estrada (2000) revela que o principal defensor da concepção norte-americana foi Whitehead, que trabalhou nas Universidades de *Cambridge* e *Harvard*. Diz ele que, se nas duas concepções anteriores suas essências eram, respectivamente, o saber e a verdade, nessa, ficou evidente a busca pelo progresso.

Segundo Paula (2002), de acordo com o modelo norte-americano, a instituição universitária associa os aspectos de ensino e de pesquisa aos aspectos de serviços, com a finalidade de adequar as necessidades da massificação do ensino superior às exigências da comunidade consumidora.

Pode-se afirmar, como aponta Boaventura (1989), que a universidade norte-americana sempre será referenciada pelos brasileiros toda vez em que se pensar em fazer reforma universitária no Brasil. E diz, ainda, que:

É tarefa das mais difíceis fazer um resumo do mundo universitário dos Estados Unidos, quer por se tratar da maior rede de ensino superior existente hoje no mundo, quer pelas suas peculiaridades, que tornam difíceis as analogias. De qualquer modo, temos de procurar dar um mínimo de informações indispensáveis, para compreendermos até que ponto esse complexo universitário exerceu influência sobre nossa Universidade [no Brasil]. (BOAVENTURA, 1989, p. 37).

Com base nas afirmações desses autores pode-se inferir que o modelo norte-americano, com todos os seus acertos e erros, e comparando-o com os demais modelos é o que mais contribui com a noção de flexibilidade e abrangência na estruturação do sistema universitário atual.

## **2.1.2 Modo funcional ou do poder**

### **2.1.2.1 A universidade francesa: prestadora de serviços do Estado**

Para Estrada (2000), é necessário constituir as idéias de Napoleão acerca do ensino para encontrar as origens da concepção da universidade francesa, sem esquecer o fato de que diversas reformas aconteceram no decorrer do tempo, mas os principais elementos da universidade de 1815 foram mantidos.

Nessa perspectiva:

Apesar de já haverem passado longos anos, a influência napoleônica permeia até nossos dias a estrutura da Universidade francesa, que não conseguiu nunca deixar de ser mera portadora de serviços ao Estado. (BOAVENTURA, 1989, p. 46).

Estrada (2000, p. 20) ainda enfatiza que “Napoleão tinha uma idéia totalitária sobre o poder, que ia até a dominação das almas”.

Contudo, pode-se inferir que a universidade francesa ainda se constitui de grande rigidez programática, ou seja, a padronização do ensino é, ainda, vivenciada em todas as universidades francesas.

### **2.1.2.2 A universidade soviética: transformação da sociedade**

O modelo de Universidade como um fator de produção foi gerado na Ex-URSS, que designava o ensino superior como um fator estratégico na transformação da sociedade.

Estrada (2000) afirma que, nesse modelo, o ensino e a pesquisa universitária apresentam finalidade social e política bem delimitada. Dessa forma, o ensino superior deve contribuir para o crescimento econômico do país e, paralelamente, convergir ao esforço realizado pela indústria e pela agricultura.

Assim, o aluno, desde o seu ingresso na universidade até a sua formação especializada, tem sua trajetória direcionada rigorosamente, a partir das necessidades da economia nacional.

Em alguns aspectos, a universidade soviética se assemelha à universidade norte-americana:

Aproxima-se da norte-americana pela diversidade de linhas de formação, a variedade de oportunidade de educação superior oferecida e o alto nível da preparação científica e tecnológica propiciado. (RIBEIRO, 1975, p. 72).

Conforme aponta Tioulpanov (1962), a universidade tem a finalidade de disseminar os conhecimentos científicos e políticos entre a comunidade, por meio do ensino da história do partido comunista da União Soviética, da economia política e do materialismo dialético e histórico.

## 2.2 Características da Universidade

De acordo com o INEP/MEC, Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma:

Uma universidade se distingue de qualquer outro tipo de instituição de ensino superior por ser o *locus* privilegiado em que os participantes do processo educacional interagem proficuamente, desenvolvendo e adquirindo conhecimentos e habilidades com o objetivo de entender e agir sobre a realidade que os cerca. Este processo resulta não apenas na capacitação dos alunos técnica e formalmente para desempenhar suas atividades no seio da sociedade, mas deve proporcionar o desenvolvimento de uma visão global desta realidade. Agrega, assim, compreensão do mundo à sua volta e tolerância a visões distintas, características essenciais de uma cidadania integrada e ativamente democrática. (CRUZ, 2003, p. 1).

Ainda para esse autor, o principal papel da universidade é o educar em todos os sentidos e afirma que “a educação é a base de uma sociedade pluralista, democrática, em que a cidadania não é um conceito garantido apenas formalmente na lei, mas é exercida plena e conscientemente por seus membros”. (CRUZ, 2003, p.1).

### **2.3 Principais Conceitos Normativos de Universidade, segundo a Lei de Diretrizes e Bases – LDB – e a Constituição Federal**

O artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) diz que as universidades “são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” e são caracterizadas pela “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (art. 52, I), tendo um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço do corpo docente em regime de tempo integral (artigo 52, II e III).

Quanto ao exercício de sua autonomia, a LDB destaca que a Universidade deve “estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão” (art. 53, III), criar, expandir, modificar e extinguir cursos (art. 53, parágrafo único, I), ampliar e diminuir o número de vagas; (art. 53, parágrafo único, II), contratar e dispensar professores (art. 53, parágrafo único, V) e decidir sobre “planos de carreira docente” (art. 53, parágrafo único, VI).

Do ponto de vista constitucional, as universidades também devem cumprir o que estabelece o art. 174 da Constituição Federal:

Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

### **2.4 Cenário Atual da Educação**

Para Porto e Régnier (2003), os indicadores quantitativos de acesso aos diversos níveis de ensino continuam em evolução, porém com evidências de perda de qualidade dos processos educativos. No que refere ao ensino superior, o Brasil apresenta um grande desequilíbrio no acesso dos jovens ao ensino superior quando comparado ao quadro internacional e até mesmo latino-americano. Apenas cerca de 11% da população brasileira entre 18 e 24 anos está matriculada no ensino superior, índice inferior à Bolívia (22%), Colômbia (23%) e Chile (24%), embora deve ser levado em conta as diferenças populacionais entre esses países.

## 2.5 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

O artigo 1º da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES e dá outras providências, revela que, dentre as principais finalidades do sistema, destacam-se:

- a) a melhoria da qualidade da educação superior;
- b) a orientação da expansão da sua oferta;
- c) o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; e especialmente
- d) a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

O artigo 3º traz em seu bojo as dez dimensões a serem avaliadas pelo INEP, as quais seguem:

- I. a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II. a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III. a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV. a comunicação com a sociedade;
- V. as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI. organização e gestão da Instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII. infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII. planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX. políticas de atendimento aos estudantes;
- X. sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Em seu artigo 4º, a referida lei é clara ao mencionar que “a avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.”

O artigo 6º institui a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) que tem como finalidade:

- I. propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;
- II. estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;
- III. formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;
- IV. articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;
- V. submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE;
- VI. elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;
- VII. realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Entre outras novidades, destaca-se, no artigo 11 dessa Lei, que cada Instituição deve constituir sua Comissão Própria de Avaliação (CPA) com as atribuições de conduzir os processos internos de avaliação, de sistematizar e de prestar informações ao INEP, obedecendo às seguintes diretrizes:

- I. constituir a CPA por ato de seu principal dirigente, assegurando a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada.
- II. atuar de forma autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

## **2.6 Tendências da Educação**

Porto e Régnier (2003) destacam um forte crescimento nas matrículas dos cursos noturnos, indicando que uma população trabalhadora, mais velha e com perfil diferenciado do aluno tradicional de graduação, está ingressando ao ensino superior.

A 'mudança de face' no formato do ensino superior brasileiro é recebida com otimismo por alguns especialistas como Simon Schwartzman e analistas como Cláudio de Moura Castro, que entendem que o novo momento traz o germe da efetiva transformação [...]. O que não quer dizer livre de riscos e de retrocessos, dependendo do caminho que venha a ser trilhado no futuro. (PORTO; RÉGNIER, 2003, p. 67-68).

Ainda no âmbito das mudanças previstas no cenário educacional, aceleradas pelos processos avaliativos e regulatórios, destacam-se também:

- a) **Diversificação ampla dos tipos e modalidades de cursos oferecidos** – nos cursos tradicionais de graduação, a eliminação da rigidez dos currículos mínimos, a implantação de novas diretrizes curriculares e a redução do tempo mínimo de integralização para três anos respondem pela diversificação. A isso acresce as modalidades não convencionais de oferta, tais como: cursos técnicos, tecnólogos, seqüenciais, educação continuada, cursos de especialização, pós-graduação *lato* e *stricto sensu* - cada qual voltado para um tipo específico de clientela com necessidades diferenciadas;
- b) **Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior** – as instituições de ensino brasileiras, premidas pela abertura de novas janelas de oportunidade de um lado e pelo aumento da concorrência de outro, estão começando a adotar modelos de gestão que focalizam controle de custos, diferenciação e atuação profissional – se antes os quadros eram ocupados exclusivamente por professores com capacidade de docência mas sem experiência administrativa, hoje o foco começa a mudar:
- c) **Atração de novos investimentos para a educação superior – frente às estimativas de expansão do sistema** – tanto nas atividades finalísticas como nas atividades meio, o setor vem atraindo investimentos de capital oriundos de outras frentes que não do campo educacional.
- d) **Difusão da cultura da avaliação** – antes restritos à pós-graduação, os processos avaliativos reguladores ou a cargo do governo federal se ampliaram [...] a prática da avaliação pode ser também percebida pelo desenvolvimento de novos instrumentos e procedimentos, que operam em paralelo, contemplando critérios e fórmulas de cálculo distintos dos utilizados pelo MEC, mas que servem de referência para as instituições – como o sistema de avaliação proposto pelo CRUB no qual as instituições aderem de forma voluntária – fortalecendo as bases de uma 'cultura da avaliação' que em tese estaria defendendo a manutenção da qualidade dos cursos. (PORTO; RÉGNIER, 2003, p. 68-69).

Sobre esse último tópico que aborda a questão da difusão da cultura da avaliação, hoje há uma clara recomendação na dinâmica do SINAES (art. 3º, Dimensão VIII da Lei 10.861/04) para que as IES realizem os processos de auto-avaliação, a fim de que possam preparar-se melhor para as atividades de gestão. As questões de regulação propostas na mesma lei complementam as ações avaliativas, permitindo assim, que as IES se percebam, pela auto-avaliação, como elas são em si mesmas e, ao mesmo tempo, como elas são em relação aos pressupostos externos propostos pelo MEC e avaliados pelo INEP.

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este capítulo aborda o conceito de Planejamento Estratégico utilizado pelas organizações e suas principais características. Traz a definição e os tipos de estratégias aplicadas pelas organizações, a Matriz BCG e a sua correlação com o Ciclo de Vida do Produto - CVP.

#### **3.1 Conceitos, Características e Implementação**

Conceituar o termo Planejamento, permite compreender por que se deve planejar. Quando todos os envolvidos sabem para onde a organização deseja seguir, os objetivos são alcançados e os planos podem ser implementados.

Para Oliveira (2001), plano e planejamento são, em muitos casos, confundidos, como se ambos tivessem o mesmo significado. Mas, de acordo com o autor, os planos correspondem a um documento formal, o qual contém informações e atividades desenvolvidas durante a implementação do planejamento. Assim, o plano é a última parte desse processo e permite que os objetivos sejam alcançados, posicionando a organização em relação ao seu ambiente externo.

As organizações, para reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente e explorarem de maneira satisfatória as forças ambientais incontroláveis, compreendidas como fatores científicos, tecnológicos, políticos, econômicos, institucionais, sociais, demográficos e ecológicos, procuram se adaptar ao mercado, por meio da implantação do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico, abordado por Kotler (2000), exige ações em três áreas-chave: a primeira aponta para o gerenciamento dos negócios da empresa com uma carteira de investimentos; a segunda, envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento e sua participação no mercado e, por último; exige uma estratégia adequada de atuação.

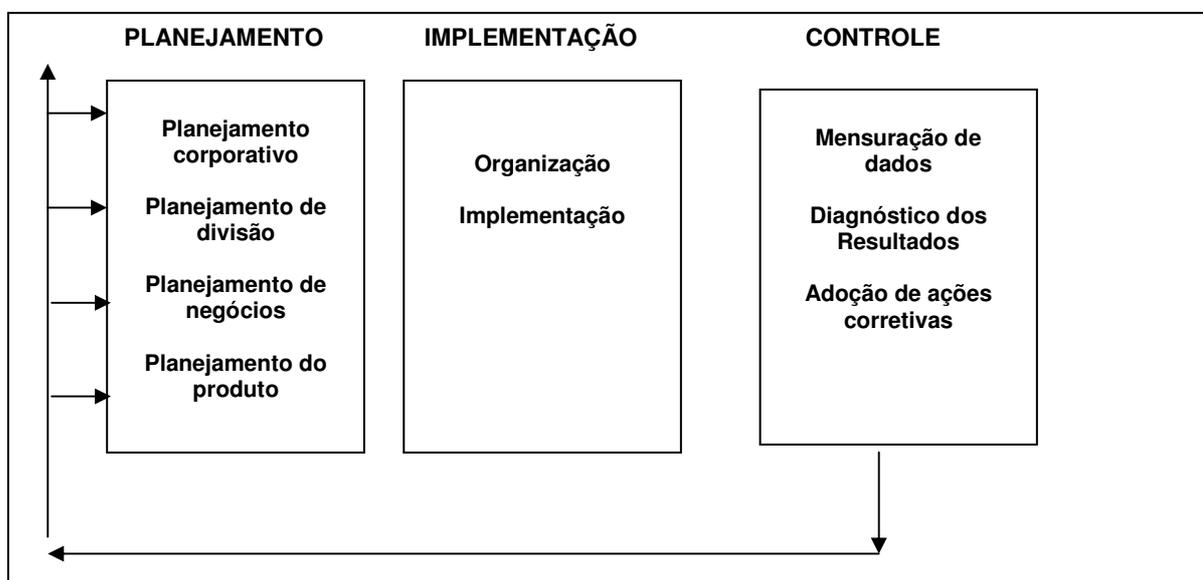
Para Oliveira (2001), o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela organização, para aperfeiçoar o grau de interação com o ambiente e nele atuar de forma inovadora e diferenciada.

Para Gracioso (1996), o Planejamento Estratégico é definido pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Kotler (2000) ainda afirma que, a partir da missão do negócio, pode-se analisar os ambientes, formular as metas, as estratégias e os programas de ação que irão viabilizar a implantação e o controle dos principais objetivos do negócio.

Ansoff, Declerck, Hayes (1981) e Gracioso (1996) corroboram para a importância do planejamento voltado para o ambiente externo, sem deixar de conciliar a realidade do mercado com os recursos da organização.

No âmbito das grandes organizações empresariais, Kotler (2000) enfatiza que, para entender o Planejamento Estratégico, é necessário reconhecer que essas empresas são organizadas nos níveis corporativo, de divisão, de unidade de negócios e de produto.

Nesse caso, cada equipe é responsável pela elaboração e aprovação de seu próprio plano, com acompanhamento de resultados e, quando necessário, são feitas as devidas correções. A Figura 1 mostra como é feito o processo de implementação do Planejamento Estratégico em uma organização.



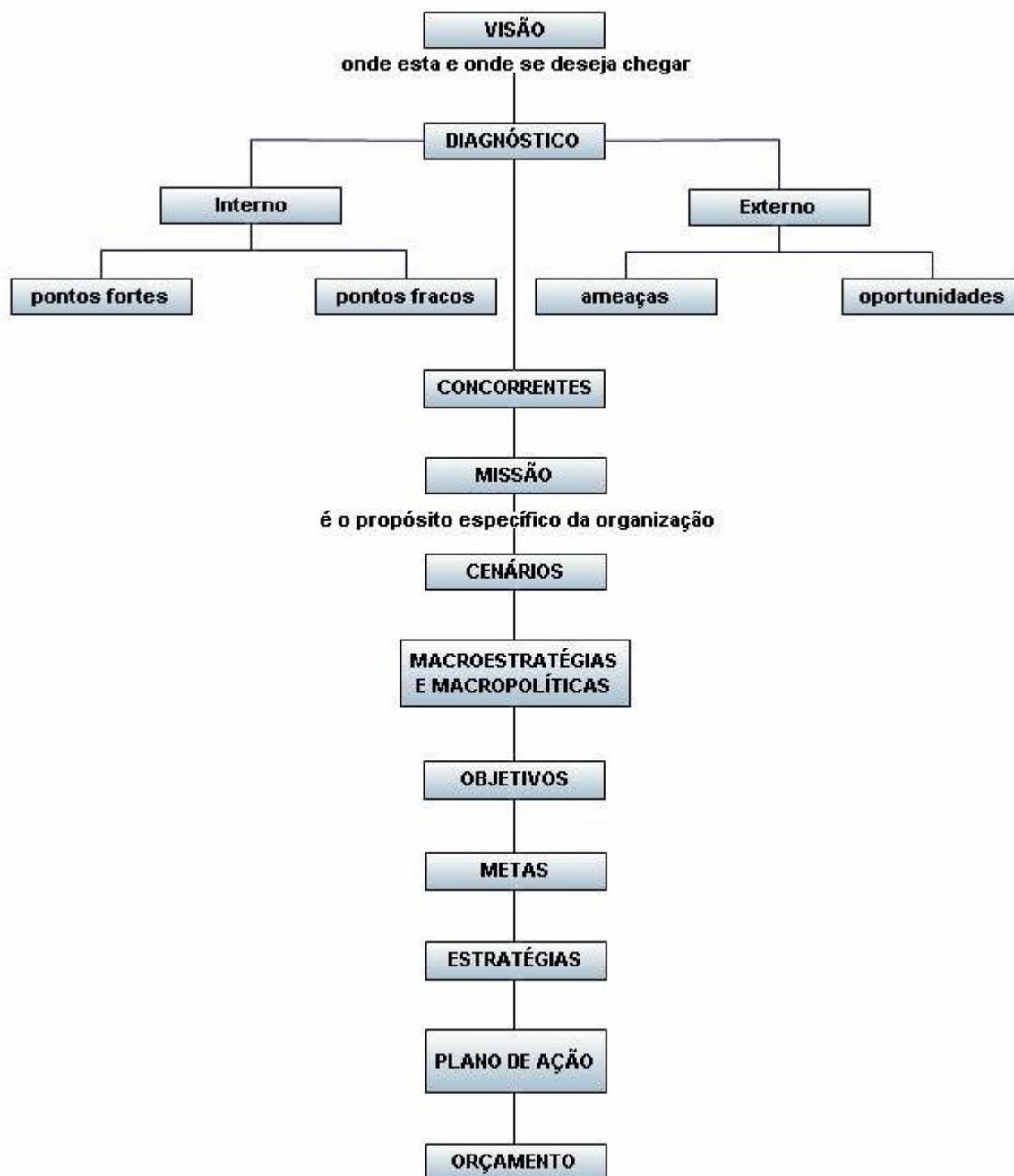
**Figura 1: Processo de Planejamento – sua implementação e controle**  
 Fonte: Kotler (2000).

Para melhor entender as principais características do Planejamento Estratégico, Meyer Jr. (1991) compara o planejamento tradicional e o Planejamento Estratégico por meio do Quadro 1.

| <b>CARACTERÍSTICAS</b> | <b>PLANEJAMENTO TRADICIONAL</b> | <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>     |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Sistema                | Fechado                         | Aberto                              |
| Ênfase                 | Eficiência                      | Eficácia                            |
| Ambiente               | Interno                         | Externo e interno                   |
| Processo               | Dedutivo                        | Indutivo                            |
| Amplitude              | Longo prazo                     | Curto e médio prazo                 |
| Análise                | Retrospectivas                  | Prospectiva                         |
| Estrutura              | Centralizada                    | Descentralizada e integrada         |
| Dados 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            |

**Quadro 1: Características do Planejamento Estratégico**  
**Fonte: Meyer Junior (1991).**

Já o Quadro 2 contém as principais ações relativas ao processo de Planejamento Estratégico nas organizações.



**Quadro 2: Processo de Planejamento Estratégico**  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Os estudos de Estrada (2000) revelam que, apesar da existência de vários modelos de implementação do Planejamento Estratégico propostos por Ackoff (1974), Ansoff (1990), Certo e Peter (1993), Cunha (1996), Gaj (1990), Gracioso (1996), Hamel e Prahalad (1995), Porter (1991), os quais oscilam entre os mais

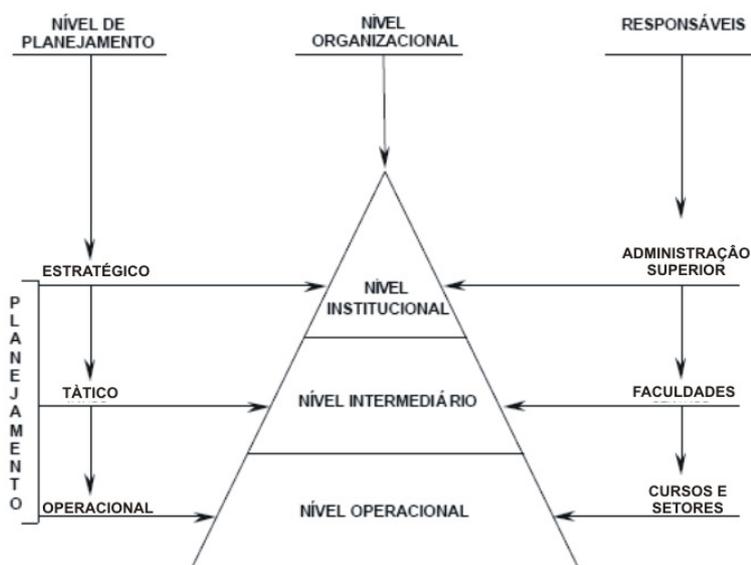
simples e os mais sofisticados, todos eles evidenciam apenas três premissas básicas para o desenvolvimento do processo de implementação do Planejamento Estratégico:

- a) o estabelecimento da missão;
- b) a análise interna e externa, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente;
- c) a elaboração de estratégias e a forma de implementação.

### 3.2 Tipos de Planejamento

Oliveira (2001) afirma que há três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático;
- c) planejamento operacional.



**Figura 2: Tipos de planejamento**  
**Fonte: Adaptado de Estrada (2000).**

De forma geral e conforme adaptação ao estudo de Oliveira (2001), o **planejamento estratégico**, de responsabilidade da Administração Superior, relaciona-se com objetivos, em princípio, em longo prazo, e possui estratégias e

ações para alcançá-los que atingem toda a organização, sendo que esse planejamento pode alterar todos os demais níveis da organização.

O **planejamento tático**, de responsabilidade das faculdades, possui objetivos em curto prazo e suas estratégias e ações afetam somente parte da Instituição. Esse planejamento trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas instituídos no Planejamento Estratégico.

Para Oliveira (2001), não existe, aparentemente, uma diferenciação entre o Planejamento Estratégico e o tático, o que se pode afirmar é que as decisões estratégicas têm, geralmente, alto grau de impacto e de irreversibilidade. E, por sua vez, o planejamento tático centraliza-se nos meios para alcançar os objetivos mais específicos. Sendo assim, este se refere aos componentes da organização e à sua eficiência.

O **planejamento operacional**, elaborado pelos cursos e pelos setores administrativos, é o mais específico de todos, pois contém a definição das metas, por meio da construção de documentos contendo as metodologias utilizadas, o desenvolvimento e a implementação do processo. Assim, o planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático.

### 3.3 Estratégia

Para Ansoff (1990), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização. São padrões que podem ser classificados como metas (quantitativo) e como objetivos (qualitativo).

Já para Buzzel (1977), estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma para alcançá-los. Para Oliveira (2001), estratégia é o meio mais adequado para alcançar os objetivos estabelecidos.

Conforme Costa (2002), o processo de gestão estratégica inicia-se por um diagnóstico, a fim de identificar as falhas existentes na organização que podem comprometer o futuro da organização, caso não sejam corrigidas em tempo.

Os estudos de Gracioso (1996) revelam que, a partir das respostas concebidas por meio das três perguntas de Peter Drucker – o que somos? O que queremos ser? O que é preciso fazer para chegar lá? –, é que se pode estabelecer, na organização, a postura estratégica.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), para criar o futuro, a empresa precisa desaprender, pelo menos, parte de seu passado. Assim, para esses autores, o que, geralmente, impede as empresas de criar o futuro é a visão míope das oportunidades e das ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente.

Hitt (2002) define que estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que possuem o objetivo de explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.

Outro ponto importante, enfatizado por Hitt (2002), é a flexibilidade estratégica a qual, segundo o autor, é o conjunto de capacidades que a organização pode utilizar para responder aos vários requisitos e às oportunidades que formam os ambientes dinâmicos e incertos.

### 3.3.1 Tipos de Estratégias

Embora existam muitos tipos de estratégias, Porter (1991) as resumiu em três, sendo estas capazes de fornecer um ponto de partida para o pensamento estratégico:

- a) liderança total em custos: quando a empresa tenta conseguir os menores custos, de modo a oferecer preços mais baixos do que os de seus concorrentes para obter maior participação no mercado;
- b) diferenciação: empresa se esforça para cultivar as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida;
- c) concentração em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

Já Oliveira (2001) afirma que as estratégias devem ser estabelecidas conforme a situação da empresa e devem estar voltadas à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento e ao desenvolvimento. Destaca, ainda, que a organização deve saber aproveitar cada estratégia, aplicando-a no momento certo e descreve cada uma delas, como segue:

- a) **Sobrevivência**: essa estratégia deve ser aplicada após a constatação de todas as alternativas, quando ambiente e empresa não estão sincronizados, por exemplo, altos índices de pontos fracos internos e

muitas ameaças. Ou, ainda, como condição mínima para o alcance de um objetivo específico, como por exemplo, a obtenção de maior participação no mercado. Normalmente, há três ações a serem consideradas:

- **redução de custos,**
- **desinvestimento,**
- **liquidação do produto/serviço,** sendo que esta deve ser utilizada em última instância e com muita cautela;

b) **Manutenção:** aplica-se quando a organização identifica ameaças no ambiente, embora possua bastante pontos fortes, adquiridos ao longo de sua existência. Nesse caso, a estratégia de manutenção se apresenta de três formas:

- **estabilidade:** busca de equilíbrio ameaçado;
- **nicho:** denominação de um segmento, num ambiente restrito, no qual não se procura expansão geográfica e onde não há interesse em desviar seus recursos para outras atividades;
- **especialização:** busca de liderança no mercado. A principal vantagem desse tipo de estratégia é a redução de custos unitários pela produção em massa e a desvantagem é a vulnerabilidade de produção e de vendas;

c) **Crescimento:** mesmo que a organização tenha muitos pontos fracos, se o ambiente estiver favorável para a transformação de ameaças em oportunidades, esta estratégia pode ser utilizada. Normalmente, o executivo busca, nessa ocasião, lançamentos de novos produtos. E nesse bojo encontra-se, também, a estratégia de:

- **inovação:** criação de novos produtos e serviços, antes de seus concorrentes,
- **internacionalização:** lançamento de produtos e serviços fora de seu país de origem,
- **joint venture:** associação de duas empresas para o oferecimento de um novo produto. Normalmente uma empresa entra com a tecnologia e a outra com o capital,

- **expansão:** penetração no mercado, desenvolvimento de produto;
- d) **Desenvolvimento:** nessa estratégia prevalecem os pontos fortes e as oportunidades e, dessa forma, a organização deve procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias. O desenvolvimento pode assumir várias conotações:
- **desenvolvimento de mercado:** concentra-se na abertura de novas unidades geográficas ou atuação em outros segmentos,
  - **desenvolvimento de produtos e serviços:** quando o objetivo da empresa é aumentar as vendas, isso pode ser feito por meio do aumento da qualidade, alterações de tamanhos e outras adaptações dos produtos já existentes,
  - **desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de empresas que apresentam poucos recursos financeiros, mas estão inseridas em um ambiente de grandes oportunidades ou estão na posição inversa. Nesse caso, aconselha-se a fusão de empresas que passam a ter maiores recursos financeiros num ambiente favorável para a exploração de grandes oportunidades,
  - **desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando há associações entre duas empresas, sendo que uma apresenta pontos fortes em uma determinada variável e baixo índice de oportunidades, enquanto que a outra possui ponto fraco nesse mesmo item, porém, atua com alto nível de oportunidades no ambiente,
  - **desenvolvimento de estabilidade:** consiste na fusão de empresas que desejam tornar seus crescimentos uniformes no que se refere ao aspecto mercadológico.

Dentro desse conceito, Oliveira (2001) destaca que a estratégia mais eficaz para o desenvolvimento de uma organização refere-se à diversificação, pela qual a organização deve buscar formas para continuar crescendo frente às alterações do ambiente externo. Essa estratégia contém vários aspectos, destacados a seguir:

- a) **diversificação horizontal:** concentração de seu capital, pela compra ou associação com empresas similares;
- b) **diversificação vertical:** produção de novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica;
- c) **diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;
- d) **diversificação conglomerada:** diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas;
- e) **diversificação interna:** diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos e menos influenciada pelos fatores externos.
- f) **diversificação mista:** apresentação de vários tipos de diversificação ao mesmo tempo.

Na compreensão de Ansoff (1977), várias razões contribuem para que a organização opte pela diversificação de seus produtos ou serviços, principalmente, quando passa a ter dificuldades em atingir seus objetivos, em virtude das mudanças nos contextos interno e externo; ou quando visualiza um retorno maior nos projetos de diversificação em relação a outras estratégias; ou, ainda, quando as informações disponíveis não oferecem segurança para que se faça uma comparação precisa entre expansão e diversificação, considerando-se o fato de que o número de informações relativas à diversificação é menor em relação às possibilidades de expansão.

A estratégia de diversificação pode ser uma boa alternativa de sobrevivência num mercado competitivo e globalizado, pois a empresa, ao diversificar seus negócios, pode tornar a sua marca mais conhecida e atingir diversos segmentos de mercado.

O Quadro 3 sintetiza os tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas.

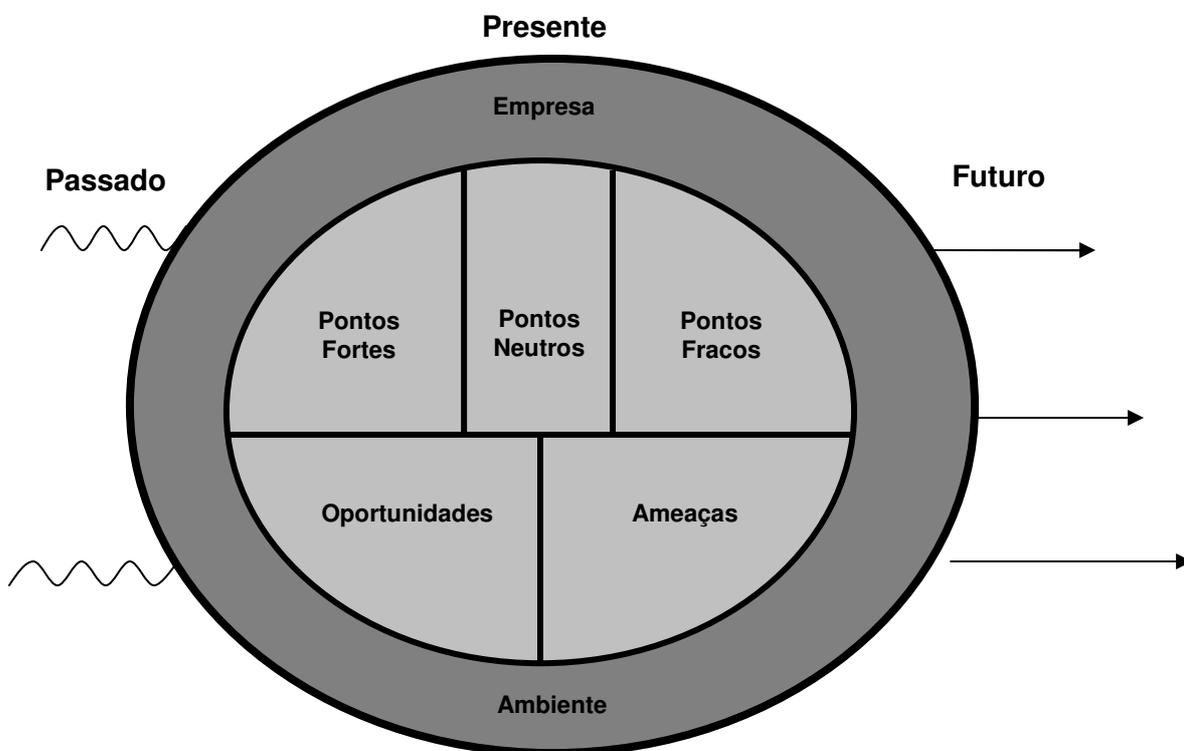
| Diagnóstico                     |                                | I N T E R N O   |  |
|---------------------------------|--------------------------------|---|--|
|                                 |                                | Predominância de pontos fracos  | Predominância de pontos fortes   |
| E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | Predominância de ameaças       | Estratégia de sobrevivência   | Estratégia de manutenção   |
|                                 |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimentos</li> <li>• Liquidação de negócio</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nichos</li> <li>• especialização</li> </ul>   |
|                                 | Predominância de oportunidades | Estratégica de crescimento  | Estratégia de desenvolvimento  |
|                                 |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• <i>joint venture</i></li> <li>• expansão</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ horizontal</li> <li>✓ vertical</li> <li>✓ concêntrica</li> <li>✓ conglomerada</li> <li>✓ interna</li> <li>✓ mista</li> </ul> </li> </ul> |

**Quadro 3: Tipos de Estratégias**  
**Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).**

Resumindo, para Oliveira (2001), numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, humanos e financeiros para diminuir seus problemas e aproveitar as oportunidades.

A Figura 2 esquematiza o conceito de aplicação da estratégia numa organização e nela se percebe que dentre os vários fatores externos que as IES devem analisar estão: o aumento da demanda e o novo cenário social, político e econômico. Já na análise interna, devem ser considerados: o estudo para oferecimento de novos cursos, as adaptações das disciplinas frente às novas exigências do mercado; a possibilidade de atender a novos nichos de mercado; a

procura pelo estabelecimento de parcerias e convênios com agências de fomento para obtenção de recursos externos.



**Figura 3: Caminho de ação a ser percorrido pela empresa**  
**Fonte: Oliveira (2001)**

A Figura 3 mostra, também, que, por meio de um diagnóstico, a organização chega ao momento presente e deve se avaliar, confrontando seus pontos fortes, neutros e fracos, suas oportunidades e ameaças com seu ambiente. Dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, escolhidos entre as opções estratégicas, considerados pela organização como os mais apropriados para cada momento.

Já para Katz e Kahn (1973), essas opções estratégicas são definidas como dispositivos e podem se constituir sob dois aspectos:

- a) político: são procedimentos que orientam a Instituição tanto em seus relacionamentos externos (ambiente) quanto internos (membros da organização);
- b) técnico-econômico: são os dispositivos que atuam na transformação de insumos em produto ou serviços;

A estes, Oliveira (2001) acrescenta, ainda, a existência de mais dois dispositivos essenciais para o desenvolvimento da ação estratégica: o *organizacional*, o qual se baseia nas atividades internas da organização por meio da estrutura desta organização, utilizando-se da elaboração de normas, rotinas e procedimentos que facilitam a coordenação de atividades, e o *tecnológico* que está estruturado na evolução tecnológica ambiental e nas tecnologias que a organização necessita.

Costa (2002) diz que uma visão estratégica de sucesso consiste na capacidade de olhar, criticamente, o presente, a partir do futuro, e não o futuro com os olhos no presente.

Já para Oliveira (2001), além de ser um instrumento que facilita as interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da organização.

Kotler (2000), ao ressaltar a importância de proporcionar maior segurança à alta administração em suas tomadas de decisões, corrobora com Mintzberg (2004), ao afirmar que a natureza analítica é a base do Planejamento Estratégico. Cobra (2003) diz, também, que é necessário transformar competências em vantagens competitivas duráveis, por meio de *portfólio* de negócios equilibrados.

### **3.4 Matriz BCG**

A Matriz BCG denominada Matriz Crescimento-Participação foi criada em meados dos anos 60 por Alan J. Zakon, executivo da empresa de consultoria em Planejamento Estratégico, *Boston Consulting Group* (BCG), e por William W. Wommack, da Mead Corporation, empresa do ramo de papel.

A Matriz foi criada para administrar a carteira de produtos (*portfólio* de produtos) e tem sido utilizada, com mais frequência, na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos.

Os gestores devem preocupar-se sobre como alocar recursos entre os produtos oferecidos. Para atender a este desafio, a *Boston Consulting Group* desenvolveu uma moldura conceitual que facilita o entendimento e prioriza o *portfólio* de produtos, criando a Matriz de Crescimento/Participação, conhecida como Matriz BCG.

A Matriz BCG, apresentada por Kotler (2000) divide-se em quatro células, as quais representam tipos diferentes de negócios:

1) **pontos de interrogação**: recebem esse nome em razão de serem negócios cujo gestor deve analisar seriamente antes de investir, pois requerem um investimento significativo;

2) **estrelas**: são oportunidades que foram bem sucedidas, mas há que se decidir se deve aplicar recursos para torná-las futuras vacas leiteiras;

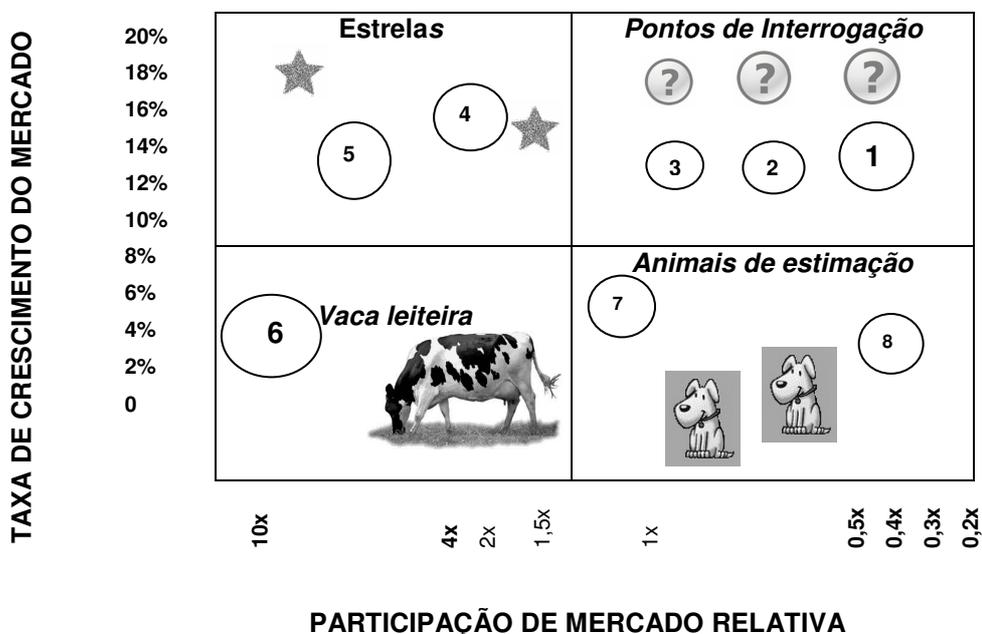
3) **vacas leiteiras**: são grandes geradoras de recursos, podendo ser utilizadas para pagar as contas da empresa e contribuir para o fortalecimento de seus outros negócios; e

4) **animais de estimação**: são negócios que geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos; nesse caso, a empresa deve analisar se mantém, elimina ou aperfeiçoa esses negócios, pois consomem tempo e dinheiro da administração, em comparação com o baixo retorno que proporcionam.

Para Yanaze (2007), esses quatro elementos são considerados, respectivamente, como criança prodígio, estrela, vaquinha leiteira e abacaxi. Para o autor, o primeiro elemento requer alto investimento e dispõe de baixo retorno financeiro, pois normalmente, são novidades que ainda não apresentam lucro. O produto do quadrante estrela também requer alto investimento, mas o faturamento pode ser igual ou maior ao investimento. Já o produto vaquinha leiteira oferece um resultado positivo, pois possui alta participação em mercado com baixa taxa de crescimento. Geralmente, são produtos maduros, mas que, por outro lado, podem arrefecer com o passar do tempo. Os abacaxis são produtos de baixa participação em mercados com baixa taxa de crescimento, estão na fase da maturidade com forte tendência ao declínio. Magalhães (2006), ao estudar a Matriz BCG, ressalta a importância entre o fluxo de caixa e o lançamento de um novo produto apontando para analisar:

- as margens e o caixa gerados decorrem da participação de mercado, ou seja, altas margens e alta participação de mercado caminham juntos;
- o crescimento exige entrada de caixa;
- alta participação exige investimento;

- nenhum produto ou mercado pode crescer indefinidamente e o retorno que deve ocorrer na maturidade, pode não ser reinvestido nesse mesmo produto.



**Figura 4: Matriz de Crescimento/Participação de Boston Consulting Group – Matriz BCG**  
**Fonte: Kotler (2000).**

Segundo Kotler (2000), a Matriz BCG apresenta, no eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, sendo que esse eixo pode variar de 0 a 20%; portanto, uma taxa de crescimento de mercado acima de 10% é considerada alta. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto no mercado em relação ao seu maior concorrente. Uma participação de 0,1 significa que o volume de participação de um determinado produto é de apenas 10% da participação de seu maior concorrente, enquanto que uma participação de 10 significa que o produto é líder em 10 vezes as vendas do concorrente. Assim, a participação relativa no mercado é dividida em participação alta e baixa; a linha divisória passa pelo valor 1,0. Já a participação relativa do mercado é plotada em escala logarítmica, de modo que distâncias iguais representam o mesmo aumento percentual.

Adaptando esse conceito para a gestão educacional, a Matriz BCG pode ser aplicada pela IES dentro de seu *portfolio* de cursos, a fim de identificar, por

exemplo, os cursos geradores de caixa (vacas leiteiras) e viabilizar recursos em novos investimentos, como a criação de novos cursos e outras estratégias.

Tanto a participação do curso no mercado quanto a sua taxa de crescimento no mercado, deve ser tomada por dados reais e, portanto, deve seguir os valores reais, extraídos de fontes seguras. Dessa forma, os valores não precisam, necessariamente, ser plotados em escalas logarítmicas, já que estas não podem ter valores menores que 1.

Neste estudo, após o cálculo das variáveis-chave, relativas a cada curso da instituição, foi feita a aplicação da Matriz BCG, sendo que a localização de cada curso nos quadrantes indica a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do curso no mercado, podendo-se verificar, com segurança, se o *portfólio* de curso de cada faculdade está balanceado. A partir desse momento, a determinação da estratégia a ser adotada para cada Curso é o ponto-chave para o aprimoramento do *portfólio* (KOTLER, 2000).

### 3.5 Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto (CVP)

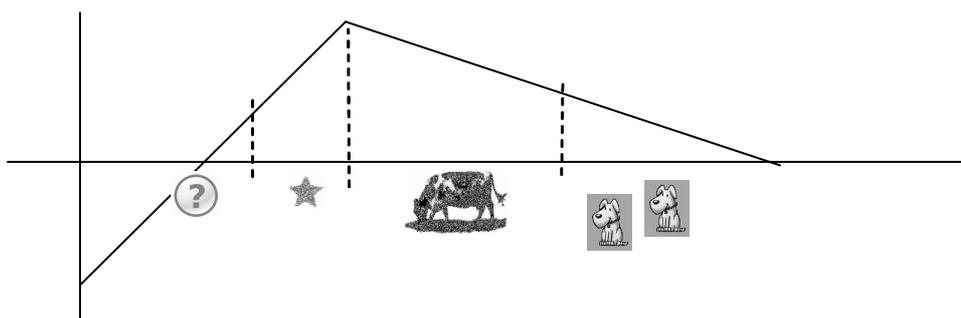
De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005), pode-se afirmar que há uma correlação direta entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do modelo de Ciclo de Vida do Produto (CVP). O quadrante *ponto de interrogação* na Matriz BCG corresponde ao estágio de *introdução* no CVP. O quadrante *estrela* corresponde ao estágio *crescimento*, o quadrante *gerador de caixa* ou *vaca leiteira* corresponde ao estágio *maturidade* e o quadrante *animais de estimação* ou *abacaxi*, como também é conhecido, corresponde ao estágio *declínio* no CVP. Essa correlação possibilita ao planejador avaliar a aplicação das estratégias recomendadas para cada estágio do CVP nos quadrantes específicos da Matriz BCG.

A Matriz BCG e o CVP, analisados em conjunto, permitirão à Instituição planejar a formulação de estratégias. Ambrósio e Ambrósio (2005) consideram, também, que essas estratégias podem se apresentar sob quatro condições:

- a) estratégia para criar participação de mercado é aplicada ao curso que está na fase de *introdução*, considerado como *ponto de interrogação* ou na fase de *crescimento*, chamado *estrela*. Ambos poderão se tornar *vacas leiteiras* no futuro, mas, para isso, há que se aplicar bem o

- planejamento para assegurar o posicionamento desses cursos no mercado;
- b) estratégia para manter a participação de mercado deve ser aplicada ao curso *vaca leiteira*, quando este se encontra na fase da maturidade. Dessa forma, os recursos advindos desses cursos poderão ser investidos nos cursos *pontos de interrogação* e *estrelas*, desde que apresentem potencial de crescimento;
  - c) estratégia da colheita implica em extrair dinheiro de um curso e permitir a redução da participação de mercado. Desse modo, o dinheiro obtido por essa estratégia pode ser utilizado para investimentos nos cursos *pontos de interrogação* e *estrela*;
  - d) estratégia de desinvestir, pode significar interromper ou fechar um curso, quando se verifica a não aceitação dele frente às necessidades do mercado, podendo ocorrer, principalmente, com os cursos *animais de estimação* e/ou *pontos de interrogação*.

Ambrósio e Ambrósio (2005) corroboram que, além de facilitar a elaboração de estratégias expostas anteriormente, a Matriz BCG e o CVP podem ser úteis na análise das posições estratégicas, bem como na análise das opções estratégicas.



| MODELO CVP | INTRODUÇÃO             | CRESCIMENTO | MATURIDADE    | DECLÍNIO                     |
|------------|------------------------|-------------|---------------|------------------------------|
| MATRIZ BCG | PONTOS DE INTERROGAÇÃO | ESTRELAS    | VACA LEITEIRA | ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO/ABACAXI |

**Figura 5 : Correlação entre a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto**  
**Fonte: Ambrósio e Ambrósio (2005).**

## 4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

O Planejamento Estratégico de uma IES deve ser constituído por um processo contínuo de acompanhamento e aperfeiçoamento, com o desenvolvimento de metodologias adaptadas às especificidades peculiares das instituições educacionais.

Diante da realidade vivenciada pelas IES, a necessidade de se planejar é um fato cada vez mais evidente, tal como é defendido por Meyer Junior (1991). O autor afirma que as instituições universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.

Em seu estudo sobre os rumos do Planejamento Estratégico, Estrada (2000) cita que existe uma unanimidade quanto à necessidade da implantação do Planejamento Estratégico nas universidades. Nessa mesma obra, o autor enfatiza que o Planejamento Estratégico pode se constituir num importante instrumento de gestão para as IES, capaz de sinalizar as potencialidades e as fraquezas de seus diversos cursos, programas, atividades e instalações.

Da mesma forma, Cook (1990) e McAnulty (1994) enfatizam a necessidade de se elaborar um planejamento efetivo para a sobrevivência e o crescimento de uma organização num ambiente de contínua mudança.

Para se iniciar o processo de Planejamento Estratégico em uma IES, é essencial que se faça um diagnóstico que aponte para sua realidade atual e apóie a decisão sobre onde a IES deseja chegar.

Oliveira (2001) afirma que o diagnóstico estratégico corresponde a uma análise estratégica que contempla algumas premissas, a saber:

- a) deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes na qual está inserida a organização;
- b) esse ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) para enfrentar essa situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de suas potencialidades e fragilidades;
- d) esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Oliveira (2001) afirma, também, que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise interna e externa, revela que os pontos fortes e fracos da organização são as variáveis internas e controláveis, enquanto que as oportunidades e ameaças são as variáveis externas e incontroláveis pela organização.

Sob a visão de Costa (2002), um bom diagnóstico estratégico deve identificar elementos essenciais. Alguns deles estão destacados a seguir, em forma de questionamentos:

- a) como está a competitividade da organização e seu *portfólio* de serviços?
- b) como está a sua flexibilidade em relação às mudanças, seu grau de vulnerabilidade em relação às ameaças?
- c) como está a capacitação para elaborar as mudanças que serão necessárias?
- d) a organização dispõe de recursos estratégicos e estes estão assegurados quanto ao tempo e em quantidade e qualidade necessárias?
- e) como está a estrutura de poder e liderança da organização?
- f) existe algum processo para projetar e construir o futuro da organização? Está implantado e é efetivo?

Com base nos questionamentos de Costa (2002) e adaptando-os ao ensino superior, pode-se afirmar que a IES só terá um direcionamento estratégico satisfatório se responder positivamente à grande parte dos itens descritos anteriormente.

Assim, as fases básicas para implementação do Planejamento Estratégico variam conforme as especificidades de cada segmento, podendo ser adaptadas às necessidades e às realidades internas de cada organização.

Cunha e Akel Sobrinho (2002) afirmam que o Planejamento Estratégico apresenta pressupostos básicos, essenciais, para se obter uma prática de gestão universitária competente, os quais seguem:

- a) a instituição sensível ao ambiente: a organização deve ser mudada pela força das pressões e oportunidades do ambiente;
- b) participação: a ação planejada por quem a executará;
- c) síntese: produzida a partir das teses e antíteses das racionalidades técnicas e políticas, dos olhares setoriais e especializados comparados, das visões de passado e futuro e das necessidades individuais e coletivas; e
- d) sistema de gestão: que atende à burocracia em sua necessidade de instrumentos para gerenciar (planejar, coordenar, integrar, organizar, controlar) as atividades da universidade.

#### **4.1 Instituição Educacional como Sistema Aberto**

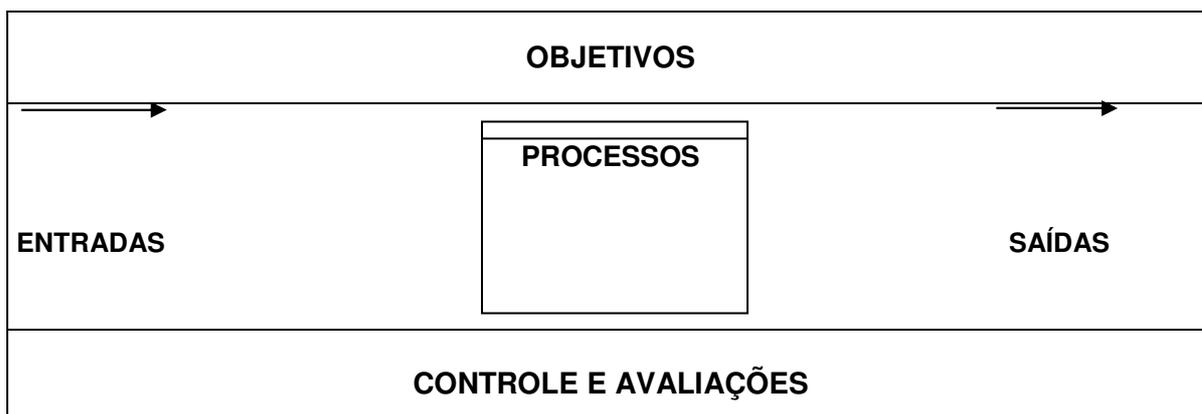
As organizações educacionais são consideradas como sistemas abertos, pois mantêm um contínuo intercâmbio com o meio externo e dependem da importação de alguma forma de energia desse meio para o seu funcionamento.

Para Oliveira (2001), o sistema é constituído por um conjunto de partes que interagem entre si, e são interdependentes e juntas, formam unidade inteira com objetivo determinado efetuando uma função. Segundo o autor, é necessário se fazer algumas considerações a respeito dos elementos que compõem o sistema, para facilitar a compreensão do processo de Planejamento Estratégico numa organização:

- a) objetivos do usuário e do próprio sistema;
- b) as entradas do sistema que simbolizam as forças do sistema, como a informação, a energia para o processo, o material, os quais devem estar em sintonia com os objetivos declarados;
- c) o processo de transformação do sistema;
- d) as saídas do sistema que correspondem aos resultados do processo de transformação;
- e) os controles e as avaliações do sistema;
- f) a retroalimentação ou realimentação ou *feedback* é um instrumento de regulação retroativa ou de controle, em que as informações

realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros estabelecidos.

A Figura 6 mostra os elementos que compõem o sistema e que devem ser considerados no processo de implementação do Planejamento Estratégico.



**Figura 6: Elementos componentes do sistema**  
**Fonte: Oliveira (2001).**

Além dos elementos que constituem o sistema da organização, o ambiente do sistema também deve ser muito considerado. Para esse autor, qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os elementos; qualquer alteração nos elementos pode, conseqüentemente, alterar o sistema.

Oliveira (2001) afirma que o ambiente do sistema é composto por elementos que não pertencem a ele e que, igualmente aos componentes do sistema identificados na Figura 6, deve ser considerado na implantação do Planejamento Estratégico, conforme mostra a Figura 7, adaptado ao setor educacional.

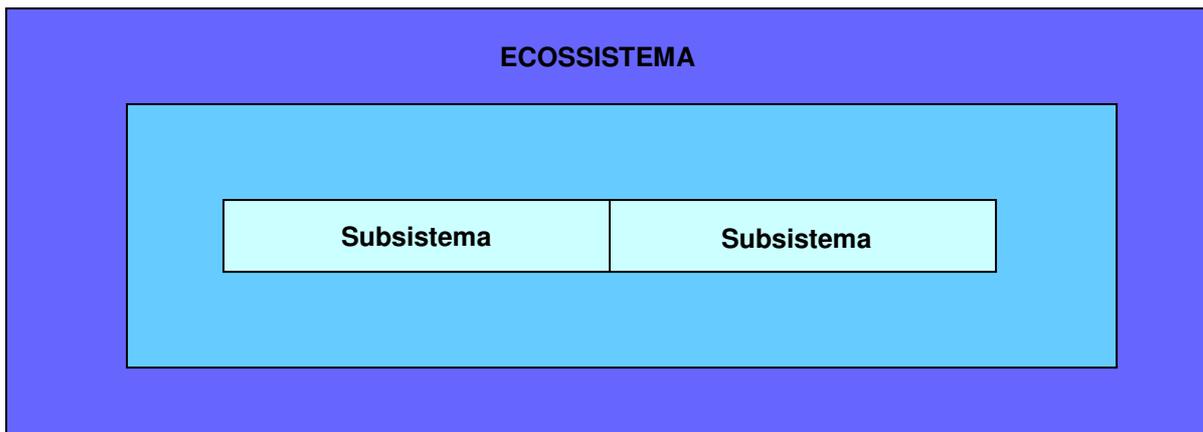
Os fatores mercado de trabalho, legislação, tipos diferentes de alunos, profissionalização da gestão universitária e novos entrantes pertencem ao ambiente externo. Portanto, devem ser acompanhados para identificar ameaças e ou oportunidades, uma vez que serão fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico.



**Figura 7: Ambiente do Sistema de uma Instituição Educacional**  
Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

O autor lembra, ainda, que existem três níveis de hierarquia de sistemas, os quais são considerados importantes para o Planejamento Estratégico, como mostra a Figura 8:

- a) **sistema**: consiste na totalidade do que está sendo estudado;
- b) **subsistema**: são as partes do sistema;
- c) **ecossistema**: é o espaço no qual o sistema está alocado e abrange todo o ambiente.



**Figura 8: Níveis de Sistemas**  
Fonte: Oliveira (2001).

O diagnóstico do sistema, subsistema e ecossistema permite que a organização, frente às mudanças ocorridas, adapte seus produtos, serviços e mesmo a forma de gestão aos novos rumos de seu Planejamento Estratégico.

Assim como as organizações, as Universidades também são consideradas como sistemas abertos, pois estão em permanente intercâmbio com seu ambiente, feito, por exemplo, por meio de trocas de informações ou energias. Esse intercâmbio, segundo Oliveira (2001), é caracterizado como equilíbrio dinâmico a partir da adaptação da Instituição com o seu ambiente.

Fleury (1974) acrescenta a existência de quatro alternativas em função do controle exercido sobre o macro ambiente:

- adaptação ambiente-ambiente: a instituição consegue evitar impactos negativos de alterações ambientais sem ter que se modificar para isso;
- adaptação ambiente-sistema: corresponde a uma adaptação passiva da Instituição frente ao ambiente, ou seja, a organização se modifica para acompanhar a alteração do ambiente;
- adaptação sistema-ambiente: a organização passa ao ambiente alguma modificação interna;
- adaptação sistema-sistema: com a qual o ambiente não interfere diretamente na organização, pois ela pode ajustar-se internamente à sua modificação.

Bertalanffy (1975) identifica três conceitos que facilitam o entendimento de organização como sistema aberto e sua interação com o ambiente:

- **Eqüifinalidade:** mesmo resultado pode ser obtido por caminhos e condições iniciais, igualmente, diferentes.
- **Entropia negativa:** é o empenho dos sistemas em se organizarem para a sobrevivência, por meio de maior ordenação.
- **Homeostase:** é a dinâmica que busca o estado de equilíbrio entre as partes do sistema.

O autor afirma que esses aspectos podem facilitar o entendimento de que o sistema aberto tende à diferenciação; as configurações globais são substituídas por funções mais especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas.

Em seus estudos, Costa (2002), apresenta o termo sistema de vigilância estratégica, o qual trabalha com o conceito de tema estratégico. Para o autor, o tema estratégico deve ser acompanhado continuamente, definindo-o da seguinte forma:

[...] é um evento, descontinuidade ou tendência, no ambiente externo da Instituição, de âmbito local, regional nacional ou mundial, esperado ou temido para o futuro, que mesmo de baixa probabilidade, caso venha a ocorrer poderá afetar significativamente as atividades da organização, de maneira negativa ou positiva. (COSTA, 2002, p. 61).

Dessa forma, em virtude das constantes mudanças enfrentadas pelas instituições educacionais, alguns fatores externos, tais como os apresentados na Figura 6, devem ser constantemente cotejados e atualizados e, se necessário, substituídos, a fim de se evitar maiores prejuízos à Instituição.

## 4.2 Cultura Organizacional da Universidade

Para se implantar o processo de Planejamento Estratégico com sucesso numa IES, é necessário considerar a cultura organizacional nela estabelecida como um principal elemento a ser analisado.

Para Gaj (1990), a cultura organizacional é tida pela organização como elemento norteador das principais atividades desenvolvidas por ela. Segundo o autor, esse fenômeno se configura por meio de suas crenças que determinam a maneira pela qual a organização deve reagir diante das oportunidades e também das ameaças. Assim, a cultura afeta, de forma direta, em geral, os comportamentos das pessoas e da comunidade organizacional, em geral.

No âmbito da Educação Superior, após analisar as ponderações feitas por Gaj (1990), Schein (1985), Handy (1976), Estrada (2000) afirma que a Universidade possui sua própria cultura organizacional constituída por atividades meios (administração do ensino), denominadas como **cultura do papel** e por atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), **cultura da pessoa**, e que uma tenta, constantemente, dominar a outra.

Para melhor explicar esse tipo de cultura, o Quadro 4 apresenta, resumidamente, os principais aspectos dessas duas culturas existentes na maioria das universidades.

| Variável   | Cultura do papel   | Cultura da pessoa   |
|--|--|---|
| Sobre normas e controles                                 | É totalmente apegado ao sistema burocrático e tem pouca flexibilidade    | Professores têm aversão a controles, prestações de contas, solicitações, entre outros.  |
| Da implantação de controles de eficiência e Planejamento | Tentativa de implantar sistemas de controle de eficiência e Planejamento | Pouco crédito sobre os efeitos ou implantação de Planejamento a longo prazo, Planejamento Estratégico ou qualquer outro tipo de planejamento.   |
| Quanto aos objetivos                                     | Os objetivos são difusos   | Pouca atenção para a eficiência, não existem incentivos ou recompensas para atingi-las.   |
| Quanto ao processo de mudança                            | Predisposição contra mudanças rápidas, até por falta de recursos         | Professores desejam mudanças técnicas que lhes permitam equipamentos e condições de última geração.   |
| Respostas às pressões                                    | Reações lentas às pressões das forças que a influenciam                  | As grandes decisões são muito discutidas pelos segmentos que a compõem, com uma força muito grande dos aspectos políticos, não havendo muitas vezes um equilíbrio entre a razão e a emoção, prevalecendo, geralmente, a última. |

**Quadro 4: Aspectos da cultura na Universidade**

Fonte: adaptado de Cunha e Estrada (1999).

### 4.3 Modelos de Planejamento Estratégico Voltado às IES

Levando-se em consideração os estudos feitos por Estrada (2000), ao revisar a bibliografia existente sobre Planejamento Estratégico, nota-se que os três

elementos básicos, classificados pelas organizações como fundamentais para o desenvolvimento do processo de implementação do Planejamento Estratégico são praticamente, os mesmos elencados para o processo a ser aplicado ao ensino superior: o desenvolvimento e o estabelecimento de missão; a análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças; e o desenvolvimento de estratégias.

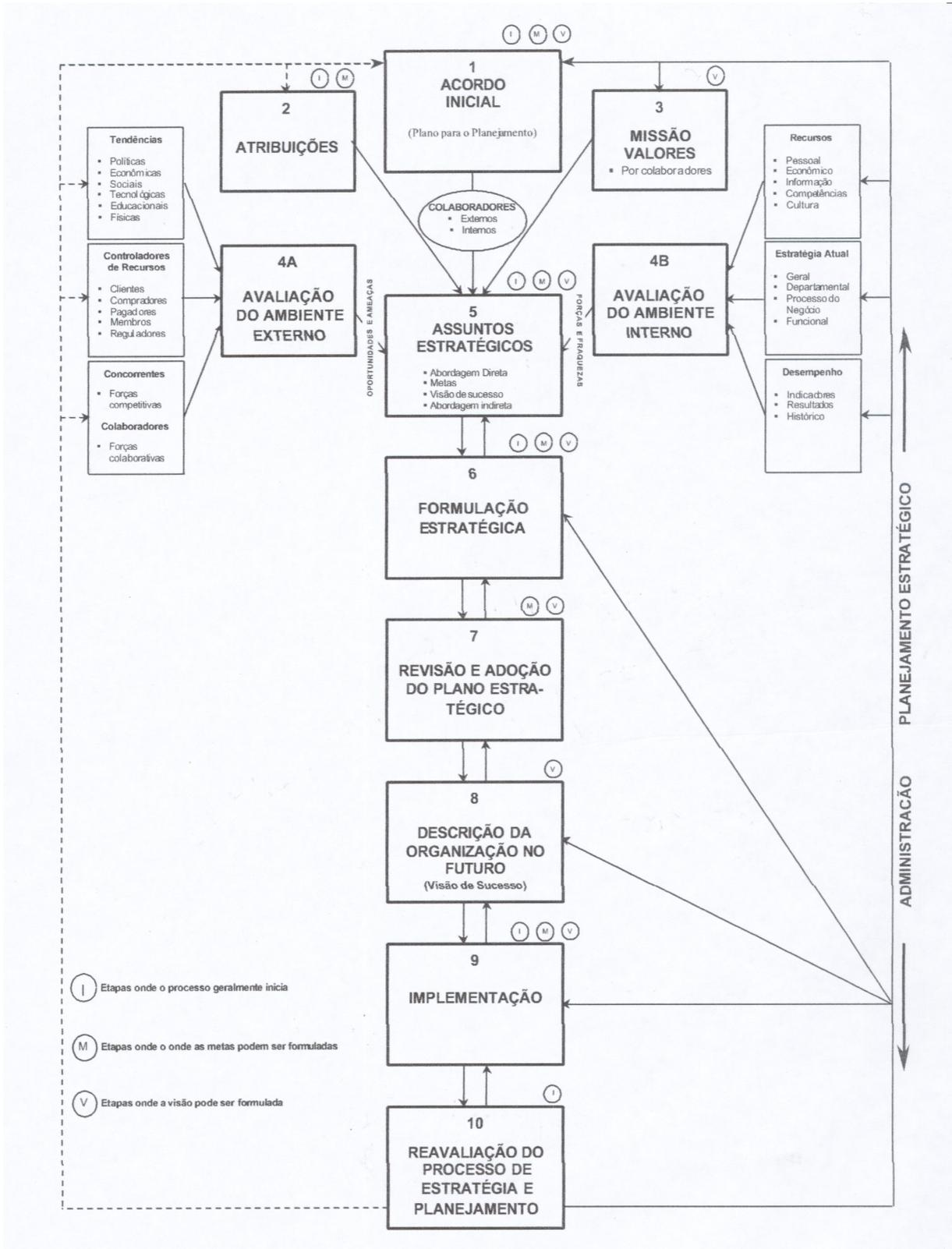
Dessa forma, para efeito de análise e comparação, o autor selecionou três modelos que abordam os componentes descritos acima, considerados tradicionais e conhecidos por terem sido desenvolvidos, especialmente, para instituições sem fins lucrativos:

- a) modelo proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson e Alston (1996), em *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* e *Creating and Implementing Your Strategic Plan*;
- b) modelo apresentado por Gérard Arguin (1989), em *O Planejamento Estratégico no Meio Universitário*;
- c) modelo descrito pelo Prof. Cristiano Cunha (1995): desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina junto ao Núcleo de Estudos Estratégicos, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.

Há que se enfatizar que se pode encontrar, entre esses modelos, duas diferenças significativas, ainda que contenham os três elementos citados acima, importantes para qualquer Planejamento Estratégico, as quais são:

- a) reavaliação do processo feito por John Bryson;
- b) estudo preliminar sobre a cultura e poder e o sistema organizacional, proposto por Cristiano Cunha.

No modelo proposto por Bryson (1995) apresentado no Quadro 5, há destaque para a reavaliação do processo de planejamento que os outros dois modelos não apresentam, fazendo com que o Planejamento Estratégico se torne um processo contínuo. Esse modelo é constituído por 10 etapas, conhecido, também, como Ciclo de Mudança Estratégica.



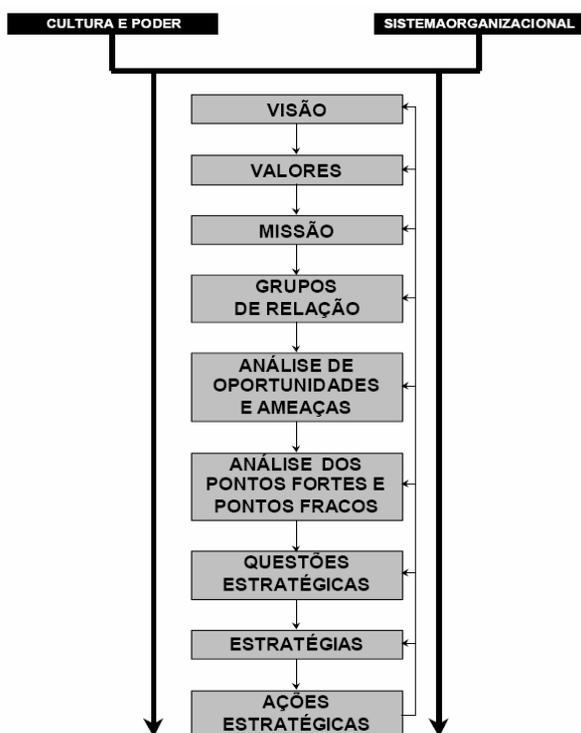
**Quadro 5: Modelo de Bryson**  
 Fonte: Bryson (1995) e Bryson & Alston (1996).

Conforme os estudos de Estrada (2000), o modelo de Arguin (1989), utilizado pela Universidade de Québec e por algumas universidades americanas, obteve o patrocínio do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e foi disseminado no Brasil por meio de cursos e palestras.

O modelo sugerido pelo autor aborda o processo de Planejamento Estratégico por intermédio da formulação da filosofia e da orientação da instituição, da análise do meio externo, da análise do ambiente interno e pela Integração dos elementos de análise do meio externo com os aspectos do meio interno.

O Modelo de Cunha (1995) vem sendo desenvolvido, desde 1989, no Núcleo de Estudos Estratégicos do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (NEST) na Universidade Federal de Santa Catarina, e adotado por algumas universidades particulares brasileiras.

O referido modelo aborda o processo do Planejamento Estratégico por meio de um estudo preliminar relacionado à **cultura e ao poder** e ao **sistema organizacional**. Na seqüência, o modelo é complementado por 9 (nove) etapas que se convergem por meio de *feedbacks* elaborados no momento em que se cumpre cada uma delas.



Os três modelos apresentados permeiam os campos da prática e da teoria do Planejamento Estratégico. O Quadro 7 mostra, de forma resumida, as etapas de cada um desses modelos.

| BRYSON                       | ARGUIN  | CUNHA                     |
|------------------------------|---|---------------------------|
|                              |   | I.Cultura e Poder         |
|                              |   | II.Sistema Organizacional |
| 1. Acordo Inicial            | 1. Filosofia e Orientação da Instituição        | 1.Visão                   |
| 2. Atribuições               | 2. Análise do Meio Externo                      | 2.Valores                 |
| 3. Missão e Valores          | 3. Análise do Meio Interno                      | 3.Missão                  |
| 4. Avaliação do Ambiente     | 4. Integração do Meio Externo e do Meio Interno | 4.Grupos de Relação       |
| 5. Assuntos Estratégicos     |   | 5.Oportunidades e Ameaças |
| 6. Formulação Estratégica    |   | 6.Pontos Fortes e Fracos  |
| 7. Revisão e Adoção do Plano |   | 7.Questões Estratégicas   |
| 8. Visão de Sucesso          |   | 8.Estratégias             |
| 9. Implementação             |   | 9.Ações Estratégicas      |
| 10. Reavaliação do Processo  |   |                           |

**Quadro 7: Três modelos de Planejamento Estratégico**

**Fonte: Estrada (2000).**

#### **4.4 Dificuldades de Implementação do Planejamento Estratégico nas IES**

Deve-se destacar que enquanto alguns autores apontam para a importância e o uso do planejamento nas Universidades, outros chamam a atenção para as diversas dificuldades e especificidades enfrentadas, como afirmam Park (1997), Schwartzman (1991), Teixeira (1995), Andrade (1987) e Araújo (1996).

Dentro dessa percepção, alguns autores tais como Stockman e Lewis (1990) e Park (1997) descrevem que poucas pesquisas têm revelado como é ou como está sendo a aplicação do Planejamento Estratégico nas instituições Educacionais.

Em consequência disso, os autores acima sugerem que as pesquisas sobre Planejamento Estratégico nas instituições de Ensino devem conter dados descritivos mais aprofundados e mais focados na implementação do Planejamento Estratégico.

Essa idéia é reforçada, também, por Meyer Junior (1988) ao dizer que o fundamental, em qualquer Planejamento Estratégico, é a sua praticidade de implantação. Dessa forma, o planejamento só tem o seu real significado ao vincular-

se à ação organizacional, destacando, ainda, que um dos maiores desafios do administrador universitário é o deslocamento do campo conceitual para o prático.

Cunha e Akel Sobrinho (2002) afirmam que, no interior das IES, o uso do Planejamento Estratégico, como um método que pode contribuir para a efetividade da gestão universitária e para o desenvolvimento da universidade, é ainda bastante combatido.

Para se aplicar o planejamento em instituições sem fins lucrativos, é fundamental:

- a) aceitar as dimensões de irracionalidade do processo decisório. O planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor riscos e incertezas;
- b) aceitar que o poder gerencial dos dirigentes será sempre comparativamente baixo, devido às pressões e normativas financeiras;
- c) os objetivos, por melhor que sejam definidos, representarão sempre como algo ambíguo, arbitrário e mutável, perante a comunidade universitária. (MOTTA, 1982, p. 155-156).

Dentro dessa lógica, ao abordarem o Planejamento Estratégico aplicado às Universidades, Meyer e Lopes (2003) destacam que o maior desafio dos gestores universitários é a transformação das idéias em ações concretas e descrevem que, no planejamento universitário, são encontrados alguns mitos como a racionalidade e a intuição, processo e ritual, intenção e ação, informações gerenciais e redes informais, participação e comprometimento.

Os mesmos autores explicam que muitos desses mitos estão ligados ao planejamento voltado às empresas, tendo o foco na racionalidade do comportamento humano e que, dessa forma, não são compatíveis com a realidade das Universidades.

Dessa forma, alertam Meyer Junior e Meyer (2004) que as análises racionais nem sempre conseguem captar certos fenômenos no ambiente externo e gerar a criatividade necessária, pois somente são percebidos por meio do uso de análises subjetivas e que vão além das análises racionais.

Ainda na concepção de Meyer Junior e Meyer (2004), a implementação do Planejamento Estratégico nas Universidades não exige qualquer tipo de forma ou padrão, mas explicitam que essa ação requer dos gestores universitários mais do

que o domínio de habilidades técnicas racionais ou mesmo de competências políticas nas relações dos interesses da comunidade universitária.

Os autores, em suas análises, apontam para a importância da complexidade das organizações universitárias, alertando que a prática efetiva do Planejamento Estratégico nas IES exige que seus gestores saibam combinar os elementos da ordem do racional e do político com aspectos subjetivos como a intuição, a emoção, a experiência e a criatividade, inerentes a qualquer ação humana.

Desse modo, essa concepção considera que a ausência da capacidade de lidar com as questões subjetivas, que circundam o ambiente universitário, faz com que o Planejamento Estratégico perca sua eficácia, transformando-se em um processo meramente burocrático.

## **5 APLICAÇÃO DA MATRIZ BCG NO ENSINO SUPERIOR**

### **5.1. Metodologia**

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: exploratória e descritiva. Na primeira etapa, procurou-se compreender o problema, definindo-o com maior precisão. Para Malhotra (2001) a pesquisa exploratória pode ser adotada para reconhecer os rumos importantes de ação ou alcançar dados adicionais, antes que se possa desenvolver uma abordagem. Assim, nessa etapa se buscou em dados secundários, como livros e pesquisas já realizadas, a fundamentação teórica do objeto de estudo.

Já na etapa descritiva, o objetivo principal foi descrever as principais características ou funções do mercado e, “ao contrário da exploratória, a fase descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações.” (MALHOTRA, 2001, p. 108).

Segundo Yin (2005), a investigação, por meio de um estudo de caso, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à coleta e à análise de dados.

Dessa forma, apresenta-se um estudo de caso, em três das nove faculdades existentes na Instituição analisada, o qual permitiu atender aos objetivos do estudo.

As faculdades analisadas foram nomeadas como:

- Faculdade Alfa;
- Faculdade Beta;
- Faculdade Gama.

### **5.2 Apresentação da IES em estudo**

A Universidade analisada, localizada numa cidade de porte médio da região sudeste do país foi reconhecida em dezembro de 1975, mas possui uma história de mais de cem anos.

A missão da Universidade é contribuir como instituição confessional, por intermédio da Educação, para a produção e socialização do conhecimento,

respeitando as diversidades cultural e religiosa do ser humano e o meio ambiente, com vistas à criação de uma sociedade justa e fraterna, participando na construção da cidadania como patrimônio coletivo, tendo como referência os valores da fé cristã e a perspectiva ética como responsabilidade pública, institucional e pessoal.

Quanto à sua visão, destaca-se por vislumbrar uma sociedade justa e fraterna e por aprimorar nas áreas de atuação institucional e nos seus processos, mormente na promoção da educação, a ação com qualidade, matendo-se em sintonia com as inovações científicas, tecnológicas e profissionais, em amplo diálogo com toda a sociedade, visando a responder, com alternativas, às legítimas demandas humanas e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da coletividade, com inclusão, justiça e equidade, a partir da perspectiva.

Com a expansão do ensino superior no Brasil, na década de 70, ocorreu o reconhecimento da Instituição como Universidade e, mais ainda, como a primeira universidade de uma dada confissão religiosa na América Latina.

Com cerca de 16 mil alunos distribuídos em mais de 40 cursos de Graduação e Pós-Graduação nas Áreas de Ciências da Saúde, Exatas e Tecnológicas, e Humanas e Sociais, a IES funciona em três *campi* localizados no interior paulista.

Possui Programas de Doutorado em Educação e em Engenharia de Produção.

Oferece, também, Programas de Mestrado em Direito, Educação Física, Fisioterapia, Ciência da Computação e Mestrado Profissional em Administração.

A Universidade oferece também 43 Cursos de *Lato-Sensu*, além de cursos Seqüenciais de Formação Específica e cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos.

O corpo docente da Instituição é constituído por 662 professores, dos quais 298 são Doutores e 266 são Mestres (base estatística: outubro de 2005), constituindo-se um percentual de 85,32% de docentes titulados.

A instituição é regida pela legislação federal para o Ensino Superior, pelos documentos confessionais, pelo Estatuto de sua Entidade Mantenedora, e pelas deliberações deste, além das disposições canônicas aplicáveis. Faz parte de seus documentos normativos também, o Regimento Geral, as Resoluções de seus Órgãos Colegiados e os Atos do Reitor, bem como, e especialmente, a Política Acadêmica Institucional e as demais Políticas decorrentes.

A estrutura macro da Universidade é composta pela Reitoria, pela Pró-Reitoria Administrativa, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada. Submetem-se à Reitoria, as Direções das Faculdades, os Departamentos de Comunicação, Financeiro, Secretaria Geral, Secretaria Acadêmica, entre outros.

No âmbito da gestão acadêmica, cada Faculdade estrutura-se com vários cursos, alocados pela episteme de área de saber, os quais se organizam com Coordenadores e Conselhos de Cursos. Os Coordenadores de curso constituem os Conselhos de cada Faculdade.

### 5.3 Procedimentos Metodológicos

Para a utilização da Matriz BCG foi necessário o cumprimento de duas etapas:

- a) definir as faculdades e os cursos a serem analisados e;
- b) identificar, junto aos Relatórios dos Censos da Educação Superior 2004/2005 e junto à Instituição, os números de matrículas, a taxa de crescimento, o faturamento, e a área de circunferência (tamanho do curso:  $AC = \sqrt{\frac{\text{Faturamento}}{\pi}}$ ) de cada um desses cursos, o que possibilitou a análise geral e específica de cada um deles, diante da realidade nacional e interna da IES analisada.

Para uma melhor compreensão tanto do processo de coleta dos dados junto ao INEP/MEC quanto do fechamento da construção da Matriz, as etapas são detalhadas a seguir.

### 5.4 Etapas para Elaboração da Matriz BCG

Segundo Ambrósio e Ambrósio (2005), a Matriz BCG é elaborada a partir de uma planilha preenchida com dados reais.

Para esta pesquisa foi feita uma planilha para cada faculdade, na qual foi inserido o *portfólio* dos cursos e calculadas as variáveis-chave como o crescimento de mercado do curso, a participação de mercado, a participação de mercado do

maior concorrente, o índice de participação de mercado em relação ao maior concorrente, o faturamento e a área de circunferência.

A primeira informação coletada foi relativa ao *portfólio* de cursos de cada faculdade. Em seguida, foi calculado o crescimento de mercado no ano em estudo de cada curso no país a ser inserido no eixo "Y". Os dados utilizados para esse cálculo foram relativos aos anos de 2004 e 2005, retirados do *site* INEP/MEC.

$$\text{Crescimento de Mercado} = \frac{N^{\circ} \text{ de matrículas do ano (no país)} - N^{\circ} \text{ de matrículas do ano anterior (no país)}}{N^{\circ} \text{ de matrículas do ano anterior (no país)}} \times 100$$

Na seqüência, foi constituída a participação de cada curso e de cada faculdade no mercado do país, no ano em estudo (2005). A coleta do número de matrículas de cada curso da IES foi cedida pela Instituição estudada.

$$\text{Participação no mercado} = \frac{N^{\circ} \text{ de matrículas no Curso da IES}}{N^{\circ} \text{ de matrículas no país para o mesmo curso}} \times 100$$

Posteriormente, foi calculada a participação de mercado do maior concorrente, cujo resultado foi obtido por meio da soma de todos os demais cursos de cada faculdade, dividido pelo número de matrículas dos demais cursos no país, no ano de 2005. Os dados foram fornecidos pela IES analisada e pelo INEP/MEC.

$$\text{Participação no mercado do maior concorrente} = \frac{N^{\circ} \text{ de matrículas dos demais cursos da IES}}{N^{\circ} \text{ de matrículas dos demais cursos no país}} \times 100$$

Adaptando a fórmula de Dias (2002) à Educação Superior, o índice de participação de mercado do maior concorrente (IPMMC), o qual será inserido no eixo "X" foi assim calculado:

$$\text{Índice de participação relativa} = \frac{\text{Part. do curso da IES no merc.}}{\text{Part. do maior conc. no mercado}}$$

A penúltima coleta é relativa ao faturamento no ano de 2005 de cada Curso, de acordo com os dados fornecidos pela Instituição analisada.

$$Faturamento = N^{\circ} \text{ de alunos matriculados no curso} \times \text{valor da mensalidade}$$

Por último, para cada curso, foi calculada a área de circunferência ou área do círculo (AC). Igualmente, adaptando de Dias (2002), essa variável foi elaborada por meio da seguinte fórmula:

$$AC = \sqrt{\frac{Faturamento}{\pi}}$$

Após a inserção e o cálculo de todas as informações, foram construídas as três Matrizes. Por meio de cada Matriz, cada faculdade tem a possibilidade de fazer análises detalhadas de todos os seus cursos, bem como conhecer, de forma segura, a participação destes no mercado e a taxa de crescimento de cada um deles.

Conforme Ambrósio e Ambrósio (2005), por meio do método proposto, o pesquisador passa a ter disponível uma ferramenta de análise tanto qualitativa quanto quantitativa.

Quando bem aplicada, a Matriz BCG se configura como uma ferramenta auxiliar ao Planejamento Estratégico da IES, pois fornece subsídios concretos ao gestor educacional para a organização e oferecimento de novos cursos ou, quando necessário, para a eliminação ou até a reformulação dos já existentes.

Em seus estudos, Kotler (2000) revela que a alta administração sabe que em seu *portólio* de produtos ou serviços existem os cursos considerados *antigos sucessos* e os considerados *promessas para o amanhã*. No entanto, o autor alerta que o gestor educacional não pode administrar seus negócios baseando-se somente em impressões; ao contrário, ele necessita de uma ferramenta analítica que lhe proporcione a classificação de seus negócios de acordo com o potencial de lucros e, dentre esses recursos, o autor destaca a importância da utilização da Matriz BCG.

## 5.5 Explicação passo a passo da elaboração da Matriz BCG

| <i>Portfólio de Cursos</i> | <b>Crescimento de mercado (%)</b> | <b>Participação de mercado do Curso (%)</b> | <b>Participação de mercado do maior concorrente (%)</b> | <b>Índice de Participação de mercado do maior concorrente (%)</b> | <b>Faturamento (em R\$100.000,00)</b> | <b>Área da circunferência (unidade de área)</b> |
|----------------------------|-----------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|---|
| Curso 1                    | 6,89                              | 0,17  | 0,37  | 0,45  | 6,75                                  | 1,47  |
| Curso 2                    | 5,35                              | 0,16  | 0,25  | 0,64  | 1,63                                  | 0,72  |
| Curso 3                    | -3,14                             | 0,38  | 0,22  | 1,72  | 1,26                                  | 0,63  |
| Curso 4                    | 75,70                             | 10,87                                       | 0,19  | 57,21   | 2,91                                  | 0,96  |
| Curso 5                    | -6,49                             | 0,26  | 0,23  | 1,13  | 1,19                                  | 0,62  |

**Quadro 8: Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG (exemplo: Faculdade Alfa)**

Fonte: Adaptado de Ambrósio e Ambrósio (2005).

Para melhor explicar, tomou-se como exemplo o Curso 1 da Faculdade Alfa. Assim, de acordo com a Quadro 8, na primeira coluna é apresentado o **portfólio de Cursos** da faculdade analisada.

Na segunda coluna, foi calculado o **crescimento de mercado** desse curso no país.

$$\text{Crescimento de Mercado} = \frac{641303 - 599949}{599949} \times 100 = 6,89\%$$

A terceira indica a **participação de mercado no país** do curso.

$$\text{Participação no mercado} = \frac{1084}{641303} \times 100 = 0,17\%$$

Para se obter a **participação do maior concorrente** do curso em análise, foi feita a somatória de todos os demais cursos da faculdade a qual ele pertence, obtendo-se, então, o seguinte resultado:

$$\text{Participação no mercado do maior concorrente} = \frac{1096}{296833} \times 100 = 0,37\%$$

O **índice da participação relativa** foi obtido por meio da divisão da participação de mercado do curso, pela participação de mercado de seus demais concorrentes.

$$\text{Índice de participação relativa} = \frac{0,17}{0,37} = 0,45$$

Após essa etapa, foi calculado o valor do faturamento do curso.

$$\text{Faturamento} = N^{\circ} \text{ de alunos matriculados no curso} \times \text{Valor da mensalidade}$$

Já a área de circunferência foi calculada pelo por intermédio da seguinte fórmula:

$$AC = \sqrt{\frac{675516,28}{3,141592}} = 1,47$$

Há que se destacar, também, que, devidamente aplicada, a Matriz BGC, fornece outros subsídios para o Planejamento Estratégico da Instituição Educacional.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para Meyer Junior e Meyer (2004), alguns elementos do planejamento não podem ser explicados somente com base em análises meramente racionais, mas, ao contrário disso, os aspectos intuitivos intangíveis são essenciais para a eficácia do Planejamento Estratégico.

Dessa forma, ao analisar e interpretar os resultados tem-se acesso aos dados que facilitarão ainda mais o entendimento da Matriz. Esses dados vão desde o crescimento real de cada um de seus cursos perante o mercado nacional, até a sua taxa de crescimento também situado no mercado nacional. Vale mencionar, ainda, que o universo analisado se centraliza na própria universidade, ou seja, cada faculdade se visualiza diante de seus próprios cursos e não perante seu principal concorrente. Assim, os dados referentes aos concorrentes são, apenas, um meio para calcular a situação do curso no cenário interno da instituição.

Vale lembrar, ainda, o que, normalmente, cada um dos quadrantes da Matriz BCG significa:

- ***introdução ou criança prodígio***: investimento alto e faturamento baixo;
- ***estrela*** : investimento alto e faturamento alto;
- ***vaca leiteira***: investimento baixo e faturamento alto;
- ***abacaxi***: investimento baixo e faturamento baixo.

A seguir, foram feitas análises específicas de cada curso dentro de sua respectiva Faculdade, seguida por uma análise geral de cada Faculdade.

### Faculdade Alfa, na qual 5 cursos foram analisados.

O gráfico referente à Faculdade Alfa apresenta no eixo “X”, relativo à participação de mercado, valores que oscilam entre 0,58 a -0,58, sendo que os dados estão localizados entre 0,45 a 57,21 e no eixo “Y”, relativo à taxa de crescimento, a escala vai de 0,80 a -0,80, pois os valores estão entre 6,89 e 75,70.

Após o gráfico, tem-se a explicação detalhada de cada curso dessa faculdade.

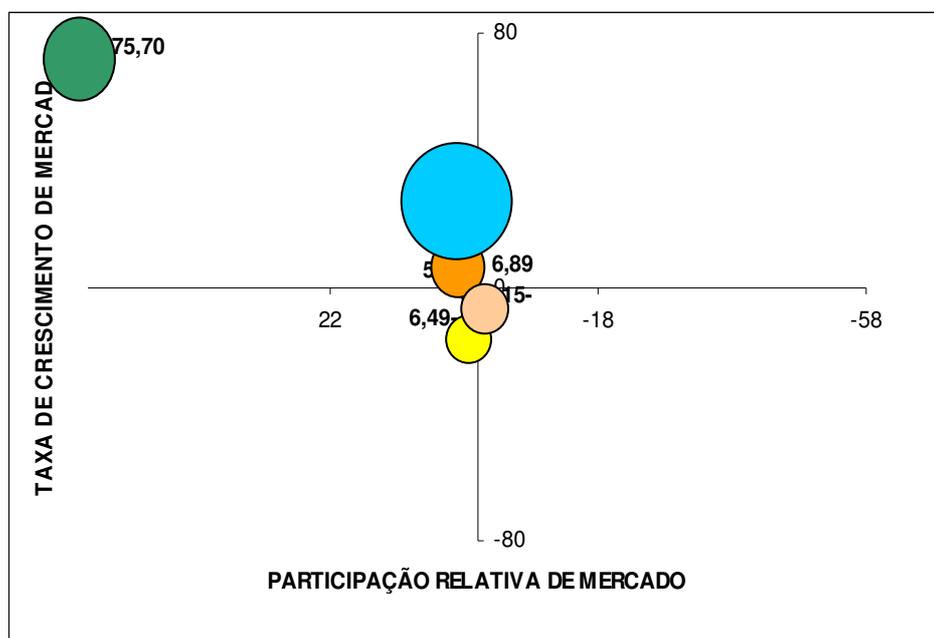


Gráfico 1: Matriz BCG aplicada à Faculdade Alfa

|         | X     | Y     | A.C. |
|---------|-------|-------|------|
| Curso 1 | 0.45  | 6.89  | 1.47 |
| Curso 2 | 0.64  | 5.35  | 0.72 |
| Curso 3 | 1.72  | -3.15 | 0.63 |
| Curso 4 | 57.21 | 75.70 | 0.96 |
| Curso 5 | 1.13  | -6.49 | 0.62 |

O **Curso 1** apresenta-se com uma participação no mercado nacional de **0,16%**, o que significa dizer que esse curso enfrenta considerável concorrência, porém, possui uma taxa de crescimento positiva de **6,89%**. Como os dados dos seis cursos analisados oscilam entre **0,45%** e **57,21%**, esse curso enquadra-se no elemento *estrela*, mas com muita proximidade do quadrante *vaca leiteira*. Sua área de circunferência é de **1,47**, sendo o maior negócio da Faculdade Alfa.

O **Curso 2** possui a mesma participação no mercado nacional que o Curso 1 (**0,16%**), porém seu crescimento é um pouco menor: **5,35%**. Já o **Curso 3** tem uma taxa de crescimento de **-3,15%**, com uma participação no mercado de **0,37%**. Comparando-o ao **Curso 2**, ele possui um número inferior de matrícula interna (217 contra 279), mas, ao se comparar ao número de matrículas no país, a diferença é muito grande (57.161 contra 170.478).

Diante desse fato, o **Curso 3** possui uma maior participação de mercado 0,37 contra 0,16 do **Curso 2**. Devido à grande oscilação entre os cursos (0,45% e 57,21%), ao se fazer a divisão do gráfico da Matriz de -0,58 a 0,58, o valor do eixo "X" de **1,72** com o valor de **- 3,15** do eixo "Y", obtidos pelo **Curso 3**, faz com que esse curso se localize entre os quadrantes *vaca leiteira* e *abacaxi*, o que aponta para cursos com baixo crescimento, pois o curso já alcançou aceitação no mercado com margens de lucratividade em estabilização, já os cursos do quadrante definidos como *abacaxis* apontam queda de aceitação do mercado com lucros em fase decrescente.

O **Curso 4** é o curso mais promissor dessa faculdade ao deter **10,87%** de participação no mercado nacional, tendo uma participação relativa (divisão da participação de mercado do curso, pela participação de mercado de seus demais concorrentes) de **57,21%** e com uma taxa de crescimento de **75,70%**. Em razão disso, este curso se localiza no quadrante *estrela*, mas com boas perspectivas de se tornar, em breve, uma *vaca leiteira*. Vale lembrar, também, que a área de circunferência é de **0,96**, ou seja, é o segundo maior negócio dessa faculdade.

O **Curso 5** possui uma taxa de crescimento em declínio de **-6,49%**, o que sinaliza que a tendência desse curso é desaparecer. Sua área de circunferência é a mais baixa comparando-a aos demais cursos, de apenas **0,62**.

A Faculdade Alfa possui, então, três cursos no quadrante *estrela* e dois localizados entre os quadrantes *vaca leiteira* e *abacaxi*. Diante disso, é necessário alertar para o fato de que alta participação de um curso no mercado não significa fator de sucesso, como é o caso do Curso 5 que possui boa participação, mas com uma taxa de crescimento em declínio..

Portanto, há que se considerar todas as suas variáveis-chave, antes de se adotar qualquer estratégia.

### Faculdade Beta, na qual 7 cursos foram analisados.

O gráfico da Faculdade Beta apresenta a participação relativa de mercado no eixo “X”, plotada em escala logarítmica de 0,10 a 10,00, contendo os valores positivos que vão de 0,19 a 2,42, e no eixo “Y”, relativo à taxa de crescimento, a escala vai de -0,33 a 0,33, pois, os valores estão entre 0,34 e 32,75.

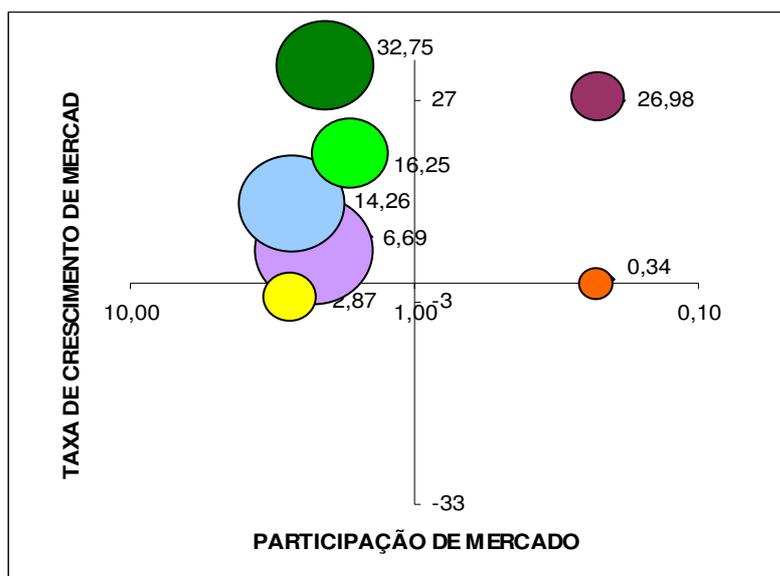


Gráfico 2: Matriz BCG aplicada à Faculdade Beta

| CURSOS  | X    | Y     | A.C. |
|---------|------|-------|------|
| Curso 1 | 0.21 | 0.34  | 0.42 |
| Curso 2 | 1.58 | 32.75 | 1.23 |
| Curso 3 | 0.19 | 26.98 | 0.65 |
| Curso 4 | 1.89 | 14.26 | 1.33 |
| Curso 5 | 2.42 | -2.87 | 0.67 |
| Curso 6 | 1.48 | 6.69  | 1.49 |
| Curso 7 | 1.49 | 16.25 | 0.94 |

Ao analisar e interpretar os resultados da **Faculdade Beta** nota-se que o **Curso 1** apresenta um crescimento de mercado de **0,34%** e detém cerca de **0,10%** de participação no mercado total. Devido ao baixo número de alunos (66) que esse curso possui diante da realidade do país (67.297), se localiza entre os quadrantes *introdução* e *abacaxi*. Vale ressaltar que esse curso sofreu um desmembramento entre as modalidades bacharelado e licenciatura em 2005.

O **Curso 2**, que também passou pelo desmembramento, ficou com um maior de alunos (564), por isso possui participação no mercado nacional de **0,61%**.

Sua taxa de crescimento de mercado é de **32,75%**. Na Matriz BCG, esse Curso se enquadra no quadrante *estrela*. Este curso é o terceiro maior negócio da Faculdade Beta, com uma área de círculo de 1,23.

O número de matrículas no país do **Curso 3** é superior a todos os outros cursos de sua Faculdade, com **152.276**. Possui um crescimento de mercado expressivo de **26,98%**, mas conta com uma participação no mercado considerada pequena de **0,10%**. É o curso mais novo da Faculdade.

O **Curso 4** é o segundo maior curso da Faculdade Beta, com uma área de círculo de **1,33**. Possui um crescimento de **14,26%** e uma participação de mercado de **0,72%**. De acordo com a Matriz BCG, este curso é considerado *estrela*, se configurando no segundo maior curso da Faculdade Beta, com uma área de circunferência de 1,33.

Já o **Curso 5** é o único que tem índice negativo de crescimento **-2,87%** e, ao mesmo tempo, é o maior em termos de participação relativa de mercado **2,42%**. Por esse motivo, está localizado no quadrante *vaca leiteira*, mas há que se destacar que, de acordo com as estimativas nacionais de crescimento, esse curso está, praticamente, fadado ao desaparecimento.

O **Curso 5** é o maior curso de sua Faculdade, com uma área de círculo de **1,49**. Possui um crescimento de mercado em torno de **6,69%** e participação relativa de **1,48%**. Na Matriz BCG, esse curso localiza-se no quadrante *estrela* bem próximo ao quadrante *vaca leiteira*.

Por último, o **Curso 7** possui uma taxa de crescimento mediana de **16,25%** em relação aos demais cursos e uma participação relativa de mercado de **1,49%**. De acordo com sua área de círculo, o **Curso 7** é quarto maior curso de sua Faculdade.

Nota-se que a concentração maior dos cursos da Faculdade Beta está no quadrante *estrela*, tendo somente um curso pequeno como *vaca leiteira*, um na *introdução* e um outro entre a *introdução* e o *abacaxi* (curso que sofreu o desmembramento). Há que se destacar que esta Faculdade oferece somente um curso (Curso 5) com índice negativo de crescimento **-2,87%** e possui três cursos grandes, em termos de faturamento: Curso 6 (1,49), Curso 4 (1,33) e Curso 2 (1,23).

### Faculdade Gama, na qual 6 cursos foram analisados.

O gráfico relativo à Faculdade Gama apresenta a participação relativa de mercado no eixo "X", plotada em escala logarítmica de 0,10 a 10,00, pois os valores positivos vão de 0,32 a 5,15 e no eixo "Y", relativo à taxa de crescimento, a escala vai de -0,5000 a 0,5000, pois os valores estão entre -0,22 e 4994,77.

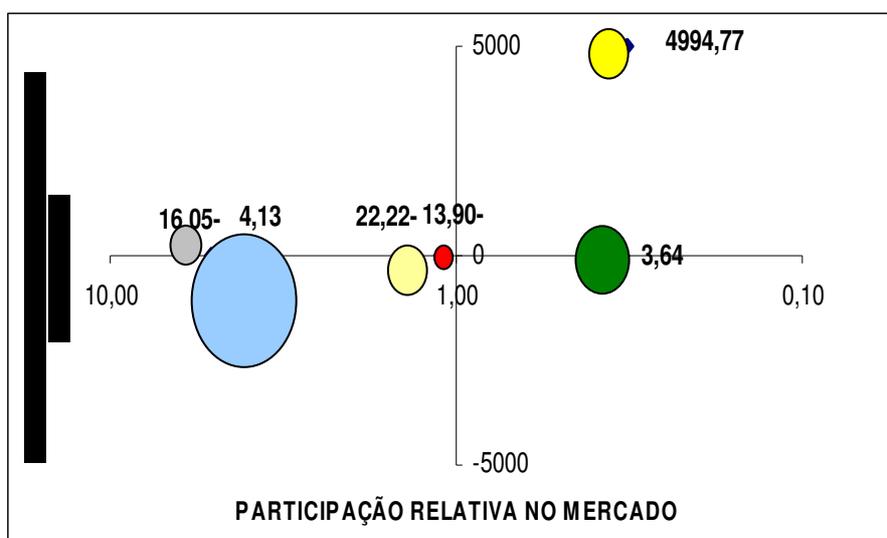


Gráfico 3: Matriz BCG aplicada à Faculdade Gama

| CURSO   | X    | Y       | A.C. |
|---------|------|---------|------|
| Curso 1 | 1.46 | -22.22  | 0.50 |
| Curso 2 | 1.12 | -13.90  | 0.23 |
| Curso 3 | 5.15 | -16.05  | 0.39 |
| Curso 4 | 0.32 | 4994.77 | 0.50 |
| Curso 5 | 0.33 | 3.64    | 0.68 |
| Curso 6 | 4.56 | 4.13    | 1.36 |

O **Curso 1** possui o maior índice negativo de crescimento de mercado - **22,22%** e uma participação no mercado de **0,35%**. Ao enquadrá-lo na Matriz BCG, ele se localiza entre os quadrantes *estrela* e *vaca leiteira*, proporcionado, talvez, pelo **Curso 4** que possui um crescimento muito além dos demais cursos (4.994,77), conforme explicitado a seguir. Mas pelo tamanho da área de circunferência do **Curso 1** (0,50) tem-se a perspectiva de que esse curso caminha para a extinção.

Na seqüência e em pior situação encontra-se o **Curso 2** que apresenta, também, um índice negativo **-13,90%** de taxa de crescimento. Sua área de

circunferência ainda é menor que a do **Curso 1**, ficando em **0,23**. Esse curso está em pior situação devido ao baixo número de matrículas (43 alunos).

O **Curso 3** foi desmembrado em 2 novos cursos. A partir disso, o curso em análise apresenta uma taxa de crescimento de **-16,05%**. Também em consequência desse desmembramento, o número de matrículas no país, em 2005, ficou relativamente baixo (7.456), ocasionando uma alta no índice de participação relativa para **5,15%**. Entretanto, há que se destacar que pelos dados acima mencionados e apesar desse Curso estar entre os quadrantes *estrela* e *vaca leiteira*, na verdade o **Curso 3** não condiz com essa realidade.

Já o **Curso 4**, com a divisão, ficou com a maior parte das matrículas. A instituição analisada fez esse desmembramento em 2002, mas de acordo com as sinopses do MEC, a grande maioria das demais instituições fez isso somente em 2005, quando o número de matrículas do **Curso 4** saltou de 2.946 em 2004, para 150.092, em 2005, o que justifica a taxa de crescimento de mercado ser de **4.994,77%**. Na Matriz BCG, esse curso está na *introdução* pelo fato de possuir alta taxa de crescimento e boa participação relativa se comparado aos demais outros cursos.

O **Curso 5** apresenta um crescimento de **3,64%** e possui a menor participação do mercado: **0,12%**, **pois** o número de matrículas no país é superior a todos os outros cursos de sua Faculdade, chegando a um total de **288.156**, ou seja, é o segundo maior curso em termos de matrículas no país de todas as faculdades analisadas, perdendo somente para o Curso 1 da Faculdade Alfa. De acordo com a Matriz BCG, esse curso está entre os quadrantes *introdução* e *abacaxi*, mas de acordo com os dados desse curso e conforme mencionado anteriormente, há que se atentar para todas as suas especificidades, antes da aplicação de estratégia.

O **Curso 6** é o maior curso da Faculdade Gama. Possui uma taxa de crescimento de **4,13%** e uma participação relativa de **4,56%**. De acordo com a aplicação da Matriz BCG, esse Curso está classificado como *vaca leiteira*. O **Curso 6** possui a terceira maior área de circunferência (1,36) de todos os outros cursos analisados.

É importante ressaltar que, de todas as faculdades analisadas, a Faculdade Gama é a que se encontra em situação mais delicada, ou seja, dos seis

cursos que possui, a metade está com a taxa de crescimento em acentuado declínio e com uma área de círculo que varia entre 0,23 a 0,50. Contudo, recomenda-se prudência e uma análise acurada, antes da aplicação de qualquer estratégia.

Ao analisar a Matriz BCG, é necessário conciliar cada curso analisado com o seu macroambiente, atentando-se para os cursos que possuem ciclos de vida curtos; que logo atingem o pico de mercado e declinam rapidamente. Assim, as faculdades devem estar atentas e prontas para dialogar com as mudanças externas, oferecendo maior número de cursos concentrados na estratégia de maturidade, os *vacas leiteiras*, isto é, aqueles que contribuirão com altas margens, proporcionarão novos investimentos e administrarão os cursos com baixas aceitação de mercado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu mostrar que a aplicabilidade da Matriz BCG pode ser utilizada como apoio na gestão de uma instituição educacional. É interessante notar, no entanto, que apesar de a Matriz BCG ser muito estudada no campo dos negócios, a sua utilização não é muito adotada pelas IES.

Este estudo tem caráter inovador e proporciona ao setor educacional uma compreensão de que uma IES pode se pautar não apenas no processo pedagógico, mas também na possibilidade e na necessidade de incluir a gestão no ambiente educacional frente a um cenário competitivo.

A Matriz BCG pode ser utilizada como instrumento de apoio ao Planejamento Estratégico, possibilitando visualizar o desempenho de cada curso de graduação dentro do *portfólio* da faculdade. Pode-se afirmar que o resultado da aplicação da Matriz auxilia na formulação de estratégias diferentes em cada curso analisado, permitindo assim uma gestão mais eficaz.

É importante ressaltar que a IES deve atentar para o fato de que cada quadrante remete a diferentes tipos de estratégias.

Assim, ao estabelecer a correlação entre o CVP e a Matriz BCG, nota-se que os cursos localizados na fase de *introdução*, denominados pela Matriz BCG como *pontos de interrogação*, são cursos novos e que tendem a apresentar resultados negativos ou baixos. Nessa situação, os investimentos em marketing devem ser altos para tornar o curso conhecido no mercado.

Na fase de *crescimento* ou de cursos considerados *estrelas* já aceitos pelo mercado, apresenta-se um aumento de demanda, com perspectivas de crescimento e de oportunidades. Nessa fase, normalmente outras instituições educacionais passam a oferecer o curso. É importante analisar e planejar essa fase diante das estratégias, na qual os valores das mensalidades oferecidas se mantêm estáveis ou apresentam quedas em função da rapidez no aumento da demanda. Os investimentos promocionais para o *mix* de cursos desse ciclo e quadrante podem ser ligeiramente maiores que os disponibilizados na primeira fase, pois é necessário que a IES apresente seu diferencial perante seus concorrentes. Nesse estágio, a IES, para atender ao rápido crescimento do mercado, deve pautar-se em enfatizar o diferencial qualitativo dos cursos, estar preparada para modificações, permitindo

atender às novas demandas. Pode-se oferecer cursos de graduação no nível de bacharel, sendo redirecionados para outra modalidade de cursos com diferentes durações, como é o caso dos tecnólogos.

No estágio de *maturidade* ou *vaca leiteira*, o curso apresenta crescimento moderado. É aconselhável que a IES planeje concentrar maior número de curso nessa fase, na qual a participação do mercado é grande e os investimentos em marketing são moderados em função da aceitação do mercado. São cursos que tendem a contribuir com a faculdade por apresentarem boas margens superavitárias, podendo gerar oportunidades de investimento em novos cursos ou até mesmo modificar outros já oferecidos em fase de saturação.

O quarto quadrante denominado de cursos *abacaxis* ou que estão na fase de *declínio*, são cursos com baixa ou quase nenhuma aceitação pelo mercado, tornaram-se defasados em função das próprias necessidades do macroambiente. São aconselháveis poucos investimentos em marketing; a IES pode decidir mantê-lo no *mix* de cursos da faculdade, caso tenha outros cursos que permitam cobrir os custos diretos alocados ao curso, podendo optar por não oferecê-lo mais, acelerando, assim, sua retirada.

A Matriz BCG pode ajudar os gestores das IES a compreender e interpretar a dinâmica de oferecimento de cursos por meio de seu planejamento estratégico. Como as condições econômicas, políticas e sociais mudam rapidamente, as IES podem considerar viável repensar o oferecimento, o reoferecimento e até mesmo o não oferecimento de cursos. A contribuição da Matriz BCG ao planejamento da IES pauta-se em identificar os cursos nos diversos quadrantes, principalmente os que estão em fase de *declínio*, desenvolvendo estratégias específicas para cada um deles. A decisão pelo não oferecimento de cursos deve ser tomada de forma que afete o mínimo possível os resultados superavitários da IES.

### **7.1. Limitação da Pesquisa**

Há que se lembrar que esta pesquisa se baseou na aplicação da Matriz BCG em dezoito cursos de graduação, distribuídos em três Faculdades da Universidade pesquisada, tendo como foco de estudo apenas uma parte da Instituição e não a sua totalidade. Assim, os resultados obtidos são compatíveis com

a realidade vista a partir de cada Faculdade estudada, tendo seus próprios cursos concorrendo entre si.

Com isso, propõe-se que sejam objetos de estudos todas as Faculdades da Instituição e não somente com três delas, como foi feito. Ou, ainda, com as Instituições concorrentes.

É fundamental destacar que, ao se aplicar a estratégia em cada Curso, é necessário analisar todos os dados obtidos durante a coleta de dados, como a participação e o crescimento do curso no mercado, a participação relativa, o tamanho de sua área de círculo, entre outros.

Vale resgatar a percepção de Meyer Junior e Meyer (2004) ao refletirem que diante da complexidade das IES, a prática do Planejamento Estratégico nas instituições universitárias exige de seus dirigentes a arte de combinar os aspectos racionais e políticos com os subjetivos, por exemplo, como a intuição, a emoção, a experiência e a criatividade.

Enfim, pode-se verificar um longo caminho a ser desenvolvido ao estudar a aplicabilidade da matriz BCG, para o campo educacional, considerando-se restrito a práticas administrativas, acredita-se que o atual contexto político econômico e social levará as instituições buscarem nas praticas de gestão estratégias para estabelecer um dialogo com o mercado, sem perder o foco central, ou seja, o acadêmico pedagógico.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.

ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina**: possibilidade e limitações. 1987. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1987.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das Universidades. **RAP – Revista da Administração Pública**, São Paulo, v. 30, n. 4, 1996.

ARGUIN, Gérard. O Planejamento Estratégico no Meio Universitário. In: **Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**. n. 16. Brasília, 1989.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BOAVENTURA, Elias. **Universidade e Estado no Brasil**. 275 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 1989.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p., 1995.

BRYSON, John M.; ALSTON, Farmura K. **Creating and Implemeting Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bars, 1996.

BUZZELL, R.D. et all. **Strategic marketing management**. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica, planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Markron Books, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

COOK, Willian J. **Strategic planing for america's schools**. Arlington: American Association of School Administrator, 1990.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST - Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

CUNHA, João Carlos da; AKEL SOBRINHO, Zaki. Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002, Salvador. Anais do ENANPAD 2002. Salvador: ANPAD, 2002.

CRUZ, Carlos Henrique de Brito. A expansão do ensino superior no Brasil. Disponível em <<http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni13.shtml>>. Acesso em: 21 mai. 2003.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DREZE, Jacques; DEBELLE, Jean. **Concepções da Universidade**. Fortaleza: UFC, 1983.

DURHAM, Eunice R. **O Sistema Federal de Ensino Superior: Problemas e Alternativas**. São Paulo: Revista RCBS, n. 23, p. 5-37, outubro, 1993.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FARMER, P. Nineteenth-Century Ideas of de University Continental Europe. In: DREZE, Jacques, DEBELLE, Jean. **Concepções da Universidade**. Fortaleza: UFC, p. 33, 1983.

FLEURY, Afonso C. **Contribuição ao estudo da empresa como sistema**. 1974. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. 1974.

GAJ, Luis. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, Charles. **Understanding Organization**. Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1976.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

HOPPER EDUCACIONAL. O Futuro do Ensino Superior Brasileiro. In: REUNIÃO PLENÁRIA DO CRUB, 75., 2006, Goiânia: HOPER, 2006. p. 3.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2000**. Brasília: DF, 2001.

\_\_\_\_\_. **Censo da Educação Superior 2004**. Brasília: DF, 2005.

\_\_\_\_\_. **Censo da Educação Superior 2005**. Brasília: DF, 2006.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1973.

KAUFMAN, Roger; HERMAN, Jerry; WATTERS, Kathi. **Educational planning: strategic, tactical and operational**. Lancaster: Technomic, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Explicando Marketing Simplesmente**. Rio de Janeiro: Qualytywork, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McANULTY, Beverly S. **A estudy of the use of strategic planning in Alabama public schools**. 1994. 136 p. Dissertation - Auburn University, Alabama, 1994.

MEYER JUNIOR, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1988.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO: A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?. In: IV COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis, 2004.

MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília B. Planejamento Universitário: mito e realidade. In: XXI SIMPÓSIO BRASILEIRO E III CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Anais do XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al. (Coord.). Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARK, John E. **A case study analysis of strategic planning in a continuing higher education organization**. Pennsylvania: Thesis – The Pennsylvania State University, College of Education, 1997.

PAULA, M. F. C. A influência das concepções alemã e francesa sobre a Universidade de São Paulo e a Universidade do Rio de Janeiro quando de suas fundações. **Avaliação**, Campinas, v. 7, n. 4, 2002. p. 99-114.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025**, dezembro de 2003. p. 64-66.

RIBEIRO, Darcy. **A Universidade Necessária**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade: de Bolonha a Quebec**. Santa Maria: Centro de Educação – UFSM, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHWARTZMAN, Jacques. A administração de universidades públicas: A racionalidade da ineficiência. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 13, n. 26, p. 11-47, 1991.

STOCKMAN, C. L., LEWIS, C. P. Strategic planning: some surprises. **The Journal of Continuing Higher Education**, n. 38, 1990. p. 6-9.

TEIXEIRA, Joaquina B. O planejamento estratégico nas universidades brasileiras. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 17, n. 35, p. 201-210, 1995.

TIOULPANOV, S. I. L'enseignement supérieur en U.R.S.S. In: Etudes et Documents d'éducation. Paris:Unesco, 1962. In DREZE, Jacques; DEBELLE, Jean. **Concepções da Universidade**. Fortaleza: UFC, 1983.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.