

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

VALDEMIR SAMONETTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE
2014

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

VALDEMIR SAMONETTO

ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO CELSO DE CAMPOS

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

PPGEP - Área de concentração: Gestão e Estratégia
Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Operações

SANTA BÁRBARA D'OESTE
2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Carolina Segatto Vianna CRB-8/7617

S191p Samonetto, Valdemir
Proposta de *framework* de gestão estratégica para instituição de ensino superior privada: *framework* de gestão estratégica para IES / Valdemir Samonetto. – 2014.
215 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Engenharia de Produção, 2014.

1. Universidades e faculdades particulares. 2. Ensino superior. 3. Engenharia de produção. I. Campos, Fernando Celso de. II. Título.

CDU – 658:378

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GESTÃO ESTRATÉGICA
PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

VALDEMIR SAMONETTO

Tese de Doutorado defendida e aprovada em 30 de setembro de 2014, pela
Banca Examinadora, constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
PPGEP-FEAU/UNIMEP
Presidente e Orientador

Prof. Dr. Carlos Roberto Camello Lima
PPGEP-FEAU/UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Dalila Alves Corrêa
PPGA/UNIMEP

Prof. Dr. Fernando Cesar Almada Santos
EESC/USP

Prof. Dr. Orlando Roque da Silva
FMU/São Paulo

À minha família, aos meus pais Angelo Samonetto (*in memorian*) e Rosa Mazzoni Samonetto (*in memorian*), ao meu irmão Valdei e às minhas irmãs Vilma e Vanirde. Em especial à minha esposa Eliana e aos meus filhos Angelo e Bruno. As forças e ações conjuntas de todas essas pessoas foram a fonte instigadora para mais esse percurso de minha vida acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Esta Tese não poderia ser terminada sem a colaboração e auxílio de quem, agora, presto minha homenagem e agradecimento:

A Deus, pela constante presença em minha vida e pelas bênçãos recebidas durante toda a minha existência.

Em um Curso de Doutorado, mesmo o trabalho sendo escrito por uma única pessoa, há necessidade da cooperação e colaboração de pessoas e instituições. É objetivando o reconhecimento dessa força e união conjunta de várias pessoas e instituições que minha homenagem e agradecimento são dirigidas a todos que me ajudaram a permanecer nesse trabalho acadêmico para atingir o objetivo maior.

Ao meu orientador e amigo, Professor Doutor Fernando Celso de Campos, pela paciência e sabedoria com que conduziu a orientação dessa Tese, resultados de sua grande vivência acadêmica, experiência profissional e conhecimento, transmitidos de forma enriquecedora e com muita didática.

À Professora Doutora Eliciane Maria da Silva, pela paciência e sabedoria com que inicialmente conduziu a co-orientação dessa Tese, na Bibliotéca da USP, São Carlos, juntamente com o Professor Doutor Fernando Celso de Campos.

Aos Professores Doutores do PPGEPE e aos Professores Doutores da Banca Examinadora, não apenas pela didática e objetividade na forma de transmitir os conhecimentos, mas pelo interesse demonstrado na geração do conhecimento e em sua transferência para o aluno e comunidade, construídos em um processo de interação entre todas as partes envolvidas no processo ensino/aprendizagem.

Ao Coordenador do PPGEPE, Professor Doutor André Luis Helleno, pela didática que administra as atividades acadêmicas do Curso de Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção da UNIMEP.

À Secretária do PPGEP, Doutora Marta Helena T. Bragaglia, pela sua competência profissional e dedicação a cada ação acadêmica do Curso de Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção da UNIMEP.

Aos companheiros(as) de salas e laboratórios do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção da UNIMEP, em especial aos grupos formados com objetivos acadêmicos específicos, cujas atividades em parceria viabilizaram o atendimento dos requisitos exigidos pelos professores em cada uma das disciplinas cursadas, semestre a semestre.

Aos Engenheiros de Computação e de Tecnologia da Informação: Leandro Cesar Simões e Fernando Henrique Simões, pela importante colaboração técnica na formatação dessa Tese de Doutorado.

Às instituições e pessoas que permitiram e apoiaram a realização desta pesquisa, em especial à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (por meio do Portal de Pesquisas/CAPES); o Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino-FAE (UNIFAE); à Reitoria e à Coordenação da Pós-Graduação e Pesquisa da UNIMEP, pelos valorosos suporte e manutenção ao PPGEP/Doutorado em Engenharia de Produção; às IES que receberam o questionário da pesquisa, em especial às IES que colaboram com a Tese de Doutorado, respondendo as perguntas pré-elaboradas do questionário.

Que todos recebam minha homenagem e meu sincero agradecimento e que Deus dê muita paz, saúde e sabedoria a cada um de vocês!

“ Viver é rodear-se de professores, aprendendo coisas todos os dias da vida.”
(Professor Doutor Cristovam Buarque)

SAMONETTO, Valdemir. **PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA.** 2014. 216 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, SP.

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) vêm passando por transformações nas últimas décadas, causadas por agentes governamentais, criando diretrizes e regulações e, ao mesmo tempo, lacunas a serem preenchidas com conhecimento, planejamento, execução, controle e investimentos, frente às necessidades do mercado de trabalho profissional e aos ditames dos indicadores sociais acompanhados pelas políticas públicas educacionais. O objetivo principal apresenta-se como uma proposta sistematizada com aspectos e ferramentas de gestão estratégica, cujo foco principal é como estruturar e sistematizar um *Framework* que alinhe as necessidades da gestão de IES privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial, com detalhamento de algumas variáveis necessárias em cada uma das etapas sugeridas. Para tanto, pretende-se partir do conceito de gestão estratégica geral e propor sua aplicação estruturada às IES privadas no Brasil, para instrumentalizar o setor para enfrentar, nos próximos anos letivos, o desafio de cumprir as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2011/2020, estabelecidas pelo Ministério da Educação do Brasil. O método de pesquisa adotado quanto aos objetivos é exploratório e, quanto aos procedimentos, enquadra-se como pesquisa bibliográfica e levantamento tipo *survey*. A partir da análise sistematizada, busca-se oferecer mecanismos que possibilitem transformar inúmeros dados e informações em conhecimentos com valor agregado aos serviços educacionais oferecidos (ensino, pesquisa e extensão), visando à obtenção de vantagem competitiva para a sustentabilidade das IES privadas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Instituições de Ensino Superior; Sistematização; PDI; PNE.

SAMONETTO, Valdemir. **PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA.** 2014. 216 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, SP.

ABSTRACT

Higher Education Institutions (HEIs) are undergoing transformations in recent decades, caused by government agents, creating guidelines and regulations and at the same time, gaps to be filled with knowledge, planning, execution, control and investments, meet the needs of professional labor market and the dictates of social indicators accompanied by educational policies. The main objective is presented as a systematic proposal aspects and strategic management tools, whose main focus is how to structure and systematize a framework that aligns private HEI management needs from the analysis of business strategy theories, with details of some necessary variables for each of the suggested steps. Therefore, it is intended from the general concept of strategic management and propose a structured application to private institutions in Brazil to equip the sector to face in the coming academic years, the challenge of meeting the goals of the National Education Plan (PNE) of 2011/2020, established by the Ministry of Education of Brazil. The research method adopted of the aims is exploratory and, as to the procedures, fits the literature and survey-type assessment research. From the systematic analysis, we seek to provide mechanisms that allow numerous data and transform information into knowledge with added value to educational services (education, research and extension), in order to obtain competitive advantage for the sustainability of private HEIs.

Keywords: Strategic Management; Higher Education Institutions; Systematization; PDI; PNE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de vantagens competitivas	46
Figura 2 - Modelo de negócio CANVAS	50
Figura 3 – Visão e estratégia com as perspectivas do <i>BSC</i>	59

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 – Resumo de estatísticas gerais da educação superior, por categoria administrativa Brasil 2012.....	93
Gráfico 1 da Tabela 1.....	94
Tabela 2 – Tabulação das respostas da pesquisa realizada por amostragem em 06 (seis) de um universo de 24 (vinte e quatro) IES.....	119
Tabela 3 – Quantidade de cursos, número de alunos e valor da mensalidade	123
Tabela 4 – Investimentos em tecnologia e inovação	125
Tabela 5 – Número de cursos, matrículas, concluintes e ingressos totais na educação superior (graduação e sequencial), por nível acadêmico Brasil 2001/2012.....	211
Gráfico 5 da Tabela 5.....	212
Tabela 6 – Número de matrículas de graduação por modalidade de ensino; funções docentes em exercício, por regime de trabalho; e pessoal técnico administrativo das instituições de educação superior, segundo a categoria administrativa e a organização acadêmica Brasil 2012.....	213
Gráfico 6 da Tabela 6.....	214
Tabela 7 – Número de instituições de educação superior por organização acadêmica e categoria administrativa Brasil 2001/2012.....	215
Gráfico 7 da Tabela 7.....	216

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perguntas do modelo VRIO.....	40
Quadro 2 - Síntese da aplicação do modelo VRIO.....	40
Quadro 3 - Ilustração dos critérios possíveis das pontuações em matriz GUT.	43
Quadro 4 – Exemplo de matriz GUT.....	43
Quadro 5 - Modelo de processo de desenvolvimento de estratégia para IES ..	72
Quadro 6 - Detalhamento das dimensões de um PDI.....	83
Quadro 7 – Mais alguns trabalhos publicados sobre modelos de gestão estratégica e <i>frameworks</i> para IES, (pesquisa por amostragem).....	99
Quadro 8 - Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de questões.....	110
Quadro 9 – Visão geral da abordagem metodológica da pesquisa proposta.....	112
Quadro 10 - Análise das melhores IES privadas classificadas nas edições (1ª/9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante elaborada pela Editora Abril, IES Privadas “Específicas” (Ciências Exatas; Engenharias; Arquitetura; Ciências Agrárias).....	115
Quadro 11- Análise das melhores IES privadas classificadas nas edições (1ª/9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante elaborada pela Editora Abril, IES Privadas Cursos e Projetos em Geral Classificados.....	116
Quadro 12 - Análise das melhores IES privadas classificadas nas edições (1ª/9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante elaborada pela Editora Abril, IES Privadas Cursos e Projetos em Geral Classificados.....	117
Quadro 13 - Modelo conceitual do <i>framework</i> proposto.....	128
Quadro 14 - Modelo de organograma acadêmico e administrativo de IES privadas.....	142
Quadro 15- Ilustração de uma matriz <i>SWOT</i> a ser aplicada na análise da fase 1.....	150
Quadro 16 - Ilustração da matriz utilizada na fase 2.....	151
Quadro 17 - Ilustração da matriz utilizada na fase 3	151
Quadro 18 - Ilustração da matriz utilizada na fase 4.....	152
Quadro 19 - Ilustração da matriz utilizada na fase 5.....	153

Quadro 20 - Ilustrações de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.....	154
Quadro 21- Ilustração de modelo da matriz de priorização GUT.....	155
Quadro 22 - Ilustração de modelo de utilização da matriz de priorização GUT.....	155
Quadro 23 - CANVAS: visão geral do painel de contribuição do modelo de negócios para IES privadas – sugestões de questões.....	156
Quadro 24 - CANVAS: visão geral do painel de contribuição do modelo de negócios para IES privada – sugestões de respostas.....	157
Quadro 25 - Proposta de Mapa Estratégico para IES privada	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CANVAS	<i>Business Model Canvas</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal da República Federativa do Brasil
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPC	Conceito Preliminar de Cursos
CPD	Centro de Processamentos de Dados
CRUB	Conselho de Reitores Universitários do Brasil
EAD	Ensino a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FEAU	Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo
FIES	Financiamento Estudantil
GUT	Gravidade, Urgência, Tendência
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFETs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
KPMG	Klynveld; Peat; Marwick; Goerdeler.
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PESTAL	Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
PROUNI	Programa Universidade para Todos

REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba
VBR	Visão Baseada em Recursos
VOC	Voz do Cliente
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Contextualizações da educação superior e o papel das instituições de ensino privado no Brasil contemporâneo.....	19
1.2 Necessidades de repensar a educação superior no Brasil.....	23
1.3 Problema de pesquisa.....	25
1.4 Objetivo geral	26
1.5 Justificativa, relevância e originalidade	26
1.6 Estrutura de desenvolvimento da tese	28
CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS	30
2.1 Estratégia empresarial.....	30
2.2 Tipologias de escola do pensamento estratégico	34
2.3 Escola do <i>design</i> : formulação de estratégia	35
2.4 Modelo das cinco (5) forças	36
2.5 Visão baseada em recursos – VBR	37
2.6 Análise ambiental e priorização de ações	41
2.7 As bases da vantagem competitiva.....	44
2.8 Análise de modelos de negócio: metodologia do <i>business model canvas</i>	48
2.8.1 Segmentos de clientes.....	50
2.8.2 Proposta de valor.....	51
2.8.3 Canais de comunicação, distribuição do conhecimento gerado na universidade e vendas de vagas dos cursos.....	51
2.8.4 Relacionamento com clientes	53
2.8.5 Fontes de receita	53
2.8.6 Recursos principais.....	54
2.8.7 Atividades-chave	54
2.8.8 Parcerias principais	55
2.8.9 Estrutura de custos.....	55
2.9 <i>Balanced scorecard</i> - <i>BSC</i>	56
2.9.1 Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> – <i>BSC</i>	57
2.9.2 Perspectiva financeira	60

2.9.3	Perspectiva do cliente	61
2.9.4	Perspectiva do processo interno	63
2.9.5	Perspectiva do aprendizado e crescimento	64
2.9.6	Relações de causa e efeito das perspectivas.....	67
2.9.7	Sistemática do <i>balanced scorecard</i> – <i>BSC</i>	68
2.9.8	Tradução da visão	68
2.9.9	Planejamento e estabelecimento de metas.....	69
2.9.10	<i>Feedback</i> e aprendizado	69
2.9.11	Etapas do processo de construção do <i>BSC</i>	70
2.9.12	Exemplos de Aplicações do <i>BSC</i>	71
	CAPÍTULO 3 – ESTRUTURACÃO, GESTÃO, PDI E CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	73
3.1	Estruturação e gestão de IES	73
3.2	A Universidade e a sociedade.....	77
3.3	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI de IES.....	82
3.4	Panorama ou cenário do ensino superior no Brasil.....	84
3.5	Cenário do ensino superior privado no Brasil.....	87
3.6	Trabalhos publicados: modelos de gestão estratégica e <i>frameworks</i> para IES	96
	CAPÍTULO 4 - ABORDAGEM METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA, ANÁLISE E DISCUSSÃO	105
4.1	Enquadramento da abordagem	105
4.2	Método de pesquisa: levantamento tipo <i>survey</i>	108
4.3	Técnica de coleta de dados: questionário	109
4.4	Prêmio guia do estudante destaque do ano - as melhores IES privadas por área de conhecimento do país.....	113
4.5	A forma aleatória de escolhas de IES e tabulação das respostas de cada uma das questões elaboradas por meio do questionário das IES respondentes.....	118
4.6	Análise e discussão de algumas questões respondidas pelas IES.....	123
	CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES PRIVADA.....	127
5.1	Etapa 1 - Esclarecer a missão, visão e valor.....	129
5.1.1	Fluxo estratégico	129

5.1.2 Ferramentas/suporte.....	133
5.1.3 Ações/descobertas.....	144
5.2 Etapa 2 - Desenvolver estratégia.....	147
5.2.1 Fluxo estratégico.....	147
5.2.2 Ferramentas/suporte	149
5.2.3 Ações/descobertas.....	158
5.3 Etapa 3 – Traduzir a estratégia	160
5.3.1 Fluxo estratégico.....	160
5.3.2 Ferramentas/suporte	164
5.3.3 Ações/descobertas	165
5.4 Etapa 4 - Desenvolver o plano	167
5.4.1 Fluxo estratégico.....	167
5.4.2 Ferramentas/suporte	168
5.4.3 Ações/descobertas	170
5.5 Etapa 5 - Planos operacionais	173
5.5.1 Fluxo estratégico.....	173
5.5.2 Ferramentas/suporte	179
5.5.3 Ações/descobertas	180
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....	184
6.1 Sugestões para trabalhos futuros	187
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
APÊNDICES.....	205
Apêndice A: Carta de recomendação da pesquisa pelo orientador/orientando.....	205
Apêndice B: Questionário para identificar as ações estratégicas das IES.....	206
Apêndice C: CANVAS: sugestões de questões x respostas.....	209
Apêndice D: Dados complementares Censo 2012 na Educação Superior do Brasil.....	211

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar o tema da tese. A pesquisa investigou as estratégias empresariais e capacidades disponíveis com características de vantagem competitiva sustentável, que influenciam o desempenho operacional de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

Neste capítulo, também são apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral, a justificativa e a relevância. Mostra-se ainda a visão macro da pesquisa com o delineamento da abordagem metodológica e, por fim, apresenta-se a estrutura da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO NO BRASIL CONTEMPORÂNEO

A dimensão estratégica do mundo dos negócios, na medida em que pode contribuir para uma maior competitividade, orienta suas ações e diretrizes sobre os assuntos mais relevantes que influenciarão o presente e o futuro de uma empresa ou organização, visando ao atendimento das necessidades prioritárias do mercado consumidor em que ela atua (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Para que as IES privadas consigam ser sustentáveis em um ambiente econômico de incertezas, a prática tem demonstrado que elas optam pela priorização da redução de custos, diminuição de valores das mensalidades, menor número de docentes titulados (mestres e doutores), redução de funcionários administrativos, ampliação do tamanho das turmas dos cursos de graduação e outras decisões, com reflexos e prejuízos diretos na qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

No ano letivo de 2012, no Brasil, foram matriculados, em cursos superiores de graduação (presenciais e a distância), 7.037.688 alunos. O país tinha 2.416 instituições de ensino superior, sendo somente 193 universidades; portanto, menos de 10% das instituições de ensino superior têm a obrigação legal da realização de pesquisas

científicas. Os alunos matriculados em 2012 estão distribuídos entre 31.866 cursos superiores de universidades, centros universitários e faculdades (MEC/INEP, 2013).

Pode-se avaliar que são grandes os obstáculos a serem enfrentados para se atingir o objetivo previsto no Plano Nacional de Educação (PNE) 2011/2020, para que, até o ano letivo de 2020, existam pelo menos 10 milhões de alunos matriculados no ensino superior, na faixa etária de 18 a 24 anos, como forma de garantir a manutenção do desenvolvimento no nível adequado para o acesso a melhores índices de qualidade de vida a toda a população brasileira. Esses obstáculos variam desde o progressivo enfraquecimento do ensino médio, que prepara mal o jovem para enfrentar os desafios do ensino superior, até a falta de uma clara definição do sistema de educação superior que o país deseja implantar. Por isso, surgem questionamentos, tais como: Qual a proporção de oferta de vagas entre o ensino público e privado? Como financiar estas vagas? Quais os padrões de ensino a serem seguidos? Quais os incentivos financeiros, tributários e sociais a oferecer para as instituições de ensino superior privadas como parceiras na educação superior pública? Qual a estrutura e visão estratégica dos gestores do ensino superior privado, qual o processo de acompanhamento e avaliação deste sistema? (CM CONSULTORIA, 2011).

As mudanças no mundo do trabalho têm intensificado a demanda por educação superior. No Brasil, o sistema de ensino superior, que foi predominantemente público até a década de 1970, teve seu perfil radicalmente modificado após esse período, com a predominância progressiva das matrículas no setor privado (ANDRADE, 2004). A partir do final da década de 1970, este cenário foi sendo modificado com a autorização (credenciamento) e incremento das instituições de ensino superior privadas, atingindo, em 2012, o total de 2.416 IES no país, sendo 2.112 IES privadas, à proporção de 87,42% privadas e 12,58% públicas. Mesmo com o significativo crescimento da oferta de vagas, principalmente no segmento de ensino superior privado, apenas aproximadamente 12% da população brasileira, entre 18 e 24 anos, frequentam um curso superior, resultando uma ociosidade na ocupação das vagas ofertadas, devido a questões financeiras, culturais e sociais, que caracterizam o segmento educacional superior (MEC/INEP, 2013).

Buarque (2003) coloca que, apesar do enorme avanço ocorrido desde a década de 1990 no sentido de se criar um conjunto de instituições e políticas, como, por exemplo, a modernização de órgãos representativos da classe, como o Conselho de Reitores Universitários do Brasil (CRUB), como a reorganização dos órgãos colegiados do Ministério da Educação, podendo-se citar o Conselho Nacional de Educação (CNE), e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), esse conjunto de medidas ainda não expressa com clareza a integração do sistema universitário brasileiro, de modo a fornecer diretrizes para a educação superior e garantir a articulação com o sistema de desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura em geral. Também não há uma definição para as bases da relação entre a universidade, o setor privado e as instituições governamentais.

Segundo ainda Buarque (2003), essa imprecisão nos parâmetros da política educacional macro se reflete também como indefinição nos parâmetros específicos do sistema de ensino superior no país. O imenso esforço do Ministério da Educação, desde a implantação da LDB da Educação Superior, em 1996, de revisão dos parâmetros curriculares no sentido de garantir um padrão de qualidade na formação de graduados e, também, de aumentar o grau de flexibilidade no sentido de contemplar a modernidade, fica de certa forma comprometido, principalmente neste segundo aspecto. A interlocução entre o projeto de futuro para o país e o sistema de formação de profissionais não tem canais francos de troca de informações. Evidencia-se essa indefinição nas diretrizes curriculares que, em sua formulação, foram alvo de um amplo debate na sociedade e, após sua homologação, vêm sendo acompanhadas de uma série de emendas que limitam sua flexibilidade e representam um ataque à autonomia universitária, estabelecida na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases de 1996.

Pinto (2004), em sua pesquisa sobre o acesso à educação superior no Brasil, deixa claro que, embora desde a década de 1970 tenha sido formulada uma política do Governo Federal para a ampliação de vagas, via privatização (credenciamento de instituições de ensino superior privado), a taxa de escolarização bruta na educação superior do país ainda é uma das mais baixas da América Latina, mesmo que o grau de privatização seja um dos mais altos do mundo.

Segundo Prates (2007), a enorme expansão do sistema de ensino superior no âmbito mundial, desde os anos 1970, resulta da incorporação da lógica mercantil no sistema de gestão pública do ensino superior. Esse traço das políticas públicas tem caracterizado a grande maioria dos sistemas de gestão de ensino superior nas sociedades contemporâneas. O caso brasileiro corrobora esta tendência mundial, embora com feições diferentes. Em primeiro lugar, a expansão do sistema privado de ensino aumentou o acesso aos setores menos privilegiados da sociedade brasileira, e não ao sistema público, que continuou fortemente elitista. Em segundo lugar, distintamente do que ocorre no contexto mundial, o título universitário, aqui, aumenta o efeito particularista da origem de classe sobre o destino ocupacional das pessoas, anulando, assim, o efeito do mérito na mobilidade ocupacional.

Quanto ao financiamento da educação superior, o país parece não ter clareza do papel que as instituições de ensino superior privadas devem ocupar no cenário da educação superior brasileira. O financiamento público a essas instituições é extremamente reduzido, e políticas de abertura de crédito não têm uma eficácia garantida para o desenvolvimento das IES. Segundo Sécca e Leal (2009), no caso do financiamento público às IES privadas ou públicas, cabe ressaltar a atuação do BNDES, que teve como marco, no período de 1997 a 2007, o Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior. Recentemente, o BNDES firmou com o Ministério da Educação (MEC) um acordo para viabilizar um novo programa de financiamento às IES públicas e privadas, denominado Programa de Melhoria do Ensino das Instituições de Educação Superior, para o período de 2009 a 2014. Na perspectiva de promover o objetivo do Programa de “apoiar a melhoria da qualidade do ensino” das IES, foram incluídos diversos pré-requisitos para o financiamento, incluindo parâmetros de desempenho mínimo nas avaliações no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a aprovação do plano institucional da IES pelo MEC. Além do mais, o Programa prevê que o MEC estabelecerá metas de melhoria da qualidade para cada IES financiada e monitorará o seu desempenho. Os itens financiáveis pelo programa incluem, além de investimentos fixos, a reestruturação financeira da IES, mediante apresentação de projeto de

otimização operacional, com vistas a garantir a sustentabilidade financeira da instituição.

1.2 NECESSIDADES DE REPENSAR A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O atual cenário do ensino superior brasileiro é fruto das decisões tomadas no passado. Dentro desse contexto, o ensino superior convive com desafiantes problemas tais como: necessidade de inovação; falta de competitividade; ineficácia da gestão; velocidade da mudança; velocidade da comunicação; competição por qualidade e por custo acessível; crescimento do poder de barganha dos alunos das classes C, D e E, enfim, necessidade de ser repensado.

O ensino superior brasileiro apresenta uma história de sucessos e fracassos, enfrentando e vencendo dificuldades. Possui uma enorme quantidade de serviços prestados à comunidade da qual é parte, promovendo o desenvolvimento local, regional e nacional. Portanto, a tarefa de reengenharia do ensino superior no Brasil é extremamente complexa. Algumas tarefas essenciais e inter-relacionadas se caracterizam como pré-requisitos para um processo de reestruturação e mudanças no setor como um todo, abrangendo o segmento público e privado. Tratam-se de: *i)* Desenvolvimento e a manutenção da qualidade nos processos e nos resultados; *ii)* Uso adequado dos recursos disponíveis; *iii)* Estabelecimento da visão e posicionamento para os componentes desse sistema. Atualmente, a formação superior atravessa grande crise no mundo; a sociedade, de modo geral, e as diferentes partes interessadas (os *stakeholders*) pressionam fortemente, requerendo cursos e programas com mais qualidade, mais pertinência, o que requer mais recursos, planejamento e gestão com visão estratégica (CM CONSULTORIA, 2011).

No Congresso Brasileiro da Educação Superior das IES particulares/privadas, realizado em Salvador (2011), a partir dos debates e discussões, quanto ao ponto de vista da qualidade do ensino, pesquisa e extensão, três questões se destacaram: *i)* Educacionais: preocupação da sociedade, do governo, do público em geral com o desempenho da educação superior no País; *ii)* Políticas: atendimento às camadas da população

menos favorecidas (classes C, D e E) e o atendimento às minorias, entre outras; *iii*) Econômicas: investimentos em educação superior e a taxa de retorno desses investimentos, especialização da mão de obra em comparação a outros países desenvolvidos e em desenvolvimento, atendendo, assim, a globalização da força de trabalho (CONGRESSO DAS IES PARTICULARES/PRIVADAS, SALVADOR, 2011).

A melhoria da qualidade em educação superior concentra-se na aprendizagem, no ensino, na pesquisa, na extensão e no estabelecimento de infraestrutura com eficiência e eficácia para atender a missão principal das organizações educacionais: “dar condições para que os alunos aprendam”. Assim, o trabalho a ser feito quanto aos alunos é a principal preocupação, requerendo dos cursos, programas e projetos pedagógicos, inovação, qualidade, modernidade e pertinência. Atender essa expectativa é a tarefa essencial dos gestores do ensino superior brasileiro, no âmbito público e privado. O equilíbrio entre as necessidades múltiplas dos alunos e os recursos limitados é também outro grande desafio. Além disso, há que se considerar a dicotomia entre os objetivos de colaboradores e professores e os objetivos institucionais desse segmento. Em função da concorrência cada vez mais forte e das pressões oriundas da autoridade educacional, é preciso também que se faça uma distinção entre controle de qualidade e garantia de qualidade. A garantia de qualidade, o melhoramento dos processos, a criatividade no atendimento do que os alunos realmente contratam, com as exigências do mercado, criam características e capacidades exclusivas. Portanto, o ensino superior deve privilegiar essas características, tornando-se um exemplo de garantia de qualidade. As IES privadas, tendo consciência de suas competências e capacidades, normalmente utilizam a garantia de qualidade como estratégia de *marketing* na captação de alunos/clientes (CONGRESSO DAS IES PARTICULARES/PRIVADAS, SALVADOR, 2011).

Pode-se verificar que a questão do ensino superior no Brasil é bastante peculiar. Por um lado, fica clara a necessidade de profissionais com formação de nível superior, assim como fica óbvia a diversidade de seu mercado de trabalho. Por outro lado, também se observa a existência de uma população jovem demandante de educação superior.

Verifica-se, entretanto, que a expansão da oferta de vagas é acompanhada por uma ociosidade dessas vagas, o que se caracteriza como um desafio estratégico para os gestores das IES privadas. Essa oferta ociosa, frente a uma demanda reprimida, sugere um problema de gestão estratégica importante e, para seu melhor entendimento, pode-se optar por um estudo por parte da demanda, focalizada nas características desta população e nas razões que impedem seu acesso aos cursos superiores nas IES privadas (CM CONSULTORIA, 2011).

Considerando-se o lado da oferta, podem-se focalizar as características da estrutura dos cursos, buscando as razões que poderiam levá-los a não atenderem a demanda de mercado. Entretanto, estes modelos clássicos de análise não se apresentam como muito satisfatórios, considerando-se que muitas das variáveis de constituição do perfil da demanda e da oferta não são possíveis de intervenção pelas IES privadas. Do ponto de vista da oferta de vagas, as regulamentações sobre a estrutura dos cursos superiores no Brasil são definidas pelo MEC, por meio do Conselho Nacional de Educação (CNE) e seus vários órgãos colegiados, com uma representação relativa das IES privadas. Quanto ao exercício da profissão em qualquer segmento do ensino superior é, por sua vez, regulado pelos Conselhos de Profissionais Federais e Regionais (CF) e (CR), que definem as atribuições e responsabilidades do exercício profissional. Pode-se considerar, do lado da demanda, que o aprendizado e a qualificação dos jovens egressos do ensino médio estão muito aquém e defasados em relação aos requisitos necessários para o ingresso e continuidade nos cursos universitários nas IES privadas e públicas no país (CM CONSULTORIA, 2011).

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Com este contexto posto, pode-se, por meio deste trabalho, constatar algumas lacunas como: *i)* os objetivos educacionais são de difícil mensuração, frequentemente intangíveis e muito contestados; *ii)* diferentemente do processo de produção industrial, na educação, os insumos não estão claramente relacionados com os resultados; *iii)* a duração do curso em anos ou horas ainda é utilizado para definir o conceito de qualidade (o mito da qualidade); *iv)* o tamanho de turmas ainda é um problema (em tese,

quanto menor, mais qualidade); v) as relações alunos/docentes e alunos/servidores técnico-administrativos não são analisadas do ponto de vista financeiro; vi) os custos dos programas acadêmicos não são considerados pela maioria dos gestores acadêmicos (atividade fim); vii) as inovações (mesmo as tecnológicas e legais) são relegadas a segundo plano pela maioria dos gestores de IES privadas.

Em função dessas lacunas constatadas, justifica-se a preocupação dos gestores de IES privadas, não só com seu crescimento, mas com sua sobrevivência e sustentabilidade ao longo do tempo, pois a nova configuração competitiva trouxe, para as IES privadas, duas situações antagônicas e uma certeza, caracterizadas como ameaças e oportunidades:

- Ameaças: oriundas das grandes mudanças ocorridas na oferta e no tipo de formação superior, na queda das barreiras geográficas, na tecnologia e inovação ou ainda na quebra de paradigmas tradicionais do processo ensino-aprendizagem.
- Oportunidades: para todos os gestores do ensino superior perceberem as grandes revoluções que o setor e a sociedade começaram a vivenciar e que, com o passar do tempo, se tornaram mais profundas e mais rápidas.

Para tanto, é colocada uma questão como problema de pesquisa: **“Como estruturar e sistematizar um *framework* que alinhe as necessidades da gestão de IES privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial?”**

1.4 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um *framework* que alinhe as necessidades da gestão de IES privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial, com a utilização de algumas ferramentas gerenciais disponíveis, levando-se em consideração o cenário atual e futuro.

1.5 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE

Partindo-se do contexto geral, no qual se insere esta proposta, identifica-se uma demanda principal, a saber: há um órgão federal gestor do ensino superior no Brasil (MEC/INEP), que avalia toda a estrutura Acadêmica, Administrativa e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. Esse PDI tem que apresentar os resultados que foram projetados ou propostos e enviados a este órgão quando do credenciamento da IES (inicial) e ou na sua renovação a cada cinco anos, que serão verificados *in loco* pela Comissão de Avaliadores do MEC/INEP. Logo, o PDI, para ser executado, necessita de sistematização de ações, investimentos e controle de mudanças, quando necessárias, durante o seu período de vigência (cinco anos). A presente pesquisa tem a pretensão de avançar no conhecimento para atender a esses fatores críticos de sucesso de encaminhamento do PDI pelo viés de uma gestão estratégica estruturada e compartilhada por uma equipe de gestores de IES privadas.

A relevância de tal proposta vem ao encontro das lacunas mencionadas anteriormente, numa tentativa de estabelecer: *i*) indicadores que favoreçam algumas mensurações dos processos de gestão de uma IES privada e seus desdobramentos; *ii*) um planejamento de utilização de recursos direcionados a resultados previstos no PDI no intuito de se buscar a sustentabilidade da IES privada; *iii*) uma reflexão constante quanto à qualidade dos cursos expandindo para outros critérios inovadores a análise limitada de tamanho de turmas e duração, buscando entender a voz do cliente e as necessidades do entorno; *iv*) uma possibilidade de análise financeira envolvendo as relações alunos/docentes e alunos/servidores técnico-administrativos; *v*) um tratamento adequado dos custos envolvidos e um plano de investimentos na manutenção e expansão da infraestrutura e capacitação (titulação) do corpo docente e dos servidores técnico-administrativos; *vi*) uma agenda de busca de inovações por todos os aspectos acadêmicos e administrativos das IES privadas.

Sendo assim, a originalidade do que se propõe neste *framework* é mitigar os problemas de falta de velocidade para mudanças; buscar planejar as ações para competir por melhores custos; atender da melhor forma possível o crescimento do poder de compra

dos alunos/clientes; apoiar a tomada de decisão visando à sustentabilidade dos processos e a busca por vantagem competitiva. Além disso, o *framework* apresentou-se como uma solução híbrida e sistematizada do conhecimento envolvendo estratégia, ferramentas gerenciais, LDB e PDI, com uma formatação, abrangência e aplicabilidade não identificada em outras propostas pesquisadas.

Um dos maiores desafios dos gestores de IES privadas tem sido o pensar e agir de forma estratégica. Igualmente, necessitam aprender com as práticas adotadas de forma a executar estratégias apropriadas que permitam vencer os atuais obstáculos que desafiam a sustentabilidade das IES privadas. A contribuição deste trabalho é tornar mais sólido o argumento de que a gestão estratégica praticada em organizações complexas, como são as IES privadas, reveste-se de peculiaridades e características próprias não contempladas pelos modelos e abordagens empresariais em geral. Portanto, não contempla as especificidades da gestão de IES privadas, porque são organizações de profissionais específicos e por ter sistemas com pequenas articulações políticas e administrativas.

1.6 ESTRUTURA DE DESENVOLVIMENTO DA TESE

Propõe-se que esta proposta de pesquisa, com um *Framework* que alinhe as necessidades da gestão de IES privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial, seja desenvolvida da seguinte forma:

No Capítulo 1, é apresentada a contextualização do desafio colocado ao ensino superior no país e, em particular, às IES privadas, lacunas, problemas de pesquisa, justificativa e relevância, objetivos, métodos de pesquisa e estrutura da tese.

No Capítulo 2, apresenta-se algumas estratégias e vantagens competitivas para empresas em geral e uma revisão bibliográfica na literatura de gestão estratégica, valor baseado em recursos, capacitações, vantagem competitiva de Porter e as ferramentas: GUT, SWOT, CANVAS, BSC, PDI.

No Capítulo 3, haverá a apresentação da estrutura do ensino superior no Brasil, a partir de uma apreciação do processo histórico de implantação e atualização, com base na literatura e no Censo da Educação Superior de 2012 (último publicado), mais especificamente da caracterização da participação das IES privadas no universo do ensino superior no País.

No Capítulo 4, apresenta-se a abordagem metodológica, com base na revisão bibliográfica e na literatura, e o resultado da pesquisa com levantamento tipo *survey* de IES com cursos estrelados no Guia do Estudante, Profissões e Vestibular, de 2005 até 2013.

No Capítulo 5, será apresentado o modelo de proposta de um *FRAMEWORK* para gestão estratégica de IES privadas, com base na sustentação da literatura da pesquisa, propondo a utilização de algumas ferramentas de gestão estratégica (GUT, *SWOT*, CANVAS, PDI, 5 FORÇAS DE PORTER), elaborado pelo autor.

No Capítulo 6, apresenta-se a conclusão e sugestões para trabalhos futuros, no sentido de avançar o tema proposto neste trabalho.

CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS

Este capítulo apresenta abordagens teóricas e conceitos que sustentam a fundamentação teórica desta pesquisa. Inicialmente, discute-se a estratégia empresarial, escolas de pensamento estratégico e modelos para análise e formulação de estratégia, modelo das cinco (5) forças, visão baseada em recursos (VBR), análise ambiental (*SWOT*) e priorização de ações (GUT), as bases da vantagem competitiva, análise de modelos de negócio: a metodologia do *Business Model Canvas* (CANVAS) e aspectos do *Balanced Scorecard* (BSC).

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As organizações, independente de sua atividade e de seu objetivo final, são responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade. É por meio das organizações que acontecem os fenômenos de desenvolvimento da humanidade causados pela evolução do conhecimento, levando ao desempenho econômico, gerando riqueza, empregabilidade e, por consequência, melhor qualidade de vida para as pessoas, estejam elas envolvidas ou não em uma organização (SCHARMACH, 2010).

Segundo Queiroz, Queiroz, Hékis (2011), as organizações e as estratégias existem de forma independente, porém uma influencia a outra, pois as estratégias são formadas a partir de uma estrutura organizacional existente e que pode ser reprojetaada em determinado momento pela gestão estratégica, seja por necessidade de mudança ou de sobrevivência.

A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente de atuação, referências para formação de nova estratégia para a gestão (MINTZBERG *et al.*, 2008).

Uma das oportunidades para a organização repensar suas estratégias é quando os clientes mudam o seu valor. Porter (1989) propõe que forças corporativas tenham

origem na capacidade de criação de valor agregado para os clientes, pois, em sua opinião, a organização é considerada como uma combinação de atividades de valores e processos (BEHESHTI, 2004).

O valor deve ser criado por meio de um pacote de atividades para satisfazer as necessidades de seus clientes. Serve para análise das operações da organização, onde cada operação que cria valor é chamada de “valor atividade”. A combinação de todos esses “valores atividades” dentro da organização é chamada de “cadeia de valores” (YANG *et al.*, 2006).

O gerenciamento nas organizações pode avaliar seu desempenho sob quatro perspectivas: como a organização é vista pelos clientes (perspectiva dos clientes); no que deve ser excelente (perspectiva dos processos internos); se há capacidade de continuar melhorando e criando valor (perspectiva do aprendizado e crescimento); como a organização é vista pelos acionistas (perspectiva financeira) (KAPLAN e NORTON, 2001).

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), são propostos três diferentes níveis: estratégia em nível corporativo; estratégia em nível de negócios; estratégias funcionais. O terceiro nível de estratégia (em nível funcional) versa sobre como as funções que compõem a estrutura da organização executam suas atividades alinhadas as estratégias em nível corporativo – e de negócios – em termos de recursos, processos e pessoal. O alinhamento e integração de decisões nos três (3) níveis de estratégia é de grande importância para o sucesso da organização.

A gestão estratégica pode ser pensada como a combinação de três elementos principais: entender a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerenciar a estratégia em ação. A posição, as escolhas e a ação devem ser relacionadas a posicionamento de produtos e mercados, considerando oportunidades do ambiente externo e seus recursos e competências (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

Segundo os autores, a estratégia em ação é assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática, tais como:

- i)* Estruturar uma organização para dar sustentação ao desempenho bem sucedido;
- ii)* Quais processos são necessários para controlar o modo como a estratégia é implantada na organização;
- iii)* A gestão da mudança conforme necessidade de adaptação é uma parte importante do processo de colocar a estratégia em ação. Isso inclui a necessidade de compreender como o contexto de uma organização pode influenciar a perspectiva de mudanças de gerenciamento.

No setor privado, a satisfação dos consumidores/clientes é o que mantém uma organização em atividade; no setor público, o governo, os clientes, os pacientes ou os estudantes são aqueles que geralmente desempenham o mesmo papel. No entanto, o ambiente também é fonte de ameaças, pois quando ocorrem mudanças hostis na demanda do mercado, novas exigências regulatórias, tecnologias revolucionárias ou a entrada de novos concorrentes são alguns exemplos disso; a mudança do ambiente pode ser fatal para as organizações. Na estratégia da organização, é vital que os gestores analisem seus ambientes com cuidado a fim de antecipar e, se possível, influenciar a mudança de ambiente de forma antecipada (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

O macro ambiente pode ser analisado em termos de fatores PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal*), Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. A estrutura PESTEL serve para identificar os principais indicadores de mudança. Por meio da análise destes fatores, são construídos os cenários alternativos sobre o futuro.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) reafirmam a importância do modelo das cinco forças competitivas de Porter para a análise setorial: barreiras de entrada, substitutos, poder do comprador, poder do fornecedor e rivalidade. Juntos, esses fatores determinam a atratividade da indústria ou do setor e o ambiente de influência no desempenho da empresa, exemplo: *i)* em quais indústrias ou setores entrar (ou sair). O propósito

fundamental deste modelo das cinco forças é identificar a atratividade relativa de diferentes indústrias ou setores: indústrias ou setores são atrativos quando as forças são fracas. *ii*) qual influência pode ser exercida. As estruturas da indústria ou setor não são obrigatoriamente fixas, mas podem ser influenciadas por estratégias gerenciais calculadas. *iii*) Como os competidores são afetados de maneiras diferentes. Os competidores não são afetados do mesmo modo pelas mudanças, deliberadas ou espontâneas, na estrutura da indústria ou setor. Na camada interna do ambiente, a análise do grupo estratégico, a análise do segmento de mercado e o quadro estratégico podem auxiliar na identificação de aberturas estratégicas ou de oportunidades.

Considerando o aperfeiçoamento do modelo de gestão que visa à garantia de qualidade, verifica-se que Caterle e Favoreto (2008), no trabalho de pesquisa realizado, procuram desenvolver um modelo referencial de gestão que capte os determinantes da qualidade na universidade, uma vez que esta, cada vez mais, tem sido desafiada a demonstrar qualidade no seu desempenho. O modelo desenvolvido é orientado pelos elementos característicos da qualidade e, pactuado no diálogo, potencializa a avaliação como elo de *feedback* para a garantia e melhoria da qualidade. O modelo desenvolvido pelos referidos autores foca-se nos conceitos de gestão, caracterizado por potencializar as relações entre recursos, processos e resultados, considerando-se a interface com a avaliação institucional e as variáveis dos ambientes externo (cenário) e interno que impactam as atividades da universidade. Dessa forma, o modelo referencial de gestão da qualidade traz a possibilidade de executar uma gestão ancorada em parâmetros reais mensurados por indicadores qualitativos e quantitativos, sem ser prescritivo sobre práticas específicas.

Ainda estudando modelos de gestão, Ubeda e Santos (2008) elaboraram um interessante estudo sobre a gestão de competências como uma estratégia diferenciada de gestão de pessoas a ser utilizada por empresas na busca de inovações tecnológicas, por meio do estudo de caso realizado em um Instituto Público de Pesquisa e Desenvolvimento. Busca-se o desenvolvimento de metodologia para a gestão de competências, visando o aumento do desempenho global e considerando o atual cenário competitivo. Colocando também a importância do desenvolvimento da competência humana para o sucesso e

para a vantagem competitiva das empresas, ainda cria uma estrutura de competências tipicamente vista como um *link* entre o desenvolvimento de pessoas com a estratégia empresarial. Trata-se de um problema de gestão; consideram a gestão de competências humanas como um meio de fornecer informações para outros sistemas e processos de trabalho da empresa. A empresa deve estabelecer qual a sua estratégia segundo suas competências organizacionais e, então, definir as especificações de seus produtos ou serviços oferecidos às perspectivas de competências humanas necessárias a cada atividade específica, para então planejar e executar a avaliação de desempenho de seus empregados. Os autores procederam a um estudo de caso de investigação empírica, visando comparar conceitos teóricos com prática da gestão de competências em instituição de pesquisa e desenvolvimento. Verificaram que a gestão de competências é realmente uma prática estratégica que pode ser adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final.

2.2 TIPOLOGIAS DE ESCOLA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A extensiva literatura sobre o pensamento estratégico já foi ordenada de diversas formas ao longo dos anos pelos pesquisadores científicos. Dentre todas, destaca-se o trabalho realizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): eles estudaram toda a literatura disponível da época e a categorizaram por escolas do pensamento.

Mintzberg *et al.* (1987) propõem 5P's para definir estratégia: *i)* Plano; *ii)* Como Pretexto/Truque; *iii)* Padrão; *iv)* Posição; *v)* Perspectiva. A partir disso, afirmaram que as estratégias têm duas características: *a)* são preparadas previamente às ações; *b)* são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Estes autores associam a estratégia como: a direção para o futuro, o esforço para o sucesso, a organização em si e a consistência de desempenho.

O pensamento estratégico foi ordenado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em 10 escolas de pensamento para a compreensão desses autores para entender de forma completa o fenômeno da formulação estratégica. Assim, o pensamento estratégico é analisado em partes, embora sua compreensão resultará diferente da soma das partes

analisadas individualmente. Essas escolas estão divididas em três grupos: prescritiva, descritiva e integrativa. O 1º grupo é o das escolas de natureza prescritiva, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como são efetivamente formuladas. O grupo de escolas de natureza prescritiva é formado pelas escolas de *design*, planejamento e posicionamento. O 2º grupo é composto por seis escolas de natureza descritiva. Elas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, e como se desdobram. O 3º e último grupo é composto por uma única escola - a de configuração - e reúne duas facetas fundamentais do fenômeno organizacional: a primeira descreve o estado da organização e dos contextos que a cercam; a segunda descreve o processo de geração de estratégias. A primeira é chamada de configuração, a segunda de transformação.

A proposta geral deste trabalho tem caráter prescritivo, portanto, escolheu-se uma dentre as escolas prescritivas para favorecer o processo de formulação da estratégia: escola de *design*. A contribuição que a escola de *design* pode oferecer à gestão estratégica de IES é criar uma visão de melhoria contínua, pelo dinamismo que as ações devem acontecer e pela diferenciação que projetos deverão ter como cenários de apoio, em relação aos contextos nos quais a IES interagem. Assim, as possibilidades externas são avaliadas pelo modelo das cinco forças.

2.3 ESCOLA DE *DESIGN*: FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola de *design* propõe um modelo de formulação de estratégia, que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Nas palavras dos proponentes mais conhecidos desta escola, “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades, que posiciona uma empresa em seu ambiente” (CHRISTENSEN *et al.*, 1982).

Gaeta *et al.* (2000) citam que a escola de *design* tem a formulação das estratégias como um processo informal, reunindo teorias que enfatizam o caráter conceitual da estratégia empresarial. Assim, o processo de formulação da estratégia é conceitual e informal, avaliando-se forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Existem sete premissas que são associadas à escola de *design*, destacam-se duas delas: *i*) a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, gerando a ação a partir da razão, processo de pensamento humano rigidamente controlado; *ii*) somente após a existência de um conjunto de estratégias únicas, simples, explícitas e totalmente formuladas é que elas devem ser postas em prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.4 MODELO DAS CINCO FORÇAS

Porter (1989) destaca que, no mercado concorrencial, uma organização segue regras, englobando cinco forças competitivas: *i*) entrada de novos concorrentes; *ii*) a ameaça de substitutos; *iii*) o poder de negociação dos compradores; *iv*) o poder de negociação dos fornecedores; *v*) rivalidade entre os concorrentes existentes. Segundo o autor, a identificação das características destas forças indica alternativas estratégicas para atuação das empresas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto ou serviço, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento ao cliente, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com governos, entre outros.

A seguir, serão apresentadas as forças competitivas do modelo Porter (1989).

Entrada de novos concorrentes: a ameaça da entrada de novos participantes no mercado depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de força e da reação das empresas do setor da economia já constituídas. Algumas das principais barreiras são: capital necessário; acesso aos canais de distribuição e economia de escala.

Ameaça de substitutos: são aqueles que não são os mesmos produtos ou serviços que o da empresa, mas atendem à mesma necessidade do cliente/consumidor. É muito prudente a gestão estratégica de a empresa avaliar este tipo de produto ou serviço, pois geralmente surgem em mercados situados bem distantes e, após certo tempo de atuação, esse se estabiliza em toda a região em que sua empresa está inserida.

Poder de negociação dos compradores: refere-se ao poder de negociação dos compradores potenciais para exigências sobre os atributos do produto ou serviço oferecido (preço, qualidade e logística). Os produtos ou serviços a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação entre as empresas concorrentes, também as margens de lucro ou superávit são estreitas ou pequenas. A opção geralmente de o próprio cliente/comprador produzir o produto ou serviço é financeiramente viável; são apenas algumas características a serem observadas pela gestão estratégica quando se analisa esta força.

Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores possuem poder de barganha quando o setor da economia é dominado por um pequeno número de empresas fornecedoras; os produtos ou serviços são exclusivos, diferenciados e o custo para trocar de fornecedor é muito alto. O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor; neste caso cabe à gestão estratégica identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Rivalidade entre os concorrentes existentes: por esta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, que são aqueles concorrentes que vendem um mesmo produto ou serviço num mesmo mercado e região em que a empresa está inserida.

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS - VBR

Silva *et al.*(2008) defendem que as empresas poderiam desenvolver suas estratégias fundamentadas em seus recursos tangíveis e intangíveis, utilizados para desenvolver diferentes produtos ou serviços, possibilitando posicionamento de mercado ótimo e

vantagem competitiva sobre concorrentes. Essa vantagem competitiva é originada de recursos e capacitações (*capabilities*). Desse modo, pelo viés de recursos, a VBR oferece alguns subsídios.

Algumas organizações consideram na formulação de suas estratégias a preponderância de seus recursos. Essa posição, também conhecida como VBR (Visão Baseada em Recursos), é definida por Barney e Hesterly (2007) como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e podem ser usados para implementar estratégias.

Na visão de Johnson, Scholes e Whittington (2011), a capacidade estratégica está relacionada com a adequação e a conformidade de seus recursos e competências necessárias para sua efetivação de modo que a organização sobreviva e prospere. A capacidade estratégica refere-se ao uso de disponibilidade de recursos e competências para tal. Se as organizações desejam obter vantagem competitiva, necessitam de recursos e competências que os consumidores valorizem e que sejam difíceis de imitar pelos concorrentes (competências essenciais). Em condições dinâmicas, não é assegurado que tais capacidades estratégicas permaneçam estáveis; nessas circunstâncias, as capacidades dinâmicas são importantes, ou seja, a aptidão de transformar continuamente as capacidades estratégicas.

Chaharbaghi e Lynch (1999) destacavam que a vantagem competitiva sustentável é “uma jornada e não destino”, ou seja, a maioria das organizações não sabe onde essa jornada se inicia e, nesse sentido, a VBR pode auxiliar, identificando e agrupando os recursos que são tratados como estáticos e imutáveis, em contrapartida ao ambiente externo, que é dinâmico e solicita novas ações para contextos.

Para Barney e Hesterly (2011), capacidades formam um subconjunto dos recursos que permitem à empresa aproveitar por completo os outros recursos que controla. Capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas que utilize outros recursos para isso. Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em: financeiros, físicos, individuais ou humanos e organizacionais.

A VBR tem duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que a empresa pode controlar: *i*) empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor de atividade (premissa da heterogeneidade); *ii*) algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradoras, por ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los (premissa da imobilidade de recursos). Consideradas em conjunto, essas premissas permitem explicar porque algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor e ambiente externo (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Embora a VBR tenha se tornado uma valiosa perspectiva, a partir da qual passa a descrever porque algumas empresas superaram as outras no mesmo segmento econômico, os críticos observaram que, muitas vezes, a teoria oferece pouca orientação normativa e não prevê exatamente quais as estratégias de implantação de recursos tendem a ser eficazes (SHEEHAN; FOSS, 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; PRIEM; BUTLER, 2001). Como consequência, a teoria atual não é suficiente e clara sobre como os diferentes tipos de recursos firmes e capacidades de contribuir para o desempenho, nem sobre a forma como as empresas acumulam e configuram seus recursos e capacidades para alcançar um desempenho superior (SHEEHAN; FOSS, 2007; MILLER; SHARNSIE, 1996; BLACK; BOAL, 1994;). Infelizmente, essas deficiências também limitam a utilidade do VBR como uma ferramenta prescritiva para a prática gerencial estratégica (GRUBER *et al.*, 2010).

Barney e Hesterly (2007) apresentam quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, ou VRIO. O Quadro 1 apresenta algumas perguntas necessárias para se conduzir uma análise baseada em recursos.

Quadro 1 – Perguntas do modelo VRIO

Questão	Pergunta
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Os aspectos organizacionais são amplamente discutidos por abordagens mais recentes e apresentados como de difícil imitabilidade. Podem-se considerar as propostas da Teoria Z, apresentada por Ouchi (1987), como as características predominantes de organizações orientais que estabelecem apenas um ambiente interno favorável ao desenvolvimento de ferramentas de grande eficiência como *Kanban*, *Just In Time*, entre outras.

As relações que se formam a partir do ambiente interno existente levam a um desempenho superior, sendo um recurso muito cobiçado pelas empresas ocidentais que buscam aprimorar suas performances, copiando apenas as ferramentas. Esses pontos levam à formação da síntese apresentada no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Síntese da aplicação do modelo VRIO

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas	Força ou fraqueza

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), a síntese estende a avaliação dos recursos de uma empresa, permitindo a comparação e a compreensão da estrutura de competitividade dos

mesmos. A organização da empresa é chamada de recurso complementar e envolve sua estrutura organizacional, seus mecanismos de controle formal e informal e as políticas de remuneração. Os autores consideram os recursos organizacionais como recursos socialmente complexos, devido à dificuldade de serem caracterizados e gerenciados. Um ponto importante apresentado pelos autores é a consideração de que a estrutura também comporta aspectos informais e conseqüentemente seus desdobramentos para que sejam considerados recursos de uma empresa.

Quanto à produção e às operações, Bethlem (2009) lembra que existem questões como: tecnologia e qualidade, que são pontos cruciais e passam pela análise das perguntas a seguir: *i)* existe possibilidade de melhoria? *ii)* qual o custo dessa melhoria? *iii)* se não permite melhoria, qual é a opção? *iv)* se a empresa operar com qualidade 80% ao invés de 100%, quais seriam as conseqüências?

Para a análise financeira, Bethlem (2009) utiliza os estudos de uma empresa americana, *Dun e Bradstreet*, que foram publicados pela própria revista *Duns Review*. Segundo os resultados da pesquisa, aparecem sintomas relevantes de dificuldades financeiras relacionadas com a má gestão de cobrança, excesso de imobilização de recursos e problemas de estoques. Uma análise detida sempre identifica três grandes grupos de recursos: os humanos, os físicos e os organizacionais.

2.6 ANÁLISE AMBIENTAL E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES

Para Johnson; Scholes e Whittington (2011), existem grupos estratégicos que são organizados numa indústria ou em um setor com características similares, seguindo estratégias parecidas ou competindo em bases semelhantes. Essas características são diferentes de outras em outros grupos estratégicos na mesma indústria ou setor. Como exemplo, pode-se citar a indústria de varejo de alimentos, os supermercados, as lojas de conveniência e os armazéns, que compõem, cada um, diferentes grupos estratégicos. Segundo esses mesmos autores, existem várias características diferentes que distinguem os grupos estratégicos, mas podem ser reunidas em duas categorias principais: *i)* alcance das atividades: – grau de diversidade de produtos ou serviços – grau de cobertura

geográfica – número de segmentos do mercado supridos – canais de distribuição utilizados. *ii*) comprometimento de recursos – quantidade de marcas comerciais – esforço de *marketing* (por exemplo: cobertura publicitária, tamanho da equipe de vendas, entre outras) – grau de integração vertical – qualidade do produto ou serviço oferecido ao mercado – liderança tecnológica (um líder ou um seguidor) – tamanho da organização em recursos, capacidades e mercado. As características especialmente relevantes para cada indústria ou setor dependem de sua história, do seu desenvolvimento e das forças em ação no ambiente.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análise macro setorial e ambiental, servindo de base à gestão e planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Ferramenta simples e destinada a verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em que ela atua, identificando um cenário a partir das dimensões pesquisadas. Segundo Silva, Silva, Barbosa *et al.*, (2011), essa matriz foi criada por professores da *Harvard Business School* (EUA) e, posteriormente, aplicadas por inúmeros acadêmicos, possibilitando estudos da competitividade via quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio dessas variáveis, pode-se identificar as principais forças e fraquezas da empresa, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Quando pontos fortes de uma organização alinham-se com fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo. A matriz *SWOT* é prática comum nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e reforça que sua prática constante pode trazer uma melhor visão de negócios, devido aos cenários onde a empresa atua e que estão sempre mudando (MCCREADIE, 2008; DAYCHOUW, 2007; MARTINS, 2006; RODRIGUES *et al.*, 2005;).

Quanto às questões relativas à priorização da gravidade, urgência e tendência, Naguel (2012) apresenta um argumento de que pessoas envolvidas com gestão desperdiçam muito tempo com questões menores e relativas, sem o devido foco para refletir e buscar melhorias em seus processos, pelo simples fato de não saberem decidir entre o que fazer primeiro: o importante ou o urgente.

A matriz de priorização GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) é uma forma de se tratar problemas com o objetivo de priorizá-los, levando-se em conta gravidade, urgência e tendência. Gravidade é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e com efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; urgência é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema; tendência é a avaliação de crescimento, redução ou desaparecimento do problema (ver Quadro 3). O primeiro passo é fazer uma lista com os problemas que acontecem em cada um dos departamentos e no total da empresa, em seguida, atribuir uma nota de 1 a 5, para cada problema listado em relação à sua gravidade, urgência e tendência. As notas são dadas conforme os critérios a seguir: a nota maior, 5 (cinco), é atribuída para situações menos favoráveis, ou seja, a pior situação, decrescendo até a nota 1 (um), que deve ser atribuída para situações mais favoráveis ou as situações leves. O Quadro 3 apresenta uma ilustração dos critérios possíveis das pontuações em cada situação e o Quadro 4, um exemplo de matriz GUT.

Quadro 3 - Ilustração dos critérios possíveis das pontuações em matriz GUT

Valor	G – Gravidade Os prejuízos ou dificuldades são:	U – Urgência É necessária uma ação:	T – Tendência Se nada for feito a situação irá:
5	Extremamente graves	Imediata	Piorar rapidamente
4	Muito grave	Com alguma urgência	Piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais cedo possível	Piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Adaptado de Naguel (2012).

Quadro 4 – Exemplo de matriz GUT

Proposta	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	GxUxT	Ordem

Fonte: Adaptado de Naguel (2012).

2.7 AS BASES DA VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia competitiva é caracterizada pelas bases nas quais uma unidade de negócios pode alcançar vantagem competitiva em seu mercado. Para as organizações de serviços públicos, são as bases o equivalente no qual a organização decide alcançar uma qualidade de serviços superior competindo com outras por financiamento, ou seja, como fornecedor da “melhor relação qualidade/preço” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011). Esses mesmos autores citam que “estratégia sem enfeites” combina preço baixo com benefícios de produto ou serviço pouco percebido e foco num segmento de mercado sensível a preços. Esses segmentos devem existir por causa dos seguintes motivos: - a existência dos mercados de produtos – pode haver consumidores sensíveis a preço – comprador tem muito poder e ou baixo custo de mudanças – oportunidades de evitar os maiores concorrentes.

A “estratégia de preço baixo” busca obter um preço mais baixo do que os concorrentes e, ainda assim, manter benefícios de produtos ou serviços percebidos de forma similar em relação aos outros competidores. A vantagem competitiva pela estratégia de preço baixo pode ser alcançada com o foco num segmento de mercado pouco atraente para concorrentes, desse modo eliminando-se as pressões de competição que baixam os preços. A competição baseada em preços é desafiadora quando há redução das margens de lucro para todos os competidores ou falta de habilidade ou capacidade para reinvestir dos gestores (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

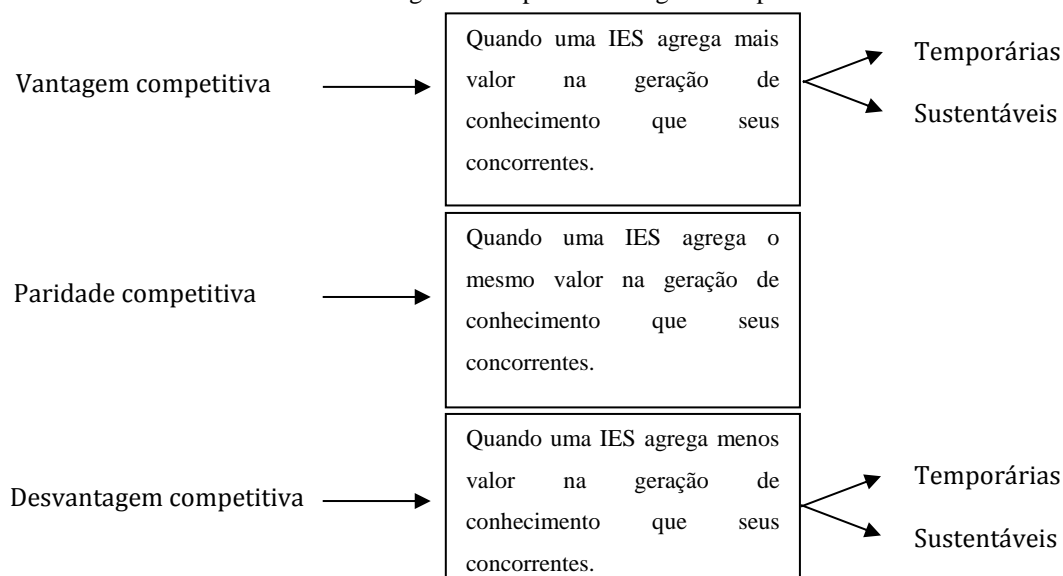
Para Porter (1991), a estratégia de diferenciação é aquela que fornece produtos ou serviços que tenham benefícios diferentes daqueles dos concorrentes e que sejam bastante valorizados pelos clientes/consumidores. A meta é obter vantagem competitiva pela oferta de melhores produtos ou serviços pelo mesmo preço ou o aumento dos rendimentos por meio de preços levemente maiores. Nos serviços públicos, o equivalente é o recebimento do *status* de “centro de excelência”, atraindo maiores financiamentos do governo (exemplo: universidades mostrar que são as melhores em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão do que outras).

A estratégia híbrida de proporcionar benefícios otimizados aos clientes/consumidores com preços baixos e, ao mesmo tempo, conseguir rendimentos suficientes para investimentos, a fim de manter e desenvolver bases de diferenciação. A estratégia híbrida pode ser vantajosa quando volumes muito maiores podem ser obtidos em relação aos competidores, de modo que as margens de lucro ainda podem melhorar por causa da base de custo reduzido; a redução de custos ocorre fora das atividades diferenciadas. Pode ser usada como estratégia de entrada num mercado com competidores já estabelecidos. Os gestores precisam considerar as bases nas quais as estratégias baseadas em preço ou diferenciação podem ser sustentadas pelas capacidades estratégicas, desenvolvendo relações duradouras com os clientes ou a habilidade de alcançar uma posição, tornando-se assim um “padrão da indústria ou serviço”, reconhecido por fornecedores e compradores/clientes. A estratégia é considerada como um processo para obtenção de vantagem competitiva. As organizações empresariais buscam, por meio da estratégia, desempenhos superiores que proporcionem condições favoráveis e sustentáveis às mesmas (PORTER, 1991).

Porter (1989) acrescenta o conceito de sustentabilidade competitiva, que pressupõe a existência de barreiras impeditivas ao uso ou exploração de uma vantagem pelos concorrentes. O autor defende a posição de que a vantagem competitiva não pode ser compreendida, observando-se a empresa como um todo; é necessária a análise das partes para se observar quando um recurso é capaz de produzir uma vantagem competitiva. O valor que uma empresa pode criar deve ser dividido em dois tipos: margem de lucro e atividades de valor. A margem de lucro é a diferença entre o preço pago e os custos; já as atividades de valor podem ser primárias e de apoio, conforme sua proposta de cadeia de valor. As primárias envolvem a criação física do produto, a logística, as operações, o *marketing*, os serviços, entre outros. As de apoio envolvem a infraestrutura da empresa, a gerência de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisição.

Barney e Hesterly (2007) fazem uma tipologia de vantagens competitivas sintetizadas na Figura 1. Os autores consideram que existe alteração de vantagem para paridade e para desvantagem, pois um recurso pode, ao longo do tempo, ser socializado ou mesmo perder sua raridade e representatividade dentro de um segmento econômico.

Figura 1 - Tipos de vantagens competitivas



Fonte: Adaptada de Barney e Hesterly (2007).

No modelo clássico de estratégia, vantagens competitivas são obtidas pela combinação de fatores externos e internos (oportunidades e forças aplicadas contra ameaças e fraquezas). Porém é preciso considerar que a competição é uma situação complexa. Afinal, as escolhas estratégicas dos gestores impactam diretamente no desempenho das organizações e a adaptação estratégica das organizações ao seu ambiente externo é um princípio de competitividade (ROQUEBERT, PHILLIPS, WESTFALL, 1996; PORTER, 1991).

Entre as inúmeras teorias de competitividade organizacional que tratam da relação da organização com seu ambiente externo (MINTZBERG, AHSLTRAND, LAMPEL, 1998), duas abordagens teóricas se apresentam particularmente relevantes para este estudo: as Teorias da Competitividade na Indústria, resultado dos estudos de PORTER (1985, 1980, 1979) e a Teoria da Competitividade Territorial (COOKE, 2001; STORPER, 1997).

Nas Teorias de Competitividade na Indústria, as estratégias competitivas foram as principais contribuições dos estudos de Porter (1979). O autor primeiramente demonstrou, através do seu modelo das cinco forças competitivas, como essas forças moldam a estratégia. A segunda contribuição de Porter (1980) deriva deste modelo e corresponde à sua proposta de estratégias competitivas genéricas (custo, diferenciação,

nicho ou enfoque). Sua terceira contribuição foi batizada de cadeia de valor, ou seja, adequação interna à competitividade (PORTER, 1985). Tomando por base o raciocínio de Porter, para competir no mercado, as organizações devem, a partir do ambiente onde estão inseridas, estabelecer estratégias que gerem vantagens competitivas e outras que aproveitem estas vantagens para melhorar o desempenho da empresa (TEMPLE; SWANN, 1995).

Estrategistas educacionais devem se preocupar mais com duas das cinco forças de Porter (1979): ameaça de novos entrantes (internacionalização das IES tradicionais, universidades corporativas, universidades virtuais de outros países) e poder de negociação do cliente (alunos com mais opções de escolha). Ambas impactam diretamente nos resultados financeiros das IES e a estratégia de nicho ou enfoque (segmentação de mercado) parece ser a chave para vencer, defender e ampliar a posição de mercado de uma IES (McELWEE; PENNINGTON, 1993). Outra opção é a diferenciação, quando a IES assume oferecer serviços educacionais inovadores, distinguindo-a dos seus concorrentes diretos (TAM, 2007).

Porém, o modelo das cinco forças mostra-se incompleto quando se trata de organizações complexas, como é o caso das IES. Falta-lhes o poder exercido pelos peritos que formam a base de empregados deste tipo de organização. No caso das IES, o poder dos docentes influencia, de forma significativa, a competitividade das instituições educacionais, sendo um dos principais fatores geradores de vantagens competitivas sustentáveis de uma IES (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Outro fator a ser levando em conta é a sexta força de Porter (1991), a influência de governos e outros tipos de organizações, não contemplada no modelo original de Porter (1979). Sendo o mercado educacional um ambiente normalmente controlado pelos governos, esta força (poder de regulamentação governamental) não pode ser desconsiderada quando se trata do desenvolvimento de estratégias competitivas em IES privadas. Desta forma, a aplicação dos modelos oferecidos por Porter (1985, 1980, 1979) requer adaptações para ser útil na construção de estratégias competitivas em organizações educacionais (MICHAEL, 2005).

No que se refere às Teorias de Competitividade Territorial, esta abordagem teórica define que é a comunidade local e seus atores que, de forma integrada, determinam e buscam uma estratégia de desenvolvimento, perseguindo de forma compartilhada soluções para seus problemas, ao identificar, valorizar e aproveitar suas potencialidades e riquezas, construindo estratégias competitivas capazes de permitir a sua inserção em um mercado volátil e integrado (COX, 1997). Neste sentido, as estratégias voltadas à competitividade contam com um componente importante: os aspectos territoriais locais (DYER, 1996). O caminho estratégico traçado pelas organizações, suas estruturas e operações estão ligados ao seu território de atuação. O território onde opera a empresa define como a mesma opera (STORPER, 1997).

No contexto em questão, diversas instituições regionais têm papel importante no desenvolvimento local. Entre estas instituições, destacam-se as IES locais, que assumem como estratégia de competir no mercado o atendimento às necessidades das empresas da região, ao prepararem adequadamente os profissionais que atuarão nestas empresas e ao cooperarem com estas para a inovação, criando vantagens econômicas originadas destas práticas. Ao atuar deste modo, os benefícios econômicos e sociais trazidos pelas IES são consideráveis, ajudando a este segmento de organização a ser mais competitivo no mercado educacional, além de cumprir sua missão na sociedade (COOKE, 2001; STORPER, 1997).

2.8 ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIO: A METODOLOGIA DO *BUSINESS MODEL CANVAS*

Um Modelo de Negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma empresa ou instituição. Para chegar ao sucesso sustentado, a empresa deve compreender e precisa saber qual é o seu Modelo de Negócio. Sendo assim, deve desenvolver sua Missão, Visão e Estratégia e saber estruturar suas fontes de origem e aplicações de recursos. A empresa deve criar sua Proposta de Valor e a forma que vai resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, de modo que consiga atingir suas metas de forma sustentável.

Para Kaplan e Norton (2004), o desenvolvimento, monitoramento e controle de negócios, algumas ferramentas foram desenvolvidas, tais como: os Mapas Estratégicos que permitem uma visão de algo já sustentado daquilo que é o Modelo de Negócio, podendo ser combinadas com outras ferramentas que permitam medir o desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*, ligadas a outras metodologias mais de âmbito operacional.

No entanto, para a IES, busca-se nesse trabalho um Modelo de Negócio capaz de avaliar e interligar todas as áreas complexas da IES e que levou o autor a escolher e adaptar para esse segmento empresarial o Método desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011): O *Business Model Generation-Canvas*, já utilizado por empreendedores de outros segmentos empresariais. Este Modelo de Negócio procura evidenciar a integração entre todos os elementos envolvidos no negócio de Ensino, Pesquisa e Extensão. Em termos de caracterização, pode afirmar-se que essa metodologia de análise se reparte em cinco fases distintas, a seguir:

- Painel do modelo de negócio – Fase principal para a compreensão do Modelo de Negócios em estudo; possibilita obter a visualização gráfica do modelo, assim como a sua descrição e elementos principais de interação, permitindo uma visão relacional entre processos e o propósito do negócio.
- Padrões – Especificação de alguns conceitos chave, que podem ser aplicados à análise do negócio.
- Projeto – A seção de *design* permite a ajuda no desenho e interpretação visual dos modelos de negócios.
- Estratégia – A estratégia permite a avaliação do meio ambiente envolvente e, conseqüentemente, a identificação de pontos fortes e fracos mediante a concorrência existente no mercado. Esta fase analisa ainda a gestão de múltiplos modelos de negócio (sejam relacionados ou autônomos), como a *Estratégia do Oceano Azul*, que relaciona a criação e aumento de valor com a eliminação e redução dos custos.
- Processo – Metodologia de implementação prática do *Business Model Generation-Canvas*, com os cinco passos de implementação dinâmica e

evolutiva dos pontos anteriores: mobilizar, compreender, projetar, implementar e gerir.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor. Esta integração abrange nove áreas distintas: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parceiros Principais e Estrutura de Custo. Na Figura 2, mostram-se os componentes básicos e necessários no Modelo de Negócios Canvas.

Figura 2 - Modelo de negócio CANVAS



Fonte: adaptada de OSTERWALDER *et. al.*, (2010).

A seguir, de forma sucinta, descreve-se cada um dos componentes do Modelo de Negócio Canvas.

2.8.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

O componente Segmento de cliente define os diferentes grupos de pessoas físicas ou jurídicas que uma empresa busca alcançar e servir no mercado. Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócio, pois, sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver.

Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades e comportamentos comuns e outros atributos comuns. Um Modelo de Negócio pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes, mas a empresa deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócio pode ser mais bem projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos. Grupos de clientes representam segmentos distintos se suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; se são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta. Podem ser citados, por exemplo: Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificada e Plataforma Multilateral ou Mercado Multilateral (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.8.2 PROPOSTA DE VALOR

A componente Proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que cria valor para um segmento específico de clientes. A Proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra (livre concorrência). Ela resolve um ou mais problemas ou satisfaz uma ou mais necessidades dos clientes. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento específico de clientes. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora, outras podem ser similares a já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais agregados. Os valores da proposta podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço, entre outros) ou qualitativos (ex.: *design*, experiência do cliente, entre outros). Alguns exemplos para criação de valor para os clientes: novidade; desempenho; personalização; *design*; marcas/status; preço; redução de custo; redução de risco; acessibilidade; conveniência/usabilidade, entre outros (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.8.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO GERADO NA UNIVERSIDADE E VENDAS DE VAGAS DOS CURSOS

Nesta parte do Canvas, deve-se responder à seguinte questão: como nossos produtos e serviços vão chegar aos nossos clientes? Deve-se visualizar quais são as características dos clientes e adaptar os canais de distribuição – ter bons produtos e serviços não é suficiente; é preciso chegar até o cliente no menor tempo e nas melhores condições de exposição, custo e utilização (COBRA, 2009).

Kotler (2006) afirma que, formalmente, canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para o uso, consumo e benefícios dos clientes. Por meio de quais canais os segmentos de clientes querem ser contatados? Como a empresa os alcança agora? Como os canais empresariais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

Os canais de comunicação, distribuição e vendas compõem a interface da empresa com os clientes, têm cinco fases distintas e cada um pode cobrir algumas ou todas as fases, pode-se distinguir entre canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria. A seguir, as cinco fases descritas por (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011):

- Conhecimento – Como aumentar a geração de conhecimento sobre produtos e serviços (educação) e de forma a levar a proposta de valor até o aluno/cliente?
- Avaliação – Como ajudar os alunos/clientes a avaliarem a proposta de valor da empresa e ou IES em relação às concorrentes existentes no mercado?
- Compra – Como permitir aos alunos/clientes comprar produtos e serviços específicos (educação), de cursos de graduação, pós-graduação, tecnólogos, entre outros?
- Entrega – Como entregar uma proposta de valor para a geração de conhecimento aos alunos/clientes?
- Pós-venda – Como fornecer apoio aos alunos/clientes egressos, pós-venda e ou conclusão do curso?

A conjugação destas fases e dos diferentes canais deve levar em conta a eficiência e eficácia, isto é, garantir que o aluno/cliente seja satisfeito, sem esquecer a estrutura de custos adjacentes, optando sempre pela sua redução.

2.8.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O componente Relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa ou instituição estabelece com segmentos de clientes específicos. Uma empresa/instituição deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente, pois as relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas de produtos ou serviços, (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Segundo os mesmos autores, é possível distinguir entre diversas categorias de relacionamento com clientes, que podem coexistir em uma relação da empresa/instituição com segmento de clientes em particular, tais como: assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service; serviços automatizados; comunidades sociais; cocriação alunos/clientes.

O relacionamento com o cliente deve ser calcado nas três fases: receber, manter e cultivar. Neste ponto, deve-se estabelecer as relações que a organização tem com os seus clientes. Na área dos canais, indica-se os processos; nas relações com os clientes, indica-se os processos de apresentação e comunicação (Receber), oferecer o melhor atendimento (Manter) e criar laços, ampliando a relação entre alunos/clientes (Cultivar). Maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com o mesmo. Criar meios para estar sempre em contato com o cliente gera uma aproximação por empatia e segurança, possibilitando credibilidade nas ações da empresa (KOTLER, 2006).

2.8.5 FONTES DE RECEITA

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser deduzidos da

renda para gerar o Lucro ou Superávit, que é igual a $\text{Receitas} - (\text{Custos} + \text{Despesas}) = \text{Lucro ou Superávit}$). Se o cliente é o coração de um “Modelo de Negócio”, as fontes de receita são a rede de artérias do negócio. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a empresa gere uma ou mais fontes de receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Um “Modelo de Negócios” pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita; *i*) transações de renda resultantes de pagamento único (à vista); *ii*) renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

2.8.6 RECURSOS PRINCIPAIS

Estes componentes principais são os recursos mais importantes exigidos para fazer um “Modelo de Negócio” funcionar. Cada modelo requer recursos principais, pois eles permitem que uma empresa/instituição crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Diferentes recursos principais são necessários dependendo do “Modelo de Negócio”, exemplo: Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de *microchip* se concentra mais nos recursos humanos. Pode-se considerar que os recursos principais são físicos, financeiros, intelectuais e humanos, que podem ser de propriedade própria, alugados ou adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.8.7 ATIVIDADES-CHAVE

O componente Atividades-chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu “Modelo de Negócio” funcionar. Os mesmos podem ter um número de atividades-chave, pois elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de

valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os clientes e gerar fontes de renda. E, assim como os recursos principais, as atividades-chave se diferenciam dependendo do tipo de “Modelo de Negócio”. Como exemplo, pode-se citar a Microsoft, cujas atividades-chave incluem o desenvolvimento de *software*. Para a Dell, as atividades-chave incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento, entre outras. As atividades-chave podem ser categorizadas em: Produção; Resolução de Problemas; Plataforma; Redes, entre outras (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

As atividades-chave correspondem aos processos do *core business*, ou seja, atividades e processos que estão no foco da criação da oferta e que atingem a proposta de valor. Para isso, os processos devem indicar a produção (criação do bem ou o serviço) e também a demonstração de como será a resolução do problema dos clientes. As atividades-chave influenciam a qualidade e a forma como a proposta de valor é oferecida aos clientes, como a satisfação dos clientes é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço (COBRA, 2009).

2.8.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

As Parcerias principais descrevem a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o “Modelo de Negócio” funcionar. As empresas formam parcerias por diversas razões e estas vêm se tornando uma peça fundamental em muitos “Modelos de Negócios”, pois criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Pode-se distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; competição das parcerias estratégicas entre concorrentes; *joint ventures* para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Pode-se distinguir três motivações para uma parceria entre empresas e ou IES: otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.8.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

A Estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um “Modelo de Negócio”. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar

receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns “Modelos de Negócios”, entretanto, são mais direcionados pelos custos que outros. Exemplo: As linhas aéreas “econômicas” têm construído “Modelos de Negócios” inteiramente baseados em estruturas de baixo custo.

Pode-se distinguir entre duas classes de estrutura de custos: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor (muitos “Modelos de Negócios” estão entre os dois extremos):
i) Direcionadas pelo Custo se concentram em minimizar custos, visando criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas; *ii)* Direcionadas pelo Valor se concentram na criação de valor, utilizando Propostas de Valor de alto nível de personalização.

As estruturas de custo podem ter as seguintes características: custos fixos, que permanecem os mesmos, apesar do volume de produtos ou serviços produzidos ser em quantidades variáveis; custos variáveis, que têm variação proporcionalmente com o volume de produtos ou serviços produzidos; economias de escala, vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta; economias de escopo, vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.9 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado por meio de um projeto coordenado por Norton e Kaplan na década de 1990, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, por intermédio da empresa de consultoria e auditoria “KPMG *Cutting Through Complexity*” e sua unidade de pesquisa, o instituto NOLA NORTON. A proposta inicial deste estudo foi criada por se acreditar que os sistemas de medição de desempenho tradicionais estavam se tornando obsoletos por utilizarem apenas indicadores que contemplavam os ativos tangíveis da organização, os indicadores contábeis e financeiros (KAPLAN e NORTON, 2001).

Os ativos intangíveis devem ser considerados tão importantes quanto os ativos tangíveis, por permitirem os seguintes aspectos: *i*) desenvolver relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes; *ii*) permitir a expansão do segmento de clientes; *iii*) possibilitar o lançamento de novos produtos ou serviços de acordo com as expectativas dos clientes-alvo; *iv*) produzir bens e serviços de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos; *v*) permitir motivar e mobilizar as habilidades dos funcionários para a melhoria contínua de processos; *vi*) valorizar a informação e o conhecimento pelo uso efetivo da tecnologia de informação e sistemas (KAPLAN e NORTON, 2001).

Para criarem um novo modelo que pudesse se adaptar ao novo ambiente operacional, Kaplan e Norton (2001) organizaram reuniões em períodos bimensais com representantes de dezenas de organizações de manufatura e serviços, desde a indústria pesada até a indústria de alta tecnologia, sendo que, em uma dessas reuniões, um dos participantes apresentou um “*scorecard*” corporativo que continha, além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relacionadas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, bem como eficácia no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os resultados das pesquisas realizadas por Kaplan e Norton e sua equipe de profissionais e acadêmicos foram sintetizadas em 1992 no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*”. A partir desta publicação, originou-se o modelo balanceado de medição de desempenho do *BSC*.

2.9.1 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* - *BSC*

A proposta do *BSC* partiu da ideia de um sistema de medição de desempenho (*scorecard*) multidimensional, que pudesse incorporar indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de ocorrência (*lagging*) e de tendência (*leading*), visando o desempenho interno e externo da organização. O principal objetivo foi propiciar um sistema de medição de desempenho capaz de focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O modelo básico apresentado por Kaplan e Norton (1992) é norteado

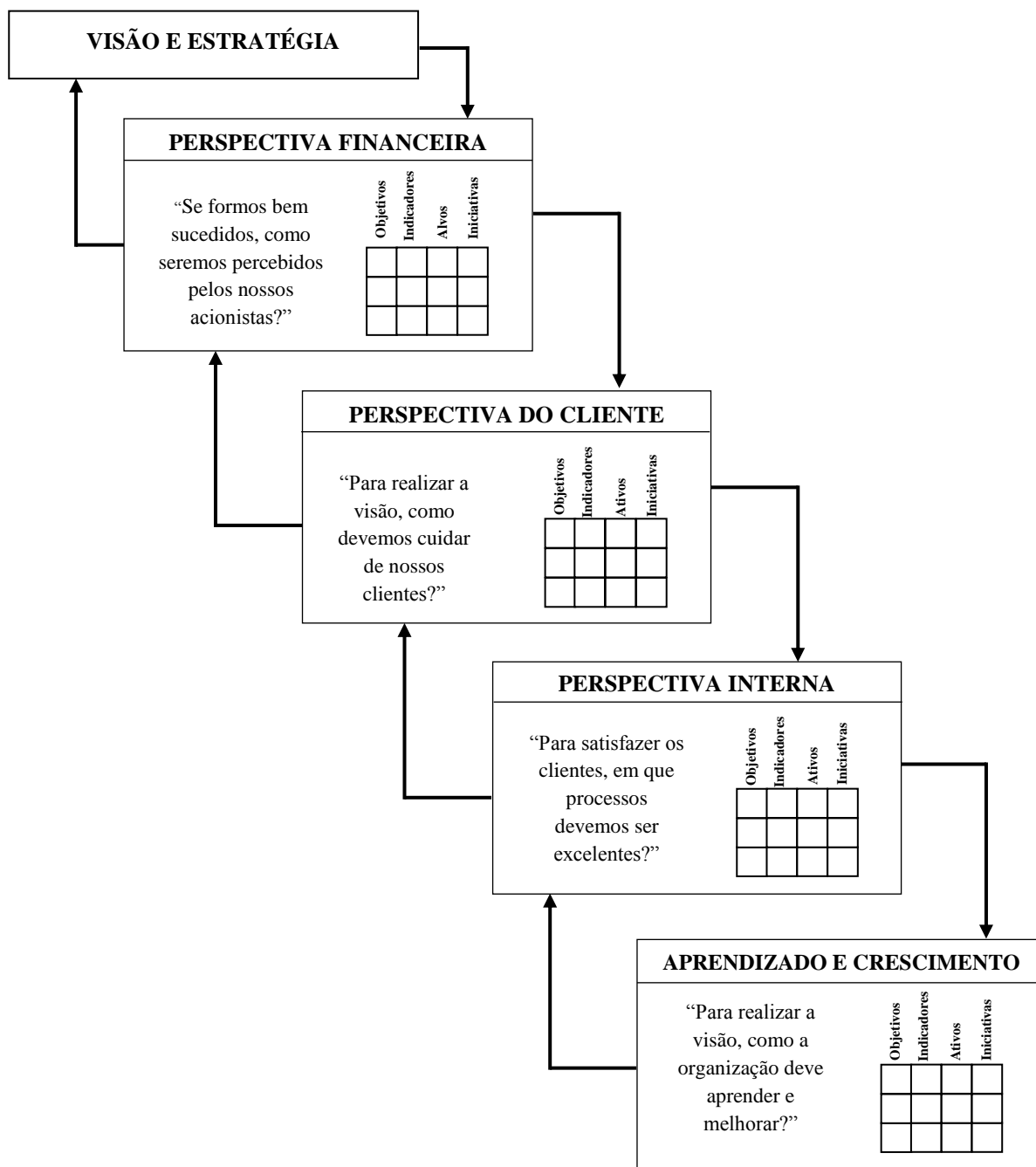
pelos seguintes questionamentos: *i)* para obtermos sucesso financeiro, como devemos encarar nossos acionistas? *ii)* para sermos bem sucedidos nos nossos pontos de vista, como devemos encarar nossos clientes? *iii)* para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio interno devemos nos sobressair? *iv)* para sermos bem sucedidos em nossos pontos de vista, como devemos manter nossa capacidade de aprender e crescer?

Os autores justificaram este primeiro enfoque pela necessidade de um sistema de medição de desempenho capaz de vincular o controle operacional de curto prazo à visão estratégica do negócio de longo prazo, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito nas mensurações financeiras com indicadores defasados, concentrando-se em resultados, nas consequências de ações passadas, ficando difícil mostrar as potencialidades de geração de resultados futuros. (KAPLAN e NORTON, 1992).

Para Kaplan e Norton (2001), O *Balanced Scorecard* preservou as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as completou com a mensuração de outros vetores futuros do desempenho financeiro. Mas surgiram as perguntas: Quais seriam os indicadores adequados do desempenho futuro? Se os indicadores financeiros estavam induzindo as empresas a opções errôneas, que mensurações as conduziriam por trajetórias mais adequadas? A resposta acabou sendo óbvia: “Meça a Estratégia”! Assim, todos os objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* – financeiros e não financeiros – devem emanar da visão e da estratégia da organização empresarial. A proposta inicial do *BSC*, como sistema de medição de desempenho, incorpora o conceito de estratégia e visão explícita, formando a base das quatro perspectivas, sendo que para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação. As quatro perspectivas sugeridas pelo modelo básico de Kaplan e Norton (2001), a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, foram designadas como a base estrutural do *BSC*, por atenderem a grande maioria das empresas; porém os autores advertem que elas devem ser consideradas como um modelo e não uma “camisa-de-força”.

Na Figura 3 a seguir, apresenta-se a visão e estratégia com as quatro perspectivas e seus desdobramentos analíticos.

Figura 3 – Visão e estratégia com as perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2001.

2.9.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A criação do modelo *BSC* teve como principal influência a obsolescência dos sistemas tradicionais de medição de desempenho com foco puramente em medidas contábeis e financeiras, devido a sua incapacidade de direcionar o desempenho da organização para os objetivos estratégicos, pois tais medidas somente podem evidenciar o resultado de decisões já tomadas. Porém o *BSC* não descarta tais medidas, pelo contrário, Kaplan e Norton (2001) afirmam que “a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”. Dessa forma, as medidas financeiras são representadas dentro da perspectiva financeira do *BSC*, com o objetivo de servir como meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas, que poderão conduzir a performance à estratégia da organização.

A perspectiva financeira, na visão de Olve (2001), deve demonstrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos de longo prazo que servirão de regras e premissas básicas para outras perspectivas. Com isso, observa-se que a seleção de uma medida de desempenho financeiro implica na verificação de sua importância na cadeia de relações de causa e efeito, que resultam na melhoria do desempenho financeiro da organização.

Kaplan e Norton (2001) citam que a seleção de indicadores de desempenho deve ser de acordo com o ciclo de vida da empresa: crescimento, sustentação e colheita. Para cada fase, os objetivos e medidas de desempenho tendem a se diferenciar, adaptando-se a cada necessidade específica:

- Crescimento: nessa fase, as organizações geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida, possuindo produtos e serviços com significativo potencial de crescimento de mercado. Sendo assim, normalmente há justificativa para investimentos. Tais medidas podem ter como objetivo financeiro o percentual de crescimento da receita e aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões;

- **Sustentação:** fase em que as organizações podem ainda investir, embora pouco menos que na fase de crescimento; porém espera-se nesta fase a obtenção de taxas de retorno sobre os investimentos. A preocupação das empresas neste estágio é conservar sua condição de mercado. Dessa forma, podem direcionar seus investimentos às possíveis fatores geradores de estrangulamento e à melhoria contínua, pois o objetivo financeiro pode estar relacionado com o retorno sobre o capital investido, receita contábil gerada e valor econômico agregado;
- **Colheita:** fase em que as organizações alcançam a fase de maturidade em seus ciclos de vida e por isso desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justificam investimentos significativos e volta-se a atenção para a geração de caixa no presente. Os objetivos financeiros estão relacionados com a diminuição da necessidade de capital de giro e foco no fluxo de caixa operacional.

Além da preocupação com o ciclo de vida das empresas, os autores sugerem três temas estratégicos para direcionar a estratégia empresarial: crescimento que mede receita, redução de custos com aumento de produtividade, utilização de ativos e estratégias de investimentos: *i)* crescimento e mix de receita: nesse tema estratégico, situa-se a ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados e alterações no mix de produtos e serviços; *ii)* redução de custos com aumento de produtividade: esse tema relaciona-se com as ações que busquem baixar o custo direto de bens e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização dos recursos; *iii)* utilização dos ativos e estratégias de investimentos: considera-se neste item a plena utilização dos ativos disponíveis para a geração de receitas e a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos (KAPLAN e NORTON, 2001).

2.9.3 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Enquanto os objetivos e as metas da perspectiva financeira são dirigidas à criação de valor para os acionistas e mantenedores, a perspectiva dos clientes enfatiza a satisfação

das necessidades e expectativas dos clientes. Para Olve (2001), esta perspectiva descreve as formas nas quais o valor agregado dos bens e serviços deve ser criado para os clientes, por meio do entendimento de como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o mesmo irá pagar por ele.

Conforme citado por Kaplan e Norton (2001), esta perspectiva objetiva contemplar os segmentos de clientes e mercados onde a organização irá competir, sendo que estes segmentos serão responsáveis pela produção de receitas necessárias para o alcance dos objetivos financeiros traçados a partir da visão estratégica da organização, as principais medidas de resultado relacionadas aos clientes são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Os processos internos e os esforços de desenvolvimento devem ser orientados pela perspectiva dos clientes, pode-se afirmar que esta perspectiva no sentido figurado é o coração do *scorecard*, pois se a empresa falhar no atendimento ao cliente, mesmo que satisfazendo as suas necessidades de custo com eficiência, a não retenção do mesmo poderá causar a não geração de renda futura, tanto a curto como em longo prazo. Com isso, a tendência de sobrevivência da empresa será comprometida.

Kaplan e Norton (2001) definem um conjunto de medidas essenciais para a perspectiva dos clientes, que podem ser agrupadas em uma relação de causa e efeito. As medidas essenciais para a perspectiva do cliente podem ser detalhadas da seguinte forma: *i*) participação de mercado - essa medida é de grande importância, pois reflete a posição e a proporção da empresa em determinado mercado (volume de vendas, clientes, entre outras), definem que medir a participação no mercado é relativamente simples, desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado seja conhecido e sugerem também que as organizações meçam a participação total na conta de negócios de cada cliente; *ii*) retenção de clientes - o objetivo dessa medida é controlar a intensidade da continuidade dos relacionamentos do cliente com a empresa ou unidade de negócios. A retenção dos clientes atuais é um importante fator na busca por manter e mesmo aumentar a participação em segmentos de mercado e, dessa forma, reduzir significativamente os custos de *marketing* relacionados à captação de novos clientes. Essa retenção pode ser medida pelo percentual de crescimento nas transações realizadas com antigos clientes da organização; *iii*) captação de clientes - além de manter os clientes atuais, as empresas

devem se esforçar para aumentar a base de clientes em mercados-alvo. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nestes mercados-alvo; *iv*) satisfação de clientes - essa medida se relaciona ao nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos dentro da proposta de valor. Pode-se considerar a retenção e a captação de clientes como resultado da satisfação dos clientes; para os autores, esse nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. É necessário proporcionar aos clientes uma satisfação plena, de forma que o cliente possa classificar sua experiência de compra como totalmente ou extremamente satisfatória e com isso garantir a sua fidelidade; *v*) lucratividade - o objetivo desta medida é identificar o lucro líquido de cada cliente ou segmento, depois de deduzidos os gastos necessários para sustentar estes clientes.

Para Kaplan e Norton (2001), as organizações não precisam somente de clientes satisfeitos e felizes, mas também de clientes lucrativos, pois é importante destacar que o sucesso das quatro primeiras medidas essenciais: Participação no mercado; Retenção de clientes; Captação de clientes e Satisfação de clientes, ao contrário do que possa parecer, não garante necessariamente a lucratividade dos clientes. Nesta concepção, a lucratividade de clientes pode ser medida como a relação entre volume negociado com os clientes e lucratividade associada aos negócios feitos.

2.9.4 PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO

De acordo com o relacionamento de causa e efeito estabelecido entre as perspectivas do *BSC*, observa-se que a perspectiva financeira preocupa-se com o atendimento das expectativas dos acionistas e mantenedores, a perspectiva do cliente enfoca a satisfação, retenção, captação e lucratividade dos clientes, responsáveis pelo sucesso financeiro da organização. Com isso, percebe-se que a perspectiva dos processos internos é responsável por constituir a base que irá suportar o atendimento dos objetivos das perspectivas do cliente e financeira. Nessa perspectiva, os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência de forma a atender os objetivos dos clientes e dos acionistas e mantenedores. A sugestão é que a

formulação dos objetivos e indicadores para os processos internos deve ocorrer após a definição das perspectivas financeira e do cliente. Com a perspectiva dos processos internos, dois aspectos fundamentais que diferenciam o *BSC* dos sistemas de medição tradicionais ficam evidentes (KAPLAN e NORTON, 2001):

- As abordagens tradicionais objetivam monitorar e efetivar os processos existentes, principalmente por meio de medidas relativas ao tempo e qualidade, na abordagem do *BSC*, além do monitoramento e melhoria dos processos existentes, novos processos podem ser criados para atender os objetivos financeiros e dos clientes;
- Na busca pela melhoria dos processos internos existentes, os autores sugerem que os executivos definam uma cadeia de valor que tenha início com o processo de inovação, seguindo com os processos de operações e terminando com o serviço de pós-venda.

Os sistemas de medição tradicionais enfocam os processos existentes de entrega de produtos e serviços aos clientes atuais, com o objetivo de controlar e melhorar a operação já estabelecida. Entretanto, existem alguns condutores de sucesso financeiro de longo prazo como, por exemplo, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos que atendam às expectativas emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação visa obter as necessidades atuais e futuras dos clientes, para que se possa desenvolver os processos que irão resultar nos bens e serviços que deverão satisfazer as necessidades e expectativas identificadas. O processo de serviços de pós-venda deve ser composto por uma série de serviços ao cliente após a efetivação da compra. Nesta etapa, configura-se a imagem e a reputação da empresa na cadeia de valor do cliente, estes serviços geralmente incluem treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos (KAPLAN e NORTON, 2001).

2.9.5 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da empresa. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos

intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: *i)* capital humano; *ii)* capital da informação; *iii)* capital organizacional. Os objetivos desses componentes devem estar *alinhados* com os objetivos dos processos internos e *integrados* uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, em vez de desenvolverem capacidades independentes, sem sinergias entre si (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), nos ativos intangíveis, seis objetivos aparecem de forma recorrente: *i)* Capital humano – competências estratégicas: a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia; *ii)* Capital da informação – informações estratégicas: disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia; *iii)* Capital organizacional – Cultura, conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia – Liderança, disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia – Alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos - Trabalho em equipe, compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico. Esses objetivos descrevem importantes ativos intangíveis e fornecem poderoso arcabouço para alinhá-los e integrá-los com a estratégia geral da empresa.

Kaplan e Norton (2001) analisaram que essa perspectiva sustenta a infra-estrutura necessária para que a empresa possa gerar crescimento e melhoria em longo prazo, por meio de três fontes principais: pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. Os autores afirmam que, para o alcance dos objetivos estratégicos desejados no futuro, as empresas devem investir em treinamento de funcionários, aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologias da informação e alinhamento entre os procedimentos e rotinas organizacionais.

Em relação às pessoas (capacidades dos funcionários), Kaplan e Norton (2001) afirmam que uma das mudanças no pensamento gerencial dos últimos quinze anos está

relacionada à gestão de pessoas. Com os grandes empreendimentos industriais e de serviços, iniciados em meados do século XX, e com as influências da administração científica, as organizações encaravam seus recursos humanos como empregados contratados para uma ação específica e compartimentalizada, de forma a ficar evidente a distinção entre a classe intelectual e a classe operacional da companhia. A classe intelectual, formada por engenheiros e gerentes, era responsável pela atribuição de tarefas e rotinas repetitivas aos funcionários da classe operacional e também pelos sistemas de monitoramento capazes de garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores. A proposta do *BSC*, em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento, considera que atualmente as operações e rotinas repetitivas foram substituídas por rotinas automatizadas por computadores que desempenham o trabalho com maior eficiência. Dessa forma, as ideias que permitem a melhoria contínua dos processos voltados para o atendimento das necessidades dos clientes provêm cada vez mais dos funcionários da linha de frente. Com isso, surge a necessidade de capacitação dos funcionários para a criatividade e motivação estratégica para os objetivos da organização.

Kaplan e Norton (2001) apresentam uma base comum de três medidas de resultados essenciais para a gestão do desempenho da perspectiva do aprendizado e crescimento em relação às pessoas: Satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. Nos sistemas e tecnologias de informação, o desempenho efetivo das atividades dos funcionários em um ambiente altamente dinâmico e competitivo requer a posse de informações precisas sobre os clientes, processos internos e até mesmo algumas informações financeiras. Dessa forma, a capacidade dos sistemas de informação apoiados por tecnologias de informação são fundamentais para que cada vez mais os funcionários tenham o *feedback* adequado sobre a performance dos bens e serviços por eles oferecidos. Com isso, espera-se que estes funcionários se esforcem para sustentar programas de melhoria para garantia da efetividade operacional.

Manville e Foote *apud* Olve (2001) acrescentam que os sistemas de informação atuais devem cumprir três exigências principais: *i*) apresentar uma nova arquitetura da

informação, de forma a oferecer novas linguagens, categoria e metáforas para identificar e medir as competências da empresa; *ii*) dispor de uma nova arquitetura técnica que seja mais social e de melhor interação com o usuário final, que demonstre respeito pelo indivíduo e que estimule o usuário a mudar e desenvolver-se; *iii*) suportar uma nova arquitetura da aplicação que enfatize a apresentação e solução dos problemas, mais do que os resultados e os procedimentos de uso.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que nos procedimentos organizacionais (motivação *empowerment* alinhamento), mesmo funcionários habilitados, com excelentes informações ao seu dispor, poderão não contribuir significativamente para o sucesso organizacional se não forem motivados a esta finalidade, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir neste sentido. Dessa forma, é importante, além de garantir a aptidão dos colaboradores, dar autonomia e motivação a eles no sentido de direcionar as mudanças e os resultados empresariais esperados. O resultado de funcionários motivados, com liberdade para agir e tomar decisões (*empowerment*), pode ser medido de várias maneiras, como, por exemplo: “o número de sugestões por funcionários”. Esse indicador pode refletir a participação contínua dos funcionários na melhoria dos processos e pode ser reforçado por um indicador complementar; “o número de sugestões implantadas”, que evidencia a qualidade das sugestões apresentadas. Da mesma forma que as demais, esta perspectiva visa dar suporte para o sucesso das outras por intermédio de um encadeamento lógico de causa e efeito.

2.9.6 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO DAS PERSPECTIVAS

O modelo do *BSC* enfatiza o relacionamento e a interdependência entre as perspectivas em uma relação de causa e efeito, evidenciando as medidas de resultado e as ações que irão conduzir ao resultado. “Assim um *BSC* construído adequadamente deve contar a história da estratégia da unidade do negócio e deve identificar e deixar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa e efeito, que comunica o significado da estratégia da unidade do negócio para a organização.” Essa relação de causa e efeito

pode ser definida como uma sequência de hipóteses estratégicas, interdependentes ao longo das perspectivas do *BSC*, considerando que a perspectiva financeira está ligada principalmente aos resultados (efeitos) e as demais perspectivas aos condutores de resultado (causas), por exemplo: para o alcance de um objetivo financeiro, analisam-se as hipóteses da perspectiva dos clientes que poderão conduzir ao desempenho financeiro. Da mesma forma, para o alcance dos objetivos relacionados aos clientes, analisam-se as hipóteses e mudanças necessárias nos processos internos que poderão conduzir ao desempenho com clientes. Para a melhoria dos processos internos, analisam-se as hipóteses estratégicas em relação às competências do pessoal necessárias para conduzir a performance dos processos internos (KAPLAN e NORTON, 2001).

2.9.7 SISTEMÁTICA DO *BALANCED SCORECARD* - *BSC*

Kaplan e Norton (2001) afirmam que, a partir da aplicação do *BSC* em algumas empresas, verificaram que, mais que um sistema de medição de desempenho, o *BSC* poderia ser utilizado como um sistema de gerenciamento estratégico, pois perceberam que além de monitorar os resultados da empresa, o *BSC* poderia identificar os processos estratégicos críticos, para que a empresa obtivesse melhores índices de desempenho.

Com isso, os autores apresentaram um novo conceito para o *BSC*, ao traduzi-lo como um sistema de gerenciamento estratégico, projetado em torno da visão estratégica de longo prazo. Logo na sequência, inicia o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégicos, que possibilitarão o crescimento individual e grupal da organização como um todo.

2.9.8 TRADUÇÃO DA VISÃO

Para esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa, é necessário conhecer os objetivos globais da empresa e a contribuição e integração de cada uma das unidades de negócio. Essa etapa exige uma equipe de trabalho, envolvendo a alta administração e os representantes das unidades de negócio da organização. A equipe deve se empenhar em traduzir a estratégia, de cada unidade de negócios, em objetivos estratégicos específicos

organizados, conforme as perspectivas do *BSC*. Após a tradução da visão em objetivos estratégicos, a próxima etapa é a comunicação e conexão desta visão a todos na organização. Os objetivos estratégicos podem ser transmitidos a toda a empresa por meio de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica, usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Essa comunicação tem como propósito mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Certamente, ao final deste processo, todos na empresa deverão ter adquirido uma visão clara das metas de longo prazo da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 2001).

2.9.9 PLANEJAMENTO E ESTABELECIMENTO DE METAS

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o *BSC* tem como maior propósito induzir a mudança organizacional. Os executivos devem desdobrar os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e estabelecer metas para estes indicadores, que, se alcançadas, poderão transformar a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os resultados esperados. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*.

2.9.10 FEEDBACK E APRENDIZADO

Segundo Kaplan e Norton (2001), o *feedback* e aprendizado são os aspectos mais importantes e mais inovadores de todo o *scorecard*, por criar instrumentos de aprendizado organizacional em nível decisório. O *BSC* permite o monitoramento da implantação da estratégia e, se, necessário, revisão da própria estratégia. O objetivo é verificar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos

clientes, processos internos, funcionários, sistemas e procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro.

Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser lineares ou estáveis, pois elas operam em ambientes mais turbulentos e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas. Nessa etapa, o processo de aprendizado estratégico realimenta o processo de criação da visão estratégica, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros. O *BSC* pode ser considerado uma ferramenta de desdobramento da estratégia da empresa em ações, de forma a garantir o seu cumprimento. A sistemática do *BSC* gira em torno de um processo gerencial de desdobramento da visão estratégica de cima para baixo, pela identificação dos fatores chaves de desempenho organizado conforme as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), ligados entre si por relacionamentos de causa e efeito e pela identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente o *feedback* necessário para identificar o cumprimento da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001). Portanto, os autores estabeleceram três aspectos fundamentais para o sucesso da implantação do *BSC*: *i*) A integração entre as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; *ii*) O “balanceamento” entre os graus de importância das perspectivas do *BSC*; *iii*) Visão do *BSC* pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira.

2.9.11 ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO *BSC*

A construção de um *BSC*, conforme Kaplan e Norton (2001), deve ser na direção da visão para a ação. O primeiro passo para a construção de um *BSC* é o estabelecimento e confirmação da visão da empresa. Em seguida, a visão deve ser descrita e desdobrada em termos das perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O próximo passo consiste no estabelecimento dos objetivos estratégicos específicos para cada uma das perspectivas descritas anteriormente, para que a

organização alcance os objetivos estratégicos pré-estabelecidos. A partir dos objetivos estratégicos, pode-se criar as medidas de desempenho para monitorar e direcionar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos e, finalmente, a equipe responsável pela implementação do *BSC* deve estabelecer o plano de ação para a implementação das melhorias.

2.9.12 EXEMPLOS DE APLICAÇÕES DO *BSC*

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a definição de um plano estratégico para conduzir as organizações, mediante o ambiente turbulento, tem sido explorada por vários autores considerados “gurus” do planejamento estratégico. Embora estes modelos não disponham de definições ou de referenciais de ampla aceitação nas atuais circunstâncias, que os autores chamam de “economia do conhecimento”. Eles afirmam que é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la, e antes de tudo descrevê-la. Com isso, propõem o método *Balanced Scorecard (BSC)* como referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor, de forma que os resultados estratégicos proporcionem a satisfação dos mantenedores, o atendimento das expectativas dos clientes, a efetividade dos processos internos e a motivação e preparação da força de trabalho.

Ao publicarem um modelo denominado “Organização Orientada para a Estratégia”, Kaplan e Norton (2001) acrescentaram à estrutura inicial do *BSC* a ideia de alinhamento entre as unidades de negócio, as unidades de serviço, as equipes e os indivíduos da empresa em torno dos objetivos estratégicos da organização. Esse modelo foi concebido a partir das pesquisas dos autores, sobre o desempenho das empresas bem sucedidas na implementação do *BSC*, mecanismo que resultou na concentração dos processos gerenciais críticos da organização em torno da estratégia definida pelos executivos da empresa e que passou a ser o foco principal do novo modelo.

O *BSC* também foi adotado com muito êxito por órgãos governamentais, instituições educacionais e entidades sem fins lucrativos. Como um dos principais exemplos, a Universidade da Califórnia, em San Diego, estava buscando meios de melhorar a

produtividade e a satisfação dos alunos em suas unidades de serviços educacionais e administrativos, tais como livraria, escritório de hospedagem, força policial e escritório de viagens (KAPLAN e NORTON, 2001).

No Quadro 5, demonstra-se o processo de desenvolvimento da estratégia, seus objetivos, suas barreiras e algumas ferramentas representativas do *Balanced Scorecard*.

Quadro 5 - Modelo de processo de desenvolvimento de estratégia para IES

Processo de Desenvolvimento da Estratégia	Objetivo	Barreiras	Ferramentas Representativas
1. Esclarecer a missão, os valores e a visão da IES: <i>Por que estamos nesse negócio?</i>	Descrever as diretrizes de alto nível sobre o propósito e a conduta da IES.	A visão na maioria das vezes é descrita em termos que não favorecem a execução na IES.	Missão clara Valores essenciais Visão quantificada Agenda de mudança estratégica Visão ampliada
2. Conduzir análises estratégicas da IES: <i>Que questões-chave afetam nossa estratégia?</i>	Identificar, por meio de análises estruturadas, os eventos, forças e experiências que impactam e modificam a estratégia da IES.	Muitas vezes, a análise se concentra nos resultados, não nos direcionadores da estratégia da IES.	Rastreamento ambiental (PESTEL) Rastreamento competitivo (SWOT) Análise de “registros da estratégia” Questões estratégicas
3. Formular a estratégia da IES: <i>Como competir melhor em nosso negócio?</i>	Definir onde e como a IES competirá (Graduação, Pós-Graduação, Tecnólogos, entre outros).	Conta-se com numerosas metodologias. Não há consenso quanto à abordagem a adotar e em que circunstâncias na IES.	Análise das questões-chave Metodologias de estratégia Declarações de direção estratégica Atividades críticas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2009).

CAPÍTULO 3 – ESTRUTURAÇÃO, GESTÃO, PDI E CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Neste capítulo, avalia-se a estrutura do ensino superior no Brasil a partir de uma contextualização geral e processo histórico, com ênfase nas IES privadas, sua regulamentação, suas fontes de financiamento, cenário, a universidade e a sociedade, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e outros aspectos que caracterizem os desafios gerenciais colocados para o setor da educação superior privado, com base na literatura e no Censo da Educação Superior de 2012 (último publicado).

3.1 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE IES

Primeiramente e considerando a Constituição da República Federativa do Brasil - CF - vigente, pode-se analisar alguns aspectos da educação superior, tais como relatados no capítulo III, seção I, que trata da educação no país. Nesta seção, apenas um artigo ocupou-se especificamente de um aspecto relativo à educação superior do país, que tratou justamente das universidades, o que aponta para o fato de que tais instituições terem sido, para os constituintes, a referência principal para a educação superior.

Estabeleceu-se no artigo 207 que: *“as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”*.

A Constituição Federal definiu, dentre as competências privativas da União, a de legislar sobre as “diretrizes e bases da educação nacional” (Artigo 22, inciso XXIV). Com base nesse inciso, foi aprovado no Congresso Nacional o projeto de lei de diretrizes e bases da educação nacional que levou à edição da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases, LDB, de 1996 e suas alterações posteriores. O capítulo IV da LDB de 1996 foi dedicado exclusivamente à educação superior, com sua configuração abrangendo quatro tipos de cursos e programas: sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão.

As formas atuais no Brasil de Instituições de Ensino Superior, quanto à sua administração, são:

- Instituições Públicas ou Estatais, são mantidas por alguma esfera do Poder Público e, podem ser: *i*) Civis: mantidas pela União (Federal), por uma Unidade Federativa (Estadual) ou por um Município (Municipal); *ii*) Militares: mantidas pelas Forças Armadas (Exército, Marinha, Aeronáutica) ou por corporações militares, como as polícias militar e civil; *iii*) Instituições Privadas: são mantidas por instituições que não são vinculadas ao Poder Público (MEC, 2013).

Comunitárias e Filantrópicas: também chamadas de Beneficentes, são mantidas por entidades sem fins lucrativos, sendo que uma Instituição Comunitária é aquela em que há em seu corpo diretivo pessoas a fim de defender os interesses da comunidade onde ela atua; Instituição Filantrópica é aquela que desempenha atividades, paralelas ou em conjunto com o Estado, sem ser remuneradas, podendo ser Laicas (sem vínculo religioso) ou Confessionais (mantidas por instituições religiosas); Particulares em sentido estrito: instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas de direito privado, constituem-se em entidades de caráter comercial, sendo esta apenas sua missão maior, não sendo obrigadas a fazer atividades de cunho beneficente, embora, se quiserem, possam lhes desempenhar (MEC, 2013).

Essa é a atual classificação adotada pelo Ministério da Educação quanto a sua natureza: Universidades: são instituições cujas atividades-fim são o ensino, a pesquisa e a extensão em todas as áreas do conhecimento humano; Centros Universitários: são instituições de ensino em todas as áreas do conhecimento humano, não sendo obrigadas a desenvolver pesquisas; Institutos: são instituições de ensino e pesquisa que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano; Faculdades Integradas: são instituições de ensino com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, não sendo obrigadas a desenvolver pesquisas; Faculdades: são instituições de ensino que não cobrem todas as áreas do conhecimento humano e não são obrigadas a desenvolver pesquisas; Escolas: são instituições que oferecem um ou mais Curso de Graduação em uma área específica, não precisando fazer pesquisa (MEC, 2013).

Lima, *et al.* (2012) consideram que a gestão das IES é complexa e diferente de outras organizações empresariais em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados, principalmente frente aos diversos desafios, como acirramento da concorrência, exigências legais e normas de entidades reguladoras.

Schmitz e Bernandes (2008) complementam afirmando que as IES são complexas porque executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) por meio de uma metodologia única; têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade e possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico.

Andrade (2002) destaca a complexidade das IES pelas seguintes características: relativa autonomia dos profissionais; multiplicidade de objetivos; fragmentação da estrutura; complexidade tecnológica e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.

Martins (2008) apresenta uma visão bastante crítica da contribuição das IES do setor privado no país no que denomina como “fábrica de conhecimentos”, decorrente do “capitalismo universitário” na década de 1990. Nessa crítica, percebe estas como destinadas a atender uma demanda por força de trabalho cada vez mais especializada, que forma o público-alvo preferencial de suas estratégias de *marketing*. Sua participação na criação de conhecimento novo, isto é, na pesquisa, é inexpressiva e pelo contrário apropria-se do conhecimento existente, que replica. Acrescenta, ainda, que seus programas de extensão universitária são, não raro, propagandísticos e passa em seguida, a descrever as críticas daqueles que denomina a “economia liberal” às IES que integram o setor público, consideradas como elitizadas apesar de gratuitas, devido à dificuldade de acesso a aqueles alunos egressos do sistema público de ensino médio, mesmo tendo as cotas pré-estabelecidas em Lei. O autor focaliza sua crítica na ameaça que percebe no modelo de gestão do mundo acadêmico neoliberal, considerado como não produtor de conhecimento e que vem contaminando também os modelos de avaliação das instituições do setor público, na concessão de verbas e financiamentos de pesquisas científicas. Embora não se possa endossar integralmente a visão um pouco

radical do autor, é importante ressaltar que o seu estudo traz interessante contraponto entre os dois modelos de gestão (Pública versus Privada) e aponta para a necessidade de repensar o modelo de gestão estratégica de IES: as relações entre graduação e pós-graduação e mercado de trabalho; o protagonismo do setor privado no campo da educação superior; o financiamento do ensino nas universidades públicas; e que, a partir deles, se possa dar início a uma discussão ampla sobre a emergência do “Estado Avaliador” e seu impacto sobre a autonomia universitária.

Nesse sentido, Peixoto (2009) apresenta um estudo sobre as possibilidades que a avaliação institucional, como instrumento de formulação de políticas visando aprimorar a gestão estratégica de IES, oferece para as universidades federais, embora enfocando principalmente, por meio de dados qualitativos e quantitativos, a análise de aspectos relativos à composição dessas comissões e o lugar que elas ocupam na estrutura das universidades federais.

Considerando as universidades comunitárias, Pinto (2009) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de estudar como a questão da responsabilidade social se insere em seu processo de avaliação institucional a partir do levantamento de informações nas universidades comunitárias gaúchas. Estuda o processo de consolidação deste modelo e demonstra suas características primordiais e suas diferenças em relação àquelas mantidas pelo poder público e, também, àquelas instituições estritamente privadas, considera que essas instituições não cederão à pressão neoliberal de expansão da educação, mantendo-se de maneira geral fiel aos princípios maiores da educação, reconhecendo o seu caráter público e não a tratando como simples mercadoria. Provavelmente, a sua característica institucional de estarem ligadas à igreja e à outras congregações religiosas colaborou para garantir o financiamento deste projeto pedagógico e molda sua estratégia de gestão de instituições de ensino superior, fortemente comprometida com a responsabilidade social e com a formação de cidadãos críticos e reflexivos, e não só com a formação para o mercado de trabalho.

Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) citam que, a partir da década de 1990, a prática da abordagem estratégica foi gradativamente sendo disseminada em organizações do

mercado competitivo, incluindo-se a identificação em outros contextos organizacionais como órgãos governamentais, bancos, igrejas, hospitais, escolas, museus, organizações sem fins lucrativos, organizações comunitárias e universidades.

3.2 A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE

A educação universitária desde suas origens tem perseguido a meta de criar, transmitir e disseminar conhecimento. Se o conhecimento ocupa hoje lugar central nos processos que configuram a sociedade contemporânea, as instituições que trabalham com e sobre o conhecimento participam também dessa centralidade. Essa consideração levou à nova análise das relações entre a sociedade e as instituições de educação superior e a fortalecer a relevância do papel estratégico da educação superior (BERNHEIM e CHAUI, 2008).

Na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação (1998), a educação superior é compreendida como o nível educacional responsável pelos estudos, pelo treinamento e pela formação para a pesquisa, oferecido por universidades ou outras instituições de nível pós-secundário aprovadas pelo Estado. Nessa ótica, a educação superior é compreendida como o local de formação de indivíduos críticos, qualificados e cultos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de um país (BORGES, 2011).

A UNESCO recomenda a diversificação tanto dos modelos institucionais como das fontes de financiamento das instituições. A diversificação dos modelos institucionais é indicada como alternativa para resolver, sobretudo, as questões referentes ao acesso e à focalização das tarefas assumidas pelas instituições de educação superior. Segundo essa concepção, um sistema diferenciado quanto a objetivos institucionais apresenta uma maior eficiência e eficácia no desempenho de suas funções. Assim, nem todas as instituições possuem objetivos ligados ao desenvolvimento da pesquisa, principalmente, à pesquisa de excelência. Dessa forma, defende-se a hierarquização do sistema de educação superior, onde, no topo da pirâmide, encontram-se as universidades que realizam pesquisa. Por sua vez, na base do sistema, se encontra uma variedade de

instituições voltadas para o ensino das qualificações e das competências requeridas pelo setor produtivo (BORGES, 2011).

A Declaração Mundial sobre Educação Superior (1998), no seu Artigo 2º - Função ética, autonomia, responsabilidade e função preventiva, estabelece que as instituições de educação superior, seu pessoal e estudantes universitários devem: *i)* preservar e desenvolver suas funções fundamentais, submetendo todas as suas atividades às exigências da ética e do rigor científico e intelectual; *ii)* opinar sobre problemas éticos, culturais e sociais de forma completamente independente e com consciência plena de suas responsabilidades, por exercerem um tipo de autoridade intelectual que a sociedade necessita, para assim ajudá-la a refletir, compreender e agir; *iii)* ampliar suas funções críticas e prospectivas mediante uma análise permanente das novas tendências sociais, econômicas, culturais e políticas, atuando assim como uma referência para a previsão, alerta e prevenção; *iv)* utilizar sua capacidade intelectual e prestígio moral para defender e difundir ativamente os valores aceitos universalmente, particularmente a paz, a justiça, a liberdade, a igualdade e a solidariedade, tais como consagrados na Constituição da UNESCO; *v)* desfrutar de liberdade acadêmica e autonomia plenas, vistas como um conjunto de direitos e obrigações, sendo simultaneamente responsáveis com a sociedade e prestando contas à mesma; *vi)* desempenhar seu papel na identificação e tratamento dos problemas que afetam o bem-estar das comunidades, nações e da sociedade global.

Como a relação entre universidade e sociedade não se limita às aparências, não se pode considerar a universidade como entidade independente que devesse encontrar mecanismos ou instrumentos para se relacionar com a sociedade. Pelo contrário, a universidade é uma instituição social e, como tal, expressa de determinada maneira a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que, dentro da universidade como instituição, encontram-se opiniões, projetos e atitudes conflitantes, que refletem as divisões e contradições da sociedade como um todo. Uma *universidade enclausurada* expressa o modo como determinada sociedade concebe o saber; uma *universidade militante* expressa o modo como uma parte de determinada sociedade pretende que o saber esteja a serviço de determinadas políticas. Da mesma forma, uma *universidade funcional e operacional*, que forma mão de obra especializada

para o mercado de trabalho, espelha uma sociedade que considera o mercado como a *ratio ultima* da vida social. Por outro lado, uma universidade que considera o saber pelo prisma do direito do cidadão, faz o que pode para refrear a despersonalização e valoriza a democratização, reflete uma sociedade em que os valores democráticos da cidadania são imperativo ético e político da vida universitária (BERNHEIM e CHAÚÍ, 2008).

A relação interna ou expressiva entre a universidade e a sociedade é a que, ademais, explica o fato de que a universidade pública sempre foi, desde o início, uma instituição social. Isto é, uma *ação* social, uma *prática* social, baseada no reconhecimento público da sua legitimidade e das suas atribuições, fundada em um princípio de diferenciação, que lhe assegura autonomia com respeito a outras instituições sociais. É estruturada de acordo com a legislação, normas, regras e valores do reconhecimento e legitimidade internos. A legitimidade da universidade moderna se fundamentava na idéia da autonomia do saber face ao Estado e à religião e, portanto, a idéia de um conhecimento guiado pela sua própria lógica, por necessidades inerentes, do ponto de vista tanto da sua invenção quanto descoberta como da sua transmissão. Em outras palavras, especialmente a partir da Revolução Francesa, a universidade pública é vista como instituição secular (autônoma com respeito à religião) e republicana (autônoma com respeito à vontade do governante). Depois das revoluções sociais do século XX e com as lutas políticas e sociais que elas provocaram, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como parte integrante da cidadania e, portanto, como direitos dos cidadãos, fazendo com que além da sua vocação republicana, a universidade tenha-se tornado também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber. Para preencher ou contestar essa idéia, a universidade não pôde, no curso do século XX, evitar a referência à democracia como uma idéia reguladora. Por outro lado, a contradição entre o ideal democrático da igualdade e a realidade social da divisão e da luta de classes, obrigou-a a tomar posição face ao ideal socialista (BERNHEIM e CHAÚÍ, 2008).

Segundo García Guadilla (1997), o debate sobre a função social das universidades está evoluindo para a questão de como estabelecer laços estreitos entre as universidades e o mundo do trabalho. Não obstante, o autor considera que o relacionamento entre

universidade e sociedade deveria ultrapassar o aspecto universidade/setor produtivo e desenvolver sua missão de produção de conhecimento e formação de profissionais e especialistas, estendendo seus serviços a todos os setores da sociedade – incluindo aqueles excluídos por razões econômicas ou outros motivos – a fim de preencher a sua missão. A Reunião Consultiva UNESCO Caricom sobre a Educação Superior no Caribe enfatizou a necessidade de uma abordagem proativa, que estenda os currículos universitários com um foco mais amplo do que a simples orientação do mercado. A carência de políticas nacionais adequadas e o conceito tradicional de autonomia, entre outros fatores, resultaram na formação de empresas universitárias, visando ganhos e lucros como o objetivo do ensino, e não valores. Esse novo tipo de universidade tem boas ligações com o mundo do trabalho, e também com algumas universidades particulares sem-fins lucrativos (como as universidades católicas); de modo geral, porém, os vínculos da universidade pública tradicional com o mundo do trabalho permanecem muito fracos, a despeito das realizações havidas em alguns casos.

Ao considerar-se a universidade instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e como instituição social de caráter republicano e democrático, a relação entre universidade e Estado não pode ser vista como uma relação só de aparências, já que a natureza republicana e democrática da universidade pública é determinada pela presença ou ausência da prática republicana e democrática do Estado. Em outras palavras, como instituição social diferenciada e autônoma, a universidade só é possível em um Estado republicano e democrático. Vista dessa forma, poder-se-ia supor que em vez de ser determinada pela estrutura da sociedade e do Estado, a universidade seria no final das contas seu reflexo. No entanto, não é o que acontece. Precisamente por ser uma instituição social diferenciada, definida pela sua autonomia intelectual, a universidade pode relacionar-se com o conjunto da sociedade e com o Estado, no âmbito de um debate aberto, limitado internamente entre os que são favoráveis e os que rejeitam a forma como sociedade e Estado promovem a divisão e a exclusão sociais, e impedem a materialização republicana da instituição universitária e do seu potencial democrático (BERNHEIM e CHAÚÍ, 2008).

Para Bernheim e Chauí (2008), a educação superior é um fenômeno de alta complexidade, cuja análise exige instrumentos que superem as abordagens puramente economicistas ou parciais, e respeitem a necessidade de manter o equilíbrio entre as necessidades do setor produtivo e da economia, as da sociedade como um todo, e as não menos importantes necessidades do indivíduo como ser humano, tudo considerado dentro de um contexto particular, histórico, social e cultural. As tarefas das instituições da educação superior precisam ser relevantes. Mas quem define relevância? Em outras palavras, quem responde às perguntas: Educação superior para quê? Para qual sociedade? Para que tipo de cidadania?

Segundo os autores, entre os aspectos que não podem ser desprezados, ao avaliar a relevância social dos sistemas de educação superior, estão os seguintes: em primeiro lugar, as instituições precisam ser pertinentes com o projeto educativo enunciado em seus objetivos e em sua missão institucional. A pertinência tem a ver, igualmente, com as responsabilidades da educação superior para com o resto do sistema educacional, do qual ela precisa ser a “cabeça”, e não simples “coroa”. O que se relaciona não só com a formação de pessoal docente dos níveis precedentes, mas também com a incorporação da sua agenda de pesquisa socioeducativa e a análise dos problemas mais sérios que afetam os sistemas educativos; as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias como meios de ampliar e aperfeiçoar os serviços no campo da educação e propostas para aprimorar a qualidade e transformar os métodos de ensino em todo o sistema educativo. Conforme sugerido pela UNESCO, “a educação superior precisa assumir papel de liderança na renovação de todo o sistema educativo”.

A Declaração Mundial sobre a Educação Superior para o Século XXI: visão e ação (1998) incluiu os seguintes conceitos com respeito à pertinência, os quais refletem a complexidade e a abrangência da missão social da educação superior contemporânea:

- A pertinência da educação superior deve ser avaliada em função da adequação entre o que a sociedade espera das instituições e o que estas fazem. Isto exige padrões éticos, imparcialidade política, capacidade crítica e, ao mesmo tempo, melhor articulação com os problemas da sociedade e do mundo do trabalho, baseando as orientações de longo prazo em objetivos e necessidades sociais,

compreendidos o respeito pelas culturas e a proteção ambiental. A preocupação é de abrir acesso tanto à educação geral ampla como à educação especializada, específica para determinadas carreiras, muitas vezes interdisciplinar, centrada nas competências e aptidões, pois ambas preparam os indivíduos a viver em situações diversas e a poder mudar de ocupação.

- A educação superior deve reforçar seu papel de prestadora de serviço à sociedade, especialmente orientada a erradicar a pobreza, a intolerância, a violência, o analfabetismo, a fome, a doença e a degradação ambiental, sobretudo mediante uma abordagem interdisciplinar e transdisciplinar na análise dos problemas e das questões.
- A educação superior deve fortalecer sua contribuição ao desenvolvimento de todo o sistema educacional, sobretudo para o aperfeiçoamento dos docentes, do desenvolvimento curricular e da pesquisa educacional.
- A educação superior deve visar a criação de uma nova sociedade, não violenta e não-exploradora, formada por indivíduos altamente esclarecidos, motivados e integrados, inspirados pelo amor à humanidade e guiados pela sabedoria.

3.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DE IES

A partir das orientações, normas e regulamentos do MEC (2013), um PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação das ações para alcance dos objetivos e metas, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI). O mesmo deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo.

Quando se tratar de Instituição já credenciada ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. E quando a IES apresentar o PDI no credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação, considerando-se a situação atual. Os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores, conforme demonstrado no Quadro 6.

- Dimensões - Agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo: *i*) Organização Institucional e Pedagógica; *ii*) Corpo Docente; *iii*) Instalações.
- Categorias de análise - Constituem os desdobramentos das dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação. Exemplos: Valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos; Condições de financiamento da IES – fontes de receita, itens de despesas, condições orçamentárias e cronogramas de execução financeiro/orçamentária; entre outras.
- Indicadores - São os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência. No Quadro 6, detalham-se algumas das dimensões do PDI.

Quadro 6: Detalhamento das dimensões de um PDI

DIMENSÕES DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		
Organização Institucional e Pedagógica	Corpo Docente	Instalações
* As três categorias de análise buscam focar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenações de curso, entre outras.);	*As três categorias de análise procuram avaliar os docentes em si (sua formação e qualificação profissional), as condições de trabalho e de capacitação que a IES lhes oferece e sua atuação ou desempenho na gestão acadêmica, no ensino e nas demais atividades acadêmicas da instituição – a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.	*As três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer

<p>* Caso sejam oferecidas, incluirá as demais atividades acadêmicas relacionadas ao ensino: investigação científica, pesquisa, extensão e a prática profissional; e o projeto de avaliação institucional, considerando a vocação global da IES, expressa nas ações acadêmico-administrativa, partindo dos objetivos e metas estabelecidos no plano, conduzindo a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MEC.</p> <p>* Cabe à instituição destacar, caso haja, processos de inovação no currículo.</p>	<p>*Titulação (especialista, mestre, doutor), experiência no magistério, experiência na área de formação, desempenho na função docente, adequação da formação, regime de trabalho (tempo integral, parcial e horistas), plano de carreira, estímulos ou incentivos profissionais, dedicação aos cursos, relação aluno/docente, relação disciplinas/docente, publicações, produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas, orientação de alunos (graduação, mestrado, doutorado), entre outras.</p>	<p>instituição de ensino superior.</p> <p>*Instalações gerais: espaço físico; instalações para docentes; instalações para coordenadores dos cursos; equipamentos; serviços; biblioteca com seu acervo, formas de atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, entre outras.</p>
--	---	---

Fonte: Adaptado das determinações do MEC (2013).

3.4 PANORAMA OU CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação superior é uma instituição social cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade. O interesse pelo ensino superior tem aumentado significativamente, podendo-se dizer que a história do progresso humano coincide com a história dessas instituições.

No Brasil, a educação superior é parte integrante da história da sociedade e, antes da chegada da família real portuguesa ao país, em 1808, fugindo das forças napoleônicas, foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente a pressões exercidas pelas elites, de forma geral. Nesse ano, foram criadas as escolas de Cirurgia e Anatomia em Salvador (atual Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia), a de Anatomia e Cirurgia do Rio de Janeiro (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro) e a Academia da Guarda Marinha, também no Rio de Janeiro. Seguiram-se o curso de Agricultura em 1814 e a Real Academia de Pintura e Escultura (CUNHA, 1975).

Depois de 1850, observou-se uma discreta expansão do número de instituições educacionais com consolidação de alguns centros científicos como o Museu Nacional, a

Comissão Imperial Geológica e o Observatório Nacional. A ampliação do ensino superior era contida pela capacidade de investimentos do governo e dependia de vontade política. Até o final do século XIX, existiam apenas 24 instituições de ensino superior no Brasil, com cerca de 10.000 estudantes. A partir daí, a iniciativa privada criou seus próprios estabelecimentos de ensino superior, graças à possibilidade legal criada pela Constituição da República (1891). As instituições privadas surgiram da iniciativa das elites locais e confessionais católicas, representando com esta decisão fundamental complementaridade ao setor público de ensino superior. O desenvolvimento da educação superior no Brasil, inicialmente, foi voltado para a formação profissional sob controle do Estado. Na década de 1920, o debate sobre a criação de universidades não se restringiu mais a questões estritamente políticas (controle estatal) como no passado, mas ao conceito de universidade e suas funções na sociedade (CUNHA, 1980).

Em 1931, o governo federal provisório de Getúlio Vargas promoveu ampla reforma educacional, autorizando e regulamentando o funcionamento das universidades. Muitos movimentos, disputas e discussões ocorreram em torno desta questão, culminando, em 1961, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1961).

A LDB trouxe uma direção para a política educacional, destacando-se pontos como a preparação do indivíduo e da sociedade para o domínio dos recursos científicos e tecnológicos, que lhes permitam utilizar as possibilidades e vencer as dificuldades do meio, a estrutura curricular e a estruturação dos níveis educacionais: fundamental, ensino médio e superior (LDB, 1961). A reforma de 1968 intensificou as bases da legislação anterior, tornando as decisões mais democráticas, institucionalizando a pesquisa e centralizando as decisões sobre a educação nos órgãos federais (LDB, 1968).

Com a revisão da LDB em 1996, as instituições superiores obtiveram maior autonomia e flexibilidade, norteadas por orientações do governo para o processo de ensino-aprendizagem e para os currículos. A nova LDB abriu perspectivas amplas para que as instituições organizassem seus cursos e currículos, com menor ênfase na centralização e atendendo às demandas regionais e nacionais.

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), no Capítulo IV, estabelece em seus artigos as determinações legais do ensino superior no Brasil, como segue: A educação superior tem por finalidade: *i)* estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; *ii)* formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; *iii)* incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; *iv)* promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; *v)* suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; *vi)* estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; *vii)* promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: *i)* criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; *ii)* fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; *iii)* estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; *iv)* fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; *v)* elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; *vi)* conferir graus, diplomas e outros títulos; *vii)* firmar contratos, acordos e convênios; *viii)* aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais; *ix)*

administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; *x*) receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira, resultantes de convênios com entidades públicas e privadas. Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre: *i*) criação, expansão, modificação e extinção de cursos; *ii*) ampliação e diminuição de vagas; *iii*) elaboração da programação dos cursos; *iv*) programação das pesquisas e das atividades de extensão; *v*) contratação e dispensa de professores; *vi*) planos de carreira docente.

Segundo Mastella (2006), as IES são organizações prestadoras de serviços, que possuem duplo papel: o primeiro é formar profissionais competentes; o segundo é criar o potencial humano. Quanto ao quesito de formar profissionais, Rebelo (2004) acrescenta que as organizações universitárias, por sua natureza intrínseca, revelam-se mais suscetíveis ao ambiente de turbulência e mudança e devem proporcionar ao estudante universitário uma visão multidisciplinar, capacitando-o a provocar mudanças quando por ocasião de sua inserção no contexto social.

A universidade moderna é uma multidiversidade, que se apresenta como uma organização multifacetada, já que não é apenas uma comunidade, mas uma sociedade de classes composta por várias comunidades, cujos objetivos são diversificados e conflitantes. Essa comunidade multifacetada exigiria que as competências da formação do aluno fossem continuamente revistas pelas IES, que deveriam se antecipar, e não se adaptar ao mercado para cumprir o papel de criar o potencial humano (REBELO, 2004).

3.5 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL

O ensino superior no Brasil, até a década de 1970, era predominantemente ofertado por instituições de ensino superior públicas. A partir do final da década de 1970, esse cenário foi sendo modificado com a autorização (credenciamento) e incremento das IES privadas. Das 2.416 instituições de ensino superior do Brasil, 87,42% são de instituições privadas e 12,58% são de instituições públicas (CENSO, 2012). Mesmo com o

significativo crescimento da oferta de vagas, principalmente no segmento de ensino superior privado, apenas aproximadamente 12% da população brasileira, entre 18 e 24 anos, frequentam um curso superior. Resulta uma ociosidade na ocupação das vagas ofertadas, devido a questões financeiras, culturais e sociais, entre outras, que caracterizam o segmento educacional superior como o de empresas de outros segmentos econômicos em declínio nas últimas décadas.

A realidade da educação superior no Brasil, com dados oficiais do Ministério da Educação e Cultura (MEC, 2012), é de que 87,42% das IES são privadas e sobrevivem de mensalidades (anualidades). Já na Europa e Estados Unidos da América, o financiamento dessas instituições não é oriundo apenas de mensalidades (anualidades), mas conta com investimentos e contribuições financeiras de empresas do setor privado e também com relevantes investimentos do setor público (Governos).

Paula (2013) cita em seu artigo que, no Brasil, o governo federal, nas últimas duas décadas, principalmente a partir da LDB de 1996, vem investindo fortemente na expansão e democratização do setor público de educação superior, por meio de diferentes programas e ações, tais como a REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), incluindo a interiorização das Universidades Federais já existentes, a criação e instalação de novas Universidades Federais, a criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), com base na educação a distância, a implementação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), que estão associados às escolas técnicas e que foram criados com uma velocidade nunca antes vista. Ao lado da expansão do setor público, se propôs a sua democratização, por meio de políticas de ação afirmativa, direcionadas aos estudantes de escolas públicas, de baixa renda e das minorias étnicas.

Pode-se constatar que mesmo com toda esta evolução das políticas públicas nas últimas duas décadas, o setor privado de educação superior tem crescido num ritmo acelerado, graças à implementação e fortalecimento de programas como PROUNI (Programa Universidade para Todos) e FIES (Financiamento Estudantil). Por meio desses programas, estudantes de baixa renda (classes C, D e E) têm oportunidades de

frequentar cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em IES privadas de educação superior, com o auxílio de bolsas de estudos parciais e integrais (PAULA, 2013).

O total de alunos matriculados na educação superior brasileira ultrapassou a marca de 7.000.000 (sete milhões) em 2012. É o que apontam os dados do Censo da Educação Superior, divulgados pelo MEC (2012). Esse número representa um aumento de 4,4% no período entre 2011 e 2012; enquanto o número de matrículas nas instituições públicas cresceu 7,0%, o aumento nas IES privadas, responsável por 73% do total, foi de 3,5%. "Estamos em um sistema em forte expansão, com mais ingressantes que concluintes", observou o Ministro da Educação, Aloizio Mercadante, ao apresentar os dados gerais do Censo da Educação Superior (MEC, 2013).

Consideradas apenas as IES Federais, o número de matrículas cresceu 5,3% no mesmo período, superando a marca de 1,08 milhões de estudantes. As instituições federais representam 57,3% das instituições públicas de educação superior. "Tem-se em 2013, 7,2 milhões de estudantes no ensino superior e 7,1 milhões de inscritos no Enem [Exame Nacional do Ensino Médio]". Lembrou o Ministro da Educação, Aloizio Mercadante, ao apresentar os dados gerais do Censo da Educação Superior (2012), de que temos um volume equivalente de estudantes no Enem (saindo do ensino médio) e querendo entrar na universidade" (MEC, 2013).

Os 7.037.688 alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil (2012) estão distribuídos em 31.866 cursos, oferecidos por 2.416 instituições — 304 públicas e 2.112 particulares. O total de estudantes que ingressaram no ensino superior em 2012 chegou a 2.747.089 e o número de concluintes foi de 1.050.413 (MEC, 2013).

As universidades são responsáveis por 54,1% das matrículas; as faculdades concentram 28,9%; os centros universitários, 15,4%; as instituições federais de educação tecnológica, 1,6%. No período entre 2011 e 2012, o número de ingressantes nas instituições de educação superior cresceu 17,1%. Com taxa média de crescimento anual de 8,4% nos últimos dez anos, o setor federal de educação superior registrou aumento

no número de ingressantes de 124% entre 2002 e 2012; portanto, o setor público de educação superior já participa com mais de 60% dos ingressos nos cursos de graduação da educação superior pública (MEC, 2013).

O Censo de 2012 mostra também a expansão do número de matrículas nos cursos tecnológicos; entre 2011 e 2012, houve um crescimento de 8,5%. Nos cursos de bacharelado, o aumento foi de 4,6%; e nos de licenciatura, de 0,8%. Com esse aumento, os cursos tecnológicos representam 13,5% das matrículas na educação superior. Os de bacharelados e de licenciatura participam com 67,0% e 19,5%, respectivamente. "O segmento que mais cresce em número de matrículas são os cursos tecnológicos", disse Mercadante. "Isso tem muito a ver com o atual momento do Brasil, com o mercado de trabalho aquecido" (MEC, 2013).

Pode-se constatar também, por meio do Censo de 2012, a evolução do ensino a distância (EaD); entre 2011 e 2012, as matrículas avançaram 12,2% nos cursos a distância e somente 3,1% nos cursos presenciais. Com esse crescimento, a modalidade a distância já representa mais de 15% do total de matrículas em graduação. Dos estudantes que optaram pela modalidade a distância, 72% estão matriculados em universidades. Os centros universitários detêm 23%. A maioria dos matriculados no ensino superior a distância (40,4%) cursa licenciatura. Os que optaram pelo bacharelado são 32,3% e por tecnólogo, 27,3% (MEC, 2013).

As (IES) se organizam como universidades: instituições complexas que se ocupam do ensino, pesquisa (pós-graduação), extensão em geral, envolvendo muitos setores do conhecimento, embora se admitam universidades especializadas em determinada área; como centros universitários: instituições de complexidade intermediária, com vocação para um ensino de excelência, porém sem obrigação com a pesquisa científica; como faculdades, aqui estão incluídas faculdades isoladas, integradas, escolas superior de magistratura, institutos, entre outras instituições (MEC, 2013).

Em termos de organização acadêmica, as faculdades perfazem o total de 2.044 instituições, correspondendo a 84,60% das IES. O maior número de faculdades e de

centros universitários está vinculado ao setor privado, enquanto as 193 universidades estão distribuídas em proporções de 55,96% no setor público e 44,04% no setor privado. Ou seja, o nosso sistema de educação superior é majoritariamente constituído de instituições privadas não universitárias (CENSO, 2012).

Segundo dados do CENSO (2012), houve um total de 7.037.688 matrículas nos cursos de graduação presenciais e a distância, das quais 5.140.312 representam 73,04% das matrículas nas IES privadas e apenas 1.897.376 representam 26,96% nas IES públicas. Os dados coletados demonstram que o sistema de educação superior brasileiro é um dos mais privatizados da América Latina e do mundo, tendo perdido muito do significado de bem público de qualidade.

Apesar da predominância do setor de educação superior privado, no período de 2001 a 2012 no Brasil, houve um aumento das matrículas na graduação de 4.001.575, representando 131,80% de aumento no ensino superior, também demonstrando, nos últimos anos, uma expansão significativa das matrículas no setor público em 2012, com 1.897.376, ou seja, 26,96% das matrículas nas IES públicas. Esse crescimento significativo das matrículas no setor das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) deve-se às políticas de governos nas duas últimas décadas, no sentido de aumentar a oferta de vagas na rede federal, tais como REUNI, processo de interiorização das instituições públicas e criação de novas IES públicas. De 2001 a 2012, houve aumento das matrículas no período noturno. Apesar disso, nas IFES ainda predomina significativamente o atendimento diurno, embora elas venham aumentando o atendimento noturno, cerca de 72,00% das matrículas presenciais nas IES públicas são em período diurno. No caso das IES privadas, o atendimento noturno presencial tem aumentado progressivamente, desde o início do período, apresentando a elevação mais expressiva e atingindo em 2012 aproximadamente 73,00% de seu atendimento geral (CENSO, 2012).

Pode-se constatar que, enquanto o ensino superior noturno brasileiro ainda seja essencialmente privado e pago, o ensino superior diurno é fundamentalmente público e gratuito. Isso equivale a dizer que as oportunidades para o estudante pobre e trabalhador

estão basicamente restritas às IES privadas, revelando uma verdadeira perversidade da educação superior brasileira, em relação às classes sociais de menor poder aquisitivo. Esta estrutura educacional deve ser repensada pelas nossas autoridades educacionais e governamentais.

Segundo Paula (2013), a expansão e a massificação da educação superior representam o primeiro passo no sentido da democratização do sistema, porém não são suficientes para a inclusão, de fato, das camadas sociais que estão historicamente excluídas. Ezcurra (2011) mostra em suas análises que tem havido, na América Latina como um todo e o caso brasileiro não é exceção à regra, um fenômeno de massificação da educação superior, que tem expulsado do sistema público as camadas socialmente desfavorecidas. Essas têm sido vítimas de uma tendência estrutural do sistema: *“una inclusión excluyente, según clases y sectores sociales, socialmente condicionada”*, que se traduz na dificuldade de acesso e, sobretudo, de permanência, na educação superior, dos estudantes das classes populares (C, D e E).

Além dos problemas relacionados ao acesso na educação superior, muitos estudantes brasileiros que ingressam no sistema se evadem, sendo estimado em 40% o índice de abandono (DIAS SOBRINHO e BRITO, 2008). Isto se deve aos fatores externos, como carência sócio-econômica, com impossibilidade de permanência no ensino superior, mesmo gratuito; ausência de acúmulo suficiente de capital social e cultural (também decorrente da baixa qualidade do ensino fundamental e médio) e a fatores internos às instituições de educação superior, tais como currículos pouco flexíveis e distantes da realidade dos estudantes e falta de preparo pedagógico dos professores para lidar com os alunos, sobretudo os iniciantes. Este cenário reforça o argumento de que a democratização da educação superior só será atingida por meio de políticas externas e internas à IES direcionadas à permanência dos estudantes no sistema, para que haja a inclusão efetiva dos segmentos marginalizados (PAULA, 2013).

Para situar o cenário atual do ensino superior do Brasil, efetua-se a tabulação de algumas informações coletadas no último Censo do Ensino Superior (2012), conforme Tabela 1 e Gráfico 1.

Tabela 1: Resumo de Estatísticas Gerais da Educação Superior, por Categoria Administrativa – Brasil 2012.

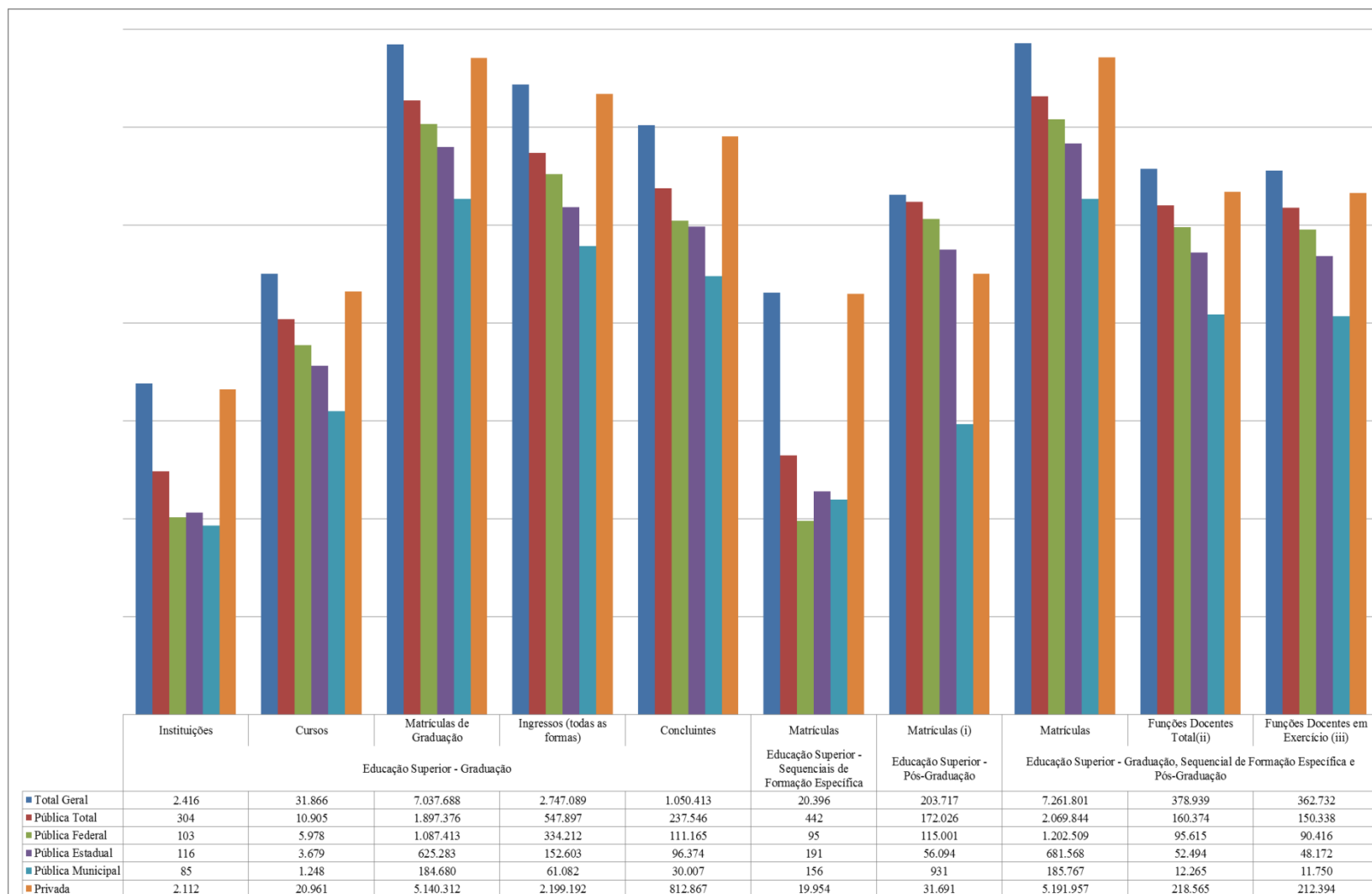
Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Educação Superior – Graduação						
Instituições	2.416	304	103	116	85	2.112
Cursos	31.866	10.905	5.978	3.679	1.248	20.961
Matrículas de Graduação	7.037.688	1.897.376	1.087.413	625.283	184.680	5.140.312
Ingressos (todas as formas)	2.747.089	547.897	334.212	152.603	61.082	2.199.192
Concluintes	1.050.413	237.546	111.165	96.374	30.007	812.867
Educação Superior - Sequenciais de Formação Específica						
Matrículas	20.396	442	95	191	156	19.954
Educação Superior - Pós-Graduação						
Matrículas (i)	203.717	172.026	115.001	56.094	931	31.691
Educação Superior - Graduação, Sequencial de Formação Específica e Pós-Graduação						
Matrículas	7.261.801	2.069.844	1.202.509	681.568	185.767	5.191.957
Funções Docentes Total(ii)	378.939	160.374	95.615	52.494	12.265	218.565
Funções Docentes em Exercício (iii)	362.732	150.338	90.416	48.172	11.750	212.394

Fonte: Adaptada do Mec/Inep/Capes/Deed.

Notas: (i) Corresponde ao número de vínculos de docentes a Instituições de Educação Superior; (ii) Considera somente matrícula de mestrado e doutorado em 2012;

(iii) Não incluem os docentes que atuam exclusivamente na Pós-Graduação *Lato Sensu*.

Gráfico 1- Resumo de Estatísticas Gerais da Educação Superior, por Categoria Administrativa – Brasil 2012.



Destaca-se na Tabela 1 a última coluna referente às IES privadas e sua expressiva representatividade em relação ao total geral da Educação Superior brasileira, tendo como base o ano letivo de 2012.

Em relação ao número de Instituições, eram 2.112 privadas contra 304 públicas no total geral de 2.416 IES; 20.961 cursos privados versus 10.905 públicos, no total geral de 31.866 cursos superiores; 5.140.312 alunos matriculados nas IES privadas versus 1.897.376 alunos matriculados nas IES públicas, no total geral de 7.037.688 alunos matriculados na graduação; 2.199.192 alunos ingressantes nas IES privadas contra 547.897 alunos ingressantes em IES públicas, no total geral de 2.747.089 alunos ingressantes.

Comparativamente, os alunos concluintes perfizeram um total de 812.867 nas IES privadas versus 237.546 nas IES públicas, no total geral de 1.050.413 alunos concluintes.

Em relação ao corpo docente, eram 212.394 professores em exercício nas IES privadas contra 150.338 nas IES públicas, no total geral de 362.732 docentes em exercício.

Portanto, os números desse CENSO 2012 apontam para a força e envolvimento econômico-social das IES privadas no Brasil.

3.6 TRABALHOS PUBLICADOS SOBRE MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E *FRAMEWORKS* PARA IES

Krüger e Sant Anna (2013) propõem um modelo de estratégia de operações de serviço para o ensino superior de pós-graduação. A análise permite desenvolver um modelo de avaliação baseado em conceitos de gestão de serviços. Concretizaram respostas à questão de pesquisa, que parte da análise das estratégias de operações nos programas de pós-graduação de uma universidade, para identificar a relação entre as áreas de decisão e suas dimensões de desempenho educacional.

O ensino superior à ordem do capital internacional, esse estudo visa a analisar os elementos políticos centrais do debate sobre incorporação, cada vez maior, das demandas do capital internacional na educação privada brasileira. Para viabilizar o alcance dos objetivos da pesquisa, dentre os quais a ação ofensiva do capital internacional utilizado no ensino superior privado, utilizou-se como referencial teórico o Paradigma Globalista das Relações Internacionais, sob a perspectiva da Teoria da Dependência e as relações centro-periferia (BORGES; AQUINO, 2013).

Conto, Britto e Schnorrenberger (2013) apresentam uma proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário, com o objetivo de analisar a necessidade de maior profissionalização e competência gerencial nas IES, proporcionando, por sua vez, a conquista de vantagens competitivas frente às demais organizações. Considerando a complexidade das atividades operacionais de uma IES, principalmente intensiva em mão de obra qualificada, a proposta permite refletir sobre modelos e estruturas capazes de auxiliar no oferecimento de ensino superior de qualidade.

Lizote *et al.*, (2013) realizaram um estudo do comportamento intraempreendedor em IES, com o objetivo de descrever o nível de identificação dos colaboradores com a organização de duas instituições e de como esta variável psicossocial afeta a relação entre os fatores organizacionais e comportamento intraempreendedor. Para os dados analisados, foram encontrados valores significativos para determinar o comportamento intraempreendedor proposto por fatores organizacionais, a saber: apoio à gestão, a

liberdade no trabalho, recompensas, tempo disponível, incerteza nas tarefas, entre outros.

O artigo tem como objetivo apresentar, de maneira estruturada, as estratégias de excelência dos serviços prestados e as estratégias de coopetição, utilizadas desde 2009 pela IES. Os resultados obtidos neste trabalho sinalizam que o posicionamento estratégico visa à coopetição (competição e cooperação simultâneas entre as empresas) entre os atores do ensino superior da região (GAIO; DUCLÓS; AMARAL, 2012).

Lima, Soares e Lima (2012) efetuaram análise da utilização do *Balanced Scorecard* em uma IES. Para isto, procuraram embasar o trabalho teoricamente quanto aos conceitos chaves sobre o BSC e suas aplicações em IES. Como resultado da pesquisa, observa-se que três perspectivas são mais recorrentes nas instituições internacionais: processos internos, aspectos financeiros e clientes. Nas instituições nacionais, verificam-se quatro perspectivas em mais da metade das instituições analisadas pela pesquisa: processos internos, aspectos financeiros, clientes e aprendizado com crescimento.

O artigo centra-se em aspectos que confirmam a relevância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na estruturação do planejamento e gestão das instituições de ensino superior, com aspectos que corroboram este fato nos vários modelos institucionais na sociedade contemporânea em todo o país. A pesquisa construtivista permitiu concluir, entre outros fins, que o PDI é um fator estrutural na gestão estratégica e orientada para a utilização de indicadores especificamente relacionados com o modelo institucional defendido por IES e contribui na construção de um processo de avaliação institucional de forma sistemática, formativa e crucial para os pontos positivos institucionais (FRANCISCO *et al.* 2012).

Para Scaglione e Piza (2011), a estratégia de *marketing*, aplicada à IES privada, faz uma análise da expansão das IES e oferta de vagas, com base em pesquisa bibliográfica, desenvolvida por autores da área de *marketing*. Eles concluíram que resta às instituições particulares de ensino procurar o apoio do *marketing* educacional, que vai sugerir estratégias adequadas para facilitar a captação e manutenção dos alunos em seus

quadros. Esses alunos, uma vez satisfeitos com a qualidade de ensino que lhes é oferecida, passam a atuar como agentes de *marketing* na captação de novos alunos, levando à sociedade as qualidades dos serviços que lhe foram prestados pela IES.

No Quadro 7, apresenta-se, por amostragem, mais alguns trabalhos publicados sobre modelos de gestão estratégica e *frameworks* para IES privadas, com foco em outras vertentes do conhecimento acadêmico científico, destacando-se, entre outros, os trabalhos de Corrêa; Souza Jr; Bortolotti; Andrade (2013) o objetivo é apresentar um instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança na administração da educação superior; Marinho de Souza (2012) parte da necessidade urgente de pensar, sobre o ensino superior do século 21, o papel dos professores e perfil da Universidade; Mizael; Pereira; Vilas Boas; Ferreira (2012) o objetivo principal deste estudo é avaliar os limites e as possibilidades do PDI como uma ferramenta de gestão; Franco; Afonso; Bordignon (2012) o estudo tem como objetivo identificar as dimensões da qualidade na gestão da universidade do conhecimento na perspectiva da pesquisa e inovação tecnológica; Silva Jr; Polizel; Martins da Silva (2012) objetivam-se a descrever e analisar como a representatividade do ENADE influencia os fatores críticos de sucessos (FCS) aplicados à gestão do conhecimento em uma IES privada; Andriguetto Jr; Meyer Jr; Pascucci; Santos (2011) o objetivo deste estudo é analisar as estratégias acadêmicas e sua prática, examinando a realidade de uma universidade comunitária em Santa Catarina; Pereira Queiroz; Viegas Queiroz; Hékis (2011) o objetivo do estudo é de apresentar e implantar uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro.

Quadro 7 – Mais alguns trabalhos publicados sobre modelos de gestão estratégica e *frameworks* para IES, (pesquisa por amostragem).

Autor/Ano	Título do Trabalho	Objetivos	Aspectos Relevantes/Conclusão
COSTA; MUYLDER, (2013).	Práticas da gestão do conhecimento: Avaliação de curso de administração das instituições de ensino superior privadas de Minas Gerais, baseada no Exame Nacional de Desempenho do Estudante.	O objetivo foi de levantar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES privadas de Minas Gerais.	Utilizou-se o modelo das sete dimensões de Terra (2005) que engloba: (1) Visão e Estratégia da Alta Administração; (2) Cultura Organizacional; (3) Estrutura Organizacional; (4) Política de Recursos Humanos; (5) Sistemas de Informação; (6) Mensuração de Resultados; e (7) Aprendizado com o ambiente.
TOLEDO; FERNANDES, (2013).	Vantagem competitiva, desempenho e instituições federais de ensino brasileiras.	O objetivo foi de estudar a relação entre EAD, vantagem competitiva e desempenho das IFES brasileiras, suportado teoricamente pelas teorias de posicionamento (Porter 1989; 1990a; 2004), visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991) e pelo enfoque pragmático de Powell (2001), que tem visões diferentes sobre a relação entre desempenho e vantagem competitiva.	O resultado da pesquisa reforça, no caso das IFES e da EAD, o pressuposto de que vantagens competitivas não necessariamente estão aliadas ao desempenho (Powell, 2001) e que a TI precisa estar aliada a outros recursos para conseguir agregar valor (Powell & Micaleff, 1997). Além de tal constatação, entende-se que a discussão sobre a utilização em instituições de ensino de parâmetros, ainda em estudo em organizações convencionais como as empresas, seja uma outra contribuição oferecida por este estudo.
FERRUGINI; SOUZA; SIQUEIRA; CASTRO, (2013).	Educação a distância como política de inclusão: um estudo exploratório nos polos do Sistema Universidade Aberta do Brasil em Minas Gerais.	O objetivo deste artigo é identificar os possíveis impactos que o acesso ao ensino superior pode gerar em municípios mineiros com baixos índices de desenvolvimento municipal, sendo o sistema UAB (Universidade Aberta do Brasil) uma importante política de inclusão em municípios menores.	Identificou-se que a maioria dos polos presenciais do sistema UAB está presente em cidades com até 60 mil habitantes, demonstrando a presença e o potencial dessa modalidade de ensino como instrumento dinamizador de desenvolvimento regional, além de identificar fortes evidências entre os níveis de acesso à educação e desenvolvimento socioeconômico, estando os municípios com maiores índices de acesso ao ensino

			superior entre os municípios com maior distribuição de renda e desenvolvimento municipal.
CORRÊA; SOUZA JR; BORTOLOTTI; ANDRADE, (2013).	Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES).	O objetivo deste artigo é apresentar um instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança na administração da educação superior.	Propõe-se um desenho e operacionalização para o projeto Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) fundamentado em um sistema de gestão integrado. O MEES se constitui em uma proposta metodológica para a operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em Instituições de Ensino Superior (IES).
BORGES; CAMELO; LEITE; FIATES, (2013).	As mudanças legais no ambiente institucional do setor de educação e as estratégias de crescimento de uma instituição de ensino superior.	O objetivo deste estudo é analisar as mudanças legais no ambiente institucional do setor do ensino superior nas estratégias de crescimento de uma Instituição de Ensino Superior. A pesquisa é um estudo de caso que cobre o CEAMA, as mudanças na lei e expansão das instituições de ensino superior privadas, de 2000 a 2010. Em 10 anos de funcionamento da instituição de ensino superior, avaliar o processo de mudança e crescimento.	Os resultados da análise da relação entre as mudanças no ambiente institucional do setor do ensino superior e as estratégias de crescimento da Instituição de Ensino Superior CEAMA indicaram que existe uma relação de influência, uma vez que o ambiente é composto de regras que determinam como instituições de ensino superior e educação devem se comportar no ambiente.
MIZAEI; PEREIRA; VILAS BOAS; FERREIRA, (2012).	Avaliação do plano de desenvolvimento institucional (PDI) das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais.	A ação dos administradores de instituições públicas, em face do desafio de realizar a gestão que garante a eficácia organizacional e eficiência, deve ser guiada por uma ferramenta de planejamento estratégico, como representado pelo PDI, criada pelo Decreto 5.773/2006. O objetivo principal deste estudo foi avaliar os limites e as possibilidades do PDI como uma ferramenta de gestão.	Os gestores têm os seguintes desafios: melhorar os mecanismos de divulgação e transparência, motivação da comunidade acadêmica para a participação no plano, integração de novos funcionários públicos no processo de planejamento; associando o plano de gestão; quebrando os limites burocráticos definidos no PDI; e interesse e apoio político de administração da universidade por meio do uso do plano como uma ferramenta de apoio à gestão.

PICCHIAI, (2012).	O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.	O objetivo do estudo foi analisar o plano de desenvolvimento institucional (PDI) e projeto pedagógico institucional (PPI) para universidades públicas selecionadas.	Na literatura, verificou-se maneiras de analisar as questões levantadas e as propostas para o planejamento e institucionalização. Acredita-se que a implementação do planejamento é o ponto-chave desse processo.
AMORIM; SCHIMIGUEL, (2012).	Planejamento estratégico em universidades: inovação em administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação.	O presente trabalho tem como objetivo discutir o planejamento estratégico nas universidades ao considerar o caso especial da UNICAMP, como mais uma das melhores universidades do Brasil.	O artigo apresenta uma visão geral do assunto, apresenta o caso da UNICAMP e seu sistema de informação em uso, apresenta as necessidades de um novo modelo de gestão e, por fim, propõe um novo modelo que visa abranger as características, agora visto como essencial para sistemas dedicados para o planejamento estratégico. O texto também discute as tendências futuras que tendem a afetar a realidade de Classe Mundial das Universidades em relação aos sistemas de informação destinadas a planejamento estratégico.
MARINHO DE SOUZA, (2012).	As Instituições de Ensino Superior no Brasil: desafios e perspectivas para os gestores do século XXI - fundamentos em Pedro Demo e Pierre Bourdieu.	O trabalho parte de uma contribuição bibliográfica teórica, cuja análise objetiva é chamar a atenção dos gestores, acadêmicos e outros profissionais de ensino superior, para a necessidade urgente de pensar sobre o ensino superior do século 21, o papel dos professores e perfil da Universidade, dada a pressupostos da crítica paradigma.	É importante discutir os rumos das universidades brasileiras pela formação de novos profissionais. Investir em pesquisa e educação é investir em desenvolvimento. Por isso, o confronto da comunidade científica no sentido de garantir a existência de um conselho deliberativo com a participação de todas as entidades científicas nacionais, para definir a alocação de recursos e a direção que a Universidade terá neste terceiro milênio.
FRANCO; AFONSO; BORDIGNON, (2012).	Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional.	O estudo tem como objetivo identificar as dimensões da qualidade na gestão da universidade do conhecimento na perspectiva da	É evidente que a pesquisa científica e tecnologia baseada em inovação educacional são fatores-chave para o desenvolvimento econômico e bem-estar

		pesquisa e inovação tecnológica, com referência a: estudos anteriores, documentos de política de governo, identificar convergências, evento temático que permitiu a construção de dimensões de qualidade.	social, com foco de discussão o documento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2010 e do Plano Nacional de Educação 2011-2020. Os resultados indicam a importância de diferentes fontes nas dimensões de qualidade, reconhecendo o impacto potencial de pesquisa e inovação tecnológica na qualidade de vida e das relações sociais, bem como a importância de critérios enraizados na estrutura humana, ética e respeito.
SILVA JR; POLIZEL; MARTINS DA SILVA, (2012).	Fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma instituição de educação superior privada.	Objetiva-se descrever e analisar como a representatividade do ENADE influencia os fatores críticos de sucessos (FCS) aplicados à gestão do conhecimento em uma IES privada.	Dois FCS aplicados à IES destacam-se, porém, em relação aos demais: políticas educacionais e avaliação institucional. Constata-se que os dados permitiram caracterizar a gestão do conhecimento na IES como ainda incipiente.
TERMIGNONI; HANSEN; BECKER, (2012).	<i>Framework</i> de sustentabilidade para instituições de ensino superior comunitárias.	O objetivo deste trabalho foi propor um <i>framework</i> de sustentabilidade voltado às características das IES comunitárias.	Análise comparativa de ferramentas voltadas à incorporação da sustentabilidade na esfera organizacional, definiu-se como <i>framework</i> base às diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (2006), entre outras.
CIMADON; MOTA, (2011).	Perspectivas desafiadoras da gestão universitária das instituições de educação superior públicas não estatais de Santa Catarina.	O artigo reflete sobre os desafios da gestão universitária nas instituições públicas de ensino superior do Estado Santa Catarina não-estatais.	É uma breve revisão sobre a gestão dessas instituições, as suas perspectivas e problemas. Por fim, ele aponta para algumas afirmações que estas instituições devem tomar para superar o maior desafio que temos, ou seja, a sustentabilidade.
PAIVA; VIDAL BARBOSA, (2011).	Competitividade, estratégia e desempenho Financeiro: Um Estudo de IES privadas.	O presente trabalho busca identificar quais os fatores de competitividade que influenciaram a geração de valor das IES privadas brasileiras entre os anos de 2006 e 2009.	Pôde-se concluir que os fatores que influenciaram a geração de valor das instituições de ensino estudadas foram: Envolvimento do país em negócios internacionais, fatores nacionais de

			produção, fatores macroeconômicos, fatores sociais, condições de oferta, condições de demanda, regime de incentivo e de regulação da concorrência, estrutura de mercado, firma e estratégia.
SEDREZ; FERNANDES, (2011).	Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina.	Este artigo analisa e descreve a adaptação e aplicação de gestão de riscos e controles internos na Instituição de Ensino Superior (IES) do Estado de Santa Catarina.	Concluiu-se que as IES estão preocupadas com a gestão de riscos, mesmo que o assunto não está devidamente discutidos e, na maioria das instituições, devido à falta de um sistema de apoio específico para a gestão de riscos, as ações e os controles adotados mostrar a disposição dos gestores de praticar a gestão de riscos.
ANDRIGUETTO JR; MEYER JR;PASCUCCI; SANTOS, (2011).	Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática.	O objetivo deste artigo é analisar as estratégias acadêmicas e sua prática, examinando a realidade de uma universidade comunitária em Santa Catarina.	As mais destacadas conclusões apontam para um discurso da administração superior centrado na racionalidade da gestão, privilegiando modelos empresariais incompatíveis com a realidade complexa da universidade. Revelou-se uma gestão acadêmica amadora, incremental e promotora de iniciativas estratégicas emergentes, com resultados significativos para o desempenho dos programas acadêmicos e da instituição.
PEREIRA QUEIROZ; VIEGAS QUEIROZ; HÉKIS, (2011).	Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso.	O objetivo deste artigo foi de apresentar e implantar uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro.	Os resultados evidenciam a importância da integração da estratégia com o orçamento e as facilidades do uso do BSC na construção do mapa estratégico e alinhamento da organização na busca de indicadores de desempenho.
SANTOS, (2010).	Política educacional para a “universidade microondas”: gestão universitária, trabalho docente e qualidade da formação humana sob o efeito do “mercado educador.	Este artigo tem como objetivo discutir a situação do trabalho docente nas Instituições de Educação Superior privadas no contexto de reestruturação operada neste setor nos últimos anos.	Examinou-se, assim, o processo de mercantilização da educação e reestruturação das bases técnicas e de gestão do trabalho docente nas IES privadas, a ressignificação das relações

			pedagógicas (sujeito/sujeito e sujeito/conhecimento), os efeitos sobre a qualidade da formação humana desenvolvida nestas instituições e sobre a identidade profissional do docente, a partir da análise dos seguintes elementos infra e superestruturais: neoliberalismo, reestruturação do capital, mudanças de paradigmas no mundo do trabalho, “crise” de paradigmas do conhecimento e as ações orgânicas empreendidas pelo capital e pelo trabalho neste setor.
LACERDA; CAULLIRAUX, (2009)	A gestão estratégica em uma universidade privada confessional: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas.	O objetivo dessa pesquisa é verificar se as intenções estratégicas (ao longo de 12 anos) existentes transformaram-se em ações estratégicas.	Procurou-se identificar os padrões de comportamento e os fatores presentes na realização, ou não, das intenções estratégicas.
MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, (2009).	Vantagens competitivas em IES: proposta e teste de um modelo.	O objetivo é propor e testar um modelo conceitual que explique o processo de identificação das vantagens competitivas em uma instituição de ensino superior.	O estudo procurou unir três tradicionais abordagens teóricas ligadas a estratégias empresariais, adaptando-as ao setor educacional: as Teorias de Competitividade, a Teoria dos Recursos e Capacidades, e a Teoria dos <i>Stakeholders</i> .
COLOSSI; BERNARDES, (2007).	Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações.	Este artigo explora a problemática das mudanças no contexto das instituições universitárias. Tem por objetivo formular algumas considerações conceituais para remeter a alguns aspectos que merecem análise mais profunda e reflexão.	O artigo assume que as transformações macros societárias afetam o mundo corporativo, exigindo mudanças profundas no ambiente organizacional e no comportamento da força de trabalho nas organizações em geral. Defende que este processo também ocorre nas instituições universitárias e que qualquer alteração macro pressupõe mudanças organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 4 - ABORDAGEM METODOLÓGICA, PROCEDIMENTOS DE PESQUISA, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os métodos e os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa de campo e para análise dos dados coletados, conforme demonstra-se, no Quadro 9, da página 111, os aspectos metodológicos adotados na pesquisa.

4.1 ENQUADRAMENTO DA ABORDAGEM

A metodologia utilizada, a partir da revisão da literatura nos Capítulos 2 e 3, foi desenvolvida com o objetivo de focar a investigação bibliográfica e de campo das ferramentas de estratégia empresarial disponíveis, para a elaboração do *framework* de gestão estratégia de IES privadas. Quanto aos aspectos da abordagem, objetivos, métodos de pesquisa, procedimentos técnicos (visão geral, classificação de revisão bibliográfica, técnica de coleta de dados), técnicas de análise dos dados e também a caracterização da (s) IES (s) investigada (s).

A pesquisa está orientada, pelo que relata Gil (2009), quanto ao plano geral, como sendo um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, pois para o conhecimento ser considerado como científico, é necessário identificar (e declarar em registros adequados) as operações mentais e técnicas que vão possibilitar uma futura verificação. Mesmo existindo uma diversidade de procedimentos de pesquisa, existe um consenso nos processos adotados tais como: pesquisa bibliográfica, planejamento, entrevista, observação, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Para tanto, a partir deste ponto, será feito um detalhamento das etapas que foram desenvolvidas na execução desse projeto metodológico de pesquisa.

Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (como *survey* e experimentos) ou qualitativos (como estudo de caso e *focus group*); a pesquisa pode envolver os dois métodos de forma combinada, devendo sua escolha estar associada aos objetivos da pesquisa (SILVA *et al.*, 2008).

Nesse trabalho, optou-se pelo método do levantamento tipo *survey* em função do objetivo principal do problema. A pesquisa *survey* é normalmente empregada quando se tem interesse em produzir descrições quantitativas de uma população (nesse trabalho IES privadas), fazendo-se uso de um instrumento predefinido (questionário).

Segundo Silva (2008) *apud* Pinsonneault e Kraemer (2003), as pesquisas de levantamento tipo *survey* possuem três características: *i*) é um método quantitativo que requer informação padronizada sobre o objeto de estudo, sendo que este pode ser indivíduos, grupos, organizações ou comunidades, além de projetos, aplicações ou sistemas; *ii*) o principal modo de coletar as informações é por meio de questões estruturadas e predefinidas; *iii*) as informações são geralmente coletadas sobre uma fração da população em estudo (uma amostra). Geralmente, o tamanho da amostra é grande o suficiente para permitir extensiva análise estatística.

Silva (2008) *apud* Pinsonneault e Kraemer (2003) também as classificam em exploratória, descritiva ou explanatória. A pesquisa levantamento tipo *survey* exploratória possibilita a obtenção de conceitos preliminares e um melhor entendimento/familiarização sobre determinado tópico. É usada para revelar mudanças que ocorrem em populações de interesses e refinar a avaliação dos conceitos, definindo aqueles que devem ser medidos e como melhor mensurá-los. A pesquisa *survey* descritiva objetiva encontrar situações, eventos ou opiniões relativos a uma dada população, pois as perguntas são simples e referentes à distribuição de algum fenômeno da população pesquisada ou entre subgrupos dessa. As análises são estimuladas por questões descritivas para revelar fatos, mas não para testar a teoria, porque as hipóteses não são causais, no entanto, podem ser consideradas percepções básicas de fatos que estão ou não de acordo com a realidade. E, por fim, a pesquisa *survey* explanatória pretende testar a teoria e relações causais, esclarecendo as relações entre as variáveis, com isso busca-se saber por que e como as variáveis estão relacionadas. A teoria inclui um elemento de causa e efeito e que não somente assume uma relação entre as variáveis, mas, também, exibe uma direção – por exemplo, se a relação é positiva ou negativa ou se a variável “A” influencia a variável “B”.

A pesquisa, quanto aos objetivos, é classificada como exploratória, porque proporciona maior familiaridade com o problema, aprimorando ideias ou a descoberta/confirmação de instituições. Além disso, este tipo de método tem um planejamento flexível, de modo a considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. A investigação exploratória é quando o pesquisador começa a levantar o processo por meio do ponto de vista dos envolvidos, explorando processos emocionais, raciocínio e as ações (SCHEIN 1999).

O método de pesquisa adotado é classificado, a partir de Miguel (2007), como sendo teórico-conceitual, pois parte-se de discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas e levantamentos tipo *survey*. Seu escopo principal envolve o levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Os levantamentos tipo *survey*, para Miguel (2007), têm como objetivo contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre ambientes desses indivíduos.

Quanto ao procedimento técnico geral, a contribuição maior é advinda de pesquisa bibliográfica, que Gil (2009) menciona como elemento mais importante para a identificação de um delineamento. Identifica também que há dois grandes grupos de delineamento: fontes de “papel” e os dados fornecidos por pessoas. Miguel (2007) *apud* Noronha e Ferreira (2000) descrevem que a pesquisa bibliográfica pode ser classificada segundo seu propósito (analítica ou de base), sua abrangência (temporal ou temática), sua função (histórica ou de atualização) e seu tipo de análise desenvolvida (bibliográfica ou crítica).

Quanto à técnica de coleta de dados, nos moldes descritos por Gil (2011), utilizou-se levantamento bibliográfico e levantamento tipo *survey*, ou seja, realizou-se pesquisas por amostragem de IES. O levantamento bibliográfico já foi justificado e detalhado anteriormente; quanto às pesquisas por amostragem, esse mesmo autor apresenta uma caracterização de que ela deve ser feita com um roteiro previamente definido e que este

roteiro poderá conter perguntas estruturadas, semi-estruturadas ou questões abertas, ou uma mescla dos três tipos, conforme a necessidade e a facilidade posterior de se analisar o fenômeno pesquisado.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA: LEVANTAMENTOS TIPO *SURVEY*

Quanto à proposta de se proceder a pesquisa por amostragem de IES, verifica-se em Miguel (2007), em seu estudo sobre o método de pesquisa aplicado a problemas de gestão de operações, que a maior parte da pesquisa conduzida em gestão de operações é baseada em métodos racionalistas, cuja característica principal é que o fenômeno existe independentemente do contexto da pesquisa. Entretanto, a gestão de operações é de natureza aplicada, desenvolvida a partir da necessidade de solucionar problemas concretos que surgem nas organizações de produção de bens ou de serviços (nesse trabalho, a produção e geração de conhecimentos). Assim, o autor propõe algumas alternativas metodológicas para as pesquisas nesse campo, categorizadas em levantamentos tipo *survey*, modelamento e simulação, pesquisa-ação e estudo de caso.

Nesse trabalho, propõe-se a alternativa metodológica de levantamentos tipo *survey*, que, para Miguel (2007), é de natureza empírica e investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida e cenário, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (ferramentas de gestão), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (BERTO; NAKANO, 2000; GIL, 1996). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando a estimular a compreensão, sugerir hipóteses, questões e modelos ou desenvolver e avançar a teoria já desenvolvida sobre o referido tema pesquisado.

O método de pesquisa adotado, do ponto de vista de seus objetivos, classifica-se como do tipo exploratório e, quanto aos procedimentos, classifica-se como levantamentos tipo *survey*. A pretensão é, a partir da proposta desse *framework*, oferecer mecanismos que possibilitem transformar inúmeros dados e informações em conhecimento com valor

agregado aos serviços educacionais oferecidos (ensino, pesquisa e extensão), mantendo a IES dinâmica, atualizada, com diferenciais competitivos e perceptivos de mercado.

4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

O questionário é um instrumento de investigação, que visa a recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os pesquisadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. O questionário é extremamente útil quando um pesquisador pretende recolher informação sobre um determinado tema. A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto; estes podem ser de natureza social, educacional, econômica, familiar, profissional, relativos às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, entre outras. Sempre que um pesquisador elabora e administra um inquérito por questionário, e não esquecendo a interação indireta que existe entre ele e os inquiridos, verifica-se que a linguagem e o tom das questões que constituem esse mesmo questionário são de elevada importância. Na elaboração de um questionário, o pesquisador deve ter o cuidado de não utilizar questões ambíguas, que possam levar a diferentes interpretações. Não deve também incluir duas questões numa só, pois pode levar a respostas induzidas ou nem sempre relevantes, além de não ser possível determinar qual das “questões” foram respondidas, adequando o tratamento da informação (AMARO; PÓVOA e MACEDO, 2005).

O pesquisador deve ainda evitar questões baseadas em pressuposições, pois deve partir do princípio de que o inquirido se encaixa numa determinada categoria e procura informação baseada nesse pressuposto. É necessário redobrar a atenção ao formular questões de natureza pessoal, ou que abordem assuntos delicados ou incômodos para o inquirido. As questões devem ser reduzidas e adequadas à pesquisa em andamento; elas devem ser desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos: *i*) o princípio da clareza - elas devem ser concisas e unívocas; *ii*) o princípio da coerência - elas devem

corresponder à intenção da própria pergunta; *iii*) o princípio da neutralidade - pois não devem induzir à resposta, mas sim libertar o inquirido do referencial de juízos de valor ou do preconceito do próprio autor (AMARO; PÓVOA e MACEDO, 2005).

Conforme demonstra-se no Quadro 8, existem dois tipos de questões: as de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo-lhe deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção que, dentre as apresentadas, aquela que mais se adequa à sua opinião.

É usual também aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, considerado misto. Ao elaborar o questionário, o pesquisador seleciona o tipo de questão a apresentar de acordo com o fim para o qual a informação é usada, as características da população em estudo e o método escolhido para divulgar os resultados, tendo em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de respostas.

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de questões.

TIPO DE QUESTÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Resposta aberta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preza o pensamento livre e a originalidade; ✓ Surgem respostas mais variadas; ✓ Respostas mais representativas e fiéis à opinião do inquirido; ✓ O inquirido concentra-se mais sobre a questão; ✓ Vantajoso para o pesquisador, pois permite-lhe recolher variada informação sobre o tema em questão. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade em organizar e categorizar as respostas; ✓ Requer mais tempo para responder às questões; ✓ Muitas vezes a caligrafia é ilegível; ✓ Em caso de baixo nível de instrução dos inquiridos, as respostas podem não representar a opinião real dos próprios.
Resposta fechada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez e facilidade de resposta; ✓ Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; ✓ Facilita a categorização das respostas para posterior análise; ✓ Permite contextualizar melhor a questão. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão; ✓ Não estimula a originalidade e a variedade de resposta; ✓ Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão; ✓ O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião, não sendo esta uma representação fiel da realidade.

Fonte: Adaptado de Amaro; Póvoa; Macedo, (2005).

Segundo Amaro, Póvoa, Macedo (2005), a aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Desta maneira, é importante ter em conta o que se quer e como se vai avaliar, devendo haver rigor na seleção do tipo de questionário a aplicar de modo a aumentar a credibilidade do mesmo. Existem três tipos de questionários: questionário aberto, fechado e misto. O questionário do tipo aberto é aquele que utiliza questões de resposta aberta. Este tipo de questionário proporciona respostas de maior profundidade, ou seja, dá ao sujeito uma maior liberdade de resposta, podendo esta ser redigida pelo próprio. No entanto, a interpretação e o resumo deste tipo de questionário são mais difíceis, dado que se pode obter um variado tipo de respostas, dependendo da pessoa que responde ao questionário. O questionário do tipo fechado tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo; por outro lado, a aplicação deste tipo de questionário pode não ser vantajosa, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade em responder a uma determinada questão. Os questionários fechados são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado. O outro tipo de questionário que pode ser aplicado, tal como já fora dito, é o misto, que apresenta questões de diferentes tipos: resposta aberta e resposta fechada.

Portanto, o método de pesquisa apresentado justifica-se tanto pela adequação aplicada ao tema do trabalho e a sua relevância, considerando o avanço no conhecimento do gestor de IES e na literatura existente e poderá propiciar vantagens competitivas e decisões corretas na gestão estratégica de IES privadas. A seguir, apresenta-se o esquema do protocolo da pesquisa e das atividades em cada etapa do levantamento tipo *survey*, conforme se demonstra no Quadro 9, os aspectos metodológicos adotados na pesquisa, que fazem a ilustração e visão geral dessa abordagem metodológica.

Quadro 9 – Visão geral da abordagem metodológica da pesquisa proposta

ABORDAGEM GERAL	QUANTITATIVA ➤ QUALITATIVA		
QUANTO AOS OBJETIVOS	➤ EXPLORATÓRIA DESCRITIVA EXPLICATIVA		
MÉTODO DE PESQUISA	TEÓRICO CONCEITUAL ➤ LEVANTAMENTO TIPO SURVEY ESTUDO DE CASO MODELAGEM SIMULAÇÃO ESTUDO DE CAMPO EXPERIMENTO		➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CONJUNTO DE DADOS E INFORMAÇÕES PESQUISADAS NAS IES PRIVADAS.
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	➤ PESQUISA BIBLIOGRÁFICA PESQUISA DOCUMENTAL PESQUISA EXPERIMENTAL PESQUISA EX-POST FACTO PESQUISA ESTUDO DE CORTE	➤ PESQUISA LEVANTAMENTO TIPO SURVEY PESQUISA ESTUDO DE CAMPO PESQUISA ESTUDO DE CASO PESQUISA AÇÃO PESQUISA PARTICIPANTE	➤ QUESTIONÁRIO ENTREVISTA LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO PESQUISA HISTÓRICA PESQUISA MEDIÇÃO ATITUDE OBSERVAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 PRÊMIO GUIA DO ESTUDANTE DESTAQUE DO ANO - AS MELHORES IES PRIVADAS POR ÁREA DE CONHECIMENTO DO PAÍS.

O objetivo da pesquisa no Guia do Estudante Destaque do Ano é identificar as Instituições de Ensino Superior (IES) que reúnem os melhores cursos do país, de modo a auxiliar os estudantes de todo o Brasil na procura por uma IES de qualidade. O resultado é publicado anualmente, desde 2005, no Guia do Estudante, Profissões e Vestibular. Pode-se conferir, com essa publicação, as IES vencedoras na categoria “A IES do Ano - Públicas e Privadas”; para esse estudo, considera-se somente as IES privadas e concorrem nessa categoria apenas as IES que tiveram, no mínimo, cinco cursos avaliados e estrelados no Guia do Estudante, Profissões e Vestibular.

A forma de escolha das IES premiadas é efetuada por meio de uma consultoria técnica do Ibope Inteligência, a verificação e certificação dos dados coletados são realizadas pela empresa de auditoria *Pricewaterhouse Coopers*. A IES vencedora de cada categoria e/ou área é identificada por meio da aplicação de uma fórmula que combina indicadores de qualidade (A) e de quantidade (B) de cursos estrelados: “**2A + B/3**”, no ano letivo pesquisado.

A = [(Total de estrelas / Cursos avaliados) / 5] x 100 – *É a média de estrelas dos cursos de determinada IES, ou seja, indica a qualidade média dos cursos.*

B = (Cursos estrelados / número de cursos estrelados da IES, que possui a maior quantidade) x 100 – *É quanto aquela IES se aproxima da IES que possui o maior número de cursos estrelados.*

Vale ressaltar que essa fórmula dá mais peso à qualidade dos cursos estrelados (maior valorização dos cinco estrelas, quatro estrelas e três estrelas, nesta ordem) do que a quantidade (número de cursos estrelados), ou seja, a qualidade vale duas vezes mais do que a quantidade (GUIA DO ESTUDANTE PROFISSÕES VESTIBULAR, 2014).

O Prêmio Destaque do Ano – Guia do Estudante 2013, que integra os Prêmios Santander Universities, reconhece as IES que mais se destacaram nos últimos 12 meses (de julho de 2012 a junho de 2013, período da coleta de dados para classificação

das IES), em quatro áreas do mundo acadêmico: *i*) Uso de recursos tecnológicos: Identificar as IES que fazem uso das novas tecnologias de informação e comunicação na busca por melhores resultados pedagógicos e relativos à gestão acadêmica; *ii*) Avaliação institucional: Reconhecer as IES que desenvolveram os mais eficazes processos de auto avaliação e/ou que, a partir deles, conseguiram implementar melhorias no seu desempenho acadêmico; *iii*) Parceria com o setor privado: Apontar as IES que mais têm atraído investimentos e que melhores resultados têm demonstrado na aplicação em projetos e pesquisas; *iv*) Investimentos em áreas estratégicas: selecionar as melhores iniciativas que estejam relacionadas à formação de profissionais para as áreas estratégicas para o desenvolvimento do país (contempladas no Programa Ciência sem Fronteiras do Governo Federal).

A seguir, apresentam-se “As melhores IES privadas do País, segundo critérios de avaliação do Guia do Estudante, Profissões e Vestibular da Editora Abril”: *i*) vencedoras do IX prêmio melhores IES (2013), *ii*) vencedoras do VIII prêmio melhores IES (2012), *iii*) vencedoras do VII prêmio melhores IES (2011), *iv*) vencedoras do VI prêmio melhores IES (2010), *v*) vencedoras do V prêmio melhores IES (2009), *vi*) vencedoras do IV prêmio melhores IES (2008), *vii*) vencedoras do III prêmio melhores IES (2007), *viii*) vencedoras do II prêmio melhores IES (2006), *ix*) vencedoras do I prêmio melhores IES (2005), conforme demonstra-se nos Quadros 10, 11 e 12.

Nos Quadros 10, 11 e 12, identifica-se as IES privadas que foram classificadas como as melhores do país no período de 2005 até 2013, segundo critérios de avaliação do Guia do Estudante, Profissões e Vestibular da Editora Abril, identificando também os cursos de graduação que foram estrelados e classificados nesse mesmo período. Portanto, é uma das fontes principais de consulta do estudante, para facilitar uma boa escolha da carreira ideal e de uma boa IES para cursá-la. Com essas informações, é possível fazer um plano para os seus estudos no ensino superior.

Quadro 10: Análise das melhores IES privadas, classificadas nas edições (1ª/ 9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante e elaborada pela Editora Abril (fl.1)

IES Privadas “Específicas” (Ciências Exatas; Engenharias; Arquitetura; Ciências Agrárias, entre outras)

IES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PUC – RJ	Física.			Matemática; Informática; Ciências dos Materiais; Engenharia Elétrica e Mecânica.	Ciências Exatas; Engenharia de Produção.	Ciências Exatas; Engenharia de Produção.	Ciências Exatas; Engenharia de Produção.	Projetos.	Projetos.
PUC – RS				Arquitetura e Construção.	Ciências Exatas; Engenharia de Produção.	Ciências Exatas.	Ciências Exatas; Engenharia de Produção.	Projetos.	Projetos.
MACKENZIE – SP					Ciências Exatas.		Ciências Exatas.		
UCB – DF					Meio Ambiente; Ciências Agrárias.				
UPF – RS				Ciências Agrárias.	Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Projetos.	Projetos.
UNIVALI – SC						Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Projetos.	Projetos.
INSTITUTO MAUÁ–SP					Engenharia de Produção.	Engenharia de Produção.	Engenharia de Produção.	Projetos.	Projetos.
UCDB – SP					Meio Ambiente; Ciências Agrárias.		Meio Ambiente; Ciências Agrárias.	Projetos.	Projetos.
FEI – SP						Engenharia de Produção.			
PUC – GOIAS						Meio Ambiente; Ciências Agrárias.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11: Análise das melhores IES privadas, classificadas nas edições (1ª/9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante e elaborada pela Editora Abril (fl.2)

“IES Privadas - Cursos e Projetos em Geral Classificados”

IES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IBMEC – SP	Administração.								
PUC – RJ	Ciências Econômicas.			Ciências Sociais e Humanas.	Ciências Sociais e Humanas.	Ciências Sociais e Humanas; Comunicação.	Ciências Sociais e Humanas; Comunicação.	Projetos.	Projetos.
PUC – RS	Serviço Social.		Serviço Social.	Ciências da Saúde; Serviço Social.	Administração.	Ciências da Saúde.	Ciências da Saúde.	Projetos.	Projetos.
FAC. TREVISAN – SP	Ciências Contábeis.								
MACKENZIE – SP	Direito.								
UMESP – SP	Rádio e TV.								
UNISINOS – RS	Ciências Contábeis.			Comunicação.	Comunicação.	Comunicação.	Comunicação.	Projetos.	Projetos.
PUC – SP	Direito.		Economia e Gestão; Ciências da Sociedade.	Economia e Gestão; Ciências da Sociedade.	Administração; Ciências Sociais e Humanas.	Administração; Ciências Sociais e Humanas.	Ciências Sociais e Humanas; Administração.	Projetos.	Projetos.
ESPM – SP	Administração.	Administração; Publicidade e Propaganda.							
FAC. SENAC – SP		Hotelaria.				Artes e Design.		Projetos.	Projetos.
ANHEMBI MORUMBI			Serviço Social.		Comunicação; Artes e Design.	Artes e Design.	Artes e Design.	Projetos.	Projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12: Análise das melhores IES privadas, classificadas nas edições (1ª/9ª do ano 2005 até 2013) do Guia do Estudante e elaborada pela Editora Abril (fl.3)

“IES Privadas - Cursos e Projetos em Geral Classificados”

IES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PUC – MG					Administração; Ciências Sociais e Humanas.	Administração; Ciências Sociais e Humanas.	Ciências Sociais e Humanas; Administração.	Projetos	Projetos.
PUC – PR					Ciências da Saúde.	Ciências Exatas.		Projetos.	Projetos.
UNIFOR – CE					Ciências da Saúde.	Administração; Ciências da Saúde.	Ciências da Saúde.		Projetos.
UNIVALI – SC					Artes e Design.			Projetos.	
BELAS ARTES – SP					Artes e Design.	Artes e Design.	Artes e Design.		
UNIMEP – SP					Comunicação.		Comunicação.		Comunicação.
PUC CAMPINAS				Ciências do Bem Estar.	Ciências da Saúde.	Ciências da Saúde.	Administração; Ciências da Saúde.	Projetos.	Projetos.
FASM				Artes e Design.				Projetos.	Projetos.
UNISUL – SC				Sustentabilidade.					
UNOESTE – SP								Projetos.	Projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 A FORMA ALEATÓRIA DE ESCOLHAS DE IES E TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DE CADA UMA DAS QUESTÕES ELABORADAS POR MEIO DO QUESTIONÁRIO DAS IES RESPONDENTES

O questionário de pesquisa, aplicado nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas (Universidades e Centros Universitários), foi enviado para 51 (cinquenta e uma) IES de forma aleatória, nas Regiões Sudeste e Sul do Brasil, que tiveram de 2005 a 2013 cursos e ou projetos nas áreas de Ciências Exatas, Engenharias, Arquitetura, Ciências Agrárias, Gestão Estratégica, Tecnologia da Informação e algumas de Ciências Humanas, avaliados e estrelados no Guia do Estudante, Profissões e Vestibular da Editora Abril.

A pesquisa para as IES foram enviadas por meio eletrônico (*internet*), foi composta de carta de apresentação (apêndice “a”), questionário com 20 (vinte) questões pré-elaboradas com resposta aberta e resposta fechada (apêndice “b”) e orientações gerais (resumo, modelo conceitual do *framework* proposto) para respondentes acerca da Tese.

Das 51 (cinquenta e uma) IES para as quais foi enviado o questionário, via eletrônica (*internet*), 24 (vinte e quatro) IES confirmaram o recebimento do questionário, correspondendo a 47,00% do total de questionários enviados.

Atenderam o pedido e responderam à pesquisa da Tese 06 (seis) IES (Universidades e Centros Universitários das Regiões Sudeste e Sul do Brasil), que devolveram os questionários com as questões respondidas de forma completa, o que corresponde a 25,00% do total de IES que confirmaram o recebimento por meio de *E.mail*, conforme demonstra-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Tabulação das respostas da pesquisa realizada por amostragem em 06 (seis), de um universo de 24 (vinte e quatro) IES.

Nº. DAS QUESTÕES	IES 01	IES 02	IES 03	IES 04	IES 05	IES 06
01	Sim 13 Cursos 4.500 Alunos 360 Docentes 120 Servidores 60 Terceiros Abertura 11/12/1961 Porte da IES: Média Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$2.000,00 Possui Organograma.	Sim 27 Cursos 5.300 Alunos 212 Docentes 180 Servidores 40 Terceiros Abertura 05/11/1965 Porte da IES: Média Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$ 700,00 Possui Organograma.	Sim 75 Cursos 11.100 Alunos 830 Docentes 750 Servidores -0- Terceiros Abertura 03/03/1964 Porte da IES: Média Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$ 750,00 Possui Organograma.	Sim 95 Cursos 12.346 Alunos 487 Docentes 453 Servidores 65 Terceiros Abertura 15/04/1964 Porte da IES: Média Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$ 1.141,99 Possui Organograma.	Sim 97 Cursos 13.660 Alunos 285 Docentes 737 Servidores -0- Terceiros Abertura 05/07/1973 Porte da IES: Média Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$ 966,75 Possui Organograma.	Sim 114 Cursos 9.686 Alunos 554 Docentes 402 Servidores 70 Terceiros Abertura 27/08/2002 Porte da IES: Grande Não Tributada Cursos no Guia do Estudante Ed. Abril Valor médio \$ 895,99 Possui Organograma.
02	Sim, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.	Sim, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.	Sim, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.	Não, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.	Sim, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.	Sim, existem políticas de tratamento das demandas de infraestrutura.
03	Sim, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.	Sim, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.	Sim, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.	Não, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.	Sim, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.	Não, existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura.
04	Sim, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura - PDI.	Sim, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura - PDI.	Sim, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura.	Não, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura.	Sim, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura - PDI.	Sim, existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura.
05	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.	Sim, existem políticas de capacitação dos docentes e servidores administrativos.
06	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação funcional) para	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação funcional) para	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação funcional) para	Sim, existem incentivos (econômico-financeiro e elevação funcional) para

	funcional) para os docentes participar de congressos, publicações científicas.	funcional) para os docentes participar de congressos, publicações científicas.	os docentes participar de congressos, publicações científicas.	os docentes participar de congressos, publicações científicas.	os docentes participar de congressos, publicações científicas.	os docentes participar de congressos, publicações científicas.
07	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.	Sim, existem políticas de remuneração graduada à titulação e plano de carreira.
08	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, segurança, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos.	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos.	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de poderes constituídos, bolsas de estudos.	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos, ciências sem fronteiras.	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas para empresas parceiras.	Sim, existem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, somente na área de educação.
09	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria com aplicação do PDI e plano de metas da mantenedora.	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria com aplicação do PDI.	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria com aplicação do PDI.	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria com o plano de gestão e aplicação do PDI.	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria no planejamento estratégico com aplicação do PDI.	Sim, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria no planejamento estratégico com aplicação do PDI.
10	Sim, ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz <i>SWOT</i> ; <i>BSC – Balanced Scorecard</i> .	Sim, ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz <i>SWOT</i> ; Canvas; <i>BSC – Balanced Scorecard</i> ; 5 (cinco) Forças de Porter.	Sim, ferramentas de gestão utilizadas são: <i>BSC – Balanced Scorecard</i> .	Não utiliza nenhuma das ferramentas de gestão pesquisadas.	Sim, ferramentas de gestão utilizadas são: <i>BSC – Balanced Scorecard</i> .	Sim, ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz <i>SWOT</i> ; Matriz GUT; <i>BSC – Balanced Scorecard</i> ; 5 (cinco) Forças de Porter.
11	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: BNDES; Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).	Sim, as principais fontes de recursos da IES são: Lucros ou <i>Superávit</i> (mensalidades).
12	Sim, os principais concorrentes da IES	Sim, os principais concorrentes da IES	Sim, os principais concorrentes da IES	Sim, os principais concorrentes da IES	Sim, os principais concorrentes da IES	Sim, os principais concorrentes da IES

	encontram-se: Exterior; País; Estado.	encontram -se: Região.	encontram-se: Região.	encontram-se: Região.	encontram-se: Região.	encontram-se: Região.
13	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 50 Km.	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 200 Km.	Sim, a distância média das principais fontes de alunos, são: de 00 a 100 Km.
14	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 50 Km.	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 100 Km.	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 50 Km.	Sim, a distância média das principais IES concorrentes é: de 00 a 100 Km.
15	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Município sede; Municípios vizinhos; Municípios da região e Estado.	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Município sede; Municípios vizinhos; Municípios da região e Estado.	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Estado.	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Município sede; Municípios vizinhos; Municípios da região; Estado; outros Estados; outros Países.	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Município sede; Municípios vizinhos e Estado.	Sim, abrangência do mercado ou atuação da IES é: Município sede; Municípios vizinhos; Municípios da região.
16	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: de 10% a 25%.	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: menor que 10%.	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: menor que 10%.	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: menor que 10%.	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: menor que 10%.	Sim, os investimentos em Tecnologia e Inovação são: menor que 10%.
17	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio das pró-reitorias, conselhos e coordenadorias.	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio das previstas no PDI, em conformidade com as pró-reitorias, conselhos e coordenadorias.	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio das previstas no PDI.	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio dos colegiados superiores e reuniões semanais com diretores e coordenadores.	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio de reuniões periódicas previstas no PDI.	Sim, existe, na prática, a interação (comunicação) entre Reitoria e estrutura acadêmica e administrativa da IES, por meio do conselho universitário, conselho superior, colegiados e Fóruns.
18	Sim, conscientização do pessoal quanto à disseminação da	Sim, conscientização do pessoal quanto à disseminação da	Sim, conscientização do pessoal quanto à disseminação da	Não, há conscientização do pessoal quanto à disseminação da	Sim, conscientização do pessoal quanto à disseminação da	Sim, conscientização do pessoal quanto à disseminação da

	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES são por meio dos indicadores de desempenho.	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES são por meio de reuniões e discussões por área do saber da IES.	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES são por meio da divulgação do PDI.	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES.	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES são por meio de cartazes espalhados pelo campus; informativos eletrônicos e na integração de novos funcionários.	Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES são por meio de reuniões e discussões de gestores e nos planejamentos anuais.
19	Sim, há entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos e são: por meio de núcleos de pesquisas e parcerias entre as IES.	Não há entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por falta de conscientização dos gestores das IES da Região.	Sim, há entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos e é: por meio de convênios entre as IES.	Não há entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por falta de conscientização dos gestores das IES da Região.	Não há entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por falta de conscientização dos gestores das IES da Região.	Não há entre as IES da região, forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por falta de conscientização dos gestores das IES da Região.
20	Sim, existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES.	Não existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES.	Sim, existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES.	Sim, existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES, por meio dos Fóruns.	Sim, existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES, por meio de eventos do SEMESP.	Sim, existem mecanismos de transmissão dos conhecimentos produzidos entre as IES.

Elaborada pelo autor.

4.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE FORMA ALEATÓRIA DE ALGUMAS QUESTÕES RESPONDIDAS PELAS IES

Considerando o tripé: cursos – alunos – mensalidades na questão 1, constata-se que as IES são do porte “Médio” em relação ao seu enquadramento da quantidade de cursos, do número de alunos regularmente matriculados e valor médio das mensalidades, como demonstrado na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Quantidade de cursos, número de alunos e valor da mensalidade

IES 01	IES 02	IES 03	IES 04	IES 05	IES 06
13 Cursos	27 Cursos	75 Cursos	95 Cursos	97 Cursos	114 Cursos
4.500 Alunos	5.300 Alunos	11.100 Alunos	12.346 Alunos	13.660 Alunos	9.686 Alunos
R\$ 2.000,00 Mensalidades	R\$ 700,00 Mensalidades	R\$ 750,00 Mensalidades	R\$ 1.141,99 Mensalidades	R\$ 966,75 Mensalidades	R\$ 895,99 Mensalidades

Conclui-se que as IES pesquisadas possuem em média individual 70 cursos (graduação e pós-graduação); possuem em média individual 9.432 alunos e tem o valor médio de mensalidade individual de R\$ 1.075,00.

Na questão 8, considerando as políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, constata-se que as IES possuem várias parcerias, como segue: *i)* a IES “01” possui parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, segurança, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos; *ii)* a IES “02” possui parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos; *iii)* a IES “03” possui parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de poderes constituídos, bolsas de estudos; *iv)* a IES “04” possui parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas de estudos, ciências sem fronteiras; *v)* a IES “05” possui parcerias com empresas públicas e privadas, nas áreas de saúde, educação, poderes constituídos, bolsas para empresas parceiras; *vi)* a IES “06” possui parcerias com empresas públicas e privadas, somente na área de educação. Conclui-se que as IES pesquisadas possuem políticas de parcerias com empresas públicas e privadas, em média individual 4, nas áreas de saúde, educação, segurança, poderes constituídos, bolsas de estudos e ciências sem fronteiras.

Na questão 9, pesquisou-se o cumprimento da obrigação institucional da IES para elaborar e executar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Constatou-se que as IES elaboram e executam as estratégias do PDI e algumas incluem o Plano de Metas da Mantenedora nas ações da Reitoria e em toda a estrutura administrativa e acadêmica, como segue: *i)* a IES “01”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, com aplicação do PDI e plano de metas da mantenedora; *ii)* a IES “02”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, com aplicação do PDI; *iii)* a IES “03”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, com aplicação do PDI; *iv)* a IES “04”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, com o plano de gestão e aplicação do PDI; *v)* a IES “05”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, no planejamento estratégico com aplicação do PDI; *vi)* a IES “06”: nela, existe plano operacional das estratégias estabelecidas pela Reitoria, no planejamento estratégico com aplicação do PDI. Conclui-se, assim, que as IES pesquisadas cumprem a obrigação institucional de elaborar e executar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a IES “01” também executa o Plano de Metas da Mantenedora.

Constata-se, na questão 10, pelas respostas das IES que as ferramentas de gestão estratégica, sugeridas no *Framework* proposto para IES privadas, são aplicadas e utilizadas na maiorias das instituições, como segue: *i)* na IES “01”, as ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz *SWOT*, *BSC – Balanced Scorecard*; *ii)* na IES “02”, as ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz *SWOT*; Canvas; *BSC–Balanced Scorecard*; 5 (cinco) Forças de Porter; *iii)* na IES “03”, a ferramenta de gestão utilizada é: *BSC – Balanced Scorecard*; *iv)* na IES “04”, não se utiliza nenhuma das ferramentas de gestão pesquisadas; *v)* na IES “05”, a ferramenta de gestão utilizada é: *BSC – Balanced Scorecard*; *vi)* na IES “06”, as ferramentas de gestão utilizadas são: Matriz *SWOT*; Matriz GUT; *BSC – Balanced Scorecard*; 5 (cinco) Forças de Porter. Conclui-se que as IES pesquisadas já começaram a utilizar as ferramentas de gestão estratégicas do modelo conceitual do *Framework* proposto nessa Tese, em média duas ferramentas cada IES.

Considerando as respostas da questão 16, quando se pesquisou os valores gastos (investimentos) em Tecnologia e Inovação, em termos de percentual (%) de gastos em relação à arrecadação/faturamento bruto da IES privada, constata-se que a maioria das IES pesquisadas faz investimentos abaixo de 10%, como demonstrado na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Investimentos em tecnologia e inovação

IES 01	IES 02	IES 03	IES 04	IES 05	IES 06
Entre 10% e 25%.	Abaixo de 10%.	Abaixo de 10%.	Abaixo de 10%.	Abaixo de 10%.	Abaixo de 10%.

Conclui-se, assim, que das IES pesquisadas, 5 (cinco) fazem investimentos em tecnologia e inovação abaixo de 10% do seu faturamento e 1 (uma), a IES “01” faz investimento em tecnologia e inovação, entre 10% e 25% do seu faturamento.

Na questão 17, pesquisou-se a interação (comunicação) entre a reitoria, pró-reitorias, coordenadores de cursos, docentes e servidores administrativos, a disseminação da Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES privada, constatou-se que as IES pesquisadas fazem a interação no organograma administrativo (hierarquia da equipe de gestão), como segue: *i*) na IES “01”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio das pró-reitorias, conselhos e coordenadorias; *ii*) na IES “02”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio das previstas no PDI, em conformidade com as pró-reitorias, conselhos e coordenadorias; *iii*) na IES “03”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio das previstas no PDI; *iv*) na IES “04”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio dos colegiados superiores e reuniões semanais com diretores e coordenadores; *v*) na IES “05”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio de reuniões periódicas previstas no PDI; *vi*) na IES “06”, existe na prática a interação entre reitoria e estrutura acadêmica e administrativa, por meio do conselho universitário, conselho superior, colegiados e Fóruns. Conclui-se que as IES pesquisadas fazem a interação (comunicação) entre a

reitoria, pró-reitorias, coordenadores de cursos, docentes e servidores administrativos, da disseminação da Missão, Visão e Valor na estratégia de gestão da IES privada.

Considerando-se as respostas da questão 19, que pesquisou se existe entre as IES privadas da região alguma forma de compartilhamento de conhecimentos, inovações tecnológicas, de gestão e de processos, constatou-se que, na maioria das IES pesquisadas, não existem forma de compartilhamento de conhecimentos, como segue: *i)* na IES “01”, sim, existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por meio de núcleos de pesquisas e parcerias entre as IES; *ii)* na IES “02”, não existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos, por falta de conscientização dos gestores das IES da região; *iii)* na IES “03”, sim, existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos por meio de convênios e parcerias entre as IES; *iv)* na IES “04”, não existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos, por falta de conscientização dos gestores das IES da região; *v)* na IES “05”, não existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos, por falta de conscientização dos gestores das IES da região; *vi)* na IES “06”, não existe entre as IES da região forma de compartilhamento da produção de conhecimentos, por falta de conscientização dos gestores das IES da região. Conclui-se que das IES pesquisadas, em 2 (duas) existem forma de compartilhamento de conhecimentos, inovações tecnológicas, de gestão e de processos e, em 4 (quatro), não existem nenhuma forma de compartilhamento de conhecimentos, inovações tecnológicas, de gestão e de processos, entre as IES privadas da região.

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES PRIVADA.

Neste capítulo, apresenta-se a proposta do *FRAMEWORK* para a gestão estratégica de IES privadas. Uma visão geral, mostrada no Quadro 13, considera as cinco etapas detalhadas do fluxo estratégico, as ferramentas/suporte para cada etapa e as ações/descobertas como resultado de cada etapa e subsequentes ligações para etapas seguintes.

Este *FRAMEWORK*, que detalha as ações para a implantação do modelo de negócio nas IES privadas, foi adaptado do sistema de gestão de circuito fechado, proposto por Kaplan e Norton (2009). Esta adaptação manteve parte da estrutura principal do sistema de gestão de circuito fechado e nela foram incluídas algumas ferramentas gerenciais não previstas no original, além de se acrescentar detalhes previstos por lei, relacionados ao ensino superior no Brasil.

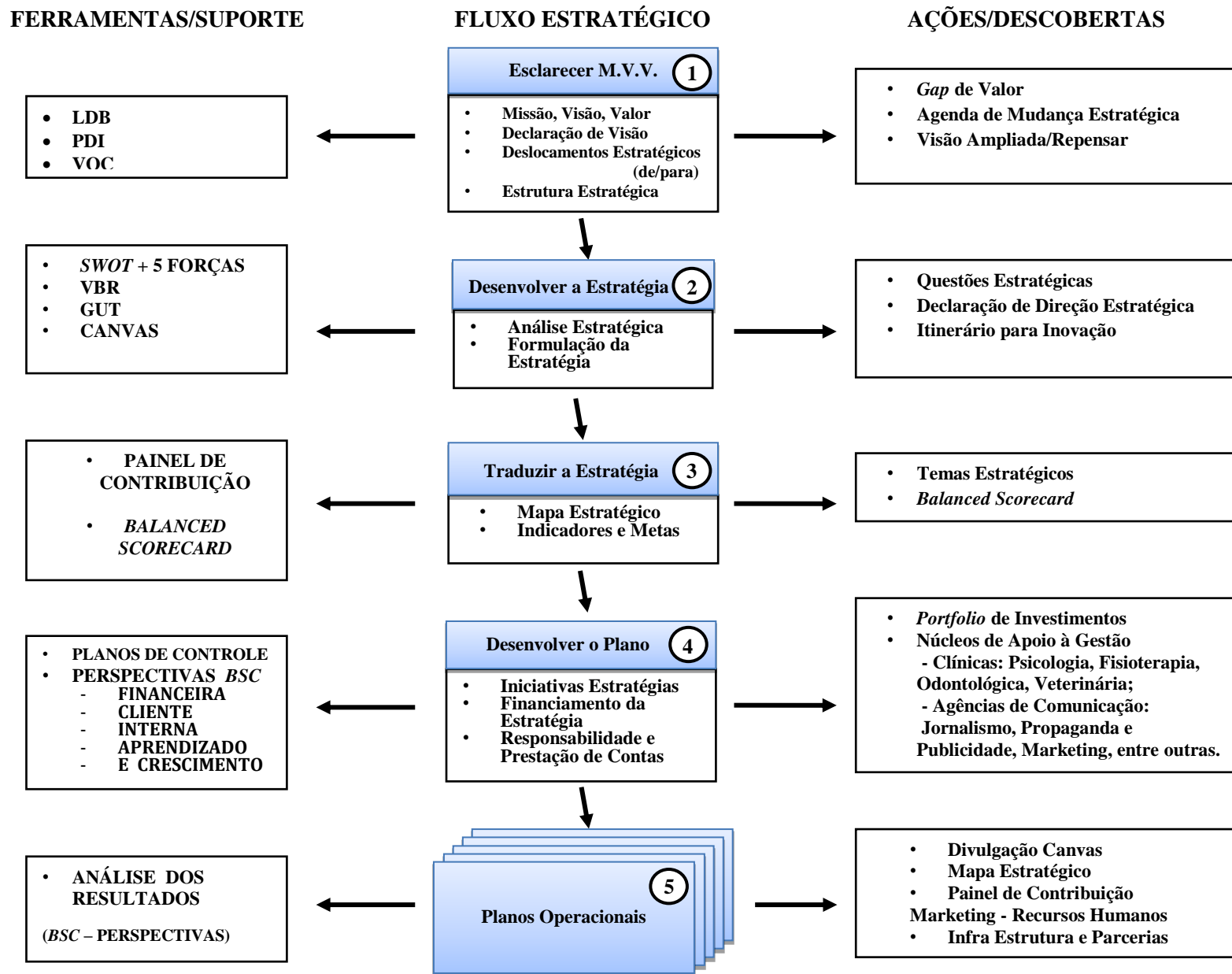
Para compreensão deste Modelo Conceitual, segue-se a seguinte dinâmica: Consideram-se passos na horizontal em cada Etapa do fluxo vertical, nesta ordem: 1º) Fluxo estratégico; 2º) Ferramentas/suporte e 3º) Ações/descobertas.

Primeiro passo - O fluxo estratégico é detalhado em 5 etapas, considerando-se: *i)* estabelecer missão, visão e valor; *ii)* desenvolver a estratégia; *iii)* traduzir a estratégia; *iv)* desenvolver o plano operacional; *v)* aplicar o plano operacional.

Segundo passo - Em cada etapa do fluxo estratégico, existem as ferramentas para apoiar a execução de algumas atividades de análise e/ou coleta de informações. Estas informações darão suporte para as decisões e planejamentos subsequentes.

Terceiro passo - Neste passo, delineiam-se ações/descobertas, fruto das análises realizadas com uso das ferramentas disponíveis no passo 2.

Quadro 13: Modelo conceitual do *Framework* proposto.



5.1 ETAPA 1 - ESCLARECER A MISSÃO, VISÃO E VALOR.

5.1.1 FLUXO ESTRATÉGICO

DECLARAÇÃO DE MISSÃO - A declaração de missão é uma descrição breve e objetiva que define a razão de ser das IES. A missão deve refletir o propósito fundamental da IES, sobretudo o que ela fornece de serviços educacionais para os alunos/clientes. A declaração de missão deve informar com muita clareza aos pró-reitores, coordenadores de departamentos e ou de cursos, docentes e servidores de apoio acadêmico e administrativo, o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe de operacionalização ou execução na IES.

MISSÃO - Desenvolver e promover o ensino, a pesquisa e a extensão de qualidade, com os recursos disponíveis da inovação tecnológica, tais como: laboratórios de tecnologia de ponta, clínicas especializadas, bibliotecas digitais, entre outros recursos de inovação, com aproveitamento das diversas mídias (canais de comunicação), destacando-se como polo estadual e regional na formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento sócio-econômico, político e cultural da sociedade em geral.

A declaração de visão define os objetivos de médio e longo prazos (geralmente de três a dez anos letivos) das IES. Deve ser orientada para o mercado em que a IES está inserida e expressar, geralmente em termos visionários, como a instituição quer ser vista pela região, estado, união e mundo. A visão precisa conter três componentes vitais: Objetivo ousado – Definição de nicho – Horizonte temporal da IES.

VISÃO - Até 2020, aumentar a capacidade de captar (mais 25%) de alunos/clientes, aumentando-os de 60.000 para 75.000; expandir a capacidade diferenciadora de integrar pesquisas, conceder bolsas de estudos para docentes e alunos pesquisadores, trabalhar a educação de classe mundial, que garantirá a IES um lugar ou uma classificação entre as 100 universidades mais bem avaliadas e importantes do mundo.

Pode-se constatar que a declaração de visão contém cada um dos três componentes vitais:

- Objetivo ousado: classificar-se entre as 100 universidades mais bem avaliadas e importantes do mundo.
- Definição de nicho: aumentar a capacidade de captar mais alunos/clientes, integrar pesquisas, conceder bolsas de estudos para docentes e alunos pesquisadores e executar educação de classe mundial.
- Horizonte temporal: até 2020.

A declaração de valores das IES prescreve suas atitudes, comportamentos e caráter. Os valores refletem o que é realmente importante para a IES como instituição. Portanto, não se trata de valores que mudam de tempos em tempos, a cada mudança de situação (econômico-financeira), ou de pessoa para pessoa, mas, sim, de valores que alicerçam o foco e a cultura da IES. Os docentes, alunos, servidores, e terceiros, devem considerar a IES, um ambiente do qual é vibrante participar e um lugar muito especial para trabalhar e fazer negócios. Esses valores essenciais são as principais causas desse sentimento, normalmente estão acima do tamanho físico, acadêmico, administrativo e social e, muitas vezes, acima da taxa de crescimento anual.

VALOR – O sucesso da IES só se alcança com pessoas notáveis, trabalhando juntas em ambiente acadêmico aberto, que desenvolve e promove a geração do conhecimento e crescimento. A proposta de valor é um pacote específico, que supre as exigências de um segmento que trabalha com os alunos/clientes, antecipando-se muitas vezes às suas necessidades e superando as suas expectativas de vida acadêmica. Procurar a excelência é muito importante em tudo o que se faz e, por meio da inovação é fundamental para o crescimento da IES, que pode provir de qualquer servidor/pessoa, a qualquer hora e dia. Por isso, respeita-se todas as pessoas com quem relaciona a IES (docentes, servidores, alunos e comunidade em geral), pois as pessoas tratadas com respeito e incumbidas de atribuições respondem com o melhor de si para o crescimento e sustentabilidade da IES.

DESLOCAMENTOS ESTRATÉGICOS - A economia mundial está vivendo um momento de profundas transformações em todos os segmentos econômicos, em que se

opera a mais inovadora das revoluções já experimentadas ao longo do tempo. O ambiente e as formas de gestão das instituições com fins lucrativos ou não lucrativos vêm sendo completamente modificados em decorrência da transformação dos valores e das mudanças tecnológicas e demográficas ocorridas nos últimos anos. O ambiente empresarial está mudando continuamente, tornando-se mais complexo e menos previsível a curto e longo prazo, e cada vez mais dependente de informação gerencial, social, econômico-financeira e de todas as mudanças contínuas da infraestrutura tecnológica, que permite o gerenciamento de enormes quantidades de dados armazenados e que precisam, de forma eficaz e eficiente, serem transformados em informações precisas e atualizadas para o deslocamento da estratégia da instituição.

Como se pode constatar, a tecnologia está gerando grandes transformações, que estão ocorrendo à volta da humanidade de forma ágil e sutil. É uma variação com consequências fundamentais para o mundo empresarial e, principalmente, para o segmento educacional, causando preocupação diária aos investidores e executivos das corporações, com o estágio do desenvolvimento tecnológico das empresas e/ou de seus processos internos. O desenvolvimento da sociedade do conhecimento produz novas formas de pensar, diferentes daqueles valores emergentes da época da industrialização. As máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser humano, ou seja, o modo de produção de bens e/ou serviços vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento em grande escala.

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior (IES) começaram a valorizar um recurso primordial para sua sobrevivência: a informação atualizada. As IES diagnosticaram que, pela gestão da informação, tornaram-se competitivas, organizadas e aptas a responder às mudanças exigidas pelo cenário educacional atual e o momento econômico mundial de forma rápida e segura. O real desafio das IES não é identificar a mudança a qual se adaptar, e, sim, entender e avaliar corretamente o escopo dessas mudanças para que possam também planejá-las e deslocá-las dentro da estratégia implantada de gestão.

ESTRUTURA ESTRATÉGICA - As IES privadas, nos últimos anos, adotaram formas muito diversas de organização interna. É visível que a maioria delas caminhou para o agrupamento de cursos, sob a gestão de uma única “diretoria de área”, visando com isso ao corte de custos e despesas operacionais. Mas esse grupo de cursos sob o mesmo modelo gerencial único prejudicou muito a qualidade acadêmica das IES, porque elas já não podem mais gerenciar cada “área de aplicação”, com a devida especificidade individual de cada um dos cursos.

Propõe-se, neste trabalho, uma nova estruturação estratégica interna para que haja condições de medições de desempenho mais precisas e individuais e para que possa haver gestão dirigida (focada). Pode cada “área de aplicação” ser considerada uma escola/faculdade e também ser uma unidade de negócios (centro de lucro), pois todas as medições de desempenho e competitividade de mercado deverão ser realizadas para cada escola/faculdade.

Com a divisão por “áreas de aplicação”, estrutura-se de forma estratégica a IES sob a ótica do mercado contratante, ou seja, os alunos/clientes e proporciona medições mais precisas de qualidades do ensino, pesquisa e extensão. Propõem-se, neste trabalho, para IES de médio e grande porte, dois gestores para cada escola/faculdade: um coordenador acadêmico e um gestor de mercado (captar e manter alunos/clientes). Nas pequenas IES, sugere-se um único gestor de cada escola/faculdade, que poderá desempenhar as duas funções: coordenador acadêmico e gestor de mercado.

Destaca-se que a ideia central da proposta é que cada escola/faculdade seja uma unidade forte de negócios com gerenciamento, orçamento e gestão próprios, sob diretrizes corporativas. Todas as outras áreas e serviços internos de apoio acadêmico, administrativo e operacional da IES, tais como: secretaria geral, setor financeiro, setor de gestão de pessoas, setor de contabilidade, setor de *marketing*, setor de compras e almoxarifado, setor de mercado (captar e manter alunos/clientes), setor social, setor infraestrutura, entre outros, devem ser considerados como serviços de apoio às escolas/faculdades da instituição.

5.1.2 FERRAMENTAS/SUPORTE

LEI DE DIRETRIZES E BASES – LDB: A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no Capítulo IV, estabelece que a educação superior abranja os seguintes cursos e programas: *i)* cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; (Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007). *ii)* cursos de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo; *iii)* pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino; *iv)* cursos de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino. Os resultados do processo seletivo, referido no inciso *ii* do *caput* deste artigo, serão tornados públicos pelas instituições de ensino superior, sendo obrigatória a divulgação da relação nominal dos classificados, a respectiva ordem de classificação, bem como do cronograma das chamadas para matrícula, de acordo com os critérios para preenchimento das vagas constantes do respectivo edital, (Incluído pela Lei nº 11.331, de 2006).

A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação, (Lei nº 10.870/2004). Parágrafo 1º. Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento, (Lei nº 10.870/2004). Parágrafo 2º. No caso de instituição pública, o Poder Executivo, responsável por sua manutenção, acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver. Parágrafo 1º. As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições. Parágrafo 2º. Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino. Parágrafo 3º. É obrigatória a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância. Parágrafo 4º. As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular. Parágrafo 1º. Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação. Parágrafo 2º. Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas, que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação. Parágrafo 3º. Os diplomas de mestrado e de doutorado, expedidos por universidades estrangeiras, só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.

As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas e mediante processo seletivo. Parágrafo único. As transferências *ex officio* dar-se-ão na forma da lei. As IES, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo

seletivo prévio. As IES credenciadas como universidades, ao deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

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, que se caracterizam por: *i*) 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; *ii*) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; *iii*) um terço do corpo docente em regime de tempo integral. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão: *i*) propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas às normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis; *ii*) elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes; *iii*) aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo poder mantenedor; *iv*) elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; *v*) adotar regime financeiro e contábil, que atenda às suas peculiaridades de organização/funcionamento; *vi*) realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos; *vii*) efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho. As atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI: As ações propostas para um modelo de PDI buscam atender às seguintes diretrizes gerais da IES:

- Promover a articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, valorizando e promovendo ações;
- Promover ações para desenvolver a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e em todos os níveis de formação da IES;
- Desenvolver a responsabilidade pela qualidade dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão;
- Sistematizar estudos de forma a ampliar a diversidade de cursos e o número de vagas nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão a partir de estudos de demanda, buscando equilíbrio entre as áreas de conhecimento;
- Acompanhar o desenvolvimento das ações acadêmicas de modo a manter a coerência, consistência e compatibilidade entre as propostas e as normas aprovadas pelos diferentes colegiados, as ações implementadas e os resultados decorrentes;
- Criar condições para propiciar à sociedade livre acesso ao conhecimento produzido e armazenado na IES, ampliando e diversificando os meios de comunicação disponíveis;
- Desenvolver a gestão democrática e participativa em todos os níveis da estrutura acadêmica e administrativa da IES, garantindo a participação e voto para

representantes dos alunos, técnico-administrativos e professores, de conformidade com as determinações da LDB;

- Buscar suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão capaz de sustentar o PDI da IES;
- Buscar flexibilidade e agilidade na resposta a novos cenários, demandas e desafios, nacionais, regionais e local;
- Planejar e orientar o desenvolvimento físico a partir de seus projetos de expansão de atividades e de suas especificidades de ensino, pesquisa e extensão;
- Desenvolver atividades visando colaborar para uma sociedade sustentável;
- Promover a ambientalização das atividades acadêmicas, incorporando a temática, desenvolvimento para maior empregabilidade, construir uma política integrada de informação e comunicação interna e externa na IES;
- Desenvolver e ampliar a concepção de atendimento e assistência à comunidade local e regional;
- Construir e implementar uma política de responsabilidade social voltada para os objetivos sociais e a qualidade de vida da população local e regional;
- Promover e incentivar a inclusão da metodologia digital em todos os níveis da Instituição;
- Promover a inserção do ensino, da pesquisa e da extensão no esforço de compreensão e busca de soluções para problemas nacionais, regionais e locais da realidade brasileira;
- Promover o intercâmbio acadêmico nacional e internacional com vistas ao desenvolvimento democrático, com justiça social, nos planos nacional e internacional e desenvolver processos de sustentabilidade ambiental no âmbito da IES.

POLÍTICAS DE ENSINO DE GRADUAÇÃO - A IES propõe-se a pautar pela valorização do ensino de graduação de qualidade, associada ao desenvolvimento de projetos de extensão universitária, pesquisa e pós-graduação, exercendo a prerrogativa da autonomia na fixação de seus objetivos e na gestão universitária, conforme previsto no Plano Nacional de Educação (2011 até 2020) para as Instituições de Ensino Superior.

Este processo de renovação busca garantir um espaço de discussão e renovação, visando à incorporação dessas novas proposições acadêmicas, refletidas em uma organização curricular atual, flexível, modular, integrada à comunidade interna e em sintonia com a comunidade externa em termos de oportunidades de intercâmbio de experiências e empregabilidade ao mercado nos vários segmentos da economia nacional, regional e local.

No processo de renovação da organização curricular, a IES deve buscar as oportunidades para oferecimento de cursos sequenciais, tecnológicos, em sintonia com os cursos já desenvolvidos na graduação, ampliando as possibilidades de inserção do aluno e de reingresso com aproveitamento de estudos já realizados. A IES deve, sempre que possível, ampliar a oferta de cursos noturnos, assegurando a oportunidade de educação para alunos trabalhadores e tendo por objetivo a efetiva inclusão deste aluno, propondo métodos e procedimentos adequados aos desafios do aluno-trabalhador. Nesse sentido, pretende-se capacitar os docentes em relação às práticas didático-pedagógicas e às melhorias no sistema de avaliação do desempenho acadêmico, bem como criar oportunidades de estágio de formação profissional a estes alunos, pela ampliação de acordos de cooperação técnica com a comunidade externa, local e regional com os municípios que integram a área de influência e atuação da IES.

A IES deve, sempre que possível e respeitando o orçamento do ano letivo, ampliar as possibilidades de completar a formação dos alunos de graduação por meio da iniciação científica, promovendo mostra de estágios, seminários, encontros, entre outros, para divulgação da produção acadêmica científica, assim como atividades de intervenção por meio de estratégias e participação em projetos de extensão. Como iniciativa de aperfeiçoamento da qualidade de ensino de graduação, a IES deve ter sempre regulamentados e em funcionamento os órgãos de apoio didático-pedagógico e todos os Conselhos e Colegiados determinados na legislação vigente.

POLÍTICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - A IES deve ter por princípio que a qualidade é fator determinante no desenvolvimento e continuidade de suas atividades acadêmicas. A pós-graduação e a pesquisa, integradas às diferentes formas de educação,

ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduzem ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. Com a criação e implantação de cursos de pós-graduação e desenvolvimento de pesquisas, a IES visa sempre a sistematizar e socializar o conhecimento, tendo como princípios:

- Estimular a criação e o desenvolvimento do espírito crítico e do pensamento reflexivo;
- Formar profissionais nas diferentes áreas de conhecimento, aptos à inserção no mercado e à participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando para a sua formação continuada;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações científicas ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos numa estrutura intelectual;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais, regionais e locais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

Para fazer face ao avanço tecnológico e diante dos meios de comunicação da atualidade, a IES não pode ficar fora do mercado promissor, mediante estudos em curto prazo; deve oferecer cursos de ensino a distância - EaD, objetivando captar e manter uma parte do público que pode fazer somente um curso de graduação ou pós-graduação, sem deslocamento físico e, com este modelo, efetuar a difusão do conhecimento superior para muito mais alunos/clientes, local, regional e nacional.

As estratégias estabelecidas para essas políticas preveem, entre outras, a implementação de ações e projetos de parcerias com diferentes setores sociais, desenvolvimento e implementação de programas de intercâmbio acadêmico. Os programas de pós-

graduação serão desenvolvidos em articulação com o ensino de graduação, e a extensão, por meio de diferentes estratégias de educação continuada, na própria instituição ou no ambiente de trabalho, através de convênios ou realizados pela instituição.

Os programas de pós-graduação oferecidos pela IES deverão ser pluridisciplinares de formação dos quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Caracterizar-se pela produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto local, regional e nacional. Quanto ao corpo docente, serão requisitos esperados: a prática de ensino nos cursos de graduação, a frequência em programas de educação continuada como encontros, fóruns, congressos e, prioritariamente, no caso do *stricto sensu*, de acordo com a legislação, formação em programas de mestrado e doutorado reconhecidos pela CAPES.

POLÍTICAS DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E EXTENSÃO - As atividades de extensão universitária da IES deverão observar as seguintes políticas:

- Otimizar as relações de intercâmbio entre a IES e a sociedade, em relação aos objetivos da instituição;
- Aumentar a probabilidade de que as pessoas e as instituições utilizem, da melhor maneira possível, o conhecimento produzido e existente na IES, para a realização de suas atividades;
- Produzir conhecimento sobre os processos de apropriação do conhecimento existente por parte da população e das instituições;
- Avaliar as contribuições da IES para o desenvolvimento da sociedade;
- Facilitar e melhorar a articulação do ensino e da pesquisa com as necessidades da população nacional, regional e local;
- A IES deve promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

As atividades de extensão devem ser realizadas com o envolvimento de professores da IES, alunos de graduação, alunos de pós-graduação, com servidores de apoio técnico, como executores ou colaboradores.

ESTRUTURA DE GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA - A estrutura de gestão acadêmica e administrativa de uma IES pode variar pelo porte (pequena, média e grande) e deve ser criada e implantada com os seguintes órgãos institucionais, no mínimo, com exceção das IES isoladas, conforme demonstra-se no Quadro 14.

- Órgãos da Administração Superior:

- Conselho Universitário;
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
 - Reitoria;
 - Vice-Reitoria.

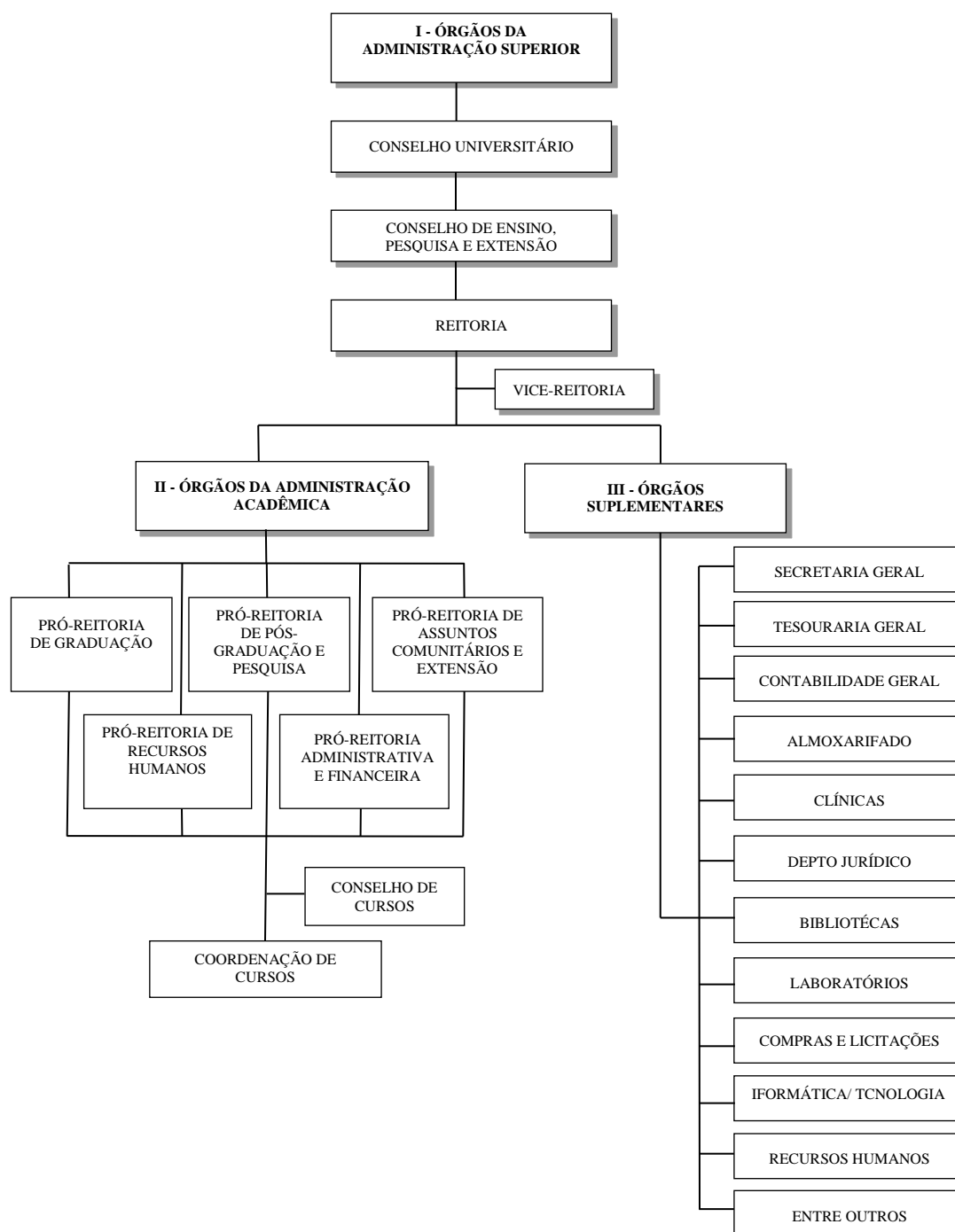
- Órgãos da Administração Acadêmica:

- Pró-Reitoria de Graduação;
 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e de Pesquisa;
 - Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e de Extensão;
 - Pró-Reitoria Administrativa e Financeira;
 - Pró-Reitoria de Recursos Humanos ou de Pessoas;
 - Conselho de Cursos;
 - Coordenação de Cursos.

- Órgãos Suplementares:

- Secretaria Geral; Tesouraria Geral; Contabilidade Geral; Almoxarifado; Clínicas; Departamento Jurídico; Recursos Humanos; Laboratórios; Compras e Licitações; Informática e Tecnologia; Bibliotecas; entre outros.

Quadro14 - Modelo de Organograma Acadêmico e Administrativo de IES privada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

VOZ DO CLIENTE - VOC: É a visão coletiva para as necessidades dos alunos/clientes, percepções e preferências adquiridas através de questionamento direto e indireto de contato e interações. É medida contra um modelo definido de excelência operacional do aluno/cliente, onde essas descobertas são traduzidas em ações significativas que ajudam

a encontrar os “*gaps*” entre as expectativas dos alunos/clientes e ofertas de serviços educacionais de qualidade da IES.

Propõe-se que nas IES, neste mercado dinâmico, com novos cenários de negócios contínuos, a gestão das estratégias e táticas de ação devem ser repensadas com frequência, pois o que deu certo no passado e no presente, pode não valer mais no futuro próximo (curto prazo); por isso, é de vital importância a gestão da IES repensar suas esferas de ação, procurando integrar suas ações de captar e manter alunos/clientes satisfeitos com o que eles desejam e, principalmente, para atender as necessidades dinâmicas das várias áreas do mercado. O gestor educacional deve lembrar que todo e qualquer aluno/cliente quer apreço, atenção, empatia, respeito e ser atendido do modo que ele considera adequado; assim, ele sempre apreciará o esforço das pessoas (direção, docentes e servidores de apoio) da Instituição.

A IES precisa estar sempre avaliando e tomando decisões sobre o *feedback* do aluno cliente, pois isto é fundamental para assegurar altos níveis de serviço educacional aos alunos/clientes e avançar na qualidade do ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa para ouvir a voz do aluno/cliente ajuda a IES a identificar os esforços, bem como buscar as áreas necessárias de melhorias. Demonstra quais aspectos são mais importantes aos alunos/clientes e proporciona à gestão estratégica da IES cada vez mais melhorar e atender às necessidades e aos interesses dos alunos/clientes em relação aos vários segmentos de mercado em que a instituição está inserida no âmbito nacional, regional e local.

Atualmente, encontram-se nas IES privadas três grupos diferentes de administradores universitários (Reitoria e Equipe), conforme se menciona a seguir:

- Primeiro grupo: está fazendo pouco ou nada. Esse grupo acredita que não enfrenta problemas de matrículas (graduação e pós-graduação) e, se isso vem ocorrendo, trata-se de algo temporário ou facilmente reversível. Muitos destes administradores universitários creem que métodos de marketing seriam “não profissionais” e alguns acreditam que marketing baixaria o nível e a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

- Segundo grupo: tem respondido com aumento do orçamento destinado ao serviço de admissão ou captação de alunos/clientes, o “departamento de vendas” da Instituição de Ensino Superior.
- Terceiro grupo: trabalha em um pequeno, mas crescente número de IES privadas, que tem adotado um autêntico trabalho de marketing institucional. Essas instituições analisam seus ambientes, mercados (nacional, regional e local), concorrentes, avaliam suas forças e fraquezas e desenvolvem um sentido claro de missão, mercado-alvo e posicionamento de mercado.

5.1.3 AÇÕES/DESCOBERTAS

Gap de valor - É uma palavra inglesa que significa "Lacuna ou Vão". A palavra é também utilizada com o significado de "Diferença". Os produtos ou serviços nos mercados de valores que variam constantemente de preço, resultando em diferenças de preço de um período para o outro, podem ser concedidos como exemplos de GAPS.

Encontram-se, com frequência, nas IES, alguns *Gaps*, que podem ser considerados como lacunas na gestão estratégica, tais como:

- *Gap 1* – Lacunas na gestão estratégia de IES: *i)* Diminuição dos docentes titulados (Mestre e Doutor); *ii)* Péssima comunicação interna e externa; *iii)* Gestores amadores, sem nenhuma experiência na gestão da educação superior; *iv)* Cursos com grades curriculares desatualizadas; *v)* Baixa lucratividade na média dos cursos; *vi)* Inadimplência alta, com inexistência de um setor eficiente de cobrança; *vii)* Poucos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* e com qualidade ruim; *viii)* Mantenedora faz constantes retiradas financeiras; *ix)* Problemas familiares na mantenedora afetam a gestão estratégica da IES;
- *Gap 2* – Lacuna entre expectativas do aluno cliente *versus* percepção gerencial: refere-se às discrepâncias/diferenças que podem existir entre a percepção dos gestores educacionais e as reais expectativas dos alunos/clientes da IES;
- *Gap 3* – É considerada uma lacuna entre percepção gerencial *versus* especificações da qualidade dos serviços educacionais: os gestores educacionais podem não incluir nas especificações de qualidade do serviço educacional, todos

os elementos capazes de atender as expectativas dos alunos/clientes, não traduzindo corretamente suas expectativas reais em realizar um curso superior;

- *Gap 4* – Considera-se uma lacuna entre especificações da qualidade do serviço educacional *versus* prestação dos serviços educacionais: as especificações dos serviços educacionais podem estar adequadas, porém podem ocorrer várias falhas na prestação dos serviços pelos docentes e servidores de apoio aos alunos/clientes, pois, na execução, os profissionais podem cometer erros, influenciando a qualidade final da entrega do ensino, pesquisa e extensão pela IES;
- *Gap 5* – Considera-se uma lacuna entre prestação do serviço educacional *versus* comunicação externa com os alunos/clientes: essa é a lacuna entre os serviços educacionais prestados e os serviços prometidos ou vendidos, por meio da propaganda, da publicidade ou de outras formas de comunicação com os alunos/clientes, entre outros.

AGENDA DE MUDANÇA ESTRATÉGICA - A declaração de visão fornece um objetivo e uma descrição de alto nível de como a IES pretende criar valor no futuro. Normalmente o pessoal da instituição pode não compreender por que a IES precisa de nova estratégia e por que é necessário mudar para alcançar um objetivo mais ousado. Promover o senso de urgência e comunicar a necessidade de mudança estratégica são funções críticas da liderança ou da gestão educacional superior da IES. Os líderes ou gestores podem usar uma ferramenta gerencial que se denomina “Agenda de Mudança Estratégica” para transmitir por meio de uma boa comunicação interna a necessidade e motivar a equipe para a mudança transformacional. A agenda de mudança estratégica da IES compara a situação vigente de várias estruturas organizacionais, capacidades técnicas, recursos disponíveis e processos em andamentos com a situação almejada para os próximos três a cinco anos (tempo ideal para repensar novas estratégias na IES).

Pode-se constatar que o começo da agenda de mudança estratégica exige que a equipe de liderança e/ou gestores reafirmem a missão, a visão e os valores da IES, sempre atualizando as metas da declaração de visão, quando necessário. Se a IES estiver em iminência de adotar nova estratégia e de promover transformações radicais abrangendo

uma reorganização maior, a equipe de liderança e/ou gestores deve elaborar e divulgar uma agenda de mudança estratégica para descrever as necessárias transições culturais, sociais, estruturais e operacionais, no avanço do passado para o sucesso futuro.

VISÃO AMPLIADA OU REPENSAR A IES - a IES, na execução da estratégia, deve ter uma arquitetura que integre as estratégias e operações de diversas unidades espalhadas por toda a organização. Precisa trabalhar bem a estratégia integrada com as unidades funcionais, tais como recursos humanos, tecnologia da informação, marketing, captação de alunos/clientes, finanças, entre outras, desconectadas das unidades de negócio e da estratégia corporativa, ou da IES como um todo.

A declaração de visão ampliada da IES deve fornecer uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da visão, como proposta de valor para os alunos/clientes, para os processos-chave de ensino, pesquisa e extensão e para os ativos intangíveis representados por pessoas e tecnologia. Após a ampliação da visão, a IES passa a dispor de uma imagem nítida do que precisa realizar; portanto, é necessário conduzir análises interna e externa que incluam avaliação abrangente de todas as suas capacidades e do seu desempenho em comparação com a situação dos concorrentes. Assim como de seu posicionamento num cenário de megatendências do segmento educacional, os gestores devem descrever, com muita objetividade para o período estimado da visão ampliada, o que segue:

- Quais as tendências do mercado empregador? Comportamento das organizações que contratam os egressos, tais como indústria, comércio, serviços privados, serviços públicos, entre outros.
- Quais as tendências econômicas? Comportamento dos juros, índices de desempenho do país, indicadores financeiros que afetem o setor da educação, fontes de financiamentos para a educação superior (FIES, PROUNI), projeção de inflação, entre outras.
- Quais são as tendências sociais/culturais? Fenômenos de opinião/moda, fatores demográficos, sociais e culturais, mudanças nos hábitos de consumo materiais, mudanças nos hábitos de educação (interesse pelo ensino superior), mudanças na sociedade e família, entre outras.

- Quais as tendências políticas e de legislação? Política educacional do governo, novas formas de regulamentação da educação superior, fatores políticos, novas legislações, entre outras.
- Quais as tendências tecnológicas? Novas tecnologias de ensino, maior impacto da internet, novos formatos de estruturas físicas, entre outras.
- Quais as tendências do comportamento dos alunos/clientes? Comportamento geral dos alunos/clientes em relação à estrutura do aprendizado na educação superior.
- Quais as tendências da atuação da concorrência? Comportamento geral das IES concorrentes internacional, nacional, regional e local.

5.2 ETAPA 2 - DESENVOLVER ESTRATÉGIA

5.2.1 FLUXO ESTRATÉGICO

ANÁLISE ESTRATÉGICA - Após a ampliação da visão, é necessário que a IES realize análises interna e externa, que incluam avaliação abrangente de todas as suas capacidades e do seu desempenho em comparação com a situação das concorrentes, assim como de seu posicionamento em relação às tendências do setor educacional nacional, regional e local.

ANÁLISE INTERNA - Abrange o desempenho e as capacidades das IES como um todo. As IES que ainda não desenvolveram os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* recorrerão principalmente a informações financeiras (fluxo financeiro) para avaliar o desempenho mais recente. Nessa área, uma ferramenta analítica de amplo uso e fácil de adaptar nas IES é a “Análise da Cadeia de Valor”, que representa a sequência de processos necessários para o fornecimento dos serviços educacionais da IES aos alunos/clientes. Ao se utilizar o modelo da cadeia de valor, estará ajudando a IES a identificar as atividades de ensino, pesquisa e extensão que, em comparação com os concorrentes, pretende executar de forma diferente ou com mais eficácia, de modo a conquistar vantagem competitiva sustentável na captação e manutenção dos alunos/clientes.

ANÁLISE EXTERNA - A equipe executiva da IES precisa compreender o impacto das tendências macroeconômicas e do setor educacional sobre a estratégia e as operações da IES. A análise externa avalia o ambiente macroeconômico, sob o aspecto de crescimento econômico, taxas de juros praticadas no mercado, taxas de câmbio, preços dos insumos utilizados pela IES, regulamentação e expectativas gerais sobre o papel da IES privada na sociedade. Em geral, o exercício é denominado análise PESTAL, abrangendo os componentes políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. A análise externa também inclui estudos econômicos setoriais, ou seja, na IES, o setor de educação superior, com base em referenciais como: *i)* Poder de barganha dos compradores (alunos/clientes); *ii)* Poder de barganha dos fornecedores; *iii)* Disponibilidade de IES substitutas na região e local; *iv)* Ameaça de novos entrantes na região e local; *v)* Rivalidade no setor da educação superior. A utilização do modelo destas cinco forças determina o nível de atratividade do setor e ajuda na identificação de forças específicas que estão moldando o setor educacional, de maneira favorável ou desfavorável nacional, regional e local.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA - A literatura disponível sobre formulação e desenvolvimento da estratégia nas empresas em geral é muito vasta, envolvendo numerosos métodos e escolas de pensamento. Entre as abordagens de maior destaque, incluem-se as de posicionamento: *i)* visão baseada em recursos; *ii)* competências essenciais; *iii)* gestão baseada em valor; *iv)* lucro oriundo do núcleo; *v)* oceano azul; *vi)* estratégia emergente; *vii)* cocriação de experiências, entre outras. Além desses métodos estratégicos, as IES têm sido incitadas a usar ampla gama de filosofias de melhoria operacional, como gestão da qualidade total, seis sigma, ISO, organização que aprende. Tendo como complemento as abordagens estratégicas e operacionais, algumas metodologias destinadas a diminuir o risco, como gestão de riscos do empreendimento, controles internos das operações, entre outras.

Pode-se constatar disponíveis e de fácil operacionalização diversas metodologias para as IES formularem suas estratégias de gestão educacional e administrativa. Não importa qual seja a metodologia escolhida. O resultado de qualquer ferramenta de formulação da estratégia é desenvolver um roteiro de trabalho que diferencie a posição e as ofertas da

IES em relação às dos concorrentes, de forma a criar vantagem competitiva sustentável, que gere desempenho econômico-financeiro e efeitos sociais comprovadamente favoráveis e superiores. A criatividade na formulação de estratégia é meio importante para esse fim.

À medida que os gestores educacionais das IES privadas adquirem mais conhecimentos sobre a variedade de ferramentas de formulação da estratégia, tornam-se capazes de escolher, com mais eficiência e discernimento, a abordagem que pareça mais aplicável e adequada à situação, história, cultura, aceitação de mercado e competências na IES. A IES deve atualizar sua estratégia de maneira incremental a cada ano letivo, pois a maioria das ferramentas é usada para a coleta de dados e para a avaliação do desempenho de forma contínua.

5.2.2 FERRAMENTAS/SUPORTE

SWOT + 5 FORÇAS DE PORTER - Para a identificação e a análise de competências e recursos estratégicos das operações, alguns aspectos podem servir de referência, elaborados a partir de revisão bibliográfica e adequados por meio de sua aplicação em um contexto de gestão de IES. O modelo do *Framework* proposto está dividido em cinco (5) fases e tem como pré-requisito o conhecimento prático de aplicação de algumas ferramentas de gestão já consagradas, bem como a visão da escola do *design* para formulação da estratégia, adaptada em relação ao dinamismo e diferencial que será buscado ao longo da análise, gestão, plano estratégico. Ou seja, uma visão para melhoria contínua sempre, visando, a partir de diagnósticos e de tomada de decisão, a escolher recursos mais adequados, para desenvolver meios de se tornar mais competitiva e sustentável no ambiente nacional, regional e local. Portanto, há uma combinação harmonizada de ferramentas e possíveis caminhos de análise, ressaltando-se que a proposta leva em consideração o cenário atual das IES do setor privado, como premissa de definição de metas para uma elaboração estratégica de um cenário futuro. As cinco fases para a utilização dos aspectos estratégicos destacados são as seguintes:

Fase 1: Análise do ambiente geral, apenas como referencial de contexto geral, não para ser aprofundado. Utiliza-se a ferramenta de gestão matriz *SWOT* para traçar uma análise de cenário atual em cinco dimensões principais: social, política, legal (ou jurídica), tecnológica e econômica.

Quadro 15: Ilustração de uma matriz *SWOT* a ser aplicada na análise da fase 1

Fase 1: Análise do Ambiente em Geral - MATRIZ <i>SWOT</i>	Aspectos do Ambiente Externo		Aspectos do Ambiente Interno	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Dimensões Ambientais				
Componente social				
Componente político				
Componente legal				
Componente tecnológico				
Componente econômico				

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pretensão desta fase é situar a atuação da IES nesse entorno local, regional e até nacional, buscando identificar novas oportunidades, ameaças e compreender melhor num comparativo direto com as informações levantadas com o que há internamente identificado como pontos fortes ou fracos, em relação às operações, controles, interações, organização, relações e parcerias. No Quadro 15, ilustra-se uma matriz *SWOT* a ser aplicada nesta etapa de análise do ambiente em geral, buscando identificar as possíveis interações da IES privada.

Fase 2: Referência cruzada entre análise do ambiente e as cinco forças. Retomar os aspectos da análise do ambiente em geral (Fase 1) com a visão dos indicativos do modelo das cinco forças, buscando identificar possibilidades de ações estratégicas preliminares. O conjunto de informações (A) e (B), assinaladas no Quadro 16, representam *O QUÊ?* Pode ser tratado como fonte de informação na elaboração da estratégia, necessitando de uma priorização via matriz GUT e de uma alocação adequada do conjunto de recursos disponíveis.

Quadro 16: Ilustração da matriz utilizada na fase 2

Fase 2: Referência Cruzada Matriz SWOT + Matriz GUT	Aspectos do Ambiente Externo		Aspectos do Ambiente Interno	
	Oportunidades <i>versus</i> 5 Forças	Ameaças <i>versus</i> 5 Forças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Dimensões Ambientais				
Componente social				
Componente político				
Componente legal				
Componente tecnológico				
Componente econômico				

(A) GUT (B)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após atribuir a pontuação na utilização da matriz GUT, deve-se multiplicar $G \times U \times T$ e com os resultados priorizar as ações de encaminhamento conforme os pontos obtidos. Terá maior prioridade de ação a situação que obtiver o resultado MAIOR na multiplicação.

Fase 3: Elaborar um plano estratégico com o conjunto de informações a partir do resultado obtido em (A) e (B), definindo-se um dos três diferenciais competitivos: liderança, diferenciação e enfoque, conforme demonstrados no Quadro 17.

Quadro 17: Ilustração da matriz utilizada na fase 3

Fase 3: Plano de Mercado Diferenciais Competitivos	Oportunidades (A)	Ameaças (B)
Liderança no custo das mensalidades	(C)	
Diferenciação na metodologia de ensino, pesquisa e extensão		
Enfoque na qualidade do ensino, pesquisa e extensão		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto de informações (C) representa *O COMO?* atuar no mercado nacional, regional e local, atendendo a um diferencial competitivo entre as IES concorrentes.

VBR - Pode-se avaliar na gestão da IES que a capacidade estratégica está relacionada com a adequação e a conformidade com os recursos e as competências necessárias para que uma IES sobreviva e prospere. As capacidades estratégicas abrangem recursos e competências, que são as maneiras pelas quais os recursos são usados e disponibilizados.

Fase 4: Elaborar um plano de recursos ou competência essencial, utilizando o conjunto de informações (C) e definindo uma estratégia de utilização (alocação) de recursos baseada na visão VRIO, conforme demonstrado no Quadro 18.

Quadro 18: Ilustração da matriz utilizada na fase 4

Fase 4: Plano de Recursos VBR– Visão VRIO	Oportunidades (C)	Ameaças (C)
Valor	(D)	
Raridade		
Imitabilidade e durabilidade		
Organização		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto de informações (D) representa *O POR QUÊ?* é essencial para a IES ter esta competência, dispondo do seu conjunto de recursos de uma maneira dinâmica para atender ao novo contexto no seu entorno.

Fase 5: Elaborar o plano de investimentos, a partir do conjunto de informações (D). Define-se a estratégia de investimentos para gestão eficiente da IES sem prejuízo da qualidade, dando-se enfoque em três vertentes particulares: infraestrutura, qualificação dos docentes, parcerias e permutas entre IES, conforme demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19: Ilustração da matriz utilizada na fase 5

Vertentes de Investimentos	Oportunidades (D)	Ameaças (D)
Infraestrutura da IES	(E)	
Qualificação dos docentes		
Parcerias e permutas entre IES		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto de informações (E) representa *O QUANTO?* é preciso investir nestas vertentes para que se possibilite uma formulação de estratégia adequada e com qualidade garantida e sustentável no atendimento do novo cenário identificado. Com o plano de investimentos, definindo-se a distribuição (E), pode-se, na sequência, eleger os indicadores e o período (tempo) para a medição de desempenho da estratégia adotada.

Após essas definições de indicadores, responsabilidades, metas, recursos, entre outros, as medições devem ser realizadas via um sistema de medição de desempenho, ou a partir de alteração de cenários, de um modo comparativo aos resultados alcançados. Portanto, a partir dessa análise, é preciso retornar à *Fase I* e reiniciar o processo com vistas a alterar a estratégia formulada e, conseqüentemente, os planos estratégicos nos seus desdobramentos gerenciais e operacionais quando necessários.

A regularidade dessa avaliação da estratégia formulada, para grandes impactos ou contextos mais amplos, em períodos anuais, e para respostas mais urgentes e rápidas para o entorno mais próximo, em períodos semestrais.

A título de ilustração, apresentam-se algumas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, que podem ser utilizados como parâmetros iniciais na formulação de estratégias de IES privada, conforme demonstra-se no Quadro 20.

Quadro 20: Ilustrações de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ineficácia do Estado em atender a demanda; Possibilidade de crescimento para frente com cursos de pós-graduação e para trás com ensino técnico; Demanda por crescimento geográfico e demográfico; Demanda por crescimento econômico e social; Demanda por crescimento por inovações; Possível expansão do PROUNI e do FIES no Governo Federal; Brasil como destino na educação superior transnacional; Entre outras.	Maior privatização do ensino público superior; Altos investimentos em educação terciária, mantendo o ensino público como referência de qualidade; Baixa escolaridade da população brasileira; Participação de grupos empresariais multinacionais no País, com pequena visibilidade mundial da qualidade da educação superior; Entre outras.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Concentração de matrículas e consolidação do segmento do ensino superior; Investimentos tangíveis: Alto valor financeiro agregado; Percentual de participação do setor privado próximo a de países desenvolvidos; Distribuição de matrículas como fator de correção de desigualdade social; Investimentos em inovações com retorno recompensador; Entre outros.	Falta de maturidade e interesse da população jovem; Baixa expectativa de vida escolar na América Latina; Falta de qualidade no ensino, pesquisa e extensão; Tendência de enfraquecimento da área acadêmica frente aos resultados financeiros; Juvenilização dos docentes titulados; Baixa taxa de inovação na estrutura didática de aulas; Concentração de matrículas em poucas Instituições de ensino superior; Entre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

GUT - A seguir, apresenta-se um modelo da matriz de priorização GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), para que, de forma eficiente, a gestão estratégica da IES possa tratar problemas com o objetivo de priorizá-los, levando-se em conta Gravidade, Urgência e Tendência. Gravidade é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e com efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; Urgência é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema e Tendência é a avaliação de crescimento, redução ou desaparecimento do problema, conforme demonstrado a seguir no Quadro 21 e 22.

Quadro 21: Ilustração de modelo da matriz de priorização GUT (prioridades a escolher)

Valor	G – Gravidade Os prejuízos ou dificuldades são:	U – Urgência È necessária uma ação:	T – Tendência Se nada for feito, a situação irá:
5.	Extremamente graves	Imediata	Piorar rapidamente
4.	Muito graves	Com alguma urgência	Piorar em pouco tempo
3.	Graves	O mais cedo possível	Piorar em médio prazo
2.	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Piorar em longo prazo
1.	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 22: Ilustração de modelo de utilização da matriz de priorização GUT

PROPOSTA DE MODELO	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	GxUxT	ORDEM

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresenta-se o “Painel de Contribuição do Modelo de Negócios - CANVAS”, com sugestão de detalhamento das ações a serem implantadas na gestão estratégica de IES privada, conforme demonstra-se no Quadro 23 e 24.

Quadro 23 - CANVAS: visão geral do painel de contribuição do modelo de negócios para IES privada – sugestões de questões – Fonte: Elaborado pelo autor

<p>Parceiros-Chave</p> <p>Quem são nossos parceiros-chave?</p> <p>Quem são nossos fornecedores-chave?</p> <p>Quais recursos-chave estamos adquirindo de nossos parceiros?</p> <p>Quais atividades-chave nossos parceiros desenvolvem?</p>	<p>Atividades-Chave</p> <p>Quais atividades-chave são necessárias para a proposta de valor?</p> <p>E para nossos canais de distribuição?</p> <p>Para relacionamento com alunos/clientes?</p> <p>Para o fluxo de receitas?</p>	<p>Proposições de Valor</p> <p>Quais valores e benefícios agregamos para os alunos/clientes?</p> <p>Quais os problemas dos alunos/clientes estamos ajudando a resolver?</p> <p>Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de alunos/clientes?</p> <p>Quais necessidades de nossos alunos /clientes estamos satisfazendo?</p>	<p>Relacionamentos c/ Alunos/Clientes</p> <p>Que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de alunos/clientes espera que tenhamos e mantenhamos?</p> <p>Quais relacionamentos nós estabelecemos?</p> <p>Quanto nos custam estes relacionamentos?</p>	<p>Segmentos de Alunos/Clientes</p> <p>Para quem estamos criando valor?</p> <p>Quem são nossos alunos/clientes mais importantes?</p>
<p>Recursos-Chave</p> <p>Quais recursos são necessários para viabilizar a proposta de valor?</p> <p>E os canais de distribuição?</p> <p>E o relacionamento com alunos/clientes?</p>		<p>Canais Distribuição</p> <p>Por meio de quais canais os segmentos de alunos clientes podem ser atingidos?</p> <p>Como os estamos atingindo atualmente?</p> <p>Qual o canal que funciona melhor?</p> <p>Como estamos integrando os canais com as rotinas dos alunos/clientes?</p>		
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios?</p> <p>Quais os recursos-chave mais caros?</p> <p>Quais as atividades-chave mais caras?</p>		<p>Fluxo de Receitas</p> <p>Por qual valor gerado pela IES, seus alunos/clientes estariam realmente dispostos a pagar?</p> <p>Pelo que eles pagam atualmente?</p> <p>Como eles pagam atualmente?</p> <p>Como eles gostariam de pagar?</p> <p>Quanto cada entrada contribui p/ o fluxo geral de receitas?</p>		

Quadro 24 - CANVAS: visão geral do painel de contribuição do modelo de negócios para IES privada – sugestões de respostas – Fonte: Elaborado pelo autor

<p>Parceiros-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataformas de buscas; - Empresas: para estágios; patrocínios; projetos em conjuntos; - Empresas: incentivos de bolsas parciais para qualificação de seus servidores/empregados; - Convênio e Parceria com universidades públicas e com governos no atendimento da saúde, da educação, da habitação, da tecnologia, - Fornecedores de equipamentos eletrônicos, materiais impressos, insumos de manutenção, entre outras. 	<p>Atividades-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio pedagógico ao docente; - Desenvolvimento e aplicação de aulas; - Apoio aos discentes; - Núcleos de estudos de pesquisas e extensão; - Iniciação científica; - Pesquisas científicas, entre outras. <p>Recursos-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceito da instituição de ensino; - Facilidade do vestibular; - Localização da instituição de ensino; - Valor da mensalidade; - Qualificação do corpo docente; - Qualidade das instalações físicas/estruturais; - Estrutura Administrativa; - Tecnologia de ponta; - Clínicas; laboratórios; bibliotecas atualizadas; - Salas de aulas com equipamentos de apoio; - Plataformas base de informações atuais; - Ginásio Poliesportivo; - Extensão da estrutura em laboratórios, bibliotecas, clínicas, postos de saúde, hospitais, santa casa, entre outras. 	<p>Proposições de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geração de conhecimento; Geração de oportunidade; - Desenvolvimento social e Cultural; - Qualificação profissional por meio dos cursos de tecnologia; graduação e pós-graduação; - Serviços qualificados oferecidos por meio de: empresa Junior; agência de marketing, publicidade e jornalismo, núcleo de prática jurídica, instituto de pesquisas e intermediação de estágios, entre outras. 	<p>Relacionamento com Alunos/Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contato presencial com docentes; discentes; pessoal administrativo e apoio; - Redes sociais; - Eventos culturais; - Site institucional; - Ouvidoria; - Imprensa nos seus diversos meios de comunicações, entre outras. <p>Canais Distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensino presencial de tecnologia, graduação, pós-graduação; - Ensino a distância de tecnologia, graduação, pós-graduação; - Ensino presencial de 80% e a distância de 20%, já autorizado de forma linear pelo MEC, entre outras. 	<p>Segmentos de Alunos/Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensino Tradicional com pessoas que buscam oportunidades de forma presencial; - Ensino a Distância com pessoas com pequena disponibilidade de tempo; - Faixa etária de 17 a 24 anos, normalmente buscam o ensino tradicional; acima dessa faixa etária, normalmente buscam o ensino a distância; - Empresas privadas e públicas tomadoras de serviços educacionais de forma direta e, de forma indireta por meio de pagamento de bolsa integral ou parcial para seus empregados ou servidores, entre outras.
<p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de corpo docente qualificada; - Funcionários ou servidores de apoio administrativo e acadêmico; - Funcionários ou servidores de apoio operacional e manutenção; - Estruturas (prédios, bibliotecas, laboratórios, clínicas, entre outras); - Extensão da estrutura com convênios e parcerias com outras Instituições, entre outras. 		<p>Fluxo de Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensalidades (anualidade dividida em 12 ou 13 parcelas); - Taxas de serviços fora ensino, pesquisa e extensão; - Formação de preço com base em: classe social – potencial econômico da região onde esta inserida a IES, tendências do mercado dos cursos oferecidos, entre outras. 		

5.2.3 AÇÕES/DESCOBERTAS

QUESTÕES ESTRATÉGICAS - É o conjunto de questões a serem abordadas e trabalhadas pelos gestores de IES. Propõem-se nesse trabalho algumas questões de macro ambiente: *i)* crescimento da economia do conhecimento com a globalização econômica; *ii)* educação permanente com as novas tecnologias; *iii)* percepção global do valor da educação superior e reconhecimento como meio para ascensão social; *iv)* novo ciclo econômico no Brasil, com a necessidade de mão de obra qualificada para sustentar o crescimento econômico; *v)* mudança na estrutura social e envelhecimento da população do Brasil; *vi)* continuidade da estabilidade macroeconômica e aumento dos investimentos estrangeiros em quase todos os segmentos econômicos, inclusive da educação superior no Brasil, com conseqüente aumento das oportunidades de emprego com qualificação profissional.

Algumas questões estratégicas no ambiente de negócios da educação superior que podem ser também abordadas e trabalhadas: *i)* ampliação dos investimentos em educação para 10% do PIB; *ii)* ampliação do PROUNI a partir do ano letivo de 2011; *iii)* novo FIES, com redução da taxa de juros para 3,5% a.a. e ampliação da carência e prazo de pagamento; *iv)* crescente abertura internacional para intercâmbio e cooperação acadêmica-científica com parcerias em várias nações, com formação de redes e consórcios de cooperação entre instituições de ensino superior; *v)* diversificação e flexibilização das ofertas de ensino – EaD, cursos de curta duração, graduação modulada, graduação executiva; *vi)* ampliação do acesso ao ensino superior pelas classes “C”, “D” e “E”; *vii)* ampliação e diversificação das fontes de recursos financeiros via doações de ex-alunos, venda de artigos científicos específicos para empresas parceiras; *viii)* aproximação com egressos para avaliação, lançamentos de novos cursos, captação de recursos via abertura de capital, fidelização com cursos de pós-graduação e novas oportunidades de negócios com empresas públicas e privadas; *ix)* novas formas alternativas para captação de novos alunos – bolsa universitária própria da IES, ampliação e diversificação de outras fontes de financiamento como seguro educação, empréstimos educacionais em bancos privados, entre outras; *x)* processos seletivos alternativos e permanentes durante todo o ano letivo; *xi)* interesse crescente e

aumento dos investimentos de grupos nacionais e internacionais no ensino superior brasileiro; *xii*) avanços científicos e tecnológicos impulsionam o desenvolvimento da pesquisa – automação industrial, robótica, nanotecnologia, tecnologia de alimentos, energia renovável, desenvolvimento sustentável, petróleo e gás, agricultura de precisão; *xiii*) ampliação de novas tecnologias em apoio ao processo de ensino e aprendizagem - internet banda larga, jogos eletrônicos educacionais, jogos empresariais, softwares de simulação para diversas profissões, entre outras.

DECLARAÇÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA - Depois da formulação da estratégia da IES, o processo se desloca para nível mais detalhado, abordando aspectos como indicadores, metas, iniciativas, orçamentos, além de responsabilidade e prestação de contas pelos profissionais envolvidos. A declaração de direção estratégica produz três componentes fundamentais para o subsequente desenvolvimento de planos detalhados para cada uma das diferentes questões estratégicas escolhidas:

- **Objetivos estratégicos:** definem os fins específicos a serem atingidos pela IES.
- **Atividades críticas:** identificam as poucas atividades fundamentais a serem executadas com excelência para a realização do objetivo. As atividades críticas se transformam em inputs básicos para a elaboração subsequente dos mapas estratégicos e das listas de iniciativas.
- **Indicadores preliminares:** representam a versão preliminar dos indicadores potenciais a serem usados, por exemplo, no *Balanced Scorecard*.

ITINERÁRIO PARA INOVAÇÃO - A vida útil das novas estratégias implantadas na IES normalmente dura de três a cinco anos. Nesse período, as IES introduzem mudanças incrementais anuais, presumindo que a estratégia vigente esteja apresentando bom desempenho. Quando a IES constatar a obsolescência da estratégia vigente, quando passar por grandes eventos traumáticos ou quando começar a apresentar maus resultados, deve considerar nova estratégia transformacional.

A IES, para desenvolver a nova estratégia transformacional, deve partir do reexame e da mudança dos grandes componentes da estratégia vigente, inclusive missão em longo

prazo, valores, visão e temas estratégicos, expectativas (visão) econômico-financeiras, nicho de alunos/clientes e proposta de valor, principais processos estratégicos e grau de capacitação de recursos humanos (docentes e servidores de apoio acadêmico/administrativo), informacionais e organizacionais.

A equipe executiva da IES deve reunir-se ao menos a cada ano letivo para atualizar a estratégia vigente. Normalmente, nessa reunião, a equipe avalia e confirma as declarações de missão, de valores e de visão da IES. Portanto, analisa informações externas e internas e resume questões estratégicas críticas por meio de um referencial analítico *SWOT*. Quando a equipe constatar a necessidade de efetuar mudanças estratégicas e culturais nos anos letivos seguintes, ela esclarece a necessidade da mudança por meio do itinerário para inovação das estratégias a ser divulgadas em toda a estrutura acadêmica e administrativa da IES.

Quando a equipe constatar que a estratégia vigente ainda está funcionando com eficácia e produzindo bons resultados, deve-se optar por fazer apenas mudanças e inovações pontuais. Mas considerando que a vida útil de todas as estratégias é finita, bem como a vida útil do PDI da IES, em geral, cinco anos ou menos, a equipe executiva, de tempos em tempos, recorre à ampla variedade de ferramentas de formulação da estratégia para desenvolver um itinerário de inovação, resultando em estratégia transformacional que orientará a IES durante os anos letivos seguintes.

5.3 ETAPA 3 – TRADUZIR A ESTRATÉGIA

5.3.1 FLUXO ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO - O mapa estratégico fornece para a IES uma arquitetura para integração das estratégias e operações acadêmicas e administrativas de diversas unidades dispersas do empreendimento total. É composto de vários temas estratégicos paralelos que criam condições para que a IES, ao mesmo tempo, gerencie processos de criação de valor a curto, médio e longo prazo. Ao construir mapas baseados em conjuntos de temas estratégicos, os executivos podem planejar separadamente e

gerenciar cada um dos elementos-chave da estratégia, e, ainda assim, garantir a integração de suas operações. Os temas que transpõem unidades funcionais e unidades de negócio também reforçam a indispensável abordagem sem fronteiras das IES, necessárias à execução bem sucedida da estratégia.

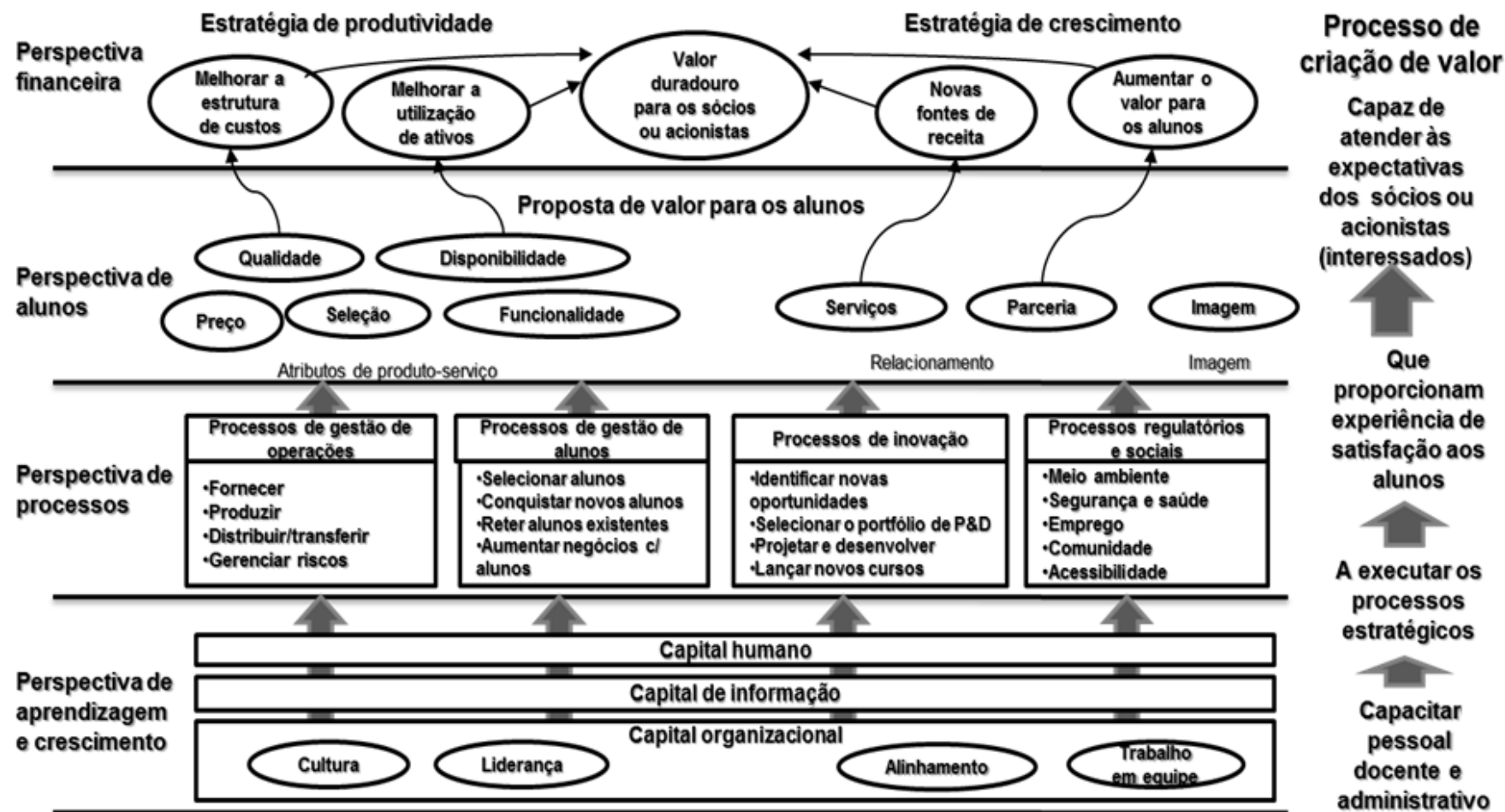
O mapa estratégico de uma IES deve ser apresentado como “casa estratégica”, apoiada sobre quatro temas estratégicos principais: *i)* impacto e comunidade; *ii)* serviços e qualidades; *iii)* eficiência e meio ambiente; *iv)* pessoas e aprendizado. Normalmente, o mapa estratégico de IES contém de três a quatro objetivos para cada um dos temas estratégicos escolhidos. Estes temas fornecem estrutura para a comunicação fácil da estratégia, dentro e fora da IES e avançam no desenvolvimento de indicadores, metas e iniciativas estratégicas que promovem melhorias do desempenho, senso de responsabilidade de toda a equipe executiva e prestação de contas da IES.

Em síntese, os mapas estratégicos de IES podem fornecer uma imagem clara, tanto dos resultados almejados pela estratégia, principalmente nas perspectivas financeiras e de alunos/clientes, quanto dos processos críticos e da infraestrutura capacitadora de pessoas, sistemas e cultura necessária para alcançar esses resultados. Quando a IES adota estes temas como pilares, fica mais fácil compreender e comunicar o mapa para todos os envolvidos.

Os temas estratégicos indicam com mais clareza as hipóteses causais da estratégia, além de fornecerem estrutura ponderosa para a IES realizar a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos, prestação de contas, alinhamento e elaboração de relatórios de cada ano letivo.

O Quadro 25 apresenta um mapa estratégico ilustrativo para IES privada.

Quadro 25: Proposta de Mapa Estratégico para IES privada – Fonte: Elaborado pelo autor.



INDICADORES E METAS - O *Balanced Scorecard* fornece aos gestores de IES um conjunto de indicadores mais amplo e mais “balanceado” ou “equilibrado” para impulsionar a criação de valor no curto, médio e longo prazo. O mesmo inclui indicadores financeiros que mostram o resultado das ações estratégicas do passado e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos alunos/clientes, com os processos internos e com a capacidade da IES de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho econômico-financeiro de curto, médio e longo prazo.

Quando os gestores conseguem medir aquilo que estão falando ou vivenciando na prática e expressá-los em números, eles demonstram que sabem e conhecem como fazer a gestão estratégica da IES. Mas quando eles não conseguem medi-los, seus conhecimentos sobre o tema estratégico de gestão da IES são superficiais e insatisfatórios. A medição por meio de indicadores é fundamental para os gestores de IES, pois somente assim podem melhorar a gestão de seus relacionamentos com os alunos/clientes, de seus processos operacionais de inovação e de seus ativos intangíveis (como pessoas envolvidas, sistemas educacionais, cultura da IES, entre outras).

Para cada objetivo do mapa estratégico, os gestores de IES devem selecionar pelo menos um indicador, o ato de mensuração reduz a ambiguidade inerente a afirmações verbais, como “aumentar a confiança dos alunos/clientes na orientação acadêmica e financeira institucional” e “desenvolver a prontidão organizacional acadêmica da IES”. Os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento e acompanhamento do progresso da IES na consecução dos objetivos estratégicos.

Ao desenvolver metas para os indicadores do *Balanced Scorecard*, os gestores de IES se defrontam com o desafio de dividir a lacuna de valor apurada no nível mais alto (valor para os acionistas) em metas logicamente consistentes para os indicadores de alunos/clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, como a execução de processos críticos e as capacidades do pessoal-chave. As metas são consistentes se sua

realização criar condições para que a IES feche a lacuna de valor e alcance o resultado especificado na visão.

5.3.2 FERRAMENTAS/SUPORTE

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - O Painel de Contribuição é uma ferramenta que permite visualizar e identificar, de forma clara e direta, as iniciativas que a IES por meio das suas unidades buscarão desenvolver para o alcance dos objetivos estratégicos.

O painel de contribuição da IES deve conter os nove componentes do modelo de negócios que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor da instituição: *i)* segmentos de alunos/clientes que podem servir a um ou diversos segmentos dentro da graduação e pós-graduação; *ii)* proposta de valor que busca resolver os problemas dos alunos/clientes e satisfazer suas necessidades; *iii)* canais que as propostas de valor são levadas aos alunos/clientes por meio de boa comunicação, distribuição e vendas; *iv)* relacionamento com alunos/clientes é estabelecido e mantido com cada um dos segmentos de graduação e pós-graduação; *v)* fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos alunos/clientes; *vi)* recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os serviços (ensino, pesquisa e extensão) previamente contratados; *vii)* atividades-chave ao executar uma série de atividades educacionais; *viii)* parcerias principais em algumas atividades que são terceirizadas e aqueles recursos que são adquiridos fora da IES (fornecedores); *ix)* estrutura de custo que são os elementos do modelo de negócios.

O painel de contribuição da IES é uma ferramenta que integra/sintetiza os elementos da Direção Estratégica (Para Onde?), os Resultados buscados (O Quê?) e a forma de Atingir os Resultados (Como?):

- Direção Estratégica (Para Onde?) foi estabelecida na Etapa 1 do Fluxo Estratégico;
- Resultados buscados (O Quê?) foram definidos na Etapa 2 do Fluxo Estratégico;

- Atingir os Resultados (Como?) foi definido também na Etapa 2 do Fluxo Estratégico quando da elaboração do CANVAS.

BALANCED SCORECARD – Diferencia-se de todos os outros modelos de gestão estratégicas de IES, porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao gestor educacional uma forma de indicador de desempenho. É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da IES, centradas em indicadores-chaves. O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar ao gestor de IES o poder de medir tudo o que está sendo realizado durante o ano letivo. O *BSC* traz no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na gestão da IES passe a ser medido.

A utilização do *BSC* em IES é um fator determinante para o sucesso, pois são identificadas as principais causas que afetam o desempenho da organização, sendo que esta metodologia permite esta forma de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar dentro das metas estabelecidas nas estratégias definidas e confirmadas.

5.3.3 AÇÕES/DESCOBERTAS

TEMAS ESTRATÉGICOS - Podem-se definir diversos temas estratégicos no mapa estratégico da IES, mas a proposta de gestão precisa ser bem elaborada e composta de elementos sustentáveis, pois os temas estratégicos são partes fáceis de lembrar pela equipe executiva e esta qualidade de memorizar das pessoas envolvidas é fundamental na dinâmica organizacional da IES.

Alguns temas estratégicos que podem ser considerados como prioridades na elaboração do mapa estratégico da IES:

- Foco no aluno/cliente: enfatiza a criação de valor mediante o fornecimento de soluções completas com a prestação de serviços de qualidade no ensino, pesquisa e extensão superior das IES concorrentes.
- Inovação tecnológica na estrutura organizacional: é a criação de valor por meio de inovações tecnológicas da estrutura operacional, tais como: salas de aulas agradáveis e laboratórios com equipamentos didáticos novos e atualizados de forma contínua; clínicas de medicina, fisioterapia, psicologia com equipamentos didáticos novos e atualizados de forma contínua; biblioteca informatizada com boa comunicação com alunos/clientes e acervo atualizado de todos os cursos de graduação e pós-graduação, entre outras inovações necessárias.
- Imagem e marca forte da IES: os objetivos deste tema incluem a construção e a alavancagem da imagem e marca forte da IES ao longo do tempo, o desenvolvimento, criação e implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação e a atuação como IES fácil de fazer negócios. Estes objetivos amplos envolvem várias unidades do empreendimento, local, regional e nacional.
- Excelência operacional: normalmente enfatiza reduções de custos com melhor qualidade de ensino, pesquisa e extensão para os alunos/clientes e envolve iniciativas estratégicas com todo o pessoal da IES.
- Aprendizagem e crescimento: inclui objetivos relacionados com meio ambiente, alinhamento estrutural, gestão de desempenho, valores da organização e orgulho, enfatizando como a IES lida com seu pessoal e como as pessoas na IES lidam umas com as outras, incluindo o relacionamento com alunos/clientes.

BALANCED SCORECARD - É referencial descritivo e não prescritivo e desenvolve uma visão de estratégia da IES. O processo de desenvolvimento se baseia na premissa de estratégia como hipótese, denota o movimento da IES da posição atual para uma posição futura desejável pelos gestores, mas incerta. Como a IES nunca esteve nesta posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O *scorecard* possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos e sujeitos a testes na IES.

As IES privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios à sociedade. Esses benefícios são de natureza social, cultural, econômica, educativa, tecnológica e moral. Sua existência só tem sentido quando realmente estão contribuindo para o desenvolvimento da comunidade. Elas desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o meio ambiente no qual estão inseridas, pressupondo sua continuidade. Essa interação com outras entidades e suas variáveis formam o cenário onde deverão atuar.

A IES privada, para manter-se sustentável ao longo do tempo, deve priorizar os seus ganhos para poder ter condições de investir, manter e melhorar as condições físicas dos campi, dos equipamentos didáticos atualizados em seus laboratórios, clínicas e bibliotecas, bem como garantir a capacidade técnica dos seus docentes (mestre, doutor e pós-doutor) e a capacitação dos servidores de apoio. O *Balanced Scorecard* examina o desempenho da IES sob quatro perspectivas, ao invés da tradicional medida financeira de resultados. A partir do estabelecimento de uma visão da IES, normalmente decorrente do seu planejamento pedagógico institucional e de cursos, são estabelecidos índices de acompanhamento de desempenho sob o ponto de vista financeiro, dos alunos/clientes, do comportamento interno do processo de ensino/aprendizagem, e das perspectivas de crescimento, aumento e transferência do conhecimento.

5.4 ETAPA 4 - DESENVOLVER O PLANO

5.4.1 FLUXO ESTRATÉGICO

INICIATIVAS ESTRATÉGIAS - As iniciativas estratégicas representam a força que deflagra o movimento da massa organizacional, superando a inércia e a resistência à mudança. É o conjunto de projetos e programas de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras da IES, destinados a ajudar a entidade a alcançar o desempenho almejado. São ações de curto prazo que lançam a IES em trajetória para a realização da visão. A IES separa e seleciona iniciativas estratégicas, com base na avaliação de seu impacto sobre a consecução do desempenho almejado em termos de objetivos e indicadores estratégicos, cada tema estratégico exige portfólios completos de iniciativas

estratégicas para consecução de suas metas desafiadoras. Geralmente, as IES executam três processos para gerenciar seus portfólios de iniciativas estratégicas, como segue:

- Escolha as Iniciativas Estratégicas - Quais iniciativas estratégicas a IES precisa? Como objetivo, a IES deve definir o portfólio de iniciativas estratégicas necessárias para fechar cada uma das lacunas de desempenho. Como barreiras encontradas, a IES deve ter os investimentos estratégicos justificados individualmente nas diferentes partes da organização e nas ferramentas capacitadoras os portfólios de iniciativas devem ser para cada tema estratégico.
- Financiamento da Estratégia - Como financiar nossas iniciativas estratégicas? O objetivo é definir a fonte de financiamento das iniciativas, à parte do orçamento operacional da IES. As barreiras podem ser o financiamento de um portfólio de iniciativas estratégicas que envolvam as diversas partes da IES; é contrário à estrutura hierárquica e departamental do processo orçamentário, e nas ferramentas capacitadoras as iniciativas estratégicas são priorizadas.
- Responsabilidades e Prestação de Contas - Define responsabilidade e prestação de contas: Quem liderará a execução das iniciativas estratégicas? O objetivo é definir responsabilidade e prestação de contas pela execução das ações estratégicas que envolvam as mais diversas partes da IES. As barreiras encontradas são que os membros da equipe executiva, geralmente, são responsáveis pela gestão de suas respectivas unidades de negócios ou unidades funcionais, e nas ferramentas capacitadoras deve-se aos líderes executivos de temas e equipes de temas.

5.4.2 FERRAMENTAS/SUPORTE

PLANOS DE CONTROLE - O plano de controle em IES significa monitorar, avaliar e melhorar os diversos tipos de atividades acadêmicas e administrativas que ocorrem no ambiente interno, para fazer com que as iniciativas estratégicas definidas e implantadas

aconteçam da forma como foram planejadas. O plano de controle estratégico é um tipo especial de controle da IES; concentra-se na monitoração e avaliação de todo o processo de administração estratégica; com isso, garante-se que o planejado realmente possa ocorrer.

Normalmente, existem três etapas básicas no processo de controle estratégico: i) A primeira etapa é a medição do desempenho da IES; geralmente a gestão educacional usa a auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo no ambiente interno; ii) A segunda etapa é a comparação do desempenho da IES com os objetivos e padrões, e, neste caso, a gestão educacional avalia se o que ocorreu como resultado do processo de administração estratégica é aceitável; iii) A terceira é, na realidade, a tomada de ações corretivas quando necessárias pela IES. A alta administração da IES tem um papel importante na eficácia e eficiência do plano de controle estratégico. Ela deve projetá-lo e programá-lo de modo que o comportamento facilitador do exercício do controle seja encorajado por meio de incentivos às pessoas e a estrutura organizacional seja facilitadora desse plano de controle. Além disso, é importante que todas as informações necessárias a esse controle estejam disponíveis e possam apoiá-lo.

PERSPECTIVAS *BSC* - As perspectivas são norteadas pelos seguintes questionamentos: i) Para obtermos sucesso financeiro, como devemos encarar nossos acionistas? ii) Para sermos bem sucedidos nos nossos pontos de vista, como devemos encarar nossos clientes? iii) Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio interno devemos nos sobressair? iv) Para sermos bem sucedidos em nossos pontos de vista, como devemos manter nossa capacidade de aprender e crescer?

- Financeira - A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da IES. Dessa forma, as medidas financeiras são representadas dentro da perspectiva financeira do *BSC*, com o objetivo de servir como meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas, que poderão conduzir a desempenho a estratégia definida e confirmada da IES.
- Cliente - Essa perspectiva objetiva contemplar os segmentos de alunos/clientes e mercados onde a IES está competindo, sendo que estes segmentos serão

responsáveis pela produção de receitas necessárias para o alcance dos objetivos financeiros traçados a partir da visão estratégica da organização. As principais medidas de resultado relacionadas aos clientes são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

- Interna - A perspectiva dos processos internos é responsável por constituir a base que irá suportar o atendimento dos objetivos das perspectivas do aluno/cliente e financeira. Nessa perspectiva, os gestores educacionais devem identificar os processos internos críticos nos quais a IES deve alcançar a excelência de forma a atender os objetivos dos alunos/clientes, dos acionistas e mantenedores. A formulação dos objetivos e indicadores para os processos internos da IES deve ocorrer após a definição da perspectiva financeira e da perspectiva do aluno/cliente, com a perspectiva dos processos internos da IES, dois aspectos fundamentais que diferenciam o *BSC* dos sistemas de medição tradicionais ficam evidentes.
- Aprendizado e Crescimento - O objetivo principal da perspectiva do aprendizado e crescimento é o de conservar as competências e capacidades da IES e garantir a sua renovação ao longo do tempo. Essa perspectiva sustenta a infraestrutura necessária para que a IES possa gerar crescimento e melhoria no curto, médio e longo prazo, por meio de três fontes principais: *i)* Pessoas; *ii)* Sistemas de informação; *iii)* Procedimentos organizacionais. Para o alcance dos objetivos estratégicos desejados no futuro, as IES devem investir em qualificação dos docentes (mestre, doutor), treinamento de funcionários de apoio acadêmico e administrativo, aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologias da informação e alinhamento entre os procedimentos e rotinas organizacionais.

5.4.3 AÇÕES/DESCOBERTAS

PORTFÓLIO DE INVESTIMENTOS - O portfólio de investimentos apontando algumas oportunidades no ambiente de negócios da educação superior privada, entre outras oportunidades viáveis de mercado:

- Ampliação dos investimentos em educação para 10% do PIB (Produto Interno Bruto); Ampliação do PROUNI aumentando o número de IES parceiras no plano de governo via MEC; Novo FIES, com redução da taxa de juros para 3,5% ao ano, e ampliação da carência e prazo de pagamento;
- Crescente abertura internacional para intercâmbio e cooperação acadêmica e científica (China, Canadá, entre outros);
- Formação de redes e consórcios de cooperação entre Instituições de Ensino Superior;
- Diversificação e flexibilização das ofertas de ensino: expansão da EaD, cursos de curta duração, graduação modulada e graduação executiva;
- Uso crescente da EaD para capacitação e treinamento profissional empresarial e preparação para concursos públicos;
- Parceria com empresas para certificação em programas de educação corporativa;
- Ampliação do acesso ao ensino superior pelas classes “C”, “D” e “E”;
- EaD como ferramenta de apoio ao ensino presencial (20%, já autorizado de forma direta pelo MEC);
- Parcerias com empresas privadas para ampliação e modernização da infraestrutura acadêmica e administrativa;
- Ampliação e diversificação das fontes de receita via doações de ex-alunos, desenvolvimento de estudo científico para indústrias (novos produtos), venda de artigos, entre outras;
- Aproximação com ex-alunos (associação de egressos para avaliação, *design* de novos cursos, captação de recursos, fidelização (pós) e novas oportunidades de negócios);
- Aproximação e relacionamento com escolas e alunos de ensino médio por meio de parcerias, visita da IES e palestras sobre mercado de profissões;
- Ampliação da carga presencial dos cursos a distância como fator de diferenciação dos cursos a distância dos concorrentes e possíveis ocupações das vagas ociosas dos cursos presenciais equivalentes;

- Formas alternativas para captação de novos alunos: programa de bolsa universitária parcial, parcerias com as empresas para enviar funcionários para graduação e pós-graduação com bolsas parciais, entre outras;
- Oportunidades para formação de redes globais de pesquisa;
- Aumento do número de mestres e doutores no corpo docente da IES, com incentivo aos docentes para titulação;
- Parcerias com setor público para melhoria e desenvolvimento da educação básica;
- Processos seletivos alternativos e permanentes (durante todo o ano letivo);
- Interesse crescente e aumento dos investimentos de grupos nacionais e internacionais no ensino superior brasileiro.

NÚCLEOS DE APOIO À GESTÃO - A IES pode ter alguns núcleos de apoio acadêmico administrativo de estratégica, abrindo as portas da Instituição às oportunidades para os graduandos e pós-graduandos exercitar a teoria na prática, sobre os cursos escolhidos e sempre com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins, tais como:

- Clínica de Psicologia - efetuar convênio oficial com o Ministério da Saúde por meio do Sistema Único de Saúde – SUS, para atendimentos clínicos de pacientes encaminhados pelo SUS e por médicos particulares e de planos de saúde local e regional, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.
- Clínica de Fisioterapia - pode-se efetuar convênio oficial com o Ministério da Saúde por meio do Sistema Único de Saúde – SUS, para atendimentos clínicos de pacientes encaminhados pelo SUS e por médicos particulares e de planos de saúde local e regional, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.
- Clínica de Odontologia - também se pode efetuar convênio oficial com o Ministério da Saúde por meio do Sistema Único de Saúde – SUS, para atendimentos clínicos de pacientes encaminhados pelo SUS e por dentistas

particulares e de planos de saúde local e regional, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.

- Clínica Veterinária - pode-se efetuar convênio oficial com a Secretaria Municipal de Zootecnia, para atendimentos clínicos de pequenos animais encaminhados pelo serviço veterinário municipal e por médicos veterinários particulares local e regional, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.
- Laboratórios de Informática e Engenharias - por meio dos cursos de exatas, pode-se efetuar convênio oficial com agências de desenvolvimento local e regional e, também, com empresas em geral, para prestar serviços acadêmicos de informática e engenharias, entre outros, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.
- Agências de Comunicação - por meio dos cursos de jornalismo, propaganda e publicidade, marketing, rádio e televisão, entre outros, a IES pode efetuar convênio oficial com a Secretaria de Comunicação do Município, do Estado e da União, para prestar serviços acadêmicos de comunicação nas diversas mídias existentes, pelos alunos com a supervisão técnica dos docentes responsáveis pelas disciplinas afins.

5.5 ETAPA 5 - PLANOS OPERACIONAIS

5.5.1 FLUXO ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO - É uma tarefa complexa e desafiadora a elaboração de um plano estratégico na IES e não garante que serão colocadas em prática as decisões tomadas, nem pode assegurar que o desempenho será eficaz. Quando a IES conclui o plano, um desafio ainda maior se impõe: *i*) implementar as estratégias, administrando e superando obstáculos e resistências às mudanças requeridas; *ii*) a necessidade de que haja uma coexistência produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos e as ações de rotina na IES; *iii*) o plano estratégico deve ser revisto e atualizado à medida que sua execução evoluir ou quando surgirem fatos novos suficientemente relevantes na gestão estratégica da IES.

Os maiores desafios para a gestão de uma IES referem-se à capacidade de seus gestores em conseguir cooperação entre a área acadêmica e administrativa, esforço coletivo entre os setores internos, entre os produtos e serviços da IES e o mercado local, regional e nacional. A implementação é a etapa mais delicada do plano estratégico da IES, pois envolve assuntos organizacionais como: pessoas que tenham grande capacidade de liderança, clima organizacional harmonizado e adequado, sistema de incentivos, competência operacional, capacitação e treinamento da equipe executiva. As estruturas e políticas do plano estratégico podem ser modificadas, enquanto a cultura organizacional das pessoas envolvidas é mais resistente a mudanças. No entanto, a mudança na mentalidade da organização das pessoas envolvidas é a chave para a implementação bem-sucedida de um plano estratégico na IES e requer o desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais.

PLANOS TÁTICOS - Os planos táticos são os planos das unidades de negócio (escola ou curso), cada escola, definida pelo conceito de “área de aplicação” deve ter o seu plano próprio. O plano de cada escola deve ser realizado a partir do plano corporativo da IES e considerando-o totalmente. Os objetivos, metas e indicadores táticos das escolas devem refletir e concretizar os objetivos, metas e indicadores corporativos da IES. Porém, antes da definição do plano em si, todas as escolas devem fazer um diagnóstico para medir a sua competitividade e atratividade, tais como: *i)* Quão competitiva é a escola diante da concorrência? *ii)* Quão atrativa é a escola (como negócio) para a mantenedora? Recomenda-se que essas análises sejam realizadas pelo coordenador acadêmico junto com o gestor de mercado da IES e envolvendo alguns professores da escola analisada. Sempre que possível, trazer pessoas de fora (empregadores, órgãos de regulamentação, alunos egressos, entre outros) e com certeza a análise ficará melhor e mais completa.

Para efetuar a análise da competitividade da unidade de negócio (escola), propõe-se a utilização de três ferramentas (conceitos): *i)* a análise *Swot*; *ii)* o conceito de vantagem competitiva de mercado; *iii)* o conceito de fatores críticos de sucesso para o mercado, como segue:

- Cada unidade de negócio (escola) da IES precisa fazer uma análise *Swot*, buscando detectar quais são as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. O modelo é o mesmo praticado pelo nível corporativo, mas a abrangência se restringe à escola e suas inter-relações.
- Vantagens competitivas de mercado (VCM) são posições estratégicas que criam valor para o aluno/cliente e diferenciação de oferta positiva em relação à concorrência, a pergunta que a escola tem que fazer sempre é: quais são as vantagens competitivas de mercado dos cursos oferecidos? Para se ter VCM são necessários três aspectos muito importantes: *i*) é preciso que os cursos tenham diferenciais em relação à concorrência das outras opções disponíveis no mercado; *ii*) é preciso que os alunos (atuais e potenciais) enxerguem essas diferenças, pois se os alunos não notarem, não há VCM; *iii*) é preciso que os alunos as valorizem, porque diferenças não valorizadas não se transformam em VCM.
- Fatores críticos de sucesso para o mercado são necessários para que os alunos determinem os fatores de sucesso para a IES e não os gestores, pois o foco sempre deve ser a opinião do mercado consumidor dos serviços educacionais. No caso dos fatores críticos de sucesso para os cursos (escolas) da IES, as questões centrais que devem ser respondidas são: *i*) quais são os fatores críticos de sucesso para uma compra de um curso universitário “Y”? *ii*) ou quando os alunos procuram decidir sobre qual curso de qual IES comprar, quais são os itens que eles consideram? *iii*) quais fatores são centrais no processo de decisão de compra do curso “Y”?
- A IES deve pesquisar junto ao público-alvo (alunos) quais fatores são levados em consideração na hora da decisão de compra de um determinado curso (escola), podem-se considerar alguns fatores críticos de sucesso para o mercado do curso de “Engenharia de Produção” de uma IES qualquer: *i*) qualidade das instalações físicas da IES; *ii*) qualidade do corpo docente (titulação, experiência de mercado); *iii*) valor da mensalidade; *iv*) localização da IES para atender a região; *v*) facilidade do vestibular; *vi*) marca forte com credibilidade no mercado local, regional e nacional, entre outros.

Análise da atratividade da unidade de negócio (escola/curso) para a IES mantenedora é responder a seguinte questão: *i*) a escola (curso) “Y” é um bom negócio para a IES? Pode-se encontrar pela avaliação escolas (cursos) competitivas com bom desempenho no mercado, mas a atratividade dessas escolas para a IES é outra coisa. Atratividade relaciona-se com algumas questões centrais na IES: *i*) vale a pena continuar investindo nessa escola (curso)? *ii*) vale a pena continuar oferecendo esse curso? *iii*) no portfólio de cursos da IES, quais são os mais atrativos? A atratividade não tem a ver somente com o resultado financeiro, mas sim com uma cadeia de fatores interligados, que recebem notas, conforme relação abaixo:

- Ameaça da entrada de novos concorrentes com as mesmas escolas (cursos); análise dos alunos; análise do corpo docente; análise dos concorrentes da IES; análise do tamanho do mercado; análise da legislação e regulamentação; análise do faturamento da escola (curso); análise da inadimplência da escola (curso); análise da lucratividade da escola (curso); análise do valor para a comunidade; avaliação das agências reguladoras do MEC, entre outros fatores interligados.

Os gestores da IES devem sempre notar que quanto maior a nota do item, mais atrativo é este item. Pode-se considerar que uma nota alta (4 ou 5) no item “ameaça da entrada de novas IES concorrentes” indica que não há grandes ameaças de entradas para a escola (curso); A mesma nota alta (4 ou 5) no item “inadimplência” indica que a mesma é baixa. Ainda se uma nota baixa (1 ou 2) no item “análise dos alunos” indica que o comportamento deles é desfavorável (não atrativo), uma nota 5 em “análise dos concorrentes” indica que não existem concorrentes (item muito atrativo); portanto, pode-se considerar como regra que, quanto maior a nota, mais atrativo é o item analisado da escola (curso).

PLANOS OPERACIONAIS - Os planos operacionais são documentos que listam, sistematizam e especificam as ações que foram propostas no plano tático. Existem dois tipos de planos operacionais: *i*) planos operacionais que são pontuais, realizados uma única vez para alcançar objetivos específicos; *ii*) planos operacionais que descrevem atos que serão praticados rotineiramente. Quando o plano descreve uma rotina contínua de trabalho (uma ação que sempre existirá), podem-se criar indicadores e metas de

desempenho para a rotina. Cada plano operacional deverá conter no mínimo os elementos a seguir:

- Descrição dos procedimentos a serem adotados pela IES;
- Objetivos e metas a serem atingidos com os procedimentos adotados pela IES;
- A previsão orçamentária total da IES;
- Os responsáveis pela execução e implementação;
- Os prazos estabelecidos (cronograma de execução).

Problemas que podem ocorrer na implementação do plano estratégico da IES, normalmente, não existem nas etapas de definição da missão e estabelecimento de estratégias. Os problemas aparecem quando estas devem ser executadas da teoria para a prática. Podem-se considerar alguns obstáculos na implementação, que são:

- Ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da IES;
- Falta de cultura sobre planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos gestores educacionais da IES;
- Inexistência de sistemas de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações;
- Falta de capacitação da equipe de implementação;
- Incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção da situação em que se encontra a IES;
- Competição pelo poder na IES, que acaba afetando de forma direta ou indireta o desempenho das equipes de execução;
- Corporativismo muito forte dos docentes na IES;
- Falta de boa comunicação e entendimento entre os setores administrativos e acadêmicos da IES;
- Complexidade da estrutura universitária;
- Falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas pelo executivo principal da IES.

Corporativismo muito forte dos docentes - Diferentemente dos funcionários das empresas em geral, os professores de uma IES são funcionários com características muito distintas:

- Possuem e exigem grande autonomia para a realização de suas tarefas;
- São refratários à avaliação de seu desempenho e ao cumprimento de objetivos e metas preestabelecidos;
- Não apresentam, na maioria dos casos, alto percentual de comprometimento com a IES, pois sua lealdade fica dividida entre sua atuação e suas convicções ideológicas;
- Fazem grande distinção entre os valores e objetivos acadêmicos e os valores e objetivos administrativos, criando inúmeros conflitos organizacionais e dificultando o estabelecimento do esforço coletivo necessário ao sucesso da IES;
- Controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam.

Desempenho organizacional - O plano estratégico operacional e seu processo de implementação são profundamente afetados pelo conhecimento e pela motivação das pessoas que atuam nessa etapa. Pois a pessoa envolvida traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente, ainda que sua obediência seja genuína. A pessoa envolvida não age de acordo com as regras do jogo, ela é responsável pelo jogo. Se as regras do jogo forem um estorvo para se atingir o objetivo, ela encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas verdadeiramente empenhado em atingir um objetivo comum é uma força muito forte e pode realizar o que parece impossível.

Alguns elementos básicos para um bom desempenho organizacional na implantação do plano operacional: *i)* Estrutura – refere-se ao modo de organização das tarefas e das pessoas, o que inclui o organograma da IES e suas principais políticas internas; *ii)* Sistemas - dizem respeito ao workflow da organização, ao fluxo de processos e informações e aos sistemas de tomada de decisão gerencial; *iii)* Estilo - refere-se aos aspectos do clima organizacional relacionados ao comportamento e à mentalidade das pessoas envolvidas na IES; *iv)* Equipe – é o grupo de pessoas certas, nos locais certos, com o treinamento certo, no timing adequado da IES; *v)* Habilidades - tratam-se do conjunto de habilidades das pessoas que compõem a IES, o qual se traduz na habilidade da própria IES; *vi)* Estratégia - refere-se à maneira pela qual a IES implementa sua visão

de futuro; *vii*) Valores compartilhados - tratam-se do conjunto de valores, princípios e diretrizes que motiva o comprometimento e o empenho de todos na IES.

5.5.2 FERRAMENTAS/SUPORTE

ANÁLISE DOS RESULTADOS (*BSC*) - Perspectiva Financeira - Se for bem sucedida, como será percebida pelos sócios ou acionistas? A elaboração do *Balanced Scorecard* pela IES deve ser um incentivo para que as unidades de negócio (escola ou curso) vinculem seus objetivos financeiros à estratégia geral da IES. Dessa forma, as medidas financeiras têm o objetivo de servir como meta principal para as demais perspectivas, conduzindo a performance da estratégia definida e implantada pela IES.

Perspectiva do Aluno/Cliente - Para realizar a visão da IES, como deve cuidar de alunos/clientes? Enfatiza-se a satisfação das necessidades e expectativas dos alunos/clientes, descrevendo as formas nas quais o valor agregado dos bens e serviços deve ser criado para o aluno/cliente, por meio do entendimento de como a demanda por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o aluno/cliente deve pagar por ele. Esta perspectiva objetiva contemplar todos os segmentos de alunos/clientes e o mercado onde a IES atua local, regional e nacional. Estes segmentos são os responsáveis pela geração de receitas necessárias para o alcance dos objetivos financeiros traçados a partir da visão estratégica da IES, contemplando sempre os alunos/clientes com satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva Interna - Para satisfazer os alunos/clientes da IES, em que processos deve ser excelente? Percebe-se que a perspectiva dos processos internos é responsável por constituir a base que dá o suporte para o atendimento dos objetivos das perspectivas do aluno/cliente e financeira. Nesta perspectiva, os gestores da IES devem identificar os processos internos críticos nos quais devem alcançar a excelência, de forma a atender sempre os objetivos dos alunos/clientes, dos sócios ou acionistas e das mantenedoras.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - Para realizar a visão estratégica, como a IES deve aprender e melhorar? O objetivo principal da perspectiva do aprendizado e

crescimento é o de conservar as competências e capacidades da IES, garantindo a sua inovação ao longo do tempo. Esta perspectiva mantém a infraestrutura necessária para que a IES possa gerar crescimento e melhoria sustentável no curto, médio e longo prazo, por meio das três fontes principais: *i*) pessoas (docentes e servidores de apoio acadêmico e administrativo); *ii*) sistema de informação ou comunicação completa e eficiente com os docentes, servidores, alunos/clientes e com a sociedade em geral no seu entorno; *iii*) procedimentos da IES de forma padronizadas em todas as unidades de negócio (escola ou curso).

5.5.3 AÇÕES/DESCOBERTAS

DIVULGAÇÃO CANVAS (CANVAIS) - Nesta fase do Modelo de Negócio da IES, deve-se responder à seguinte questão: *i*) como os serviços (ensino, pesquisa e extensão) vão chegar aos alunos/clientes no mercado? A IES deve visualizar quais são as características dos alunos/clientes e adaptar os canais de distribuição – ter bons produtos e serviços educacionais não é suficiente; é preciso chegar aos alunos/clientes e despertar o interesse deles, no menor tempo e nas melhores condições de exposição, custo e utilização. Algumas fases que podem ser utilizadas pela IES na divulgação CANVAS: *i*) como aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços é a forma que se pode levar a proposta de valor até os alunos/clientes; *ii*) como ajudar os alunos/clientes a avaliarem a proposta de valor da IES em relação às concorrentes ou existentes no mercado; *iii*) como permitir aos alunos/clientes comprar produtos e serviços específicos da IES; *iv*) como entregar uma proposta de valor aos alunos/clientes; *v*) como fornecer apoio pós-venda aos alunos/clientes.

MAPA ESTRATÉGICO - São ferramentas que permitem uma visão de decisões já sustentadas daquilo que é o modelo de negócio ideal da IES, podendo ser combinadas com outras ferramentas que permitam medir o desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*, ligadas a outras metodologias de âmbito operacional da IES. O mapa estratégico ajuda a IES a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Os gestores educacionais geralmente descrevem o resultado desse referencial como “nossa melhor compreensão da estratégia em todos os tempos”, além

de simples, a compreensão e o mapa estratégico da IES constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - Fase principal para a compreensão do modelo de negócios da IES, que permite obter a visualização gráfica do modelo, assim como a sua descrição e elementos principais de interação, permitindo uma visão relacional entre processos e o propósito do negócio. O painel de contribuição é uma estrutura lógica, onde todos os campos são integrados e simplificados para o desenvolvimento mais assertivo da percepção do valor; descreve a lógica de como a IES cria, proporciona e obtém valor. Esta integração abrange nove áreas distintas na IES: *i)* segmentos de alunos/clientes; *ii)* proposta de valor; *iii)* canais de divulgação; *iv)* relacionamento com alunos/clientes; *v)* fontes de receita; *vi)* recursos principais; *vii)* atividades-chave; *viii)* parceiros principais; *ix)* estrutura de custo da IES.

MARKETING - Pode-se considerar na gestão de IES que o marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e gestão do composto de marketing, visando captar, manter e conquistar alunos/clientes nos mercados-alvos selecionados local, regional e nacional.

A IES deve ter um mix de marketing composto de produtos e serviços, preço compatível com o mercado, promoção e incentivo financeiro e social da escola (curso), canal de distribuição, pois esses quatro elementos são as variáveis controláveis que as IES usam para se adaptarem ao mercado-alvo ou para influenciá-los. A fim de alcançar seus objetivos, as IES devem desenvolver estratégias em que esses elementos estejam sincronizados. A sobrevivência de muitas IES depende do êxito no desenvolvimento e na comercialização de novos serviços educacionais (escola ou curso) e atualizações com inovações nos que já estão em pleno funcionamento, bem como na capacidade de gerenciá-los durante seu ciclo de vida longa.

RECURSOS HUMANOS - A IES deve ter um conjunto de valores e crenças compartilhados, que influencia a efetividade da formulação e da implantação da

estratégia: os seus recursos humanos (docentes, servidores de apoio acadêmico e administrativo). As pessoas que são contratadas e as que obtêm sucesso em uma IES têm algo em comum: elas aceitam os valores da IES e comportam-se de acordo com eles. Por exemplo, se gestores orientados para a ação e para a implementação de estratégias que se alinham de maneira efetiva e consistente forem promovidos, as prioridades da IES se tornarão claras para o pessoal subordinado.

INFRAESTRUTURA - A IES deve gerar recursos suficientes para a sua manutenção normal, e, de forma contínua, investir recursos na sua base sustentável de ativos tangíveis, tais como: *i)* Infraestrutura física; *ii)* Biblioteca; *iii)* Laboratórios; *iv)* Clínicas; *v)* Ginásio poliesportivo; *vi)* Recursos tecnológicos e de áudio visual; *vii)* Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento aos deficientes; *viii)* Cronograma de expansão da infraestrutura.

Algumas medidas básicas que a IES deve manter atualizadas na gestão estratégica da sua infraestrutura: *i)* a IES deverá disponibilizar salas de aula consideradas satisfatórias para cada uma das escolas (cursos) nos seguintes aspectos: quantidade de número de alunos por turma, disponibilidade de equipamentos, dimensões em função das vagas previstas/autorizadas, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, acessibilidade, conservação e comodidade; *ii)* a IES deverá disponibilizar de maneira suficiente laboratórios ou outros meios implantados de acesso à informática para cada uma das escolas (cursos), considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: quantidade de equipamentos relativa ao número total de usuários, acessibilidade, velocidade de acesso à internet, política de atualização de equipamentos e softwares e adequação do espaço físico; *iii)* a IES deverá garantir ambientes e laboratórios didáticos especializados para cada uma das escolas (cursos), atendendo, de maneira suficiente, em uma análise sistêmica e global, aos aspectos: quantidade de equipamentos adequada aos espaços físicos e vagas pretendidas/autorizadas, adequação, acessibilidade, atualização de equipamentos e disponibilidade de insumos, e apoio técnico, manutenção de equipamentos e atendimento à comunidade acadêmica e administrativa; *iv)* a IES deverá garantir acervo da bibliografia básica com, no mínimo, cinco títulos por unidade curricular, disponíveis na proporção média de 2 exemplares para a faixa de 10 vagas

anuais autorizadas, manter o acervo informatizado com bastante flexibilidade para uso dos alunos/clientes e tombar o acervo junto ao patrimônio da IES, entre outras necessidades básicas e mínimas das Instituições de Ensino Superior.

PARCERIAS - As IES necessitam de parcerias privadas e públicas para o bom andamento das atividades acadêmicas e administrativas. As parcerias principais descrevem a rede de fornecedores e os parceiros que fazem os modelos de negócio funcionar.

As IES formam parcerias por diversas razões e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos modelos de negócio; criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Pode-se distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: *i)* alianças estratégicas entre IES não competidoras entre si; *ii)* competição das parcerias estratégicas entre as IES concorrentes; *iii)* *joint ventures* para desenvolver novos negócios ou novas escolas (cursos); *iv)* relação comprador/ fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Algumas parcerias possíveis que as IES podem realizar com a comunidade em geral: *i)* convênio oficial com os diversos órgãos de governo (municipal, estadual e federal), nas áreas de saúde, educação, esporte e lazer, exatas, comunicação, social, segurança, judicial, entre outras; *ii)* convênio com empresas do setor privado tais como indústria, comércio, serviços, entre outras; *iii)* convênio com o terceiro setor na filantropia e no social, entre outras parcerias possíveis de realização, que dão sustentação do aprendizado teórico na sua aplicação, ou seja, a teoria aplicada na prática.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

A sociedade brasileira precisa ter uma visão e percepção da importância e do valor da educação em todos os níveis, principalmente, sobre a educação superior como fator chave e decisivo para a melhoria social, econômica e cultural, das famílias, das pessoas, das empresas e do país como um todo. E essas necessitam ser incentivadas e promovidas por meio de ações e projetos de todos os segmentos que atuam no ensino superior brasileiro, unindo-se forças e oportunidades das gestões estratégicas de IES privadas e públicas, governos (municipal, estadual e federal) e demais autoridades da educação para celebrar um Pacto Brasil Potência só com Educação de Qualidade.

Atualmente, o conhecimento superior tem sido visto como elemento distintivo de participação econômica dos países, de distinção social entre os segmentos sociais e de possibilidade de participação na riqueza produtiva. A forma de produção globalizada e impelida pela justificação ideológica de um neoliberalismo sem fronteiras volta sua atenção na educação e procura influir no desenho de sistemas nacionais de educação superior que lhe possam valer como diferencial competitivo. As agências estatais de formação superior têm sido questionadas por sua incapacidade de prover o atendimento da demanda e de adequar seus cursos e programas educacionais às necessidades da competição global. Não se trata de focar as necessidades específicas da sociedade brasileira, pois estas se encontram atravessadas pelos limites impostos pela concorrência de capitais e de uma produção científica transnacionalizada.

No Brasil, foi durante as últimas duas décadas de sucessivas e graduais políticas que se configurou a situação atual da educação superior, impondo funções complementares às IES privadas. Hoje, as características da educação superior brasileira estão na diversidade dos formatos institucionais: universidades, centros universitários, faculdades, institutos e outras; dos cursos de graduação presenciais e a distância; dos programas de pós-graduação; na predominância das IES privadas sobre as IES públicas; na despolitização da carreira docente, além de alguns indícios de precarização de sua condição funcional.

Um dos maiores desafios dos gestores de IES privadas tem sido o pensar e agir de forma estratégica. Igualmente, necessitam aprender com as práticas adotadas de forma a executar estratégias apropriadas que permitam vencer os atuais obstáculos que hoje desafiam a sustentabilidade das IES privadas. Portanto, os gestores de IES privadas precisam ter a visão estratégica de que o ensino superior privado, como acontece nos demais setores da economia, convive com desafiantes problemas tais como: velocidade da mudança na forma do ensino/aprendizagem; velocidade da comunicação entre alunos/docentes/direção/sociedade; competição por custos entre as IES concorrentes; crescimento do poder de barganha dos alunos/clientes; tomada de decisão em tempos de incerteza pelos gestores de IES privadas, entre outros. Tudo isto de maneira a contribuir para que possam melhor cumprir a importante Missão das IES privadas no desenvolvimento sustentável das empresas, das pessoas e do meio ambiente do país.

A contribuição deste trabalho é reforçar o argumento de que a gestão estratégica praticada em organizações complexas, como são as IES privadas, reveste-se de peculiaridades e características próprias não contempladas pelos modelos e abordagens empresariais em geral. Estes têm se mostrado inócuos por não contemplarem as especificidades da gestão de IES privadas, pelo fato de serem organizações profissionais e ter sistemas com pequenas articulações políticas/administrativas. Pouca atenção tem sido dada às micro ações, resultado de práticas individuais de grupos de gestores e professores, que podem se caracterizar como "estratégicas" por influenciar o desempenho da IES. O fato é que a gestão das estratégias nas IES privadas constitui um tema que carece de estudos mais amplos e sistemáticos que permitam conhecer, com maior profundidade, seus diversos aspectos de natureza processual e comportamental. Somente assim se buscará uma efetiva contribuição para a melhoria do desempenho dessa complexa e relevante instituição social, ou seja, as IES privadas do país.

A gestão das estratégias de IES privadas necessita de profissionais mais qualificados em suas execuções, de estudos mais sistemáticos que analisem efetivamente os benefícios da prática da gestão estratégica como proposta modelo de negócios. São necessárias melhores práticas estratégicas, resgatando os estrategistas disseminados na área

acadêmica e suas micro-ações, tão relevantes para o desempenho acadêmico e administrativo efetivo das IES privadas. Por estas lacunas constatadas, apresentou-se uma Proposta Sistematizada com aspectos e ferramentas de gestão estratégicas, cujo foco principal é de como estruturar e sistematizar um *Framework* que alinhe as necessidades da gestão de IES privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial, com detalhamento de algumas variáveis necessárias em cada uma das etapas sugeridas. A contribuição deste trabalho é de propor um modelo de gestão estratégica para as IES privadas, porque não são contempladas pelos modelos e abordagens de estratégias empresariais de forma geral.

A necessidade e importância da gestão estratégica nas IES privadas, com a aplicação do *Framework* proposto, mostram-se requisitos indispensáveis para a manutenção, crescimento e sustentabilidade destas enquanto organizações empresariais, bem como entidades sociais, dada sua importância na formação de cidadãos e cidadãs que atuam em diversos segmentos do mercado profissional do país.

Quanto ao PDI, este deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo, pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) da IES, bem como avaliação externa, realizada pelas autoridades educacionais do país. Quando se tratar de IES já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas, pela Comissão de Avaliadores do MEC e/ou dos Conselhos Estaduais de Educação (CEE) de cada um dos Estados da Federação. A gestão estratégica adequada de IES privadas com um PDI bem elaborado e articulado com toda a estrutura acadêmica e administrativa (forma democrática de gestão de IES) pode trazer grandes oportunidades de se atingirem as metas pré-estabelecidas de vantagens competitivas sustentáveis, no curto e longo prazo (de 1 a 5 anos).

Os resultados da pesquisa confirmaram a aderência ao modelo conceitual proposto e identificaram algumas proposições para aperfeiçoamento da utilização de ferramentas de gestão estratégicas sugeridas no *Framework*, as quais foram apresentadas por meio

dos questionários de pesquisa enviados para as IES privadas, levantamento tipo *survey* por amostragem, tendo a comprovação de aplicabilidade em quase todas as IES respondentes.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Não se tem a pretensão de esgotar o assunto tratado ou que esta pesquisa levou a uma verdade da sua aplicabilidade constatada pelas respostas obtidas, mesmo, porque, houve a pré-avaliação (por amostragem) em apenas algumas IES do universo das Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras.

Dessa forma, propõe-se novas perspectivas do modelo conceitual proposto de *Framework* a serem pesquisadas, conforme descrito a seguir:

- Pesquisar e propor um desdobramento maior de cada uma das etapas sugeridas, com aplicação prática desta estrutura sistematizada no acompanhamento da gestão estratégica de várias IES privadas;
- Pesquisar e propor estudos de casos múltiplos, medindo-se e avaliando-se os resultados, as diretrizes e os questionamentos estratégicos do modelo conceitual proposto de *Framework*;
- Pesquisar e propor a elaboração de um mapa comparativo entre os benefícios acadêmicos e administrativos que deverão ocorrer com a aplicação do modelo conceitual proposto de *Framework*, em um universo maior de IES do segmento privado do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM; SCHIMIGUEL. **Planejamento estratégico em universidades: inovação em administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012, www.gual.ufsc.br. Acesso em 13/11/2013.

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **Metodologias de investigação em educação: A arte de fazer questionários, 2005.** Disponível em: http://intro.med.up.pt/t12_g1/web_t12_g1/desenhodequestionarios2b.htm. Acesso em 14/04/2014.

ANDRADE, A. R. **A universidade como uma organização complexa.** Revista de Negócios, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002.

ANDRADE, C. Y. **Ensino superior brasileiro: expansão e desafios.** SBPC/Labjor, Brasil, 2004. <http://www.comciencia.br> - contato@comciencia.br. Acesso em 12/04/2014.

ANDRIGUETTO JR; MEYER JR; PASCUCCHI; SANTOS. **Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2011, www.gual.ufsc.br. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4n3p126>. Acesso em 08/11/2013.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BAKER, J. C.; MAPES, J.; NEW, C. C.; SZWEJCEWSKI, M. **A hierachical model on business competence.** Integrated Manufacturing Systems, v. 8, n. 5, pp. 265-272(8). University Press, 1997.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BEHESHTI, H. M. **Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 104 n. 5, pp.377-383, 2004.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORGES, M. C. A. **A Unesco e o direito à educação superior**. Universidade Federal da Paraíba, 2011.

BORGES; AQUINO. **Ensino superior à ordem do capital internacional**. *Revista GUAL*, Florianópolis: Periódicos 2013. www.gual.ufsc.br. Acesso em 11/12/2013.

BORGES; CAMELO; LEITE; FIATES. **As mudanças legais no ambiente institucional do setor de educação e as estratégias de crescimento de uma IES**. *Revista GUAL*, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 10/11/2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases, 1996**. Disponível em: www.portal.mec.gov.br. Acesso em 15/04/2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases. 1961**. Disponível em: www.portal.mec.gov.br. Acesso em 16/05/2012.

BRASIL. UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Contexto brasileiro em educação. 2009**. Disponível no site:

<http://www.brasilia.unesco.org/Brasil/contextonacionalEDU/contextoEDU>, Acesso em 09/06/2012.

BRUNNER, J. J. **Mercados universitários: ideais, instrumentaciones y seis tesis en conclusión.** Santiago, março 2006. Disponível em: <http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Imprimir.pdf>. Acesso em 10/02/2010.

BUARQUE, C. **Universidade em uma encruzilhada.** Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior + 5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003. Brasília, Ed. Unesco, 2003.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da Conferência Mundial sobre educação superior.** Brasília: UNESCO, 2008.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. v.16, nº.60, p.393-412, Rio de Janeiro, Set 2008.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

CASSIANO, C. **Fórmulas do sucesso.** Revista Ensino Superior. Ed. 106, 10 de julho de 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica.** 2ª ed. São Paulo, Pearson, 2005.

CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. **Sustainable competitive advantage: towards a dynamics resource-based strategy.** Management Decision. v. 37, n.1, p.45-50, 1999. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref.pid. Acesso em 20/04/2014.

CIMADON; MOTA. **Perspectivas desafiadoras da gestão universitária das IES públicas não estatais de Santa Catarina.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódico 2011, www.gual.ufsc.br. Acesso em 09/12/2013.

CISLAGHI, R; SERAFIM DA LUZ FILHO S. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um *framework* para a promoção da permanência discente no ensino de graduação.** Florianópolis, 2008. 258 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2008.

CM CONSULTORIA. **Estudos e projetos: cenários e tendências, o desafio de colocar 10 milhões de estudantes no ensino superior.** *In:* Anais do IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador/BA, maio/2011.

CARTA DE SALVADOR. **IV Congresso brasileiro da educação superior particular.** Fórum das entidades representativas do ensino superior particular (ABMES, ABRAFI, ANACEU, ANUP, SEMESP), Salvador/BA, maio/2011.

COLOSSI; BERNARDES. **Transformações globais, crise-mudança em instituições universitárias: algumas considerações.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2008, www.gual.ufsc.br. Acesso em 03/10/2013.

CONTO; BRITTO; SCHNORRENBERGER. **Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 15/12/2013.

COSTA; MUYLDER. **Práticas da gestão do conhecimento: avaliação de curso de administração das IES privadas de Minas Gerais, baseada no Exame Nacional de Desempenho do Estudante.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 10/12/2013.

CORRÊA; SOUZA JR; BORTOLOTTI; ANDRADE, (2013). **Resistência à mudança na educação superior: *design* e operacionalização de um instrumento de medida para o Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES)**. Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 28/10/2013.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos**. RAE, v. 48 n.4, p. 8-19, 2008.

CUNHA, L.A. **A expansão do ensino superior: causas e consequências**. Debate & Crítica, São Paulo, n. 5, p. 27-58, 1975.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã**. O Ensino Superior da Colônia à Era de Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DAYCHOUW, M. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CONFERÊNCIA Mundial sobre Educação Superior. **Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação**. UNESCO, Paris, 1998.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M.; DORION, E. **Os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008. Disponível no site: http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001363/136394_por.pdf. Acesso em 09/06/2010.

DIAS SOBRINHO, J.; BRITO, M. R. F. **La educación superior en Brasil: principales tendencias y desafíos**. Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; v.13, n. 2, p. 487-507, 2008.

EZCURRA, A. M. **Masificación y enseñanza superior: una inclusión excluyente**. Algunas hipótesis y conceptos clave. In: FERNÁNDEZ LAMARRA, N.; PAULA, M. F. C. (orgs.). **La democratización de la educación superior en América Latina**.

Límites y posibilidades. Saenz Peña: Universidad Nacional de Tres de Febrero, p. 60-72, 2011.

FERREIRA, H. C. C.; UENO, E. M.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C. **Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de IES privadas.** *In:* Anais III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, Resende, 2006.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FERRUGINI; SOUZA; SIQUEIRA; CASTRO. **Educação a distância como política de inclusão: um estudo exploratório nos polos do Sistema Universidade Aberta do Brasil em Minas Gerais.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 10/11/2013.

FRANCISCO; NAKAYAMA; RAMOS; OLIVEIRA. **A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012, www.gual.ufsc.br. Acesso em 13/11/2013.

FRANCO; AFONSO; BORDIGNON. **Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012, www.gual.ufsc.br. Acesso em 21/10/2013.

GAETA, R. **Governança corporativa: escolas do pensamento estratégico.** Disponível em Universidade Paulista: <http://www.novosolhos.com.br/download.php?extensao>. Acesso em 15/04/2013.

GAIO; DUCLÓS; AMARAL. **A relevância da estratégia de coopetição para IES, tomando como exemplo o posicionamento do Centro Universitário Católico de Santa Catarina.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012, www.gual.ufsc.br. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012>, v. 5 n. 2 p. 36. Acesso em 30/11/2013.

GARCÍA GUADILLA, C. **Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina**. Caracas: CENDES, Nueva Sociedad, 1996.

_____. **Situación y principales dinámicas de transformación en la educación superior en América Latina**. Caracas: UNESCO-CRESALC, 1996.

GENRO, T.; BROVETTO, J.; TRINDADE, H.; MOTA, R.; PACHECO, E.; RISTOFF, D. **Reforma e avaliação da educação superior tendências na Europa e na América Latina**. Brasília: INEP, 25/04/2005.

GRUBER, M.; HEINEMANN, F.; BRETTEL, M.; HUNGELING, S. **Configuration of sources and compatibility and their performance implications: an exploratory study on technology ventures**. Strategic Management Journal, v.31: p. 1337-1356 (2010).

GUIA DO ESTUDANTE, PROFISSÕES E VESTIBULAR. **Periódicos 2014**. Revista ABRIL, São Paulo: www.guiadoestudante.com.br. Acesso em 20/03/2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. 15ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2ª ed. Rio de Janeiro; Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 20/01/2012.

INEP. **Site oficial do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), Censo do ensino superior de 2012**. Disponível em http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional. Acessado em 10/12/ 2013.

TOLEDO, A. G. L.; FERNANDES, K.R. (2013). **Vantagem competitiva, desempenho e instituições federais de ensino brasileiras**: RPCA. Rio de Janeiro. v. 7, n. 3, p. 98-114. Disponível em <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/viewFile/259/202>. Acesso em 11/12/2013.

Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Formulários de instrução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Site oficial: Disponível em http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm. Acesso em 23/04/2013.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. ed.13ª, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. ed.14ª, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. ed. 20ª, Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KOBS, F.F.; REIS, D.R. **Gestão nas instituições de ensino superior privado**. Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, p. 07-18, jan./jun. 2008.

KRÜGER; SANT ANNA. **Propõem um modelo de estratégia de operações de serviço para o ensino superior de pós-graduação**. Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013, www.gual.ufsc.br. Acesso em 11/12/2013.

LACERDA; CAULLIRAUX. **A gestão estratégica em uma universidade privada confessional: compreendendo como as intenções transformam-se em ações**

estratégicas. Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2009, www.gual.ufsc.br. Acesso em 04/12/2013.

LIM, S. S.; PLATTS, K.; MINSHALL, T. **An exploratory study on manufacturing strategy formulation in start-up companies.** Disponível em: <http://www.utwente.nl/nikos/cnferences/htsf/htsfpapers/paperlim/pdf>. Acesso em 10/05/2009.

LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G.; FARIA, A. R. **Taking operations strategy into practice: developing a process for defining priorities and performance measures.** International Journal of Production Economics, v. 122, n. 1, p. 403-418, 2009.

LIMA, M. V. A.; SOARES, T. C.; DELBEI, L. H. H.; BACKER, C. C. **Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira.** Revista GUAL, Florianópolis: v. 5, n. 3, p.245-263, 2012.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. **A utilização do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior.** RIC - Revista de Informação Contábil - v. 6, n. 3, p. 1-13, 2012.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T.C.; LIMA, M.A. **Análise da utilização do *Balanced Scorecard* em uma IES, para isto procurou-se embasar o trabalho teoricamente quanto aos conceitos chaves sobre o *BSC* e suas aplicações em IES.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013. www.gual.ufsc.br. Acesso em 25/11/2013.

LIZOTE; LANA; GAUCHE; VERDINELLI. **Um estudo do comportamento intraempreendedor em IES privadas.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013. www.gual.ufsc.br. Acesso em 17/12/2013.

MACEDO, A. R.; TREVISAN, L. M. V.; TREVISAN, P.; MACEDO, C. S. **Educação superior no século XXI e a reforma universitária.** Ensaio: aval. pol. v. 3, n. 47, p.127-148, 2005.

MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNADES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MAINARDES; FERREIRA; TONTINI. **Vantagens competitivas em IES: proposta e teste de um modelo**. Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2009. www.gual.ufsc.br. Acesso em 04/10/2013.

MARCOVITCH, J. **A Universidade do (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARINHO DE SOUZA. **As Instituições de Ensino Superior no Brasil: desafios e perspectivas para os gestores do século XXI**. Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012. www.gual.ufsc.br. Acesso em 18/09/2013.

MARTINS, L. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 2ª ed. São Paulo, 2008.

MARTINS, A. R. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. In: MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2010.

MCCREADIE, K. **A arte da guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 idéias brilhantes**. 1ª ed. São Paulo: Globo, 2008.

MASTELLA, A. S. **Avaliação da qualidade percebida em instituições de ensino superior: um estudo empírico na região de Campinas-SP**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia, Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

MENDES, D. T. **Expansão do ensino superior.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 48, n. 108, p. 209-234, 1967.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas.** Revista de Administração Pública. v. 46 n.º.1, p. 49-70, 2012.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção. v.17. n.1. p. 216-229, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo de estratégia: contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **The strategy concept: Five Ps for strategy.** California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-32, 1987.

MIZAEL; PEREIRA; VILAS BOAS; FERREIRA. **Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012. www.gual.ufsc.br. Acesso em 18/12/2013.

NAGUEL, S. **Matriz de priorização GUT (Gravidade, Urgência, Tendência).** Abril de 2012, no Blog Dr. Trabalho. Acesso em 14/04/2013.

NAKANO, D. **Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações.** In: MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2010.

OLIVEIRA, IVALDIR VAZ DE. **Modelo estratégico para cooperação em Cluster (MECC): aplicação nas vinícolas da região de São Roque (SP)**. Tese (Doutorado). Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo: UNIMEP, 2013.

OLIVEIRA, V F.; PINTO, D. P.; PORTELA, J. C. S. **Diretrizes curriculares e mudança de foco no curso de engenharia**. Revista de Ensino de Engenharia - ABENGE. v.22, n.2, p.31 - 37, 2003.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation (inovação em modelos de negócios)**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2011.

OUCHI, W. G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. Tradução Auriphebo Berrance Simões. 10ª ed. São Paulo: Nobel, 1987.

PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V. **Competitividade, estratégia e desempenho financeiro: um estudo das IES privadas brasileiras**. Tese (Doutorado) apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – EPEAD da UFMG, Belo Horizonte, 2011.

PAULA, M. F. C. **Desigualdades e políticas de inclusão na educação superior no Brasil: limites, possibilidades e desafios**. Revista Aleph, Rio de Janeiro: 2011. <http://www.revistaaleph.com/>. Acesso em 10/12/2013.

PEIXOTO, M. C. L. **A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação**. Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior (Campinas), v.14, n.1, pp. 9-28, 2009.

PEREIRA QUEIROZ; VIEGAS QUEIROZ; HÉKIS. **Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2011. www.gual.ufsc.br. Acesso em 22/11/2013.

PICCHIAI, Djair. **O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012. www.gual.ufsc.br. Acesso em 30/09/2013.

PINTO, A. L. T.; WINDT, M. C. V. S.; CÉSPEDES, L. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 29^a ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINTO, R. A. B. **Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas.** Revista de Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 14, n. 1, p. 185-215, 2009. Acesso em 10/02/2014.

PINTO, J. M. R. **O acesso à educação superior no Brasil.** v. 25, n. 88, p. 727-756, 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 14/12/2013.

POPADIUK, S.; VIDAL, P. G. **Explorer ou exploiter: uma análise de três empresas brasileiras.** XXXII encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PRATES, A. A. P. **Universidades x terceirização do ensino superior: a lógica da expansão do acesso com manutenção da desigualdade: o caso brasileiro.** *Sociologias* [online], v. 9, n.17, p. 102-123, 2007.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R. **Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso.** IJIE Iberoamerican Journal of Industrial Engineering. v. 3, n.1, p. 98-117, 2011.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade.** Tese (Doutorado). Florianópolis, UFSC, 2004.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas. 1999.

RODRIGUES, J. N. **50 Gurus para o século XXI.** 1ª ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, E. A. **Markets x management: what 'drives' profitability.** Strategic Management Journal, Chichester. v. 17, n. 8, p. 653-664, Periódicos, 1996.

SAMPAIO, H. **Heterogeneidade e qualidade: desafios para o ensino superior privado no Brasil.** Estudos: Revista da ABMES, v.17, n. 24, p. 11-44, 1999.

SANTOS NETO, A. B.; RIBEIRO, L. C. **A garantia constitucional da qualidade de ensino.** Revista da UFG, v. 7, n. 2, p. 1-5, 2005. Disponível em www.proec.ufg.br. Acesso em 12/12/2013.

SANTOS, J. E. O. **Transformação na educação superior brasileira: presença e participação dos centros universitários do Estado de São Paulo.** Tese de Doutorado em Educação. São Paulo: USP, 2007.

SANTOS; PARDINI. **Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no Estado de Minas Gerais.** Florianópolis: Periódicos 2007. www.gual.ufsc.br. Acesso em 05/09/2013.

SANTOS, T. FÁTIMA, A. **Política educacional para a “universidade microondas”:** **gestão universitária, trabalho docente e qualidade da formação humana sob o efeito do “mercado educador.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2010. www.gual.ufsc.br. Acesso em 05/12/2013.

SCAGLIONE; PIZA. **Estratégias de marketing aplicadas a IES privadas.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2011. www.gual.ufsc.br. Acesso em 10/11/2013.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do *balanced scorecard* na universidade do Contestado.** Universidade Regional de Blumenau, 2010.

SCHIMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária.** INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. UFSC, 2005.

SÉCCA, R.X.; LEAL, R. M. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil.** Biblioteca digital do BNDES - Educação v. 30, p. 103-156, 2009. Acesso em 08/04/2013.

SEDREZ; FERNANDES. **Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do Estado de Santa Catarina.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2011. www.gual.ufsc.br. Acesso em 10/09/2013.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. **A utilização da matriz *SWOT* como ferramenta estratégica.** São Paulo, VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Santa Catarina, 2011.

SILVA, E. M. **Revisitando a estratégia de produção: as contribuições para um novo construto.** Revista Produção on line. Vol 8 n.1 Disponível em: <http://www.producaoonline.inf.br>. Acesso em 12/03/2009.

SILVA, E. M. **O relacionamento entre estratégia de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócio: uma *survey* em firmas do setor moveleiro.** Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo: USP, 2008.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. **Estratégia de produção, melhores práticas e medição de desempenho: revisão, lacunas e planejamento para futuras pesquisas.** *In: Anais do XXVI ENEGEP.* 2006.

SILVA, P. R. **A formação profissional unificada: engenharia tronco.** Disponível em: <http://www.confea.org.br>, Acesso em 12/03/2007.

SILVA JR; POLIZEL; MARTINS DA SILVA, (2012). **Fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma IES privada.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012. www.gual.ufsc.br. Acesso em 28/09/2013.

SINAES, **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.** Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/SINAES/>. Acesso em 15/12/2013.

STRAUSS, L.R., **Profissional tem visão abrangente de ações de empresa.** Folha de São Paulo, 06 de novembro de 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u14213.shtml>. Acesso em 15/06/2009.

STROMQUIST, N. P. **Avances y estancamientos con las reformas educativas neoliberales em la América Latina: algunas consecuencias para la equidad de gênero.** RBEP, v. 83, n. 203/204/205, p. 51-64, 2002.

TAM, F. W. **“Rethinking school and community relations in Hong Kong”**, *The International Journal of Educational Management*, v. 21, n. 4, p. 350-366, 2007.

TEIXEIRA, A. **Ensino superior no Brasil.** Fundação Getúlio Vargas. 1989.

TERMIGNONI; HANSEN; BECKER. **Framework de sustentabilidade para instituições de ensino superior comunitárias.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2012. www.gual.ufsc.br. Acesso em 12/11/2013.

TOLEDO; FERNANDES. **Vantagem competitiva, desempenho e instituições federais de ensino brasileiras.** Revista GUAL, Florianópolis: Periódicos 2013. www.gual.ufsc.br. Acesso em 28/12/2013.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa.** Gestão de Produção, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VELLOSO, J. (org). **O ensino superior e o Mercosul.** Rio de Janeiro: Garamond, 1998.

VIEIRA, S. L. **A educação nas constituições brasileiras: texto e contexto.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. v. 88, n. 219, p. 291-309, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo, Editora Atlas, 2000.

YANG, B. CH.; WU, B. E.; SHU, P. G.; YANG, M. H. **On establishing the core competency identifying model.** Emerald Industrial Management & Data Systems, v.106 n° 1, p. 60-80, 2006.

APÊNDICES:

Apêndice A: Carta recomendação da pesquisa pelo orientador/orientando

04/2014

Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo – Campus de Santa Bárbara d'Oeste
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP

Santa Bárbara d'Oeste, 24 de abril de 2014.

REF. Participação em Pesquisa de Doutorado – UNIMEP.

Prezados Senhores,

Está sendo desenvolvida uma pesquisa em nível de doutorado junto ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da FEAU/UNIMEP, Campus Santa Bárbara d'Oeste, cuja temática envolve Estratégia de Produção Educacional **“Como estruturar e sistematizar um *framework* que alinhe às necessidades da gestão de Instituição de Ensino Superior (IES) privadas a partir da análise das teorias de estratégia empresarial?”** Segue anexo o Modelo Conceitual Proposto.

Sabendo-se que esta IES tem em sua gestão estratégica traços das práticas orientadas pela estratégia empresarial, gostaríamos de solicitar sua participação nessa pesquisa, respondendo a um questionário com 20 questões, com uma estimativa de 30 minutos para respondê-las, com um representante da IES que possa tratar desse assunto.

Relatamos que estamos em contato também com outras IES privadas, que seguem a estratégia empresarial em sua constituição e gestão.

Garantimos que haverá sigilo das informações coletadas durante o processo dessa pesquisa, de modo que o uso desses dados será exclusivamente para a elaboração da Tese Acadêmica e Artigos, sendo que o nome da IES não será mencionado diretamente nos documentos que forem gerados a partir de toda essa coleta de dados, usando-se pseudônimos ao nome da IES.

Aguardamos um breve retorno sobre nossa solicitação e nos colocamos à disposição para outras informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Valdemir Samonetto
Aluno-orientando
vsamonetto@unimep.br
dafae@dglnet.com.br

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
Professor-orientador
fccampos@unimep.br

Apêndice B: Questionário para identificar as ações estratégicas das IES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ESTRATÉGICA APLICADO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).	
1) Identificação e caracterização da IES	
Razão Social: _____	
Endereço: _____	
Telefone: _____	
E.mail: _____	
Qual a quantidade de cursos de graduação e pós-graduação? _____	
Nº atual de:	<input type="checkbox"/> a) alunos (graduação + pós-graduação) <input type="checkbox"/> b) sócios proprietários <input type="checkbox"/> c) colaboradores da área de docência <input type="checkbox"/> d) colaboradores da área administrativa <input type="checkbox"/> e) outros (terceirizados, parceiros etc, se houver)
Data de abertura ou início de atividade: ____/____/____	
Enquadramento da IES na Receita Federal:	<input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Grande
Forma de apuração de lucros:	<input type="checkbox"/> Real <input type="checkbox"/> Presumido <input type="checkbox"/> Não tributada (imune, isento, livre)
A IES teve cursos classificados de 2005 até 2013, no Guia do Estudante da Editora Abril? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não – Quais:	
Qual o valor médio da mensalidade - Cursos de graduação R\$ _____	
A IES possui organograma (estrutura organizacional)? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Qual: _____	
2) Existem programas/políticas de tratamento das demandas de infraestrutura na IES? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Quais:	
3) Existe avaliação de desempenho da taxa de utilização da infraestrutura vigente na IES? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Qual:	

<p>4) Existem planos de investimentos contínuos na infraestrutura da IES? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Quais:</p>
<p>5) Existem na IES programas/políticas de capacitação (mestrado, doutorado) do corpo docente? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Quais:</p>
<p>6) Existem na IES incentivos (econômico-financeiro, elevação funcional e outros) ao corpo docente para participar de congressos, projetos de pesquisas, publicações científicas, cursos de extensão, entre outros? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Quais:</p>
<p>7) Existem na IES políticas de remuneração graduada com base na titulação do docente (especialização, mestrado, doutorado)? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Quais:</p>
<p>8) Existem na IES a prática ou política de busca de parcerias com empresas públicas? E com empresas privadas? <input type="checkbox"/> Saúde pública e ou privada <input type="checkbox"/> Segurança pública e ou privada <input type="checkbox"/> Educação pública e ou privada <input type="checkbox"/> Poderes Constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário) <input type="checkbox"/> Bolsas de estudos para servidores e ou funcionários <input type="checkbox"/> Outras parcerias se houver – Quais:</p>
<p>9) Existe um plano operacional a partir de estratégias traçadas ou pré-estabelecidas pela reitoria? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Qual:</p>
<p>10) Quais ferramentas de gestão são utilizadas pela IES, entre elas: <input type="checkbox"/> Matriz <i>SWOT</i> <input type="checkbox"/> VBR – Visão Baseada em Recursos <input type="checkbox"/> Matriz GUT <input type="checkbox"/> <i>CANVAS</i> <input type="checkbox"/> BSC – <i>Balanced Scorecard</i> <input type="checkbox"/> Painel de Contribuição <input type="checkbox"/> 5 (Cinco) Forças de Porter</p>
<p>11) Qual a principal fonte de recursos da IES? <input type="checkbox"/> Órgãos governamentais <input type="checkbox"/> Lucros gerados pela IES <input type="checkbox"/> BNDES <input type="checkbox"/> Capital dos sócios <input type="checkbox"/> Bancos comerciais <input type="checkbox"/> Outras – Quais:</p>
<p>12) Onde se encontram os principais concorrentes da IES? <input type="checkbox"/> No exterior <input type="checkbox"/> No país <input type="checkbox"/> No Estado <input type="checkbox"/> Na região</p>
<p>13) Distância média (em Km) das principais fontes de alunos/clientes? <input type="checkbox"/> Mais de 200 <input type="checkbox"/> 100-200 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> 00-50</p>

14) Distância média (em Km) das principais IES concorrentes (IES correlatas)?

Mais de 200 100-200 50-100 0-50

15) Abrangência do mercado ou atuação da IES?

Município da sede; Municípios vizinhos da sede;
 Outros municípios da região; O Estado; Outros Estados;
 Várias regiões do país.

16) Valores gastos em tecnologia e inovação em relação ao faturamento bruto da IES:

Insignificante
 Menor que 10%
 10 a 25%
 25 a 50%
 Acima de 50%

17) Existe, na prática, a interação (comunicação) entre a reitoria, pró-reitorias, coordenadores de cursos, docentes e servidores administrativos, sobretudo na questão relacionada à disseminação da Missão, Visão e Valor na Estratégia de Gestão da IES? Sim Não - Quais:

18) Há algum tipo de “conscientização sistemática do pessoal”, em relação à disseminação da Missão, Visão e Valor na Estratégia de Gestão da IES? Sim Não - Quais:

19) De forma semelhante, há entre as IES da região alguma forma de compartilhamento de conhecimentos, inovações tecnológicas, de gestão e de processos? Sim Não – Quais:

20) Existem mecanismos sistemáticos de transmissão dos conhecimentos produzidos e experiências práticas entre as IES (por exemplo, encontros, seminários, congressos, fóruns e outros eventos)?

Sim Não Raramente Frequentemente

Apêndice C: CANVAS: sugestão de questões x respostas

<u>REDE DE PARCEIROS-CHAVE</u>	<u>ATIVIDADES-CHAVE</u>	<u>PROPOSIÇÕES DE VALOR</u>	<u>RELACIONAMENTOS COM CLIENTES</u>	<u>SEGMENTOS CLIENTES</u>
<p>Quem são nossos parceiros-chave? Quem são nossos fornecedores-chave? Quais recursos-chave estamos adquirindo de nossos parceiros? Quais atividades-chave que os nossos parceiros desenvolvem?</p> <p>Plataformas de buscas; Empresas: para estágios; patrocínios; projetos em conjuntos; Empresas: incentivos de bolsas parciais para qualificação de seus servidores/empregados; Convênio e parceria com universidades públicas e com governos no atendimento da saúde; da educação; da habitação; da tecnologia; Fornecedores de equipamentos eletrônicos; materiais impressos; insumos de manutenção, entre outras.</p>	<p>Quais as atividades-chave são necessárias para a proposta de valor? E para nossos canais de distribuição? Para o relacionamento com clientes? Para o fluxo de receitas?</p> <p>Apoio pedagógico ao docente; Desenvolvimento e aplicação de aulas; Apoio aos discentes; Núcleos de estudos de pesquisas e extensão; Iniciação científica; Pesquisas científicas, entre outras.</p> <p><u>RECURSOS-CHAVE</u></p> <p>Quais recursos são necessários para viabilizar a proposta de valor? E os Canais de distribuição? E o relacionamento com clientes? O Fluxo de receitas?</p>	<p>Quais valores e benefícios agregamos para os clientes? Quais problemas dos clientes estamos ajudando a resolver? Quais produtos e serviços oferecemos para cada segmento de clientes? Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?</p> <p>Geração de conhecimento; Geração de oportunidade; Desenvolvimento social e cultural; Qualificação profissional por meio dos cursos de tecnologia; graduação e pós-graduação; Serviços qualificados oferecidos por meio de: empresa Junior; agência de marketing, publicidade e jornalismo; núcleo de prática jurídica; instituto de pesquisas e intermediação de estágios, entre outras.</p>	<p>Que tipos de relacionamento cada seguimento de clientes espera que tenhamos e mantenhamos? Quais relacionamentos nós estabelecemos? Como estes relacionamentos se integram com nosso modelo de negócios? Quanto nos custam estes relacionamentos?</p> <p>Contato presencial com docentes; discentes; pessoal administrativo e apoio; Redes sociais; Eventos culturais; Site institucional; Ouvidoria; Imprensa nos seus diversos meios de comunicações, entre outras.</p>	<p>Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes? Quais dos serviços educacionais têm maior demanda?</p> <p>Ensino Tradicional com pessoas que buscam oportunidades de forma presencial; Ensino a Distância com pessoas com pequena disponibilidade de tempo; Faixa etária de 17 a 24 anos, normalmente buscam o ensino tradicional; acima dessa faixa etária, normalmente buscam o ensino a distância; Empresas privadas e públicas tomadoras de serviços educacionais de forma direta e de forma indireta por meio de pagamento de bolsa integral ou parcial para seus empregados ou servidores, entre outras.</p>

	<p>Conceito da instituição de ensino; Facilidade do vestibular; Localização da instituição de ensino; Valor da mensalidade; Qualificação do corpo docente; Qualidade das instalações físicas/estruturais; Estrutura Administrativa; Tecnologia de ponta; Clínicas; laboratórios; bibliotecas atualizadas; Salas de aulas com equipamentos de apoio; Plataformas base de informações atuais; Ginásio Poliesportivo; Extensão da estrutura em laboratórios; bibliotecas; clínicas; postos de saúde; hospitais; santa casa, entre outras.</p>		<p><u>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</u></p> <p>Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos? Como estamos atingindo os canais atualmente? Como os canais se integram entre si? Qual canal que funciona melhor? Quais apresentam melhor custo/benefício? Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes? Ensino presencial de tecnologia, graduação, pós-graduação; Ensino a distância de tecnologia, graduação, pós-graduação; Ensino presencial de 80% e a distância 20% de forma já autoriza pelo MEC, entre outras.</p>	
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u></p> <p>Quais são os custos mais representativos em nosso modelo de negócios? Quais os recursos-chave mais caros? Quais as atividades-chave mais caras? Equipe de corpo docente qualificada; Funcionários ou servidores de apoio administrativo e acadêmico; Funcionários ou servidores de apoio operacional e manutenção; Estruturas (prédios, bibliotecas, laboratórios, clínicas, entre outras); Extensão da estrutura com convênios e parcerias com outras Instituições, entre outras.</p>		<p><u>FLUXOS DE RECEITAS</u></p> <p>Por qual valor gerado pela IES, seus clientes estariam realmente dispostos a pagar? Por que eles pagam atualmente o valor agregado aos serviços educacionais? Como eles pagam atualmente? Como eles gostariam de pagar? Em quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas? Mensalidades (anualidade dividida em 12 ou 13 parcelas); Taxas de serviços, fora ensino, pesquisa e extensão; Formação de preço com base em: classe social – potencial econômico da região onde está inserida a IES, tendências do mercado dos cursos oferecidos.</p>		

Elaborado pelo autor.

Apêndice D: Dados complementares do CENSO 2012, na Educação Superior do Brasil. Tabelas 5, 6, 7 e Gráficos 5, 6, 7.

Tabela 5 – Número de cursos, matrículas, concluintes e ingressos total na Educação Superior (Graduação e Sequencial), por Nível Acadêmico Brasil 2001/2012.

Ano	Total Geral				Nível Acadêmico							
					Graduação				Sequencial de Formação Específica			
	Cursos	Matrículas	Concluintes	Ingressos	Cursos	Matrículas	Concluintes	Ingressos	Curso	Matrículas/Concluintes	Ingressos	
2001	12.741	3.062.705	401.719	1.235.003	12.171	3.036.113	396.119	1.212.891	570	26.592	5.600	22.112
2002	15.244	3.565.926	479.275	1.465.605	14.445	3.520.627	467.972	1.431.893	799	45.299	11.303	33.712
2003	17.380	3.989.366	554.230	1.591.654	16.505	3.936.933	532.228	1.554.664	875	52.433	22.002	36.990
2004	19.592	4.278.133	652.560	1.682.419	18.751	4.223.344	633.363	1.646.414	841	54.789	19.197	36.005
2005	21.459	4.626.740	756.911	1.851.255	20.596	4.567.798	730.484	1.805.102	863	58.942	26.427	46.153
2006	23.257	4.944.877	784.218	1.998.163	22.450	4.883.852	762.633	1.965.314	807	61.025	21.585	32.849
2007	24.653	5.302.373	806.419	2.165.103	23.896	5.250.147	786.611	2.138.241	757	52.226	19.808	26.862
2008	26.059	5.843.322	885.586	2.360.035	25.366	5.808.017	870.386	2.336.899	693	35.305	15.200	23.136
2009	28.966	5.985.873	967.558	2.081.382	28.671	5.954.021	959.197	2.065.082	295	31.852	8.361	16.300
2010	29.737	6.407.733	980.662	2.196.822	29.507	6.379.299	973.839	2.182.229	230	28.434	6.823	14.593
2011	30.616	6.765.540	1.022.711	2.359.409	30.420	6.739.689	1.016.713	2.346.695	196	25.851	5.998	12.714
2012	32.050	7.058.084	1.056.069	2.756.773	31.866	7.037.688	1.050.413	2.747.089	184	20.396	5.656	9.684

Fonte: Adaptada do Mec/Inep/Deed.

Gráfico 5 – Número de cursos, matrículas, concluintes e ingressos total na Educação Superior (Graduação e Sequencial), por Nível Acadêmico Brasil 2001/2012

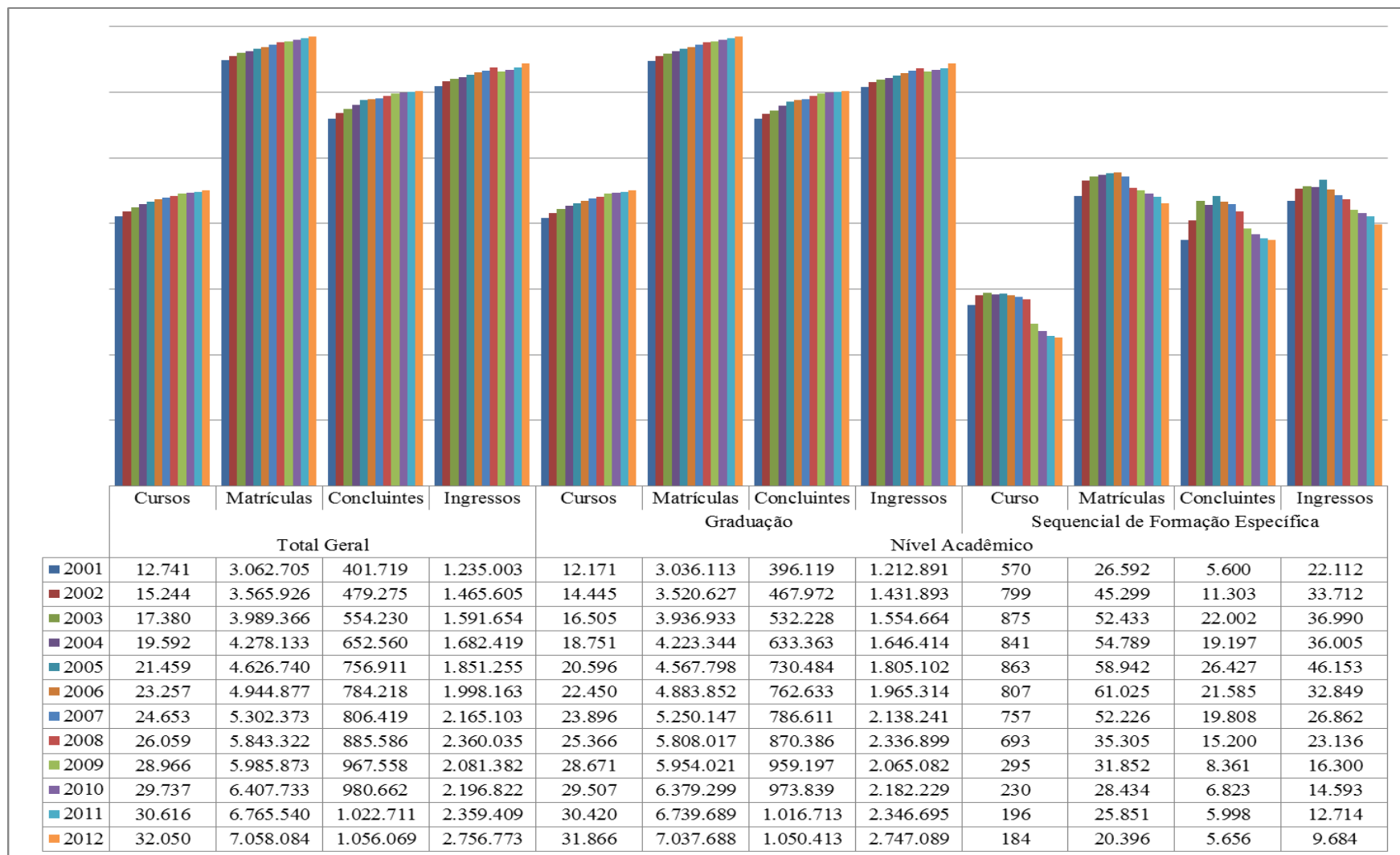


Tabela 6 - Número de matrículas de graduação por modalidade de ensino; funções docentes em exercício, por regime de trabalho; e pessoal técnico administrativo das Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa e a Organização Acadêmica - Brasil – 2012.

Categoria Administrativa	Organização Acadêmica	Matrículas			Funções Docentes em Exercício				Pessoal Técnico Administrativo
		Total	Presencial	A Distância	Total	Tempo integral	Tempo parcial	Horista	
Total Geral	Total	7.037.688	5.923.838	1.113.850	362.732	171.815	92.013	98.904	386.533
	Universidades	3.812.491	3.009.846	802.645	192.917	130.162	35.155	27.600	223.420
	Centros Universitários	1.085.576	829.790	255.786	37.390	9.724	11.277	16.389	38.907
	Faculdades	2.027.982	1.986.263	41.719	119.542	20.573	44.953	54.016	101.987
	IFs e Cefets	111.639	97.939	13.700	12.883	11.356	628	899	22.219
Pública	Total	1.897.376	1.715.752	181.624	150.338	120.443	19.501	10.394	181.063
	Universidades	1.637.489	1.469.565	167.924	126.820	105.549	16.272	4.999	150.870
	Centros Universitários	21.872	21.872	-	1.783	630	490	663	1.029
	Faculdades	126.376	126.376	-	8.852	2.908	2.111	3.833	6.945
	IFs e Cefets	111.639	97.939	13.700	12.883	11.356	628	899	22.219
Privada	Total	5.140.312	4.208.086	932.226	212.394	51.372	72.512	88.510	205.470
	Universidades	2.175.002	1.540.281	634.721	66.097	24.613	18.883	22.601	72.550
	Centros Universitários	1.063.704	807.918	255.786	35.607	9.094	10.787	15.726	37.878
	Faculdades	1.901.606	1.859.887	41.719	110.690	17.665	42.842	50.183	95.042

Fonte: Adaptada do Mec/Inep/Deed.

Gráfico 6 - Número de matrículas de graduação por modalidade de ensino; funções docentes em exercício, por regime de trabalho; e pessoal técnico administrativo das Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa e a Organização Acadêmica - Brasil – 2012.

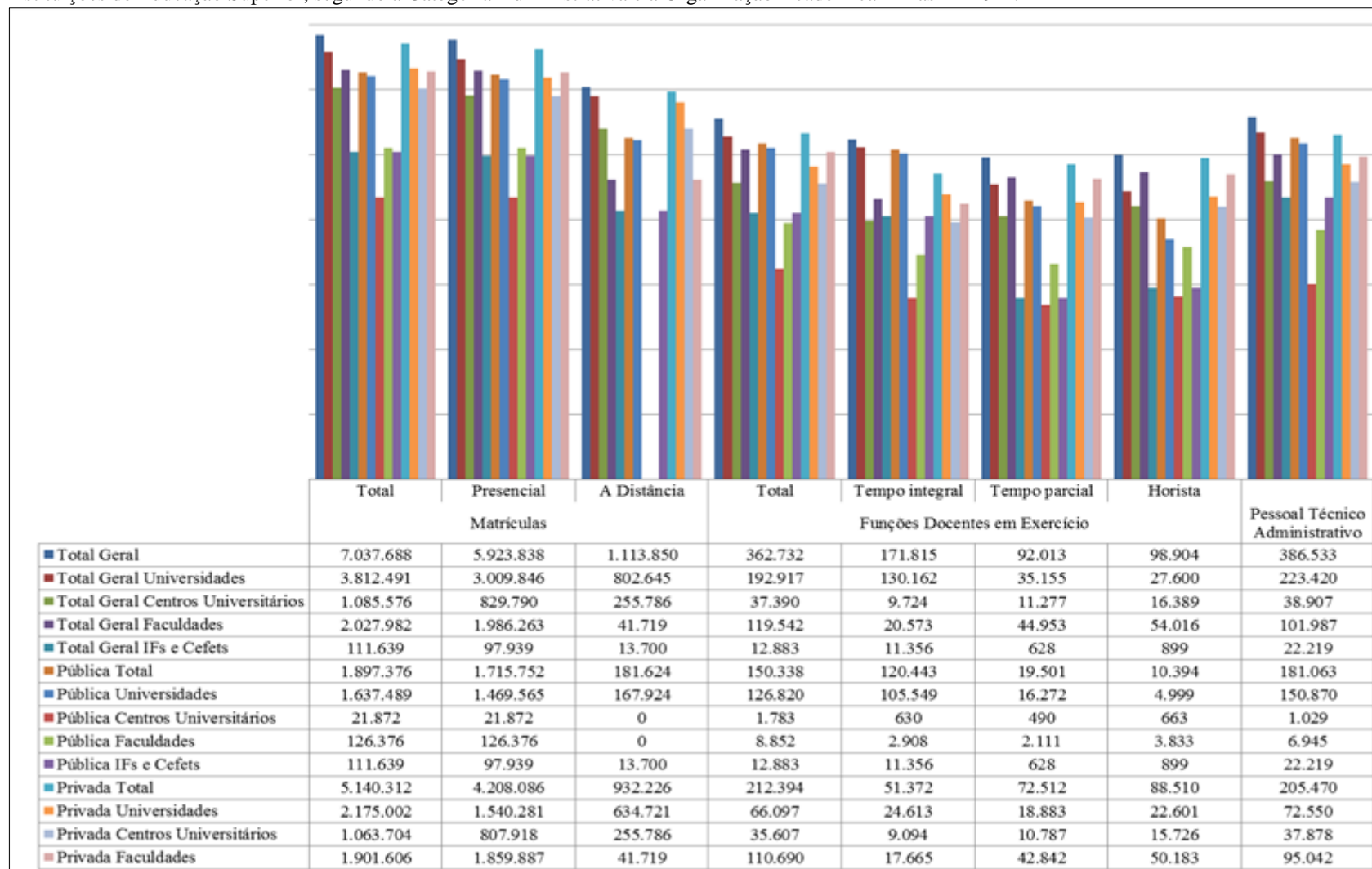


Tabela 7 - Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa - Brasil - 2001/2012.

Ano	Instituições								
	Total	Universidades		Centros Universitários		Faculdades		IFs e Cefets	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2001	1.391	71	85	2	64	84	1.059	26	-
2002	1.637	78	84	3	74	83	1.284	31	-
2003	1.859	79	84	3	78	86	1.490	39	-
2004	2.013	83	86	3	104	104	1.599	34	-
2005	2.165	90	86	3	111	105	1.737	33	-
2006	2.270	92	86	4	115	119	1.821	33	-
2007	2.281	96	87	4	116	116	1.829	33	-
2008	2.252	97	86	5	119	100	1.811	34	-
2009	2.314	100	86	7	120	103	1.863	35	-
2010	2.378	101	89	7	119	133	1.892	37	-
2011	2.365	102	88	7	124	135	1.869	40	-
2012	2.416	108	85	10	129	146	1.898	40	-

Fonte: Adaptada do Mec/Inep/Deed.

Gráfico 7 - Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa - Brasil - 2001/2012.

