



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES ENSINO SUPERIOR PRIVADAS: UMA BUSCA POR VANTAGEM COMPETIVA

Tiago Charles Jean de Brito
Centro Universitário UNA
tiagocharlesjb@gmail.com

Cláudio Heleno Pinto da Silva
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
claudiohps@gmail.com

Daniela Costa Vecchia
Centro Universitário UNA
vecchia.daniela@yahoo.com.br

RESUMO

Planejamento e estratégia são pontos chave para quaisquer organização com o intuito de se destacar frente ao seu mercado de atuação. Portanto, não seria diferente para o mercado acadêmico e para as instituições universitárias privadas, a necessidade de uma atenção à estas etapas de gestão administrativa do negócio. Diante deste contexto, o artigo teve como objetivo apresentar uma análise sobre o planejamento estratégico para as instituições universitárias privadas com o auxílio de duas metodologias mundialmente conhecidas: Matriz SWOT e As 5 Forças de Porter. Em relação ao método, a pesquisa foi classificada como descritiva e explicativa, com uma abordagem qualitativa, sendo ainda classificada como bibliográfica e documental. Os resultados demonstram o quão necessário é o planejamento estratégico para as Instituições de Ensino Superior (IES) visto a exposição aos fatores do ambiente interno e externo, bem como, à agressiva concorrência em busca de uma fatia do setor acadêmico no mercado nacional e internacional.

PALAVRAS CHAVE

Planejamento e Estratégia; Planejamento Estratégico; Instituições de Ensino Superior; IES; Instituições Universitárias Privadas.

ABSTRACT

Planning and strategy are key points for any organization aiming to stand out front of your market. So it would be no different for the academic market and for private universities Institutions, the need for attention to these steps on administrative management of the business. Given this context, this paper aims to present an analysis of the strategic planning for private

universities with the help of the world-famous methodologies: SWOT Matrix and Porter's 5 Forces. Regarding the method, the research was classified as descriptive and explanatory, with a qualitative approach, still being classified as literature and documents. The results demonstrate how strategic planning is necessary for Higher Education Institutions (HEIs) since exposure to factors of the internal and external environment, as well as the aggressive competition in search of a slice of the academic sector in the national and international market.

KEYWORDS

Planning and strategy; Strategic Planning; Institutions of Higher Education; IES; College Private Institutions

INTRODUÇÃO

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) realiza anualmente uma coleta de dados sobre a educação superior brasileira, através de questionários preenchidos pelas instituições existentes e também de dados do chamado Sistema e-MEC.

“O objetivo é oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor.” (Fonte: <http://portal.inep.gov.br>).

A referência para a coleta destes dados está embasada nas diretrizes gerais previstas pelo Decreto nº 6.425 de 4 de abril de 2008. Vale ressaltar ainda a obrigatoriedade de todas as instituições participarem, conforme rege o Art 5º, do decreto em pauta:

“Toda instituição de educação, de direito público ou privado, com ou sem fins lucrativos, é obrigada a prestar as informações solicitadas pelo INEP, por ocasião da realização do censo da educação ou para fins de elaboração de indicadores educacionais.” (Art 5º, Decreto nº 6.425 de 04 de Abril de 2008).

Diante de uma breve análise dos últimos relatórios do INEP, que se encontram em livre acesso no seu próprio site, tem-se as estatísticas abaixo:

“Em 1996 havia no Brasil 922 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais 711 eram de caráter privado. Em 2004, o número de IES atingiu a marca de 2.013 instituições, onde 1.789 eram privadas. Já em 2011, foram contabilizadas 2.365 IES e o número de instituições privadas alcançou a marca de 2.081 unidades” (Fonte: INEP).

A Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior. Este fato aliado a abertura de portas do mercado internacional, trouxe grande crescimento para o setor acadêmico e feroz concorrência, aliada também à melhoria dos processos institucionais internos e externos, como do catálogo de “produtos” (os cursos) vendidos aos alunos da rede privada e dos demais serviços universitários até então oferecidos. A partir desse momento então barreiras para as oportunidades no ambiente educacional são superadas, e começa a disputa de mercado, o ensino agora se torna um negócio, tão lucrativo quanto responsável pelo crescimento da economia brasileira.

Existe agora a necessidade de uma gestão profissionalizada para estas instituições, voltada para o mercado e focada em seu negócio, tornando-as ainda mais evidentes.

“A gestão das instituições de ensino superior no Brasil é baseada na improvisação, nas indefinições e carente de planejamento.” (SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003).

Mediante essa necessidade se inicia a pesquisa desenvolvida neste trabalho. As instituições universitárias privadas como qualquer outra organização, possuem metas à cumprir e objetivos à serem alcançados. Elas necessitam utilizar uma variedade de recursos existentes além da necessidade de formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento para alcançar os seus resultados desejados, tanto internamente como estrutura organizacional, como externamente no seu mercado de atuação, se tornando competitiva e agregando valores que a destaque das demais.

A publicação abaixo foi de grande valia motivacional para o desenvolvimento deste trabalho, mesmo destacando uma IES pública, só confirma o quanto é necessário o planejamento estratégico para as IES privadas alcançarem um patamar mais alto relativo ao níveis de qualidade e concorrência no âmbito acadêmico nacional e internacional.

“USP cai novamente em ranking internacional de universidades” (Estadão.edu – Bárbara Ferreira Santos).

A publicação referida acima pelo Estadão de SP no dia 05 de março deste ano de 2014, diz que a Universidade de São Paulo (USP) caiu no ranking internacional de universidades. A reportagem ressalta que foram ao menos 11 posições na lista que mede a reputação das instituições pelo mundo, publicada pelo Times Higher Education (THE), revista britânica que faz os principais rankings mundiais de ensino superior.

No desenvolvimento da reportagem do Estadão é citado que embora o desempenho da universidade tenha caído, a USP ainda é a única universidade da América Latina a ser citada e aponta ainda a elite mundial de universidades dos Estados Unidos e do Reino Unido que ocupam as dez primeiras posições: Universidade Harvard; Instituto de Tecnologia de de Massachussetts (MIT); Universidade Stanford; Universidade de Cambridge; Universidade de Oxford; Universidade da Califórnia em Berkeley; Universidade Princeton; Universidade Yale; Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech); Universidade da Califórnia em Los Angeles.

Tendo como premissa este cenário, entende-se a necessidade existente de um aperfeiçoamento constante nos processos de gestão destas instituições e também a necessidade de aperfeiçoar o planejamento e estratégia das IES como um todo, identificando os pontos onde existem falhas à serem corrigidas para as tornarem muito mais competitivas no mercado, tanto públicas quanto privadas, mas principalmente as IES privadas brasileiras, ao que se refere este trabalho e que se quer foram referenciadas no ranking.

Partindo deste princípio, está apresentado neste trabalho, duas das metodologias de gestão estratégica mais tradicionalmente adotadas no mundo: Matriz Swot e as 5 Forças de Porter, que foram utilizadas para realizar os estudos necessários de forma a demonstrar como é possível com a ajuda destas ferramentas, traçar um plano estratégico melhor definido e estruturado, a fim de identificar os resultados esperados e promover o auto-desenvolvimento ao longo do tempo e mercado para cada instituição universitária, auxiliando assim seu desenvolvimento constante como um todo, como estrutura organizacional interna e também como organização externa através dos seus serviços oferecidos no mercado nacional e no mundo, se tornando assim mais competitiva em busca do destaque e reconhecimento qualitativo em meio ao cenário globalizado.

1.1 PROBLEMA

Como o planejamento e a estratégia podem ajudar no aperfeiçoamento dos processos da gestão de instituições universitárias privadas, utilizando de ferramentas como a Matriz Swot e as

5 Forças de Porter, para garantir sua melhoria como uma estrutura organizacional interna e também como destaque competitivo para o mercado externo?

1.2 OBJETIVOS

O presente artigo tem como objetivo apresentar como o planejamento e a estratégia podem ajudar no aperfeiçoamento dos processos da gestão de instituições universitárias privadas, utilizando de ferramentas como a Matriz Swot e as 5 Forças de Porter, para garantir sua melhoria como uma estrutura organizacional interna e também como destaque competitivo para o mercado externo. Além disso, delinear o impacto da estratégia para as organizações e as vantagens da adoção do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior (IES) privada com a utilização das ferramentas de gestão estratégica apresentadas neste trabalho.

2. METODOLOGIA

Este trabalho foi concebido quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva visto que esse estudo descreveu os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987) e também como uma pesquisa explicativa, onde preocupou-se em identificar os fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, esta pesquisa visou demonstrar o “porquê das coisas” através dos resultados oferecidos. Tal estudo se caracterizou assim, por buscar descrever e explicar a articulação da vertente do Planejamento e Estratégia em Instituições Universitárias Privadas, por meio das metodologias de gestão estratégica mais tradicionalmente adotadas no mundo: Matriz Swot e as 5 Forças de Porter.

Quanto à abordagem, a pesquisa em questão é predominantemente qualitativa. A pesquisa apresenta a forma de abordagem qualitativa, pois o pesquisador participou, compreendeu e interpretou os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

Quanto à natureza, a pesquisa se caracterizou aplicada e quanto aos procedimentos, a pesquisa foi desenvolvida como uma pesquisa inicialmente bibliográfica, onde foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002) e finalmente se caracterizando como pesquisa documental, devido a utilização de fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002) onde se enquadra os estudos da MATRIZ SWOT e também das 5 FORÇAS DE PORTER.

2.1.1 Delimitação da pesquisa

A presente pesquisa se propôs a estudar o planejamento e estratégia em instituições universitárias privadas, delimitando-se apenas na utilização das duas metodologias mais tradicionalmente conhecidas e mundialmente utilizadas: a Matriz Swot e as 5 Forças de Porter, voltadas portanto à necessidade visível de um alinhamento estratégico organizacional nestas instituições.

2.1.2 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi estruturada por meio da pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa se deu por meio da coleta de material já elaborado e publicado sobre o tema da pesquisa como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, artigos, dissertações e teses.

2.1.3 Análise e tratamento dos dados

Após a coleta de dados, houve uma compilação das informações coletadas selecionando as que tiveram maior grau de proximidade para aplicação no problema encontrado no desenvolvimento deste trabalho.

3. REFERÊNCIAL TEÓRICO

São apresentados aqui os conceitos e definições dos termos Planejamento e Estratégia, delimitando-se sua aplicação nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. Posteriormente, se apresenta as duas metodologias mais tradicionalmente conhecidas e mundialmente utilizadas: a Matriz Swot e as 5 Forças de Porter, focando sua aplicação para o propósito estratégico das IES privadas, a fim de realizar de maneira revolucionária e satisfatória o entendimento e utilização de novos conceitos ao se tratar de planejamento e destaque acadêmico, tanto organizacional quanto institucional, à nível “de fatia” na concorrência do mercado.

3.1.1 Planejamento e Estratégia – Conceitos e Definições

Planejar é condição básica para alcançar os objetivos desejados. É necessário o planejamento das metas à serem atingidas, dos recursos à serem utilizados e também de todos os controles necessários para avaliar a execução e as variações do decorrer do percurso do que foi planejado. Planejamento influencia diretamente na tomada de decisão, na organização e funcionamento das empresas, na previsão de acontecimentos que se tornam entradas para outros processos dentro do planejamento, porém todos já antes gerenciados, através do seu nível de criticidade, de risco, de impacto, de prioridade, dentre outros aspectos importantes para a organização.

Não diferente disto, quanto às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, o planejamento é essencial para a especificação de onde a instituição se encontra, de onde ela deseja chegar e de como ela pode trilhar o caminho até seu objetivo, utilizando unicamente dos recursos (materiais, financeiros, humanos e tecnológicos) os quais ela possui no momento, além da utilização do próprio planejamento para a realização de uma previsão, de como e quando utilizar os mesmos recursos especificados, que serão agregados durante o caminho.

Todos estes detalhes, mostram que qualquer organização hoje sem planejamento, não está pronta para as surpresas e dificuldades do mercado nacional e internacional, principalmente sendo no âmbito acadêmico. O portfólio de cursos oferecidos e universidades particulares que surgem anualmente é muito vasto e intenso, sem planejamento estes cursos e estas mesmas universidades não se tornam competitivas, não conseguem se destacar, não conseguem se manter, não conseguem reconhecimento por parte do seu público alvo, nem tão pouco certificação e avaliação do órgão regulamentar acadêmico de nível superior, conseqüentemente não conseguem atingir uma fatia considerável do mercado de IES.

“A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004” CONAES, Órgão vinculado ao Ministério da Educação (Fonte: <http://portal.mec.gov.br/>).

Segundo Mintzberg (2001), estratégia refere-se a forma de se pensar no futuro, integrando decisões e resultados. Para Bateman e Snell (1998), administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.”

Para Kotler (1992, p63), “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Portanto o planejamento estratégico tende a orientar e caso necessário reorientar os negócios e produtos da empresa, a fim de gerar lucro e crescimento.

Nas palavras de Drucker (1977), planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

“O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa” (ANSOFF et al., 1981 1981 apud ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

3.1.2 Impactos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico para uma Instituição de Ensino Superior, irá alinhar a instituição e seu negócio ao mercado de atuação, tornando-a destaque e referência, deixando os objetivos planejados de estarem somente no papel, para ser tornarem objetivos concretos.

“Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir.” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 4).

A partir da realização de um bom planejamento estratégico, consegue-se a acertividade e realização de todas as metas e objetivos traçados, consegue-se com êxito, atingir os resultados esperados. Com a visão estratégica correta para uma IES, a competência necessária para seu planejamento, a aplicação exata dos recursos que a mesma possui, tendo-se também um plano de ação bem definido, é mais que possível atingir as mudanças esperadas na instituição com efetivo sucesso a fim de ser tornarem ativas e concorrentes das fatias do mercado acadêmico.

O alinhamento estratégico organizacional, posterior a análise de todo o contexto ambiental (interno e externo) no qual a empresa se aloca, sendo utilizado de maneira contínua, sistemática e organizada, de modo a “prever o futuro”, minimizando os riscos e capacitando a organização em tomadas de decisões acertivas, assim como conceitua Drucker (1977), viabiliza todo o sucesso esperado pela instituição após um planejamento estratégico.

“As empresas conseguem obter retornos acima da média quando implantam a estratégia determinada pelas características da indústria (setor) geral e pelos ambientes competitivos (macroambiente e ambiente competitivo). As empresas que desenvolvem ou adquirem as habilidades internas necessárias para implantar as estratégias exigidas pelo ambiente externo provavelmente serão bem sucedidas, enquanto aquelas que não fizerem, provavelmente fracassarão. Consequentemente, esse modelo constata que os retornos são determinados basicamente por características externas e não pelos recursos e capacidades internos exclusivos de uma empresa”. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 14).

3.1.3 Matriz Swot e as 5 Forças de Porter

3.1.3.1 Matriz Swot

S.W.O.T é o anagrama para: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A análise realizada através da Matriz SWOT auxilia no posicionamento ou na identificação da posição estratégica na qual a empresa se encontra, tanto para o ambiente interno quanto externo.

Através da análise da Matriz SWOT é possível montar um “inventário” das forças e fraquezas (internas) da organização e também das ameaças e oportunidades (externas) que englobam a empresa no mercado.

A Matriz SWOT é usada portanto como base para a realização da análise da “origem do fator” com relação à “conquista do objetivo” traçado. Em outras palavras, tem-se o ambiente interno e externo no qual determinada empresa está inserida e em contraponto o que pode ajudar ou atrapalhar na conquista dos seus objetivos.

Logo, um dos principais objetivos da Matriz SWOT é justamente esta identificação das forças que compõem o negócio, possibilitando o desenvolvimento e a consolidação da estratégia empresarial.

Os resultados das estratégias definidas pelos membros da organização, referem-se ao ambiente interno, que pode ser controlado pela diretoria da empresa. Portanto, caso haja um ponto forte, este deve ser maximizado e se caso houver um ponto fraco, este deve ser controlado através de um plano já previsto e definido anteriormente pelo planejamento estratégico, se não houver a possibilidade de controle, o mesmo deve ter o seu impacto ao menos minimizado, para que não gere prejuízos à organização.

Para o ambiente externo, a organização deve estar atenta, monitorando-o rotineiramente, de forma que seja possível identificar e aproveitar as oportunidades, bem como evitar as ameaças. Diferente da tratativa dos pontos fracos, no ambiente externo não existe controle, logo, a organização deve pensar nas ameaças de maneira direta, mantendo também um planejamento estratégico, a fim de reduzir os riscos que podem ser causados à insituição oriundos dos fatores externos.

A análise obtida através da “origem do fator” (se externa ou interna) e das variáveis representadas pela relação ao que pode “ajudar ou atrapalhar a conquista dos objetivos” (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), viabiliza os estudos para as tomadas de decisão e a definição das estratégias de negócios adotadas em diante pela organização.

3.1.3.2 As 5 Forças de Porter

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), “A análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70” também conhecido como As Cinco Forças de Porter.

O modelo das 5 Forças de Porter, visa demonstrar o grau de atratividade de determinado setor da economia, trabalhando um conjunto de forças que tem influência direta na competitividade. Uma das forças está dentro do próprio setor atuante da organização e as demais são de influência externa. Em outras palavras:

“A atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade” (Aaker, 2007).

O objetivo principal do modelo de Porter (1992) é deixar claro a influência (positiva ou negativa) que cada um dos envolvidos exerce em determinada organização e seu negócio, para que assim possa ser criada uma estratégia empresarial mais eficiente. As 5 forças são: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substituto.

3.1.3.2.1 Rivalidade entre os concorrentes

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) “A rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Essa força, é determinante para a competitividade no mercado.

A lucratividade diminui a medida que a rivalidade aumenta, quanto mais alta a rivalidade entre os concorrentes menos atrativo se torna o mercado. Isto porque a disputa de preços, promoções, investimento em propagandas, inovação e marketing é muito ferrenha e acaba-se cortando alguns percentuais no lucro para a captação e conquista de novos clientes.

3.1.3.2.2 Poder de negociação dos clientes

Essa força, faz relação quanto ao poder de decisão dos clientes mediante as características do produto, como preço e qualidade. Quando os compradores exigem produtos de alta qualidade por um preço baixo, o mercado novamente é pressionado, as empresas são encurraladas a fim de um novo corte nas margens de lucro para que os preços aplicáveis atendam ao poder de barganha dos compradores, o que conseqüentemente afeta a lucratividade.

3.1.3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores, também é fator de impacto na lucratividade. Uma vez que, determinado setor possui poucos fornecedores, surge então uma certa dependência dos mesmos (por matéria-prima, componentes ou serviços prestados à empresa) e conseqüentemente um problema por isso.

Segundo o modelo de Porter, os fornecedores tendem a aplicar suas próprias estratégias nas relações que possui, negociando preços, prazos e formas de pagamento, podendo até mesmo se recusar no fornecimento de algo para determinada empresa ou também, usufruir da exclusividade que possui e aplicar preços absurdos para os recursos únicos que somente ele dispõe no mercado.

Portanto, cabe a cada empresa analisar sua atual relação com seus principais fornecedores e identificar se são relações baseadas em alguma dependência, o que por fim prejudica a sua lucratividade final.

3.1.3.2.4 Ameaças de novos entrantes

Também conhecida por “ameaça da entrada de novos concorrentes” ou “barreiras à entrada de concorrentes”, essa força faz referência às novas empresas que surgem e desejam conseguir estabilidade no setor (uma fatia de mercado no qual está se inserindo), através da obtenção de clientes, fornecedores e recursos.

No entanto, essa força é pequena quando há dificuldades na consolidação da entrada desta nova empresa no mercado. Porém, quando este novo concorrente consegue se estabelecer mediante ao mesmo setor, clientes, fornecedores, etc. há perda de rentabilidade e lucratividade por parte das empresas veteranas e esta força se torna forte. O intuito das barreiras é portanto fazer com que as novas empresas revejam toda a sua estratégia antes de aderir a um novo setor, analisando as dificuldades existentes e impostas pelo próprio mercado de atuação, muitas vezes, já saturado.

“Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além

do poder de reação das organizações já estabelecidas” (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

A economia de escala, o capital necessário e os acessos aos canais de distribuição, são algumas das barreiras que possuem maior impacto sobre o surgimento de novas empresas em seus respectivos mercados de atuação.

Empresas já atuantes, tendem a produzir em grandes quantidades, conseqüentemente aplicando custos menores, isso afeta as novas empresas, uma vez que, no seu surgimento existe uma carência na resposta aos investimentos aplicados, dessa forma os níveis de custos repassados ao cliente final são uma desvantagem quanto aos aplicados pelos veteranos no mercado. Outro fator de barreira relevante e aqui ainda perceptível, é justamente a carência no capital necessário a fim da realização dos investimentos iniciais como uma nova empresa e também da instalação e consolidação do negócio frente ao mercado.

Quanto ao acesso aos canais de distribuição, essa barreira se refere ao ganho de espaço de mercado, uma vez que, os veteranos possuem relações contratuais sólidas em diversos canais de vendas, as novas empresas ficam sem opção mercadológica para se estabelecer frente aos canais de distribuição. Todas estas barreiras, são fatores que dificultam o aparecimento de novas empresas e de concorrência em todos os setores de atuação do mercado.

3.1.3.2.5 Ameaça de produtos substitutos

Segundo o modelo de Porter, um produto substituto é aquele que desempenha a mesma função ou muito parecida com a do produto da empresa já atuante no mercado, satisfazendo a necessidade do cliente final de igual modo. Este produto substituto não faz frente direta com o produto atual, mas pode fazer com que a empresa atuante perca parte ou a totalidade dos seus clientes muito em breve.

“Os produtos substitutos não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes” (Aaker, 2007).

Na relação custo/benefício os produtos substitutos apresentam grandes vantagens. Geralmente, os produtos atuais vão se tornando obsoletos e se para os clientes o custo de substituição do produto atual são mínimos, essa substituição fatalmente ocorrerá. A empresa do produto atuante deve tomar as medidas necessárias para investir em avanços tecnológicos, produzindo uma melhoria para o produto atual, caso contrário irá perder a sua fatia de mercado para a empresa do produto substitutivo.

Um exemplo segundo Aaker (2007), são “os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou o e-mail como substituto dos Correios”. Logo, se faz necessário o alto conhecimento do setor do mercado de atuação e das características que governam as forças competitivas (O modelo das 5 forças de Porter), a fim de se elaborar um planejamento estratégico eficaz.

3.1.4 Vantagens da Adoção do Planejamento Estratégico para as Instituições de Ensino Superior com a Matriz SWOT e as 5 Forças de Porter

Até esta etapa do trabalho, pode-se perceber o quão necessário é a utilização das ferramentas de gestão não só aqui apresentadas, mas tantas outras que fazem parte de um portfólio de recurso para auxiliar na adoção e construção de um planejamento estratégico sólido e eficaz.

“[...] para se ter sucesso no processo de planejamento, o estrategista deve combinar características e premissas dos diferentes modelos de planejamento, visto que cada um, [...] enfoca apenas um ou poucos aspectos da organização e/ou do ambiente. Todas as escolas de planejamento estratégico e seus modelos trouxeram contribuições para o campo da estratégia, mas nenhuma propiciou uma visão completa sobre o assunto, o que as torna individualmente limitadas, mas potencialmente efetivas quando abordadas em grupos” (COSTA, 2009, Gestão Estratégica |MBA – UNA | pg 12).

Portanto, visto a necessidade das IES se prepararem de forma real, planejando objetivos de forma estratégica, a fim de obter participação ativa e competitiva no mercado acadêmico, é necessário a utilização mínima destas duas ferramentas retratadas no tópico anterior (1.4.3).

Após a base organizacional e institucional da IES estar definida, tal como citado por TAVARES (2007), a delimitação do negócio, da visão, da missão e as competências distintivas, podemos partir para a utilização da Matriz SWOT.

“[...] tanto o ambiente quanto as características da empresa influenciam o nível específico de sua lucratividade. Assim é possível que exista uma relação de reciprocidade entre o ambiente e a estratégia da empresa, o que, portanto, afeta o seu desempenho” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 14).

Logo, o uso da Matriz SWOT, torna viável à quaisquer instituição de ensino superior (IES) privada, estudos sólidos e confiáveis para suas tomadas de decisão e para a definição do seu posicionamento estratégico frente ao mercado acadêmico, ampliando suas condições reais de concorrência a fatia deste setor.

No entanto, para garantirmos melhor planejamento na análise do ambiente externo, as IES podem usufruir também das 5 Forças de Porter, onde obterão o entendimento das forças competitivas no âmbito do mercado acadêmico e conseqüentemente traçar uma estratégia empresarial mais eficiente para lidar com as oportunidades e ameaças em um nível mais específico, conforme abordado em 5 forças pelo modelo de Porter.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A presente seção apresenta a análise dos dados referente ao planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior (IES) com a Matriz SWOT e também ao planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior (IES) com as 5 Forças de Porter.

4.1.1 O planejamento estratégico em IES com a Matriz SWOT

Utilizando a Matriz SWOT, analisando com perícia a instituição, identificarmos quais são suas forças e fraquezas internas, bem como suas oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo.

Para o ambiente interno, é necessário que as IES construam junto a diretoria, planos para controlarem os pontos fracos da instituição ou amenizar o seu impacto diante da necessidade competitiva no mercado acadêmico.

Visto que para o ambiente externo não se tem controle, as IES devem estar sempre monitorando o setor acadêmico nacional, para aproveitar as oportunidades e evitar de imediato as ameaças. Pensando nas ameaças de maneira direta, a diretoria da IES deve traçar um plano a fim de reduzir todos riscos possíveis referentes às possíveis ameaças do ambiente externo.

4.1.2 O planejamento estratégico em IES com as 5 Forças de Porter

Diante do “incontrolável” ambiente externo, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, tem como ferramenta para auxiliar de modo estratégico suas reações, o modelo das 5 Forças de Porter.

Quanto à rivalidade entre os concorrentes, considerada a mais significativa das 5 forças (Serra, Torres e Torres, 2004), as IES devem se posicionar de forma estratégica e competitiva, visto que essa força está inteiramente relacionada a oferta dos cursos (graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado), bem como a disputa de preços, promoções, formas de pagamento, investimento em propagandas, inovação e marketing. Portanto não se pode esquecer do planejamento estratégico ao escolher cortar margens de lucro para oferecer preços mais competitivos para os curso oferecidos.

Sobre o poder de negociação dos clientes, essa força refere-se ao poder de decisão dos clientes diante das características do produto, preço e qualidade. Neste quesito as IES devem se esforçar para garantir os altos padrões exigidos pelo MEC e principalmente pelos clientes, interessados não somente no preço e nas formas de pagamento competitivas aplicadas pela instituição mais principalmente pela qualidade e reconhecimento de cada curso oferecido.

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação” (PORTER, 1992, p. 4).

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, é necessário analisar quem são os fornecedores específicos de cada IES e os fornecedores comuns ao mercado acadêmico (que irão ajudar a manter o negócio das IES funcionando), bem como para serviços e insumos, sejam papelarias, gráficas, empresas de serviços em gestão predial, etc.; A partir dessa análise será possível identificar o peso que esta força tem para a IES em específico e posteriormente traçar um plano estratégico de melhoria contínua para que os custos sejam quão menores possíveis e assim a lucratividade da instituição não seja afetada de forma a se preocupar.

Quanto as ameaças de novos entrantes ou também conhecida como barreiras à entrada de concorrentes, é necessário a busca da solidez das barreiras que possuem maior impacto sobre o surgimento de novas empresas (isso para as IES veteranas), desta forma a discrepância da economia de escala, do capital necessário e dos acessos aos canais de distribuição das IES veteranas para as IES recém chegadas ao mercado irá pressionar a IES nova, a fazendo desistir do mercado, ou na menor das hipóteses, não deixará espaço pra que ela cresça.

Para as IES “recém nascidas” no mercado é necessário alto capital para investimento, capital que deve ser igual ou superior ao de IES veteranas, isso para tentar combater as outras barreiras, tal como o acesso aos canais de distribuição (onde as novas IES, deverão pagar mais que as veteranas para conquistar um lugar de destaque) e a economia de escala (onde mais uma vez as novas IES deverão aplicar um alto capital a fim de fornecer ao cliente final, que é comum a IES veterana, mesmos valores aos cursos, ou valores e condições melhores, mantendo o mesmo nível de qualidade).

Para a ameaça de produtos substitutos, as IES devem se posicionar de forma estratégica a fim de que em período de tempo pré planejado, atualizem o currículo de cursos, as grades de matérias, a contratação de professores mais preparados, os preços e formas de pagamento, dentro

outras vantagens, benefícios e parcerias, que podem ser interessantes. Desta forma as IES se protegem quanto aos produtos novos do mercado (cursos recém criados), com foco em áreas distintas (a fim de atender a necessidade da procura e especialização dos clientes), competindo de maneira igual, com cursos de igualmente atualizados, seguindo as tendências do mercado acadêmico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo inicial, foi constatado que o planejamento e a estratégia não só podem, como são de extrema necessidade para o aperfeiçoamento dos processos da gestão de instituições universitárias privadas, utilizando de várias ferramentas como duas das mais conhecidas e utilizadas mundialmente (retratadas por este estudo), a Matriz SWOT e as 5 Forças de Porter, garantindo a melhoria das IES privadas como estrutura organizacional e institucional pertencente e contribuinte do mercado acadêmico.

O planejamento estratégico traz enormes benefícios e direciona as instituições de ensino superior privadas, a fim de se tornarem mais competitivas e estarem preparadas para todas as oscilações do mercado acadêmico e principalmente sobre as influências sofridas, tanto pelo ambiente interno quanto pelo ambiente externo.

Por fim, conclui-se que a adoção do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior (IES) privada, com o auxílio da Matriz SWOT e das 5 Forças de Porter, é de extrema importância e recomendação para utilização contínua, mediante as infindas vantagens e ao “poder competitivo” que se agrega à instituição universitária privada, diante das demais concorrentes em busca da mais expressiva fatia de mercado do setor acadêmico.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman, 2007.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **ADMINISTRAÇÃO; Construindo Vantagem Competitiva**; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.539 pgs.

BRASIL. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BRASIL. Decreto nº 6.425, de 4 de abril de 2008. Dispõe sobre o censo anual da educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 abr. 2008.

BRASIL, Dados Abertos - Governo Federal, **Microdados do Censo da Educação Superior**, 2011. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/microdados-do-censo-da-educacao-superior>

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª edição. São Paulo: Cortez 2001

CORRÊA, Kenneth, 2008. Administração e Gestão - Conceitos, métodos e teorias administrativas, Planejamento Estratégico Orientado a Resultados, **Modelo de 5 Forças de Michael Porter**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/>>

COSTA, Danilo Melo, 2009. **Gestão Estratégica**. MBA – UNA.

DRUCKER, Peter F . Introdução à Administração. São Paulo : Pioneira, 1977.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. D. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica:Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. Revista de Ciências da Administração v.9 n.19, set/ dez 2007. p.147-178.

FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da Pesquisa Científica. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>> e também < <http://www.censosuperior.inep.gov.br/>>

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2000.

PORTER, M.E., Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 7ª ed., Campus, RJ., 1992

SANTOS, Barbara Ferreira. **Estadão.Edu** – 05 de Março de 2014. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,usp-cai-novamente-em-ranking-internacional-de-universidades,1137543>>

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004

THE, Times Higher Education. **World Reputation Rankings 2014**, 2014. Disponível em: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/reputation-ranking>

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987. 175p