

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

GILSON GOMES DAS NEVES

**OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS RESULTADOS
ORGANIZACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
PRIVADA DO DISTRITO FEDERAL**

Goiânia – GO

Março / 2022

GILSON GOMES DAS NEVES

**OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS RESULTADOS
ORGANIZACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
PRIVADA DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Jesus
Beserra de Almeida
Coorientador: Prof Dr. José Sérgio de Jesus

Goiânia – GO
PPGADM – UNIALFA
Março / 2022

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

N511i

Neves, Gilson Gomes das

Os impactos do planejamento estratégico nos resultados organizacionais de uma instituição de educação superior privada do distrito federal/ Gilson Gomes das Neves – 2022.

124 f.: il. 30cm

Orientador: Prof. Dr. Wilson de Jesus Beserra de Almeida.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Mestrado Profissional Em Administração– Brasília, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Instituição de Educação Superior Privada. 3. Balance Scorecard. I Almeida, Wilson de Jesus Beserra de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 65.014-047.74

Gilson Gomes das Neves

**OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS RESULTADOS
ORGANIZACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
PRIVADA DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração sob orientação do Prof. Dr. Wilson de Jesus Beserra de Almeida e Coorientador Prof Dr. José Sérgio de Jesus.

Prof Dr Wilson de Jesus Beserra de Almeida –
Centro Universitário Alves Faria - Unialfa

Prof Dr Patrícia Camillis
Centro Universitário Alves Faria - Unialfa

Prof Dr. José Sérgio de Jesus –
Centro Universitário Projeção - Uniprojeção

Goiânia – GO

Março / 2022

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof PhD Wilson Almeida e ao Coorientador, Profº PhD José Sérgio de Jesus, meus sinceros agradecimentos pelo apoio e orientações na realização desta pesquisa.

A minha esposa Mariangela de Carvalho e aos meus filhos Caroline e Mateus, pela compreensão e apoio nos momentos em que o aspecto profissional necessitou ser priorizado.

Aos integrantes da organização pesquisada, especialmente ao Diretor de Educação e integrantes das Diretorias corporativas e de Unidades de Negócio que forma entrevistados, pela colaboração no desenvolvimento da pesquisa, fornecendo dados e informações que contribuíram sobremaneira durante as análises realizadas.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que esta pesquisa pudesse ser realizada de acordo com as exigências do Mestrado em Administração das Faculdades Alves Faria – UNIALFA, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar o impacto da implementação de um Planejamento Estratégico no resultado organizacional de uma instituição de educação superior privada do Distrito Federal. Foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre conceitos e metodologias de planejamento estratégico, o que permitiu propor um modelo teórico de sustentação à pesquisa composto por quatro dimensões: Processo, Maturidade, Efetividade e Controle. As dimensões foram categorizadas em vinte e seis categorias para análise. A pesquisa permitiu identificar que o PE implementado na organização está baseado na metodologia de Michel Porter e seu mapa estratégico foi desenhado a partir da ferramenta criada e referenciada por Kaplan e Norton, o Balance Scorecard. O método proposto poderá ser aplicado a qualquer organização educacional e pode contribuir para detecção de caminhos a serem seguidos para definição de um modelo de PE, além de contribuir para futuras decisões acerca do tema. Os achados desta pesquisa permitem concluir que o um planejamento estratégico bem estruturado pode gerar impactos nos resultados de uma organização e que o modelo teórico proposto para essa verificação atendeu perfeitamente para que essa análise ocorresse.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Instituição de Educação Superior Privada. Balance Scorecard. Modelo teórico.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of implementing a Strategic Planning on the organizational result of a private higher education institution in the Federal District. A bibliographic review on strategic planning concepts and methodologies was presented, which allowed us to propose a theoretical model to support the research composed of four dimensions: Process, Maturity, Effectiveness and Control. The dimensions were categorized into twenty-six categories for analysis. The research identified that the PE implemented in the organization is based on Michel Porter's methodology and its strategic map was designed from the tool created and referenced by Kaplan and Norton, the Balance Scorecard. The proposed method can be applied to any educational organization and can contribute to the detection of paths to be followed to define an NP model, in addition to contributing to future decisions on the subject. The findings of this research allow us to conclude that a well-structured strategic planning can generate impacts on the results of an organization and that the theoretical model proposed for this verification perfectly met for this analysis to occur.

Keywords: Strategic planning. Private Higher Education Institution. Balance Scorecard. Theoric model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características de uma estratégia de sucesso.....	12
Figura 2 - Síntese das fases ou processos de um planejamento estratégico.....	20
Figura 3 - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.	27
Figura 4 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	28
Figura 5 - O BSC como estrutura para a ação estratégica.	30
Figura 6 - Vertentes de atuação no BSC.....	31
Figura 7 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	34
Figura 8 - Modelo teórico para análise de planejamento estratégico.....	39
Figura 9 - Mapa Estratégico do Grupo Projeção.....	57
Figura 10 - Síntese das fases ou processos de um planejamento estratégico.....	58
Figura 11 - Categorias da dimensão Processo.....	59
Figura 12 - Categorias da dimensão Maturidade.....	62
Figura 13 - Categorias da dimensão Efetividade.....	65
Figura 14 - Categorias da dimensão Controle.....	68
Figura 15 - Categorias que compõem o Modelo teórico.....	72
Figura 16 - Modelo teórico para análise de planejamento estratégico.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estratégia e seus componentes.....	12
Quadro 2 – Diferenças entre estratégia e planejamento.....	15
Quadro 3 – Níveis de planejamento.....	18
Quadro 4 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Steiner....	21
Quadro 5 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Vasconcellos.....	22
Quadro 6 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Oliveira....	23
Quadro 7 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Hax e Majluf.....	24
Quadro 8 – Classificação das Instituições de Educação Superior.....	32
Quadro 9 – Etapas da Pesquisa.....	44
Quadro 10 – Quadro de códigos dos entrevistados na pesquisa.....	49
Quadro 11 – Fases da análise de conteúdo, segundo Bardin.....	50
Quadro 12 – Valores e conceitos adotados pela IES em seu Planejamento estratégico.....	53
Quadro 13 – Opções e Diretrizes estratégicas.....	54
Quadro 14 – Objetivos estratégicos do Grupo.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Formulação do problema	8
1.2 Objetivo geral	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Relevância e motivação para o estudo	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Uma breve discussão conceitual sobre Planejamento Estratégico	11
2.1.1 Histórico do planejamento estratégico	16
2.1.2 Fases para implementação do planejamento estratégico	18
2.1.3 Metodologias de planejamento estratégicos	21
2.2 Contexto histórico da educação superior privada no Brasil	31
2.2.2 A concorrência na educação superior privada	33
2.2.3 O processo de profissionalização da gestão e o Planejamento Estratégico na Educação Superior	36
2.3 O modelo teórico de análise proposto	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	42
3.2 Caracterização da organização pesquisada	46
3.3 População e amostra ou participantes do estudo	47
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	48
3.5 Procedimentos de análise de dados	49
3.6 Instrumentos	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1 O modelo implementado pela IES	52
4.2 O processo de implementação do Planejamento Estratégico	58
4.2.1 Processos	59
4.2.2 Maturidade	61
4.3 Os resultados operacionais da organização com a implementação do Planejamento Estratégico	64
4.3.1 Efetividade	64
4.3.2 Controle	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	84
APÊNDICE B – TCLE	86

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, em uma análise dos ambientes macroeconômicos, político, econômico, social e tecnológico, considerando ainda um cenário de ESG - *Environmental, social and Governance*, onde a responsabilidade social, ambiental e de governança passam a ser pauta nas grandes discussões, com organizações inseridas em um ambiente de alta competitividade, com sistemas de controles de informação cada vez mais dinâmicos e eficazes, com setores da economia sofrendo as mais diversas transformações diante da globalização, as Instituições de Educação Superior – IES também passaram a ser alvo dessas mudanças aceleradas, gerando assim uma necessidade de adequação e planejamento, de forma estratégica, das suas ações.

De modo geral, é muito comum se utilizar o planejamento estratégico nas mais diversas empresas, dos mais diversos setores, mas no setor educacional causa certa estranheza e até resistência. Até mesmo a adoção do termo cliente é incipiente nessas organizações educacionais que sempre utilizaram a terminologia estudante.

Com essa mudança no mercado, em que grandes investidores passaram a olhar o setor educacional como oportunidade de negócio, grupos educacionais com muito capital interno e externo foram formados, iniciando um processo de aquisições e fusões, além da formação de oferta pública inicial, na sigla em inglês IPO (*initial public offering*) passou a fazer parte do jargão das IES. Torna-se assim um cenário perfeito para que as instituições de ensino adotassem em sua prática o planejamento estratégico.

Segundo Armoni (2004), embora a referência sobre o termo planejamento estratégico seja ainda pouco usado no setor educacional, essa discussão perpassa por questões fundamentais, tais como: com quem são? O que querem ser no futuro? Como chegarão lá? Qual o papel que querem, devem e podem desempenhar na sociedade? Que alunos querem atender? O que ensinam e querem ensinar? Como alunos irão aprender? Quais as responsabilidades com os Egressos?

Para além desses questionamentos, Porto (2004) reforça que entrar em sintonia permanente com o ambiente externo (desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência) são ações necessárias a serem implementadas pelas IES, além da modernização e adequação exigidas pelo mercado. Isso só se consegue com planejamento estratégico.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2019), o número de IES no Brasil é de 2608, sendo 2306 privadas; do número total de matrículas, 6.523.678 são realizadas nestas IES, o que corresponde a 75,8% do total de alunos matriculados na educação superior brasileira. Esses dados reforçam a necessidade de um planejamento estratégico mais apurado, vez que o setor privado depende exclusivamente da mensalidade do aluno para se manter no mercado. Nesse cenário de alta competitividade, as IES de pequeno porte estão sendo adquiridas pelos grupos consolidadores face à sua agressividade no que tange à precificação, mantendo qualidade e angariando ainda mais recursos com IPO.

Porter (1986) afirma que a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Aponta ainda que a concorrência é fundamental para o sucesso ou o fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.

Assim, é necessário um despertar efetivo para essas mudanças por parte das IES privadas, em especial as de pequeno e médio porte, para que não sejam “engolidas” pelos grupos consolidadores. Desenvolver estratégias torna-se fundamental.

Segundo Chadler (1962), estratégia é a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recurso para atingir objetivo. Para Porter (2019), estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria, a área fundamental onde ocorre a concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria. Diante dos conceitos, considerando o ambiente de alta competitividade e constante mudanças, realizar uma análise mais

detalhada do ambiente em que uma organização está inserida tornará possível realizar projeções futuras com maiores possibilidades de acerto na tomada de decisão e isso se consegue com desenvolvimento de estratégias.

Em razão disso, a estratégia deve ser pensada dentro de um planejamento estratégico para que seja possível analisar o processo de implementação na organização bem como o modelo aplicado.

Assim, o objeto desse estudo é o planejamento estratégico aplicado em instituições de educação superior privada, que se justifica por ser um assunto relevante perante o cenário global de alta competitividade, pois trata de um tema presente no dia a dia das empresas voltadas ou não para resultados e possui relevância acadêmica, vez que possibilita novas discussões acerca da temática abordada.

Para tanto, este estudo está estruturado em três capítulos, além dessa introdução e das considerações finais. Neste primeiro momento, contextualiza-se o tema e apresenta de forma sintéticas dados do INEP referentes ao setor. Faz-se também uma discussão teórica acerca de planejamento estratégico e apresenta o problema da pesquisa, seu objetivo e a justificativa.

No segundo capítulo, apresenta-se o marco teórico sobre planejamento estratégico (PE), para que seja possível a inter-relação entre o PE e seu resultado dentro de uma organização. O tema é abordado com base nos apontamentos e discussão dos principais autores que sustentam a pesquisa, trazendo uma abordagem conceitual sobre PE, o histórico do planejamento, as fases para implementação de um PE e seus níveis e as metodologias de PE, com grande enfoque no Balance Scorecard. Ainda neste capítulo feita é realizada a contextualização da educação superior privada no Brasil, sua concorrência por meio da análise das cinco forças de Porter, o processo de profissionalização e o planejamento estratégico na educação superior. Ao final, propõe-se um modelo teórico de análise de PE como forma de evidenciar se a organização pesquisada possui os elementos centrais do modelo, qual seja: Processo, Maturidade, Efetividade e Controle.

No terceiro capítulo, é apresentado o percurso metodológico adotado, com a devida teorização metodológica, identificação da organização estudada, dos sujeitos da pesquisa e se faz o delineamento geral da pesquisa.

No quarto capítulo, é realizada a interpretação dos dados, com a análise das entrevistas e documentos disponibilizados pela IES. São analisados os impactos do planejamento estratégico nos resultados organizacionais da Instituição pesquisada, a partir dos dados gerados pela pesquisa, com sustentação no modelo teórico proposto nos vetores Processo (Sensibilização e implementação) Maturidade Institucional (Alteração da cultura organizacional, planejamento anual, práticas de gestão implementadas e revisão cíclica), Efetividade (Mudança na estrutura organizacional, resultados operacionais e organizacionais) e Controle (Indicadores de performance) e se faz a ilação dos achados com a literatura.

Por fim, nas considerações finais são discutidos mais amplamente os achados da pesquisa, com foco no alcance de seus objetivos específicos, bem como identificadas as lacunas existentes que apontam para futuras agendas de pesquisa.

1.1 Formulação do problema

Esta pesquisa tem como finalidade buscar respostas para o seguinte questionamento: De que forma o planejamento estratégico impacta no resultado organizacional de uma Instituição de Educação Superior privada do Distrito Federal?

1.2 Objetivo geral

Analisar o impacto da implementação de um planejamento estratégico no resultado organizacional de uma Instituição de Educação superior privada do Distrito Federal.

1.3 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o processo de implementação do planejamento estratégico em uma organização de educação superior privada do DF.

- b) Descrever o modelo do planejamento estratégico implantado.
- c) Comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico.

1.4 Relevância e motivação para o estudo

O tema planejamento estratégico tem tomado espaço significativo nos meios acadêmicos, dada sua relevância para o futuro das organizações. As empresas estão procurando cada vez mais se adaptar às mudanças rápidas que ocorrem nesse cenário globalizado, de constante mudança e de muitas incertezas, em que as organizações que possuem vantagem competitiva saem à frente, aumentando assim sua rentabilidade. As instituições de ensino, assim como as demais organizações, estão presentes nesse ambiente mercadológico de incertezas políticas, econômicas e tecnológicas, situações essas que exigem uma capacidade de agilidade no desenvolvimento de respostas frente a novas demandas. Algo que pode ser obtido por meio da realização de um planejamento estratégico.

E é nesse cenário que se deu a escolha do tema proposto nesta pesquisa a fim de verificar de que forma o planejamento estratégico impacta no resultado organizacional de uma instituição de educação superior privada do Distrito Federal.

A presente pesquisa se justifica, por possuir relevância econômica e social, por ser um assunto muito discutido diante de um cenário global de alta competitividade, pois trata da necessidade de criação de vantagem competitiva com foco no resultado. Neste contexto, favorece a execução do planejamento estratégico, o aprimoramento dos processos gerenciais, gerando maior eficiência financeira e rentabilidade. Destaca-se também como subsídios para a tomada de decisão mais acertada e em menor tempo. Segundo Mintzberg *et al* (2007), o planejamento estratégico é um processo no qual a organização avalia os fatores presentes em seu ambiente que a influenciam, para a partir destes obter informações que sirvam no auxílio na tomada de decisões futuras.

Em um estudo bibliométrico realizado por Barcelos *et al* (2018) com o objetivo de analisar a produção acadêmica nacional acerca do tema de planejamento estratégico no contexto de instituições de educação superior, utilizando duas bases de dados, os Anais da ANPAD e a plataforma Spell, tendo como resultado dessa

busca o montante de 30 artigos, chegou-se à conclusão, num recorte temporal de 2001 a 2016, que o tema não vem sendo tratado com grande relevância na produção nacional, que há poucos autores especializados no tema, um grande número de pesquisas possivelmente feitas por conveniência e um baixo número de pesquisas que avalia o planejamento estratégico como uma ferramenta aplicada em nível institucional. O estudo sugere a realização de pesquisas futuras com a análise da produção internacional acerca do tema e a sua comparação com os resultados nacionais.

Diante do exposto, essa pesquisa possui relevância acadêmica por se tratar de um trabalho que possibilita novas discussões e pesquisas que enriquecem a formação dos gestores, ampliando seu conhecimento sobre a gestão de uma organização.

Possui ainda relevância pessoal, por tratar-se de tema voltado para setores estratégicos de uma organização de atuação do pesquisador, sendo que a investigação proporcionará maior embasamento teórico e além de despertar a necessidade de aprofundamento sobre a questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na fundamentação teórica será realizada uma discussão conceitual sobre planejamento estratégico, sua história, as fases de implementação de planejamento estratégico em uma organização bem como discorrer sobre modelos de planejamento estratégico. Apresenta, também, o conceito histórico da educação superior privada no Brasil, enfatizando a concorrência, profissionalização e modelo de planejamento estratégico. Pretende-se ainda propor um modelo de planejamento estratégico plenamente adaptável a uma Instituição de Educação Superior Privada, com foco numa integração na implementação da estratégia por meio do Balance Scorecard.

2.1 Uma breve discussão conceitual sobre Planejamento Estratégico

Hoje, estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida organizacional, porém o que se observa é que não há uma definição universal para o conceito e é vasta a diversidade de termos utilizados, onde alguns autores utilizam metas e objetivos como parte da estratégia enquanto outros fazem claras distinções entre estratégias, pensamento estratégico e objetivos. Raramente a estratégia completa é escrita em qualquer lugar. Os processos usados para se chegar à estratégia total são tipicamente fragmentados, evolucionários e largamente intuitivos (QUINN,1992).

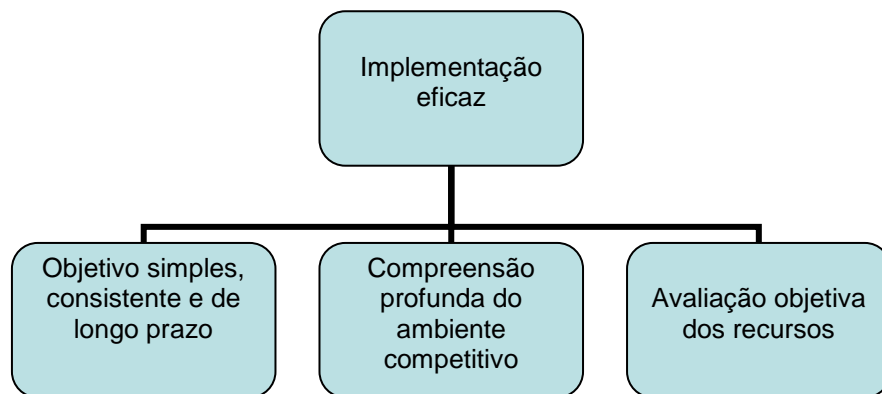
A palavra estratégia vem do grego *strategia*, que significa a qualidade e a habilidade do general ou a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Segundo Christensen e Rocha (1995), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Num contexto organizacional, corresponde à capacidade de trabalhar, de forma contínua e sistemática o ajustamento da organização frente às mudanças e cenários diversos, tendo como finalidade a perpetuidade organizacional. É saber se posicionar adequadamente em todos os momentos, sejam eles de dúvidas ou incertezas, seja no plano financeiro e processuais.

Mintzberg *et al.* (2000) reconhecem cinco definições parciais que se inter-relacionam de forma a permitir uma correta interpretação do conceito: a Estratégia

como plano, Estratégia como um padrão, Estratégia como uma posição, Estratégia como uma perspectiva e Estratégia como um truque.

Para que uma estratégia seja considerada de sucesso, não basta apenas que a organização possua os recursos disponíveis. De acordo com Serra, Ferreira, Torres e Torres (2014), uma estratégia de sucesso deve possuir as características conforme figura abaixo:

Figura 1 – Características de uma estratégia de sucesso



Fonte: Serra e Ferreira (2014). Adaptado pelo autor.

Algumas definições de estratégia e seus componentes na literatura empresarial são apresentados no Quadro 1, elaborado com a finalidade de demonstrar que os conceitos evoluíram conforme o tempo e os componentes presentes na conceituação da estratégia, por vezes se repetem ao longo da história, com forte evidência nos objetivos, meios e recursos destinados.

Quadro 1 – Definições de estratégia e seus componentes

Autor	Conceito de estratégia	Componente
Chandler (1962)	é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e aplicação de recursos para atingir os objetivos.	- Objetivos - Meios - Destino de recursos
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965)	é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	- Objetivos - Meios

Autor	Conceito de estratégia	Componente
Ansoff (1965)	É um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	- Meios - Produtos/ mercado - Vetor crescimento - Vantagem competitiva
Steiner e Miner (1977)	É o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos seja atingidos.	- Objetivos - Meios
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	- Ações - Investimentos
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.	- Objetivos - Meios
Thietart (1984)	É o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	- Meios - Destino de Recursos - Objetivo
Ramanantsoa (1984)	É o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	- Destino de recursos
Mintzberg (1988)	É uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	- Meios
Hax e Majluf (1988)	É o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.	- Objetivos - Meios - Destino de recursos

Fonte: Oliveira (2012). Adaptado pelo autor.

Ainda analisando o Quadro 1, percebe-se uma inseparabilidade entre a organização, o meio envolvente e a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações bem como a necessidade de disponibilização e destinação de recursos. Percebe-se ainda que na gestão das organizações, os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

Oliveira (2012), diante dos conceitos e componentes apresentados no Quadro 1, extrai-se a seguinte definição:

Estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Segundo Porter (1980), as estratégias podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança do custo e foco. De forma resumida, na diferenciação a organização busca ofertar um produto ou serviço que a torne nitidamente distinta da concorrência gerando vantagem competitiva. Na liderança por custo, o objetivo é oferecer um produto ou serviço mais barato e na estratégia do foco, também conhecida por estratégia da concentração ou do nicho, a estratégia consiste na escolha de um nicho ou segmento do mercado e concentra suas energias nele. Segundo o autor, a estratégia é ser o diferente e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos e serviços.

Dada a conceituação de estratégia, passa-se ao planejamento, que, segundo Oliveira (2014), é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferente.

Hindle (2002) conta que os primeiros conceitos de planejamento, embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história. Silva (2001) reforça que planejamento é a parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

As organizações, buscando cada vez mais obter maior coerência em seus processos, bem como maximizar os resultados, precisaram profissionalizar suas equipes de gestão e implementar um planejamento estratégico como ferramenta essencial na gestão. Isso torna-se imprescindível face a internacionalização das economias, culturas e mercado.

Dentro dessa ótica, o planejamento e a estratégia juntos, embora com significados diferentes, mas que devem coexistir, formam o planejamento estratégico que representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se de incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF e McDONNELL, 1993; BETHLEN, 1998; DRUCKER,

1993; STONER e FREEMAN, 1999). Trata-se, portanto, de um ponto de partida em se tratando de uma administração estratégica.

Para Kotler (1992), planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Porter (1980), reforça que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma “folha seca”, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Gestores que concentram muito no operacional agem conforme aparecem as prioridades que lhes são passadas, não exercem função de planejador, atuando na resolução imediata dos problemas sem saber a real causa.

Maximiniano (2012) diz que planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia. Reforça que as decisões tomadas no passado, que afetam a situação presente, chama-se posição estratégica ou situação estratégica e retrata o comportamento histórico da empresa, de um momento qualquer no passado até o momento presente, ao passo que as decisões que estão sendo tomadas no presente e que afetam o futuro da organização são chamados de planos estratégicos, que procuram definir o comportamento da organização daqui para frente. Para ele, o modelo de negócios do futuro é produto das decisões estratégicas do presente.

Serra e Ferreira (2014) realizaram uma análise dos conceitos de Estratégia e Planejamento, traçando as principais diferenças destacadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Diferenças entre estratégia e planejamento

Item	Estratégia	Planejamento
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer colaborador	Responsáveis, dirigentes de topo
Momento	Qualquer	Em momentos definidos e formais
Resultado	Visão	Plano

Fonte: Serra e Ferreira (2014, p. 44). Adaptado pelo autor.

Serra e Ferreira (2014), apontam que, pertinente à essência, a estratégia está relacionada com as tendências do setor de atividade em que a empresa opera, com as suas próprias competências e contingências a fim de obter vantagem competitiva. O planejamento depende da análise, pois a partir dos objetivos previamente definidos, e para implementá-los, será necessário pôr as ações em práticas e alocar recursos a cada tarefa previamente identificadas. Diferentemente da estratégia, a fonte do planejamento deve ser precedida de método, de um roteiro, realizado dentro de formalidades e o resultado será um plano escrito que resulta na formalização do planejamento estratégico.

É por meio do planejamento estratégico que um executivo organiza, ordena, coordena, comunica e estabelece o controle de ações definidas para um determinado momento da estratégia adotada.

Em síntese, o planejamento, de forma geral, possui cada vez mais, uma maior relevância no cenário contemporâneo, sendo uma ferramenta de extrema necessidade nas organizações que desejam adquirir vantagem competitiva, qualidade nas entregas e nos cumprimentos de prazos, bem como uma perenidade e reconhecimento. O capítulo seguinte fará uma abordagem histórica sobre planejamento estratégico e as fases para sua implementação.

2.1.1 Histórico do planejamento estratégico

O ser humano desde sempre planejou suas ações, pois, mesmo que de forma intuitiva, de alguma forma havia um planejamento para que sobrevivesse e tomasse decisões mais acertadas. Harari (2018) discorreu e exemplificou como o *Homo Sapiens* se consolidou como espécie humana, exterminando e dominando as outras espécies. O poder de agir de forma colaborativa em torno de um objetivo fez toda a diferença nessa consolidação. Isso reforça o conceito de planejar de forma estratégica e corrobora que essas ações, mesmo que intuitiva, vem desde a pré-história.

No livro *A arte da guerra*, Claret (2001), descreve que há muito tempo a estratégia vem sendo utilizada como uma metáfora do campo de batalha em que se transformou a concorrência entre as empresas e constantemente têm observado assemelhar-se, mais e mais, ao mercado globalizado contemporâneo, terrivelmente competitivo, com o período dos Estados guerreiros.

Como aponta Andreuza (2008), a Revolução Industrial foi um marco na evolução da administração das empresas. Produziu alterações significativas na estrutura econômica mundial e modificou as relações econômicas. Entre o final do século XIX até a década de 1920, Taylor, Fayol, Ford e Weber estimularam, sobremaneira, o planejamento estratégico. As duas grandes guerras aceleraram no desenvolvimento de técnicas e ferramentas industriais e o planejamento estratégico foi uma ferramenta decisiva para que as ações fossem desenvolvidas de forma rápida e eficiente. O mundo ainda passou por crises como as de 1929, crise do petróleo dos anos 1970, os conflitos na região asiática, bem como questões de escassez de energia e de matéria prima. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos.

Na iniciativa privada, foi a partir de 1950 que as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos e aplicações de planejamento estratégicos foram surgindo por áreas como Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade (ANDREUZA, 2008).

No início dos anos 1960 começaram a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes da escolha da estratégia mais adequada para os negócios. Surge assim a proposta do planejamento estratégico como um processo substitutivo ao planejamento de longo prazo (GHEMAWAT, 2000).

A década de 1970 principia questionamentos quanto a visão reduzida da estratégia como um processo de planejamento. Ansoff (1977) apresenta um modelo para explicar a convergência entre a linha estratégica corporativa e a de negócios, enquanto Mintzberg (1973) argumenta que a estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo. Ele introduz, no conceito de estratégia, a noção de evolução.

Drucker (2002) define planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Na década de 80, o conceito de administração estratégica incorpora contribuições de diferentes correntes. Porter (1980) considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva, realiza estudos sobre o posicionamento competitivo como base para formulação de estratégias. Para ele, o

sucesso para o alcance de uma vantagem competitiva está na escolha de uma estratégia adequada.

Kotler (1992) define planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

Nesse sentido, pensar a frente de seu tempo e de forma estratégica torna-se um grande desafio e o planejamento estratégico torna-se essencial em qualquer organização. Um bom planejamento estratégico pode ser mudado a qualquer momento à medida que o cenário global impõe as mais diversas mudanças.

De modo geral, analisando os conceitos de diversas autoridades sobre o assunto, planejamento estratégico é um conjunto de ações que devem ser seguidos e desmembrados nos demais níveis organizacionais, sendo responsabilidade da alta gestão.

Com toda essa gama de informações e conceitos, o planejamento estratégico ganha mais relevância nesse cenário turbulento, atual, moderno, instável, de alta competitividade, onde as rápidas mudanças nos mercados e nas tecnologias, impõe às organizações realizarem análises das mais diversas, buscando antecipar-se às mudanças e sempre de olho no futuro.

2.1.2 Fases para implementação do planejamento estratégico

Para Oliveira (2014), Planejamento Estratégico é um processo administrativo, que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente é de responsabilidade da alta gestão.

Considerando os níveis hierárquicos, o planejamento, segundo Oliveira (2014), pode ser representado conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Níveis de planejamento

Nível	Para que serve	Características
Estratégico	Estabelecer os objetivos e diretrizes gerais da empresa; É mais longo, amplo, com mais riscos	Determinação dos objetivos; Análise do meio envolvente em que a empresa se insere;

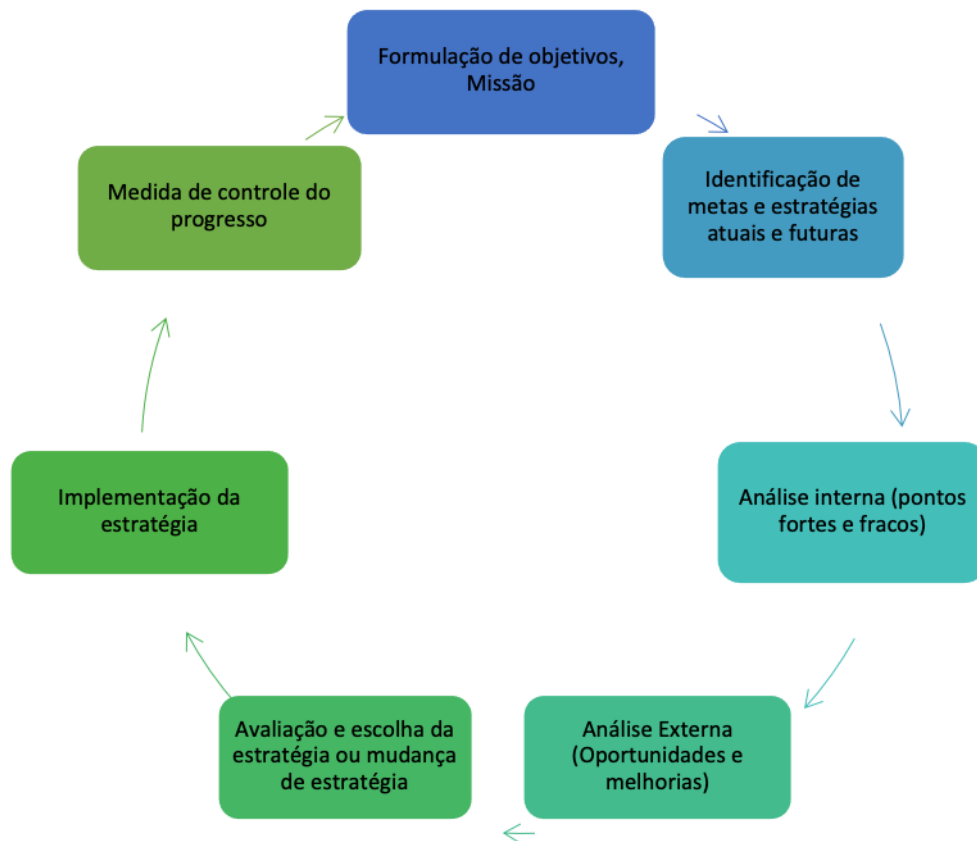
Nível	Para que serve	Características
	e menos flexível por considerar toda a empresa.	Análise interna da empresa; Formulação das opções estratégicas; Trata questões de implementação por meio dos planos táticos e operacionais.
Tático	Implementar atividades de alocação de recursos em determinadas áreas; São mais curtos, mais restritos e de menor risco que o Estratégico.	Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no Estratégico; Possui um padrão temporal mais curto; Realizado em nível intermediário de hierarquia; Orientado para o processo decisório da empresa.
Operacional	Estabelecer padrões e programas; São mais curtos, mais restritos e de menor risco que o Tático.	É a formalização em processos, manuais e métodos; Conjunto de partes do Tático; Foco nas atividades do dia a dia; Decisões específicas ao nível operacional; De curto prazo.

Fonte: Oliveira (2014, p.15). Adaptado pelo autor.

Andreuza (2008) resume o quadro acima abordando que, quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo, enquanto que o planejamento tático se relaciona aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que afetam parte da empresa. Já o planejamento operacional pode ser considerado como partes homogêneas do planejamento tático, sendo a formalização por meio de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos.

O planejamento estratégico inicia com a escolha da estratégia que tem por finalidade obter uma vantagem competitiva na área de atuação da organização e não é simples. Autores que discorrem sobre o tema (MINTZBERG, 2008; STONER E FREEMAN, 1994; VASCONCELLOS, 1984; HEIJDEN, 1996; WHIGTH, 2014; OLIVEIRA, 2014), convergem que as principais fases, etapas e processos estão representadas na Figura 2:

Figura 2 - Síntese das fases ou processos de um planejamento estratégico.



Fonte: Oliveira (2014, p. 38). Adaptado pelo autor.

Diante do referencial teórico sobre planejamento estratégico, onde os estudiosos sobre o tema são citados (MINTZBERG, 2008; STONER E FREEMAN, 1994; VASCONCELLOS, 1984; HEIJDEN, 1996; WHIGTH, 2014; OLIVEIRA, 2014), a Figura 2 retrata uma convergência sobre as fases ou processos de um planejamento estratégico. As fases não ocorrem necessariamente na mesma ordem como demonstrado na Figura 2, possuem pequenas alterações na sequência proposta em cada metodologia, o que não afeta a metodologia adotada e apresentam uma divisão dos processos em etapas, de forma articulada, com técnicas diversas, formulação de objetivos, orçamentos e planos ou projetos.

Segundo Oliveira (2014), nenhuma das metodologias é considerada errada. Uma ou outra é a mais adequada para o momento em que a empresa vive, para as características internas, seus valores e para o mercado em que atua.

2.1.3 Metodologias de planejamento estratégicos

Na presente pesquisa, as metodologias adotadas para implementação de um planejamento estratégico ficarão limitadas em cinco modelos referenciados pelo tema, propostos por Steiner (1997), Vasconcelos (1992), Oliveira (2000), Hax e Majluf (1996) e o de Kaplan e Norton (1997), que serão apresentados a seguir.

Steiner (1997) sintetiza sua metodologia conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Steiner (1997)

Item	Descrição
Definição/ conceito	Os sistemas de planejamento estratégico devem ser projetados para se adequar às características peculiares de cada organização.
Características do Plano Estratégico	<p>Deve tratar dos efeitos futuros das decisões correntes, através de uma identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras que, uma vez combinadas com outros dados, possibilitam uma melhor decisão hoje.</p> <p>Deve ser um processo que parte dos objetivos e necessidades da organização e define estratégias para atingí-lo, desenvolvendo planos detalhados para a implementação das estratégias.</p> <p>Deve ser uma atitude, um processo de pensamento, um exercício intelectual e precisa de uma dedicação constante e sistemática, sendo parte integrante da gestão</p> <p>Deve interligar três tipos de planos – o estratégico, os programas de médio prazo e os orçamentos e planos de ação de curto prazo.</p>
Premissas	<p>Plano a plano: Expectativa da alta direção e como sistema vai operar</p> <p>Auditoria de Posição Permite: 1. Base de dados passados (vendas, rentabilidade, participação de mercado). 2. Informações sobre a situação atual como imagem corporativa. 3 Dados sobre o futuro, em termos de previsões de vendas, tendências econômicas, competição, tecnologia e 4. Uma análise sobre as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.</p>
Formulação dos planos	<p>Formulação das estratégias a partir da missão, dos propósitos, dos objetivos e das políticas.</p> <p>Favorece a identificação de oportunidades e ameaças</p> <p>Preparados os programas de médio prazo que se desmembram em curto prazo.</p>
Implementação e revisão	Considerará aspectos gerenciais como: motivação dos funcionários, o controle, planos de remuneração e qualidade da gerência

Fonte: Bontempo (2013, p.70). Adaptado pelo autor.

O Quadro 5 aborda a metodologia de Vasconcellos (1982) e sintetiza suas principais ideias:

Quadro 5 - Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Vasconcellos (1982)

Item	Descrição
Diretriz	- Segundo Vasconcellos (1982) a formulação de um plano estratégico deve se dar através de etapas.
Etapas do Plano Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Análise ambiental: É feito um mapeamento, classificação e análise de variáveis ambientais macro (políticas, econômicas, tecnológicas e sociais), ambiente operacional (consumidores, concorrentes, sindicatos) e ambiente interno (recursos humanos, produtos); - Definição da filosofia de atuação da organização, que representa as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas. Deve ser coerente com as macropolíticas e com as políticas funcionais. - Formulação da macro estratégia da organização: a partir do contexto ambiental identificado anteriormente, define-se o posicionamento estratégico da organização, cujas principais opções serão a estratégia de sobrevivência, de manutenção, ou de crescimento/ desenvolvimento. - Formulação das estratégias funcionais da organização, de acordo com a macro estratégia em vigor. Tem-se assim estratégias de finanças, de marketing, de produção, de recursos humanos. - Definição dos objetivos funcionais da organização. Apenas é válido definir objetivos após o conhecimento de parâmetros como o âmbito de atuação, as políticas e as estratégias da organização. Sendo assim, o objetivo é condicionado pela estratégia. - Definição dos macro objetivos da organização, que serão um elenco de resultados gerais esperados, comum a todas as áreas funcionais. Isso deverá ser feito a partir dos objetivos funcionais
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das macro políticas da organização: é a base para o direcionamento do comportamento da organização como um todo; - Definição das políticas funcionais da organização, coerentes com as macro políticas da organização, tendo como resultado políticas de finanças, de marketing.
Formulação dos planos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de planos de ação. Os planos de ação se baseiam nos objetivos definidos e serão constituídos por metas e subestratégias. Metas são pequenas partes dos objetivos, cuja utilização permite uma melhor distribuição de responsabilidades e controle. - As subestratégias são as ações necessárias para atingir as metas fixadas
Implementação e revisão ou checagem	- Checagem da consistência do plano estratégico. Segundo o autor (1982), devido ao dinamismo ambiental é importante a manutenção de um processo de retroalimentação como elo de ligação entre cada etapa do processo.

Fonte: Bontempo (2013, p.70). Adaptado pelo autor.

O Quadro 6 aborda a metodologia de Oliveira (2000) e sintetiza suas principais ideias:

Quadro 6 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Oliveira (2000)

Item	Descrição
Definição/ Conceito/ Diretriz	é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.
Etapas do Plano Estratégico	<p>Fase I - Diagnóstico Estratégico: procura-se determinar “como se está”.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificação da visão de pessoas representativas. b) Análise externa: ameaças e oportunidades do ambiente. c) Análise interna: pontos fortes, fracos e neutros da organização. d) Análise dos concorrentes: posicionamento competitivo da organização face a seus concorrentes. <p>Fase II - Missão da Organização: determina-se a razão de ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estabelecimento da missão da organização. b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da organização, estruturação e debate de cenários. c) Estabelecimento da postura estratégica. d) Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas da organização.
Formulação dos planos	<p>Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos: procura-se determinar quais os caminhos que levarão a organização à situação desejada.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estabelecimento de objetivos e metas da organização, através de uma confrontação de fatores externos, internos e interação de cenários. b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da organização. Para Oliveira (2000:66), estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação da organização. Nesta etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da organização, a partir das estratégias e respeitando as políticas funcionais
Implementação e revisão ou checagem	<p>Fase IV - Controle e Avaliação: Para o autor (2000) o controle “é a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nesta fase verifica-se “como a organização está indo”, para a situação que se deseja. b) Para o autor (2000) o controle “é a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Fonte: Bontempo (2013, p.70). Adaptado pelo autor.

O Quadro 7 aborda a metodologia de Hax e Majluf (1996) que apresentam uma metodologia de planejamento estratégico que leva em consideração a

existência de três perspectivas de estratégia: ao nível corporativo, ao nível de negócio e ao nível funcional. Divide o planejamento em dois ciclos, onde o primeiro formula a estratégia que, segundo os autores (1996), procura “estruturar todas as questões estratégicas da organização através de um envolvimento sequencial das perspectivas corporativa, de negócio e funcional” e o segundo ciclo do processo de planejamento que é o processo orçamentário cujas premissas partem do nível corporativo, sendo também feita a consolidação a esse nível, a partir dos orçamentos gerados por todos os níveis funcionais e de negócio.

Quadro 7 – Quadro sintético do modelo de planejamento estratégico de Hax e Majluf (2000)

Item	Descrição
Definição/ Conceito/ Diretriz	<p>NÍVEL DE NEGÓCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) É uma unidade operacional ou de planejamento que agrupa um conjunto de produtos e serviços vendidos a um grupo uniforme de clientes ao mesmo tempo em que enfrenta um conjunto bem definido de competidores. b) Os autores (1996) identificam três elementos determinantes da lucratividade de uma unidade estratégica de negócios: a missão, a atratividade da indústria à qual o negócio pertence e a posição competitiva do negócio dentro da indústria. c) A missão do negócio, segundo os autores (1996), “define o domínio competitivo em termos do escopo do negócio (produtos, mercados e localizações geográficas), bem como as competências únicas que determinam os atributos que são fundamentais para o negócio”.
Etapas do Plano Estratégico	<p>NÍVEL CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificar tendências: econômicas, tecnológicas, humanas, sociais e políticos para identificação de ameaças e oportunidades. b) Missão da organização: envolve uma decisão sobre em quais negócios a organização vai atuar e uma definição de como integrar as estratégias de negócio criando valor econômico. c) Segmentação dos negócios: serão definidas as unidades de planejamento e de gestão. O objetivo é de se agrupar as atividades de modo a haver um gerenciamento otimizado dos negócios. d) Estratégia horizontal: onde se determina o grau de interdependência entre as unidades de negócio. e) Integração vertical: onde se determina a largura da cadeia de valor, estabelecendo as fronteiras da organização, possibilitando reduções de custo com economia de escala, criação de poder defensivo contra fornecedores.
Formulação dos planos e ou Premissas	<p>NÍVEL CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Filosofia corporativa: onde se estabelecem os princípios básicos da organização em termos do seu relacionamento com os stakeholders, dos objetivos amplos de crescimento e rentabilidade, das políticas corporativas básicas, e das questões de ética, crenças, e regras de conduta pessoal e corporativa. b) Postura estratégica da organização: se define o programa

Item	Descrição
	<p>estratégico da organização, as questões estratégicas centrais e os objetivos de desempenho estratégicos, bem como os indicadores que serão utilizados para se avaliar resultados.</p> <p>c) Gestão do portfólio: onde são definidas prioridades para a alocação de recursos e identificação de oportunidades para diversificação e desinvestimento.</p> <p>d) Desenho da estrutura organizacional: onde se definem os processos e sistemas de gestão, em consonância com a cultura da organização e de modo a facilitar a implementação da estratégia.</p> <p>e) Gestão de recursos humanos das pessoas-chave: onde são definidas as políticas de seleção, desenvolvimento, recompensa, promoção e avaliação .</p>
Implementação e revisão ou checagem	<p>NÍVEL FUNCIONAL</p> <p>a) A atratividade da indústria é vista pelos autores (1996) como “o valor gerado pela atividade econômica dos participantes da indústria”.</p> <p>b) Aplica-se as cinco forças de Porter (1986): rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de substitutos e a ameaça de novos entrantes, fornecem os elementos para que se faça a análise do ambiente.</p>

Fonte: Bontempo (2013, p.70). Adaptado pelo autor.

Fazendo uma análise comparada entre as metodologias até agora apresentadas e sintetizadas com o conceito de planejamento estratégico apresentado neste referencial teórico, percebe-se que há, em todos, além de compatibilidade entre as metodologias, uma preocupação em avaliar a atual situação da organização, seu desejo, bem como as decisões futuras ou decisões pretendidas.

Por fim e ainda para contribuir com o referencial no Modelo Teórico proposto, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma técnica de integração do planejamento estratégico. Trata-se do Balance Scorecard – BSC. Essa ferramenta utilizada na gestão estratégica foi concebida em *Harvard Business School* por Robert Kaplan e David Norton em 1992. No Brasil, a forma de tradução significa Indicadores Balanceados de Desempenho, embora o termo inglês já esteja consagrado e sua utilização já ocorre em diversas organizações (ARAUJO, 2006).

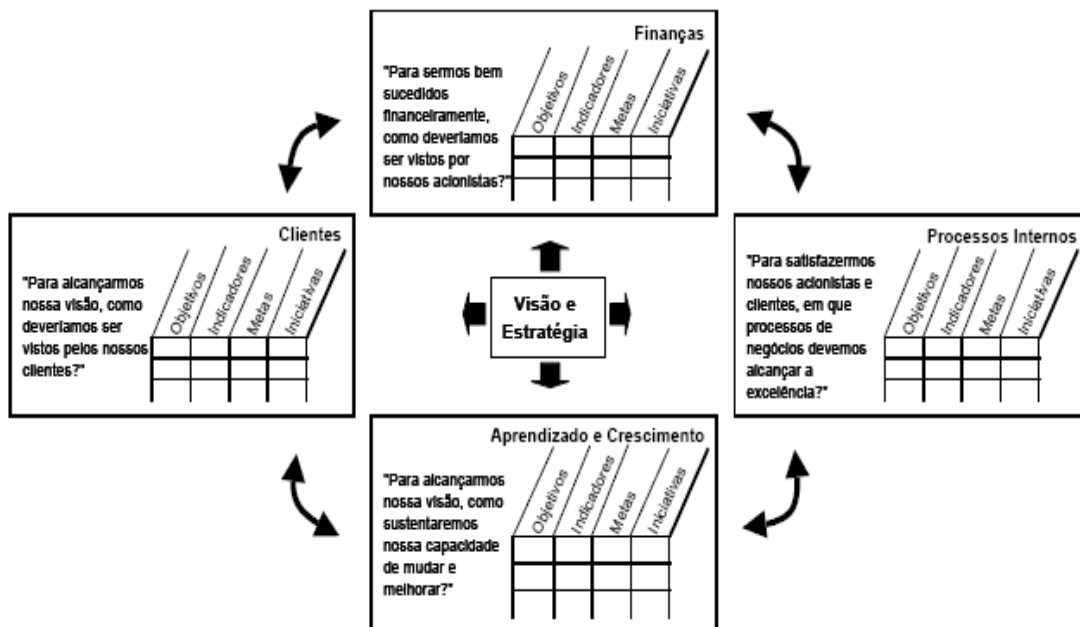
Segundo Kaplan e Norton (2004), BSC é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos

internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

De acordo com Araujo (2006), trata-se de um sistema integrado de medição de desempenho de empresas contendo, originalmente, perspectivas financeiras, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento. O autor ressalta ainda que os indicadores financeiros por si só não são suficientes para avaliação do desempenho empresarial. O BSC possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos nas quatro perspectivas mencionadas e reforça ainda a necessidade de se ter indicadores caminhando de mãos dadas com os aspectos táticos da organização.

Araujo (2006) acredita que o motivo do sucesso do BSC foi o fato de ser aplicável em qualquer tipo de organização. Kaplan e Norton (1997) reforçam que o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional e formam o BSC conforme figura abaixo:

Figura 3 - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Diante dos conceitos, percebe-se a necessidade de equilíbrio entre as medições desenvolvidas com a estratégia da organização a fim de utilizar essa tecnologia aliada na gestão empresarial. O BSC deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização para diferentes análises e tomada de decisões.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC favorece aos gestores avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. Ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Segundo Araujo (2006) o BSC enfrenta grandes desafios em sua implantação onde apenas 10% das empresas conseguiram implementar a estratégia que formularam. Esta realidade é consequência de diversos fatores, onde ele destaca: ausência da visão de futuro, ou seja, nem todas as pessoas da organização conseguem ter uma visão de longo prazo, limitando-se ao quase hoje, quase agora. Para o autor, essa visão limitada é fruto, muitas vezes, do desconhecimento, normalmente pelos níveis operacionais, do objetivo global da empresa e de características de um país em crescimento como é o caso do Brasil. O segundo destaque é a má gestão, não só pela precariedade de ferramental para acompanhar a execução de estratégias nas organizações, mas também ao erro cometido, com certa frequência, ao se desvincular o orçamento, tanto das estratégias, quanto da remuneração das pessoas da organização.

Silva (2012) destaca que, para um BSC estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão das estratégias através de um conjunto integrado de medidas.

A figura abaixo retrata as quatro perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997).

Figura 4 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte – Kaplan e Norton (2001, p12.)

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: neste item trabalha-se toda a parte referente aos recursos humanos. É fundamental para a sobrevivência a longo prazo da organização. Forma a base de melhoria da qualidade e da inovação (ARAUJO, 2006). Para Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Com a intensa competitividade global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

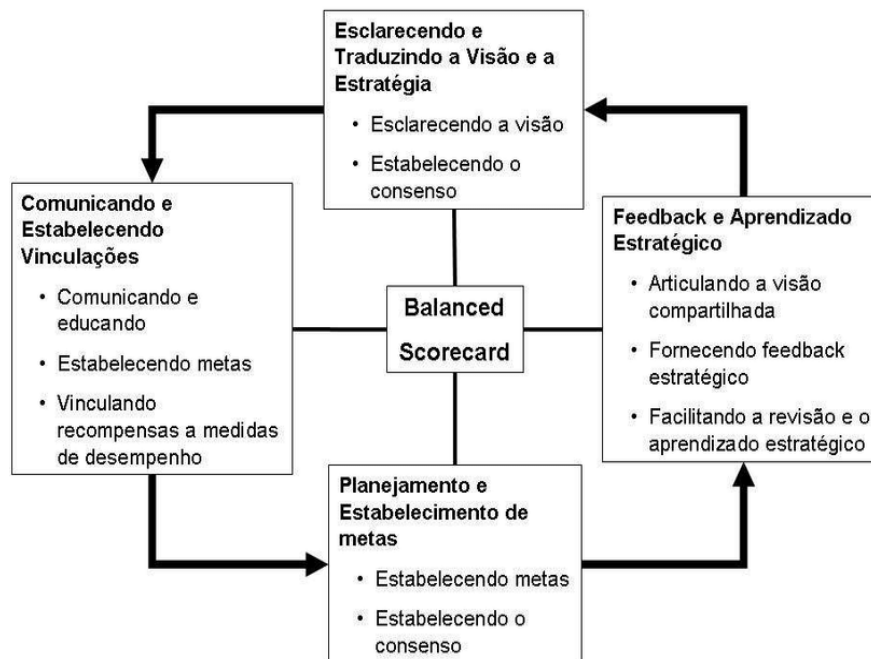
Perspectiva dos Processos Internos: refere-se quase integralmente às atividades fins da organização, ou seja, aos procedimentos essenciais, os processos críticos internos para a sua sobrevivência, sua melhora no presente é um indicador chave no sucesso financeiro no futuro (ARAUJO, 2006). Kaplan e Norton (1997) diz que os processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Perspectiva das Pessoas (clientes): trata-se de como a organização é vista pelos clientes e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização. Os executivos devem identificar o mercado que querem atingir com seus produtos ou serviços. Essas medidas podem ser selecionadas a partir de atributos (GRANT, 2003; CHU *et al.*, 2009; BEARD, 1999).

Perspectiva Financeira: visa medir e avaliar os resultados sob o ângulo financeiro. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados. São exemplos de indicadores: lucratividade, retorno sobre o investimento, sobre o capital. Kaplan e Norton (1997) diz que o BSC conserva essa perspectiva, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.

Para Silva (2012), demonstrado na figura 5 abaixo, o processo de construção de um BSC tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia, posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Logo após a comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o feedback e o aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

Figura 5 – O BSC como estrutura para a ação estratégica.

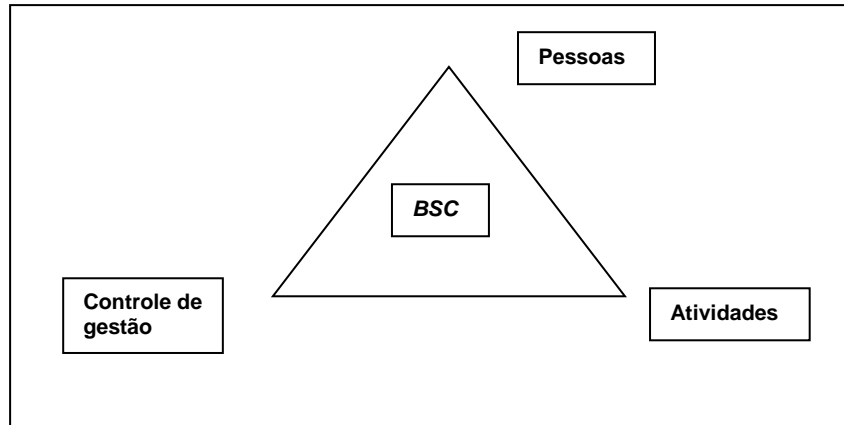


Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

De modo geral, há necessidade de equilíbrio entre as perspectivas. A título de exemplificar o funcionamento da figura 5, percebe-se que a lealdade dos clientes e a pontualidade das entregas impactam positivamente no retorno sobre o capital empregado. Se os clientes estão satisfeitos, os processos internos estão mapeados e são eficientes. Dessa forma, os colaboradores estão capacitados e treinados. Se houvesse resultados negativos, pela relação causa e efeito, seria possível fazer as interferências necessárias, pois o instrumento favorece essa percepção da realidade posta. Com esse instrumento, percebe-se como a cadeia de relações pode ser criada tomando por base as quatro perspectivas do BSC afirma Kaplan e Norton (1997).

Segundo Araújo (2006), a tecnologia BSC atua em três vertentes conforme figura 06:

Figura 06 - Vertentes de atuação no BSC



Fonte: Araújo (2006, p. 47). Adaptado pelo autor.

Pessoas – neste caso irá promover não só o aumento da produtividade individual e de equipe, como também o consenso em torno das várias estratégias do negócio gerando sinergia dentro da organização.

Atividades – obtém-se grande benefício no que diz respeito aos pontos fortes da organização a partir do momento em que se otimiza processos, priorizando ações, melhorando “o processo de tomada de decisão, inclusive reduzindo o risco dessa atividade”.

Controle e Gestão – Indicadores que possibilitam tornar palpáveis pontos subjetivos da organização a fim de medir e implementar melhorias.

Esse tripé favorece o processo de implementação do Balance Scorecard por perpassar pelas principais vertentes inerentes a uma organização.

2.2 Contexto histórico da educação superior privada no Brasil

De acordo com Silva (2012), a universidade contemporânea moderna estabeleceu-se a partir de modelos europeus medievais e do Renascimento que se caracterizava pelo comportamento de posições humanísticas, modernas e de forma técnica. Neste contexto, enquanto instituições com ideais de estrutura organizacional contemporânea, as Universidades privilegiam os aspectos de alianças, autonomia, aprendizagem organizacional, conhecimento, democracia, diversidade,

descentralização de estruturas em formato de campi e redes, entre outros, orientados pela sua missão.

A Brasil (1996), Diretrizes Bases da Educação Nacional – LDB determina, no artigo 45, que a educação superior será ministrada em Instituições de Educação Superior (IES), públicas ou privadas, com variados graus de abrangência e especialização. Ainda de acordo com a LDB, as instituições privadas estão categorizadas em Particulares em sentido restrito, Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas. Se classificam de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Classificação das Instituições de Educação Superior

Classificação	Caracterização
Faculdades	Não possuem autonomia Dependem de autorização do MEC para oferta de cursos Obrigação de fornecer ensino de qualidade Não são obrigadas a promover a pesquisa pela iniciação científica e a extensão.
Centros Universitários	Possuem autonomia Pluricurriculares Obrigadas a promover a pesquisa pela iniciação científica e a extensão.
Universidades	Pluridisciplinares Possuem autonomia Caracterizam por produção intelectual institucionalizada. A universidade privada possui autonomia de gestão conforme disposto no artigo 170 da Constituição Federal de 1988.

Fonte: Brasil (1996). Adaptado pelo autor.

Hoje vive-se um cenário na educação superior privada no Brasil vibrante e atrativo em termos de tamanho, expansão e rentabilidade, atraindo capital externo dos mais variados, num mercado extremamente competitivo e volátil. Segundo o INEP (2019), existem no Brasil 2.608 instituições de Educação superior, sendo 2.306 privadas, com cerca de 6,5 milhões de alunos, o que corresponde a 75% do total de alunos na graduação. O quantitativo de Polos de Educação a Distância saltou de 5 mil para mais de 15 mil unidades. A Taxa de escolarização líquida, que é medida pela Unesco, e compõe o IDH - Índice de desenvolvimento Humano, que calcula o percentual de jovens entre 18 e 24 anos de idade que estão matriculados no ensino superior em relação total da população na mesma faixa etária foi de 18,5% em 2016.

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela lei 13.005, sancionado em 2014, estabeleceu as metas, diretrizes e estratégias que devem reger as iniciativas na área da educação. A meta número 20 do PNE é que 7% do PIB seja investido até o ano de 2024. Isso significa cerca de 50 bilhões de reais a serem injetados anualmente no setor educacional brasileiro.

O mercado educacional brasileiro está sempre sendo afetado por mudanças macro ambientais. Não acompanhar as mudanças podem colocar instituições em situações de alta complexidade, ainda mais com a entrada dos grandes grupos educacionais consolidadores, com caixas significativos e grande poder de barganha bem como grande influência política. Trata-se de um setor altamente regulado, de concorrência acirrada, de interesse nacional e que requer um olhar especial.

2.2.2 A concorrência na educação superior privada

Desde a segunda LDB (2016) e a mudança no dispositivo legal que permitiu organização com fins lucrativos atuar como mantenedor de educação superior provocaram um ciclo de crescimento no setor capitaneada pela expansão da rede superior privada. Tal crescimento foi em grande parte financiado pelo setor público, em especial por meio do FIES.

Após a publicação da segunda LDB, em 1996 eram 922 instituições de ensino superior no Brasil. Em 1999, ano da autorização das Mantenedoras poderem abrir novas Instituições de Ensino Superior - IES, já existia no Brasil 1.097 IES, sendo 905 privadas e 176 públicas. A partir daí grande salto se deu de forma orgânica, onde em 2006 atingiu-se 2.270 IES, sendo 2022 privadas (INEP, 2016).

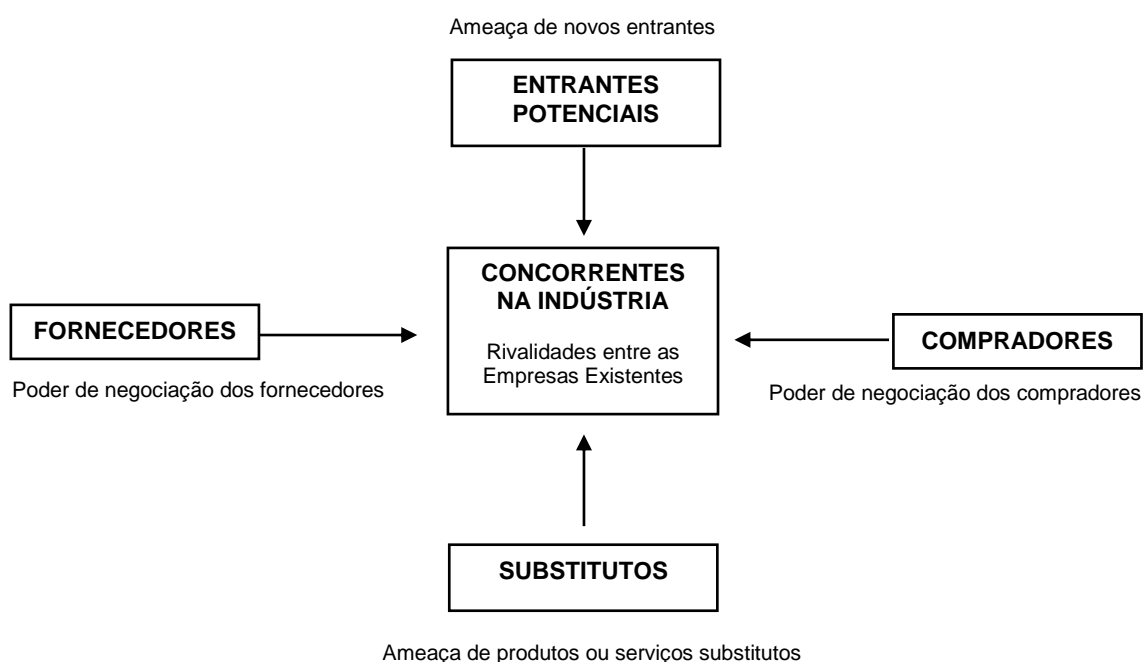
Segundo a análise setorial da educação superior privada, realizada pela Hoper Educação (2021), ao traçar o panorama da educação superior no Brasil, algumas tendências foram observadas:

- a) Há uma tendência de queda na receita líquida do mercado educacional da ordem de 7% e 5% entre os anos de 2020 e 2021.
- b) Há tendência de queda no número de matrículas face ao COVID 19. Fato muito sentido em 2020, pelas incertezas geradas pela situação da pandemia onde ainda paira a dúvida de como será o novo normal.

- c) O ticket médio das Instituições de Ensino privada tem sofrido uma queda substancial observando ainda um forte movimento de migração, que está sendo acelerado pela pandemia, no tocante a saída de alunos do segmento presencial para a modalidade EAD. Isso também impacta na redução do ticket médio.
- d) Há um forte cenário de pulverização do setor educacional com muitas IES com até 3000 alunos, onde grande parte é altamente dependente de subsídios do governo Federal em programas e que estão cada vez mais escassos, a exemplo do FIES. Esse fenômeno favorece mais uma vez um clima de fusões e aquisições dos grandes grupos educacionais.
- e) Muitas inovações serão apresentadas por grandes grupos educacionais.
- f) Não houve ações de políticas públicas que pudessem impactar o setor educacional.

Porter (2004) enfatiza que a concorrência não se limita ao comportamento dos atuais concorrentes, concernindo na relação de sua estrutura econômica básica como influenciador no mercado competitivo. Porter (1986) desenvolveu a teoria da atratividade da indústria determinando as cinco forças, conforme figura 5, que para ele, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade as fontes de cada força.

Figura 7 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p. 23). Adaptado pelo autor.

As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes”, segundo Porter (1986). Para ele, todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Fernandes e Berton (2005) tecem algumas considerações sobre as cinco forças de Porter:

Ameaça de novos entrantes – diz respeito a novos entrantes no setor. Se um determinado mercado é atrativo e não existem barreiras significativas, corre-se o risco de entrada de novos competidores a qualquer momento. A ameaça de entrada pode ser considerada em função da existência de diversos fatores, como economias de escala, diferenciação dos produtos, necessidades, necessidades de capital, custos e mudanças e até retaliação prevista.

Rivalidade entre concorrentes – geralmente manifesta-se da forma de concorrência de preços, batalhas de publicidade ou frequente introdução de produtos. Porter reforça que as empresas são mutuamente dependentes. As ações de uma sempre exercem impacto sobre as demais. A concorrência será mais acirrada quando houver equilíbrio relativo dos concorrentes em termos de recurso e tamanho.

Ameaça dos produtos substitutos – Produtos substitutos podem ser identificados pesquisando-se os produtos que desempenham a mesma função. Um aspecto que a indústria deve analisar atentamente é a relação entre preço e desempenho do produto substituto. Quanto menor os preços dos produtos substitutos que desempenham função equivalente ou superior, maior será a pressão que eles exercerão no mercado.

Poder de negociação dos compradores – o poder de barganha dos clientes deve ser considerado, pois as decisões estratégicas da empresa são completamente influenciadas por esse poder. Deve-se observar se o comprador é poderoso. O comprador é considerado poderoso quando a compra representa grande volume;

adquire produtos que representam fração significativa das vendas; compra produtos padronizados e enfrenta poucos custos de mudanças.

Poder de negociação dos fornecedores – o mesmo raciocínio deve ser adotado na hora de estabelecer as estratégias nas duas pontas da cadeia produtiva. Um fornecedor é poderoso quando é dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos e a indústria não é um cliente importante para ele.

Em suma, as cinco forças de Porter podem ser aplicadas a qualquer segmento do mercado. Isso faz com que a Educação Superior, em especial do setor privado, passe a pensar em um planejamento estratégico e faça as devidas análises de mercado considerando os possíveis cenários em sua plenitude, com grande olhar na concorrência, seja ela dos grandes grupos consolidadores, seja ela uma concorrência de menor influência.

2.2.3 O processo de profissionalização da gestão e o Planejamento Estratégico na Educação Superior

As empresas atuais passaram a fazer parte de um cenário de ampla competitividade e dinamismo. Para Drucker (1977), o principal desafio das organizações no século XXI é a Gestão, principalmente as atividades de tomada de decisão e inovação. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas da era da informação estão baseadas em um conjunto de premissas operacionais classificadas em processos interfuncionais, ligações com clientes e fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento.

Silva (2012), define competitividade como capacidade de uma organização desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permita enfrentar a concorrência. Para Silva (2012,) a base da competitividade está na identificação e eficácia no uso das competências das IES e competência pode ser definida como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma IES oferecer determinados benefícios a seus clientes.

Com o setor educacional mais competitivo, as IES estão investindo cada vez mais no processo de profissionalização de suas equipes buscando uma gestão de qualidade total no ensino, dinamizando a infraestrutura e logística, dando mais

agilidade na tomada de decisões, implementando sistemas de controles e gerenciamentos dos mais diversos a fim de gerar vantagem competitiva em sua estratégia.

A noção que fundamenta o conceito de estratégia é que a vantagem competitiva genérica está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha. A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado final que toda organização almeja (PORTER, 1992). Para o autor, estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado e isso requer, cada vez mais, uma equipe profissionalizada.

Silva (2012) reforça que o Ministério da Educação - MEC, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, adota como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, denominando-o de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O SINAES é um programa de avaliação da educação superior que tem por finalidade permitir o acompanhamento da evolução da qualidade do ensino superior e permitir que o MEC conduza o processo de credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, em consonância com o Art. 9, inciso IX, da lei n 9.394, de 1966.

De acordo com o MEC, O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição da educação superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI deve permitir uma visão atual da IES, com indicadores de desempenho que possibilite comparar a situação atual e a futura, além de propiciar uma aferição da qualidade da gestão, além de ser objeto de avaliação do Ministério da Educação.

Kotler (1997) entende que Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente.

Kotler (1992, p. 168), relata que o planejamento estratégico:

Faz as empresas pensarem sistemicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa, obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação

dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar.

Conforme Silva (2012) por meio do planejamento estratégico é possível diminuir o risco de tomar decisões erradas, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização. Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Para o autor, planejar é uma estratégia para sobreviver.

Para Padoveze (2003), adaptado pelo autor, um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa e deve responder aos questionamentos: Como será o setor de atuação da empresa, quais os mercados em que irá competir, quais os competidores, quais os produtos e serviços a serem ofertados, quem são e como são os seus clientes, que valor oferecerá a seus clientes, quais vantagens ele terá, qual será a sua rentabilidade, quanto será agregado de valor aos acionistas, entre outras tantas indagações.

Nesse sentido, é salutar que as instituições de educação superior privadas desenvolvam seu planejamento estratégico baseado em um modelo referenciado e testado, com aplicação de tecnologia de integração ou até desenvolva um modelo próprio para a sua área de atuação.

Por meio do planejamento estratégico é possível definir o negócio, a missão, a visão, os valores, metas e objetivos da organização levando em consideração as análises dos ambientes internos e externos necessários.

Lima *et al.* (2012) reforçam que, historicamente, verifica-se uma tendência de os sistemas de avaliação de desempenho organizacional ficarem reduzidos à dimensão financeira com indicadores oriundos da contabilidade. Eccles (1991), professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School* – escreveu um artigo para a *Harvard Business Review* intitulado “*The performance measurement manifesto*” onde anunciava uma revolução na avaliação de desempenho, ao mesmo tempo em que previa que as empresas seriam obrigadas a repensar o modo como avaliavam o desempenho. Isso levou aos executivos a pensar em critérios de mensuração cada vez mais não-financeiros.

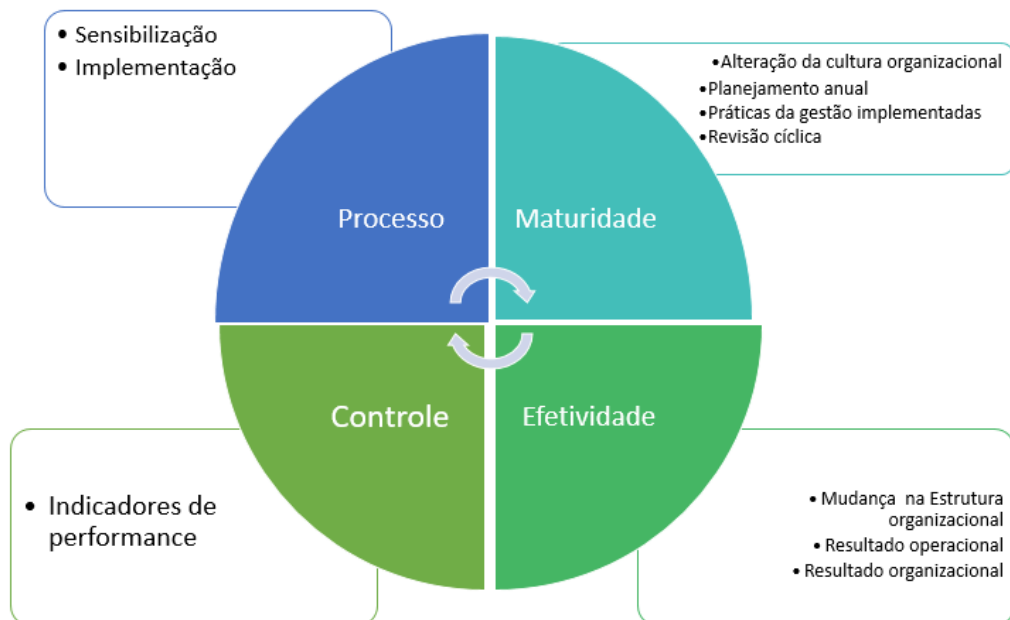
Nesse sentido, o Balance Scorecard se apresenta como um modelo de medição de desempenho que foi desenvolvido por Kaplan e Norton (2001), após constatações de que os sistemas de controle tradicionais estavam limitados a medidas financeiras e contábeis e que não atendiam as necessidades gerenciais.

2.3 O modelo teórico de análise proposto

Pretende-se aqui, com base no referencial teórico apresentado e a partir dos modelos de metodologias analisados no item 2.1.3, propor um modelo teórico de análise de planejamento estratégico com a finalidade de verificar se o sujeito da pesquisa possui elementos centrais do modelo. Tal modelo não é uma proposta de intervenção em planejamento, mas sim uma estrutura teórica que irá sustentar a pesquisa de campo.

O modelo teórico que sustentará a pesquisa está esquematizado na Figura 8 abaixo:

Figura 8 - Modelo teórico para análise de planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este modelo sustenta-se nas seguintes definições de seus quadrantes:

Processo – de acordo com Davenport (1994), processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado por um determinado cliente ou mercado. Trata-se de uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados. Nesse quadrante serão observados como a organização realizou a sensibilização da equipe, em nível estratégico e tático; como se deu a mobilização e de que forma se deu o processo de implementação do planejamento estratégico organizacional.

Maturidade - é o processo de desenvolvimento de um objeto ao longo do tempo e seus modelos são resultado da aplicação da abordagem do ciclo de vida organizacional, segundo o qual a organização se desenvolve por meio de estágios ao longo do tempo até chegar a um nível considerado perfeito (GAÁL *et al.*, 2008). No quadrante a proposta é verificar como se deu a alteração na cultura organizacional, o planejamento anual, as práticas de gestão implementadas e a revisão cíclica.

Efetividade - Efetividade é um constructo complexo e se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente. Hannan e Freeman (1977) identificaram pelo menos três diferentes significados que têm sido atribuídos ao conceito de efetividade. No primeiro, efetividade é avaliada em termos da capacidade de sobrevivência demonstrada pela uma organização - que é considerada efetiva se gerenciada de forma a manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. A segunda ênfase é estabelecida a partir da capacidade da organização de atingir determinados objetivos previamente estabelecidos. No terceiro caso, a ênfase reside na capacidade de adaptação da organização, demonstrada por sua capacidade de ajustar-se às mudanças externas e adequar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais, sob variadas circunstâncias ambientais - e esse é seu termômetro de efetividade. No quadrante buscará identificar como se deu a mudança organizacional, as práticas gerenciais, o resultado operacional e o resultado organizacional.

Controle - De acordo com Robbins (2004), o controle é o elo final na cadeia funcional da administração. Consiste em três etapas distintas: primeiro é medir o desempenho real, segundo, comparar o desempenho real com o padrão e terceiro é tomar medidas administrativas para corrigir os desvios ou padrões inadequados. Os gestores devem ter a exata noção do que deve ser medido a fim de não gerar consequências disfuncionais. Existem fatores que são mais difíceis de medir, porém, de forma objetiva, o gestor poderá ter a noção do desempenho e transformá-lo em dados quantificáveis. Há necessidade de se comparar o desempenho real com o padrão determinando a amplitude de variação aceitável e em função dessa variação aplicar os métodos corretivos. Esses métodos corretivos podem ser: Não fazer nada, corrigir o desempenho ou rever os padrões (ROBBINS, 2004). No quarto quadrante, buscará entender como se dá a definição dos indicadores de performance a fim de permitir a análise de resultados do negócio.

Apresentamos, portanto, um esquema que estrutura o modelo teórico. O fluxo deste esquema se origina no processo de planejamento no âmbito interno da IES até a forma de controle por meio de indicadores de performance que permitiu a geração de dados para medir o resultado antes e depois da implementação do PE na IES estudada.

Ainda a fim de compor a triangulação dos dados gerados por meio da entrevista realizada com os seus diretores, a IES disponibilizou os seguintes documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional, os três últimos planejamentos estratégicos, o Planejamento Operacional de uma unidade de negócio, Planos de ação, Projetos e programas institucionais, o organograma antes e depois da implementação do PE, indicadores financeiros (DRE) e não financeiros (Dados e-MEC e avaliações da CPA), antes e depois da implantação do PE e o mapa estratégico vigente.

3 METODOLOGIA

De acordo com Ferrari (1974), método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

Para tanto, o método que adotamos buscou delinear a pesquisa, com a sua classificação, seu tipo e descrição geral, bem como apresentar o contexto da pesquisa, caracterizando as instituições pesquisadas, identificar os participantes, descrever os instrumentos, procedimentos para geração e dados e a forma de análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo que será desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, descritiva e documental.

Sousa e Santos (2020), afirmam que a pesquisa é compreendida como um conjunto de ações que visam novas descobertas e estudos em determinada área, consistindo em um processo metodológico de investigação, recorrendo a procedimentos científicos para encontrar respostas para um problema. É, portanto, um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2007).

Objetivos como o de verificar de que modo as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento são característicos de pesquisas qualitativas, que se prestam ainda para casos em que o objetivo é a demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos para explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos (MENDES, 2006).

Gaskell (2002) afirma que a pesquisa fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e a situação. Ainda de acordo com o autor a compreensão é característica do método qualitativo quando o ensejo é o fornecimento de uma descrição detalhada de um meio social específico, uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica.

Na presente pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campos.

De acordo com Yin (1994), o método do estudo de casos pode ser aplicado nas seguintes situações:

- a) Para estudar um conjunto de eventos que ocorrem ao mesmo período, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados;
- b) Para estudar um fenômeno em seu contexto de vida real, particularmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e;
- c) Para estudar fenômenos sociais tais como processos organizacionais.

Segundo Maximiano (1987. p.19), “o método do caso é ao mesmo tempo uma forma de pesquisa, ou seja, uma estratégia de formação de conhecimento, uma forma de transmiti-lo, portanto, um recurso educacional, e uma forma de elaboração de princípios gerais”.

O método de estudo de caso foi escolhido porque, segundo Yin (1994), este método se aplica quando questões do tipo “como” e “porque” estão sendo realizadas. As questões do tipo “como” lidam interligações operacionais que se procuram entender ao longo do tempo, ao invés de sua mera frequência ou incidência. Adiciona-se ainda, segundo Yin (1994), o método de estudo de caso é apropriado quando se deseja investigar um conjunto de eventos que ocorrem ao mesmo tempo, onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Isso permite a utilização de técnicas de coleta de dados, tais como entrevista sistemáticas e observação direta.

Com base no referencial teórico apresentado e nos documentos fornecidos pela IES pesquisada, os dados foram coletados de forma a permitir entender de que forma o planejamento estratégico foi concebido (processo), qual o impacto da implementação do planejamento estratégico no resultado organizacional (maturidade) e permitirá ainda analisar o processo de implementação do planejamento estratégico na organização (controle) e comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico implantado (efetividade).

Foram entrevistados, por meio da plataforma TEAMS, os Gestores que fazem parte da concepção do Planejamento Estratégico, sendo eles: Diretor de Operações, Diretor Acadêmico da Educação Superior, Vice-Diretor Financeiro, Vice-Diretor Administrativo, Vice-Diretor de Tecnologia. No nível tático do negócio, foram entrevistados os três Diretores das unidades de negócio educacional, totalizando assim o envio de oito convites prontamente aceitos.

Para tanto, foi realizado contato prévio com a Reitoria do Centro Universitário Projeção, que autorizou a realização desta pesquisa, assim como a mediação para visitas e acompanhamento para coleta e geração de dados.

Foi definido um subconjunto de acordo com os níveis de planejamento, onde no nível estratégico serão entrevistados os diretores ligados à Mantenedora e no nível tático e operacional serão entrevistados os diretores das unidades de negócio.

Os dados foram gerados, analisados e interpretados em três etapas. A primeira com os Gestores que atuam no nível estratégico da Mantenedora, visando à compreensão da elaboração do processo de Planejamento Estratégico desenvolvido no Grupo educacional bem como seu modelo de integralização. A segunda etapa foi realizada com os gestores das unidades de negócio, para compreender como se dá a implementação e desmembramento do planejamento originadas a partir de diretrizes e objetivos macro, conforme Quadro 9. A última etapa foi a análise e interpretação dos dados gerados.

Quadro 9 – Etapas da Pesquisa

Etapas da pesquisa	
Etapa 1	Entrevista realizada com os Gestores corporativos (Diretor Acadêmico, Diretor de Operações do Grupo Educacional, Diretor de Tecnologia de Informação, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo) para geração de dados acerca da elaboração do planejamento estratégico do Grupo Educacional.
Etapa 2	Entrevista realizada com os gestores das Unidades de negócio (Diretores de Unidade – Campi) para geração de dados acerca o planejamento estratégico aplicado nas unidades de negócio em seu nível de planejamento.
Etapa 3	Levantamento de matérias disponibilizados pela IES: Planejamento Estratégicos 2009, 2014, 2018 e 2022 (Revisitado e adaptado), dois últimos PDI 2014 e 2019, Planejamento operacional da unidade de negócio de Taguatinga dos últimos 5 anos, Planos e ação de preparação para elaboração do PE nível Grupo, Cronograma de etapas do planejamento, Organograma funcional, DRE dos últimos 5 anos das unidades de negócio.
Etapa 4	Tabulação, tratamento, análise e interpretação dos dados gerados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa foi a geração de dados por meio de uma entrevista estruturada por um roteiro. Foram entrevistados os Gestores da organização, cada qual individualmente, por meio da plataforma Teams com previa autorização para gravação.

O Roteiro da entrevista da Etapa 1 contemplou questões que pudessem gerar dados que possibilitassem a sua interpretação à luz dos modelos teóricos apresentados no referencial teórico e nos quadros sínteses das metodologias abordadas na pesquisa. Portanto, o roteiro englobou questões que gerem informações acerca dos elementos do Planejamento Estratégico onde a entrevista foi dividida em quatro dimensões do modelo de análise, conforme já conceituadas:

- a) Processos
- b) Maturidade
- c) Efetividade
- d) Controle

Além disso, as perguntas foram direcionadas para gerar informação acerca das etapas básicas de um Planejamento Estratégico, vez que os conteúdos desses vetores foram fundamentais para análise dos impactos da implementação do Planejamento Estratégico no resultado organizacional.

Considerando o nível tático e operacional do negócio, na Etapa 2, as entrevistas foram realizadas com os três, dos quatro Diretores das Unidades de Negócio do Grupo Educacional, visando a geração de dados para compreender e analisar o processo de implementação do planejamento estratégico na organização e comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico autoral implantado, por meio de roteiro estruturado. Destaca-se ainda que o mesmo roteiro foi seguido nas etapas 1 e 2.

As entrevistas foram gravadas, num total de mais de duzentos minutos, com transcrição dos áudios, de forma literal para arquivo eletrônico formato Word e realizada a análise de conteúdo com a utilização do software MAXQDA. De acordo com (BARDIN, 2011), análise de conteúdo “consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

O Maxqda é um pacote lançado em 1989, permite organizar, avaliar e interpretar os dados coletados, facilitando a criação de relatórios que podem ser compartilhados com outros pesquisadores. Dentre os dados que podem ser importados para o software estão os resultados de entrevistas, de grupos focais, de questionários *on line*, além de páginas da internet, imagens e arquivos de áudio e vídeo (MAXQDA, 2020). O programa permitiu fazer o cruzamento das entrevistas por categorias, quantificando as respostas e permitiu a interpretação dos resultados.

A interpretação dos resultados foi fundamentada a partir do modelo teórico de análise proposto, composto pelas dimensões (processo, maturidade, efetividade e controle) e suas respectivas categorias apresentadas na Figura 6, correlacionando com as metodologias de planejamento estratégicos apresentados no referencial teórico, sendo elas metodologia de Steiner (1997), de Vasconcelos (1992), de Oliveira (2000), de Hax e Majluf (1996) finalizando com Kaplan e Norton (1997).

Dessa forma, foi possível descrever o modelo de integralização do planejamento estratégico autoral existente na organização pesquisada e o seu impacto nos resultados conforme indicadores traçados pela Instituição. A pesquisa permitirá, por meio da interpretação dos dados coletados, compreender de que forma o planejamento estratégico impacta no resultado organizacional bem como comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico.

3.2 Caracterização da organização pesquisada

A organização escolhida como colaboradora do estudo foi um Grupo Educacional, localizado em Brasília - DF, que atua na área de Educação Básica e Superior a mais de 40 anos. O Grupo Educacional conta com dez unidades de negócios educacionais, todas localizadas no Distrito Federal, nas cidades de Brasília, Taguatinga, Ceilândia, Sobradinho, Guará I e Guará II. Foi fundado em 1975, com a abertura do curso Madureza. A primeira filial, localizada na Asa Norte, iniciou suas atividades em 1980 e no Guará I foi construída a primeira sede própria do grupo, tendo sua primeira aula ministrada em fevereiro de 1983 com início das atividades letivas do Ensino Fundamental e Médio. Em 1994 o grupo ampliou suas instalações para Taguatinga, cidade fundacional da Instituição (PDI – 2019 – 2023).

A administração possui um escritório central onde uma Mantenedora faz a gestão estratégica, administrativa, pedagógica e financeira das Unidades de negócio. Seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 650 colaboradores diretos, entre gestores, professores, funcionários técnicos e auxiliares de diversos serviços.

Trata-se de uma Instituição madura, funcionalista e que tem apresentado, ao longo de sua história, características importantes como o crescimento gradual e a preocupação constante com a qualidade dos serviços educacionais que presta à comunidade do Distrito Federal. A instituição busca empregar profissionais competentes, possui moderna tecnologia educacional e conta com ótimas instalações, que são estrategicamente bem localizadas em cidades do Distrito Federal.

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI e de seu Planejamento Estratégico (2019 - 2023), o Grupo Educacional organizou-se de tal forma que as Unidades de Ensino se interligam pela mesma filosofia de gerenciamento, pela proposta pedagógica, pelos princípios de Gestão das Pessoas e pela ação da Presidência da Mantenedora, por meio da liderança, da assessoria e do acompanhamento dos processos mais significativos.

As Unidades de Ensino do Grupo Educacional têm autonomia e vida própria a partir das diretrizes da Mantenedora e da aprovação, pelo seu Presidente, dos planejamentos estratégicos, planos orçamentários anuais e dos mais diversos projetos inerentes às unidades de negócio. São dez unidades, sendo cinco de ensino superior localizadas em Sobradinho, Asa Norte, Guará, Taguatinga e Ceilândia; e cinco de Educação Básica, localizadas em Taguatinga, Guará I, Guará II e Sobradinho, sendo a Educação superior o foco da pesquisa.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A pesquisa foi aplicada aos Gestores que atuam diretamente na elaboração do planejamento estratégico da educação superior, sendo eles: Diretor de Operações, Diretor Acadêmico da Educação Superior, Vice-Diretor Financeiro, Vice-Diretor Administrativo, Vice-Diretor de Tecnologia. No nível tático do negócio, foram entrevistados os três dos quatro Diretores das unidades de negócio educacional. O

fato do pesquisador ser membro da IES facilitou os acessos aos participantes bem como a coleta dos dados necessários à pesquisa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizada entrevista (conforme roteiro anexo) aplicada em caráter presencial e individual, análise documental e levantamento bibliográfico. A IES prontamente disponibilizou documentos a fim de favorecer a triangulação de dados da pesquisa.

Objetivos como o de verificar de que modo as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento são característicos de pesquisas qualitativas, que se prestam ainda para casos em que o objetivo é a demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos para explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos (MENDES, 2006).

Com a finalidade de auxiliar na interpretação dos dados evidenciados nas entrevistas realizadas com os gestores da IES pesquisada, foi criado um quadro de código dos entrevistados como forma de melhor elucidar a interpretação dos dados.

O quadro é composto por cinco elementos, onde a coluna 1 identifica os oito entrevistados, numa sequência numérica de 1 a 8. A coluna 2 evidencia o tempo de serviço (em anos) na função de Diretor dentro do grupo educacional pesquisado. A coluna 3 informa a titulação, onde 1 significa que o entrevistado possui o título de Especialista, 2 significa que o entrevistado possui o título de Mestre e 3 significa que o entrevistado possui o título de Doutor. A coluna 4 evidencia uma pergunta ao entrevistado sobre formação Gestão, onde 1 corresponde a Sim, ou seja, é formado em gestão e 2 corresponde a Não, não possui tal formação. A coluna 5 define o código definido pelo pesquisador para facilitar a análise dos dados.

Utilizando o quadro de código, e a título de exemplificar a leitura dos códigos, o código Ent#5.11.2.2 nos permite dizer que o entrevistado 5 possui 11 anos de serviço na função de diretor, é mestre e não possui formação em gestão. Isso contribuiu nas análises das quatro dimensões do modelo proposto. Abaixo o quadro de códigos dos entrevistados.

Quadro 10 – Quadro de códigos dos entrevistados na pesquisa

ENTREVISTADO	TEMPO DE SERVIÇO COMO DIRETOR	TITULAÇÃO*	É FORMADO EM GESTÃO?	CÓDIGO DEFINIDO
Entrevistado 1	8 anos	Especialista	Sim	Ent#1.8.1.1
Entrevistado 2	4 anos	Doutor	Não	Ent#2.4.3.2
Entrevistado 3	8 anos	Mestre	Sim	Ent#3.8.2.1
Entrevistado 4	10 anos	Doutor	Não	Ent#4.10.3.2
Entrevistado 5	11 anos	Mestre	Não	Ent#5.11.2.2
Entrevistado 6	2 anos	Especialista	Sim	Ent#6.2.1.1
Entrevistado 7	7 anos	Doutor	Sim	Ent#7.7.3.1
Entrevistado 8	2 anos	Especialista	Não	Ent#8.2.1.2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em referência ao quadro 10, pode-se observar que, dos entrevistados, todos são homens, 50% são formados em gestão, 75% possui título de Doutor ou Mestre e 62% possui mais de 7 anos de serviço atuando como Diretor no Grupo Projeção. Isso reforça que a IES possui, em seu corpo diretivo, um grupo consistente e experiente na condução de seu negócio educacional.

3.5 Procedimentos de análise de dados

O procedimento de análise dos dados nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, de Laurence Bardin. Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais conforme Quadro 11:

Quadro 11: Fases da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011)

Fases	Característica	Destaque
Pré análise	<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Definir esquema de trabalho. - Sistematização das ideias. - Para Bardin (2011), envolve a “leitura flutuante”, ou seja, o primeiro contato com os documentos que serão analisados. 	Para Bardin (2006), atentar-se a <ul style="list-style-type: none"> - Exaustividade - Representatividade - Homogeneidade - Pertinência.
Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> - Codificação do material - Classificação - categorização 	Etapa de suma importância pois possibilitara incrementar as interpretações e inferências.
Tratamento dos resultados inferência e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> - Condensação - Destaque das informações para análise - Intuição, análise reflexiva e crítica - Interpretação dos dados 	Essa fase é a operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (BARDIN, 2010, p 41)

Fonte: Câmara, Sousa e Santos e Silva (2013, p.179-191). Adaptado pelo autor.

A pesquisa permitiu, por meio da interpretação dos dados coletados, compreender o impacto da implementação do planejamento estratégico no resultado organizacional, possibilitando comparar os resultados da organização antes e depois de sua implantação.

3.6 Instrumentos

Nesta pesquisa foi utilizada para geração de dados, entrevistas. Além do estudo bibliográfico, foi também utilizada a análise documental que permitiu complementar informações obtidas por outras técnicas para fins de triangulação de dados durante a análise. A IES disponibilizou os seguintes documentos para realização da análise documental: Planejamento Estratégico - PE, Plano de Ação de implementação do PE, Manuais de gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Mapa Estratégico vigente, lista de e-mail e contatos diretos dos gestores

convidados para participarem da entrevista e documentos que norteiam as atividades educacionais da IES.

O primeiro instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi o roteiro de entrevista com os membros da IES e sua composição foi elaborada a partir do modelo teórico proposto, em quatro dimensões para identificar a percepção dos sujeitos: i) Processo; ii) Maturidade; iii) Efetividade; e iv) Controle.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo discutimos e interpretamos os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas e da pesquisa documental e ainda faremos a discussão e ilação com o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Os resultados estão organizados em 3 seções.

A primeira seção trata da discussão acerca do modelo implementado pelo Grupo, tomando por base os documentos disponibilizados pela Instituição, sendo eles os três últimos Planejamentos Estratégicos Autorais, o planejamento operacional de uma unidade de negócio, seus Planos de Ação, Projetos elaborados para implementação do planejamento da organização e que foram aprovados no âmbito da mantenedora e seus programas institucionais. É, ainda, analisado o processo de implementação do planejamento estratégico relacionado às categorias que compõem o modelo teórico proposto (Processos e Maturidade), sob a ótica dos entrevistados.

A segunda e terceira seções abordam os resultados operacionais da organização com a implementação do Planejamento Estratégico, categorizados a partir da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores da IES analisada tomando por base as dimensões, vetores e categorias que compõem o modelo teórico.

Salientamos que as estruturas deste capítulo estão alinhadas aos objetivos específicos para dar logicidade e fluidez na leitura e compreensão do estudo.

4.1 O modelo implementado pela IES

Como apontado por Drucker (1993), planejamento estratégico é como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Por sua vez, Porter (1980) realiza estudos sobre o posicionamento competitivo como base para formulação de estratégias. Para ele, o sucesso para o alcance de uma vantagem competitiva está na escolha de uma estratégia adequada.

Nesse sentido, foram analisados os últimos três planejamentos estratégicos da organização em questão, em que o modelo desenhado foi autoral e sua última

versão está vigendo até o ano de 2023. Ele sintetiza, de forma objetiva e clara o plano estratégico organizacional, definindo os objetivos estratégicos que se desdobrarão em ações para a sua concretização. A IES acredita que dessa forma garantirá o crescimento sustentável e a perenidade da organização, fundamentado em seu modelo de Governança Corporativa.

Assim, a IES definiu como Missão transformar vidas por meio da aprendizagem significativa e da construção participativa e colaborativa de conhecimento. Sua Visão é tornar-se um grupo educacional de referência acadêmica, com crescimento sustentável e modelo de gestão eficiente e replicável e definiu os valores conforme quadro abaixo:

Quadro 12 – Valores e conceitos adotados pela IES em seu Planejamento estratégico

Valores	Conceito adotado
Educação como transformação	Compromisso com a educação que transforme vidas
Ética	Comportamento ético e íntegro com respeito à pessoa humana.
Sustentabilidade	Relações sociais, econômicas e ambientais sustentáveis.
Diversidade	Respeito e integração das diferenças e da pluralidade.
Práticas colaborativas	Ações de cooperação e integração organizacional
Visão integral da pessoa humana	Respeito às individualidades de forma global e holística

Fonte: Planejamento Estratégico 2019 – 2023 do Grupo Projeção. Adaptado pelo autor.

A IES concebeu cinco opções estratégicas e a cada opção determinou suas diretrizes estratégicas conforme se observa no Quadro 13.

Quadro 13 – Opções e Diretrizes estratégicas

OPÇÕES ESTRATÉGICAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
CRESCIMENTO, PERENIDADE E INOVAÇÃO	Que sejam desenvolvidas ações e políticas com a finalidade de captar, fidelizar clientes e oportunizar novos modelos de negócios, produtos e serviços inovadores que potencializem o crescimento, a perenidade e flexibilidade aos diferentes cenários.
GESTÃO DE PROCESSOS	Que as ações para a gestão dos processos sejam realizadas de forma sistêmica e eficiente, garantindo a replicabilidade e atualização constante, com a utilização de recursos tecnológicos integrados.
GESTÃO DE PESSOAS	Que sejam implementadas ações e políticas para agregar, aplicar, manter, desenvolver, monitorar e reter

	talentos.
EXCELÊNCIA ACADÊMICA	Que o planejamento institucional e os procedimentos promovam a excelência acadêmica e pedagógica por meio de metodologias e recursos eficazes e inovadores, voltadas para aprendizagem significativa.
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	Que os serviços sejam prestados de maneira eficiente e eficaz no sentido de atender às solicitações de forma adequada, cordial, rápida e coerente em todas as situações.

Fonte: Planejamento Estratégico 2019 – 2023 do Grupo Projeção. Adaptado pelo autor.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma técnica de integração do planejamento estratégico. Trata-se do Balance Scorecard – BSC. Essa ferramenta utilizada na gestão estratégica foi concebida em Harvard Business School por Robert Kaplan e David Norton em 1992.

Segundo Kaplan e Norton (2004), BSC é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O Grupo pesquisado, tomando por base o conceito de Kaplan e Norton, definiu seus objetivos estratégicos a partir da Visão do Grupo para cada uma das perspectivas adotadas em um BSC, conforme abordado anteriormente. O Quadro 14 fornece uma visão geral desse desmembramento.

Quadro 14 – Objetivos estratégicos do Grupo

VISÃO: O Projeção visa tornar-se grupo educacional de referência acadêmica, com crescimento sustentável e modelo de gestão eficiente e replicável.	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE	1. Melhorar os resultados econômicos e financeiros.
CLIENTES E MERCADOS	2. Melhorar a percepção de valor e relacionamento com o cliente. Diversificar o portfólio de produtos e serviços.
PROCESSOS INTERNOS	3. Inovar em modelos e processos acadêmicos. 4. Modernizar infraestrutura física e lógica.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	5. Criar arquitetura estratégica de informação. 6. Implantar estrutura de gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Planejamento Estratégico 2019 – 2023 do Grupo Projeção. Adaptado pelo autor.

Ainda em seu planejamento estratégico, o Grupo definiu como Missão da Educação Superior, vez que possui outros negócios, promover a construção do conhecimento, alicerçado na investigação científica e tecnológica, proporcionando a formação integral de profissionais com consciência sociopolítica e engajamento comunitário e definiu como Visão ser reconhecida como Instituição de Educação Superior de referência em suas modalidades de atuação, com foco em experiências inovadoras de ensino e aprendizagem, ancorados na Missão e Visão do Grupo Educacional.

Em seu planejamento estratégico também foi definido um posicionamento estratégico baseado em clientes das classes C e D, na prestação de serviços de graduação e educação profissional, com vantagem competitiva baseada em custo e de escopo amplo, atuando no Distrito Federal e com proposta de valor baseada em empregabilidade, regionalidade e engajamento comunitário, credibilidade da marca, inovação pedagógica, transformação social e atendimento personalizado.

Analisando os documentos disponibilizados, a IES definiu, para cada perspectiva, uma série de metas e indicadores financeiros e não-financeiros.

Na Perspectiva Financeira, o objetivo estratégico definido é de melhorar os resultados econômicos e financeiros e seus indicadores são: EBITIDA, Liquidez Corrente, Inadimplência, Relação Folha de Pagamento/Receita e Ticket médio. Definiu-se ainda quais os Projetos e Planos de Ação que deveriam ser implementados, qual Diretoria seria a responsável, data e recurso, sendo eles a Gestão do percentual de comprometimento da folha, Gestão da inadimplência, Gestão de custos operacionais e Gestão do Ticket Médio.

Na Perspectiva Clientes e Mercados, o objetivo estratégico definido é de melhorar a percepção de valor e relacionamento com cliente e seus indicadores são: Satisfação dos clientes (coletados por meio da pesquisa da Comissão Própria de Avaliação - CPA), avaliação dos docentes (pesquisa CPA), satisfação geral dos clientes com o atendimento (dados do Serviço de atendimento Projeção - SAP) e NPS – Grupo (dados do SAP). Os Projetos e Planos de ação aprovados foram: Programa de Comunicação e Marketing, Branding e Posicionamento de Marca, Análise de Mercado e Posicionamento das unidades e Experiência de Atendimento.

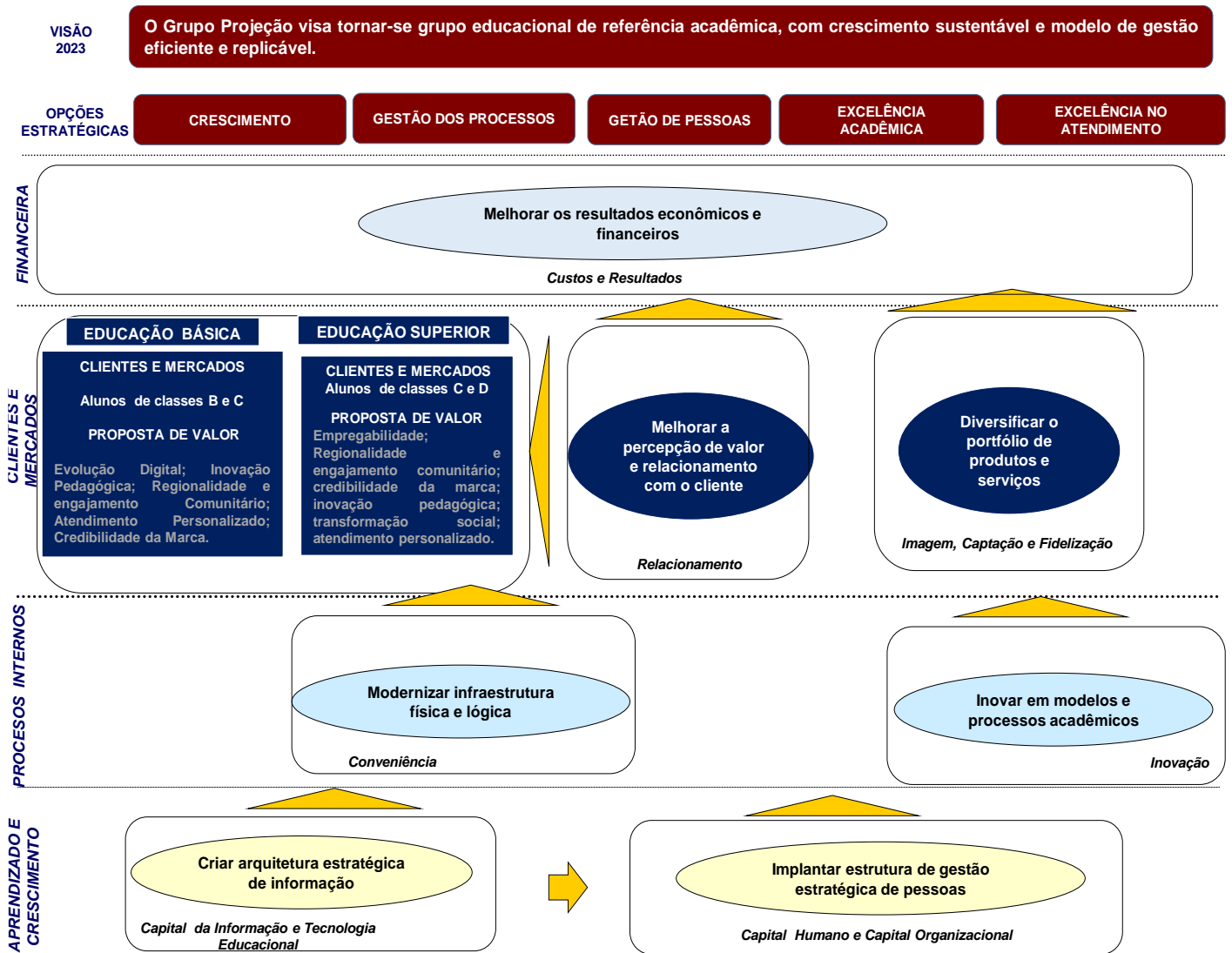
Todos os indicadores possuem as diretorias responsáveis pela operacionalização, as metas, os prazos e recursos definidos.

Na Perspectiva Processos Internos, o objetivo estratégico definido é inovar em modelos e processos acadêmicos e seus indicadores são: Quantidade Laboratório de Ensino com Metodologias Ativas na Educação e Superior por Unidade de Educação Superior, quantidade de Cursos HÍBRIDOS/ANO, Quantidade cursos lato sensu / ano, quantidade de vagas disponibilizadas por alunos inscritos e Quantidade de convênios e parcerias firmadas / ano. Os Projetos e Planos de ação aprovados foram: Inovação em processos acadêmicos na Educação Superior (oferta híbrida, internacionalização e cultura maker), Empregabilidade (incubadora, convênios, internacionalização e aceleração), Programa de pós-graduação (lato e stricto sensu) e Engajamento comunitário (ensino, pesquisa, extensão, dimensões ambiental e social do GRI).

Por fim, na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, o objetivo estratégico definido é implantar uma estrutura de gestão estratégica de pessoas e seus indicadores são: Programa de Educação Corporativa por % de implementação, Plano de cargos e salário por % de implementação e Política de Gestão de Pessoa por % de implementação. Os Projetos e Planos de ação aprovados foram: Programa de Educação Corporativa (treinamento e desenvolvimento), Estudo para viabilidade de implementação de Políticas de retenção de talentos (benefícios), Reformulação do plano de cargos e salários e Políticas de Gestão de Pessoas (Processos, desempenho, clima, revisão de guia, código de conduta).

Ressalta-se que o grupo definiu um plano de investimento por projeto e planos de ação, definindo os valores para cada um deles e elaborou seu mapa estratégico conforme figura 9:

Figura 9 – Mapa Estratégico do Grupo Projeção



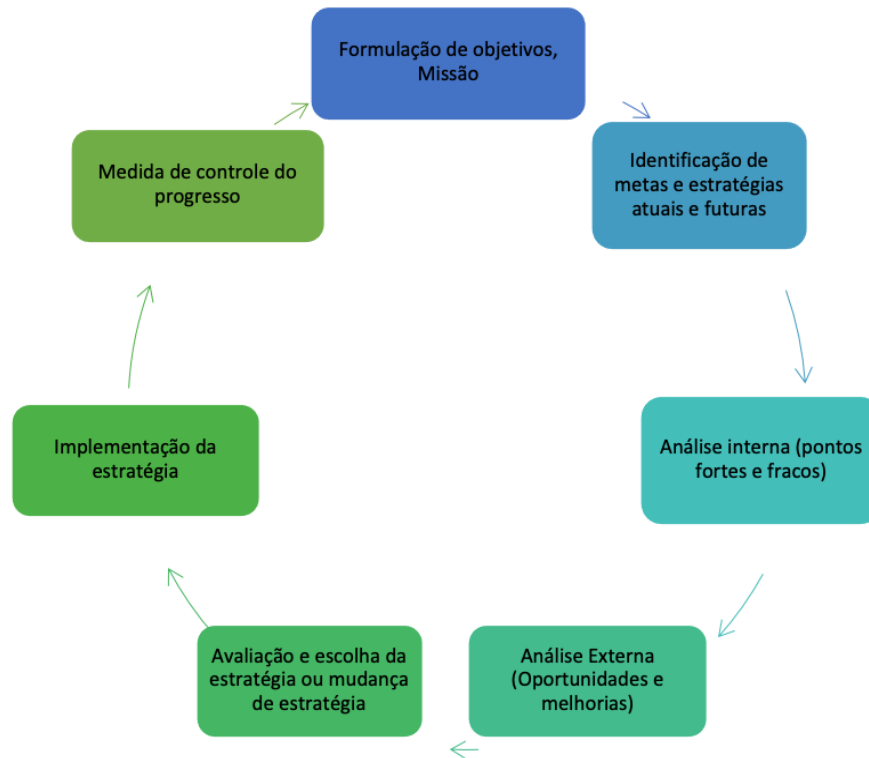
Fonte: Planejamento Estratégico 2019 – 2023 do Grupo Projeção

O mapa estratégico acima mostra, de forma sintética, todo o planejamento do Grupo, que tomou por base o Balance Scorecard – BSC.

Estudos anteriores (MINTZBERG, 2008; STONER E FREEMAN, 1994; VASCONCELLOS, 1984; HEIJDEN, 1996; WHIGTH, 2014; OLIVEIRA, 2014) permitem fazer uma análise do planejamento estratégico do Grupo estudado, percebendo-se a convergência sobre as fases ou processos em seu planejamento estratégico. De fato, como aponta o marco teórico, as fases não ocorrem necessariamente na mesma ordem como demonstrado na Figura 10, pois possuem

pequenas alterações na sequência proposta em cada metodologia, o que em nada afeta a metodologia adotada e apresentam uma divisão dos processos em etapas, de forma articulada, com técnicas diversas, formulação de objetivos, orçamentos e planos ou projetos. Tudo isso está presente no PE da IES estudada.

Figura 10 - Síntese das fases ou processos de um planejamento estratégico.



Fonte: Oliveira (2014, p. 38). Adaptado pelo autor.

Percebe-se ainda que o Grupo implantou seu PE tomando por base a metodologia do Balance Scorecard, de Kaplan e Norton (2004), enfatizando as quatro perspectivas de um BSC. No mapa estratégico do Grupo isso fica muito claro e favorece a compreensão por parte dos membros da organização, com uma leitura clara e objetiva. Trata-se de um mapa simples, enxuto, de fácil interpretação, completo, e que auxilia as unidades de negócio em sua execução, como foi observado nas entrevistas realizadas com seus Diretores.

4.2 O processo de implementação do Planejamento Estratégico

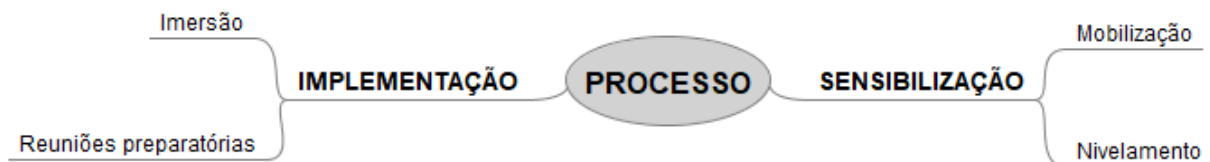
Nesta seção, será realizada a interpretação da análise documental e da percepção dos gestores com relação às dimensões do modelo teórico, bem como se

busca compreender todo processo de implementação do Planejamento Estratégico na organizada pesquisada.

4.2.1 Processos

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (DAVENPORT, 1994). A figura abaixo representa a dimensão Processo do modelo teórico proposto, que por sua vez está dividida em dois vetores para análise: i) Sensibilização (categorizado por Mobilização e Nivelamento); e ii) Implementação (categorizado por Imersão e Reuniões Preparatórias).

Figura 11 – Categorias da dimensão Processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na categoria Mobilização, ficou evidenciado que a organização possui um processo de sensibilização e mobilização de sua equipe gestora com plano de trabalho muito bem estruturado e definido. Esse processo de mobilização é realizado em ondas para se fazer chegar até o nível operacional nas unidades de negócio. No referencial teórico abordado, essa categoria converge com a primeira etapa do planejamento estratégico em que a organização proporciona uma sustentação metodológica, visando gerar um grau de integração com os envolvidos no PE. Isso pode ser percebido na fala do Entr#7.7.3.1:

A IES conta com uma metodologia específica para a elaboração do planejamento estratégico, a qual envolve toda a equipe gestora nos níveis estratégico, tático e operacional. Para a sensibilização dos gestores da instituição, houve a estruturação da programação das etapas do planejamento estratégico e a sua apresentação em formato de seminário, de forma que todos os responsáveis pudessem ter a intencionalidade das principais atividades que seriam realizadas. Houve um seminário temático para a definição do modelo de planejamento estratégico a ser adotado pela instituição, bem como para a definição das estratégias de trabalho (Ent#7.7.3.1).

Na categoria nivelamento, o que ficou evidenciado é a preocupação da IES em considerar a formação acadêmica de sua equipe de diretores e propor uma série de estudos de nivelamento prévio para só então iniciar a imersão de sua equipe, o que se observou de maneira clara nos documentos apresentados o que coaduna com a percepção do Ent#2.4.3.2:

Recebemos uma literatura básica para estudar, todos tiveram acesso prévio à literatura, teve que estudar, fazer esse dever de casa. O planejamento por cenários e BSC foram a base do que a gente utilizou para as discussões (Ent#2.4.3.2).

A fase da implementação do PE corrobora com o que apontam os autores que discorrem sobre o tema (MINTZBERG, 2008; STONER E FREEMAN, 1994; VASCONCELLOS, 1984; HEIJDEN, 1996; WHIGTH, 2014 e OLIVEIRA, 2014). No modelo teórico, buscamos dividir o vetor em duas categorias. Imersão e Reuniões preparatórias. A primeira, imersão, trata-se de uma categoria em que as cinco forças de Porter puderam ser analisadas na sua essência, segundo os documentos apresentados. Houve uma imersão de toda a equipe de diretores em local externo para produção do PE, tendo por base uma série de estudos previamente desenvolvidos pela equipe e grupos de trabalho - GT. Todos os entrevistados citaram a importância de se promover um momento como esse com a equipe gestora responsável por realizar o PE.

A categoria Reuniões preparatórias envolve todos os níveis da organização, desde o estratégico ao operacional, sendo que, por meio de ondas, o PE chegou aos níveis mais operacionais. Os planos de ação elaborados pelos setores das unidades de negócio ratificaram um alinhamento entre o que se estava planejando com as opções e estratégias definidas no PE, como se evidencia na observação do Ent#8.2.1.2:

[...] a partir de seminário com todos os gestores, onde foi contextualizado sobre a fase atual da organização, bem como seu papel e status no cenário econômico. A construção do planejamento e seus artefatos segue o modelo down-up, onde é realizada a percepção de necessidades do nível operacional até o nível estratégico, porém com base em alguns objetivos estratégicos já definidos pela alta direção. Isso se desmembrou em reuniões diversas nas unidades (Ent#8.2.1.2).

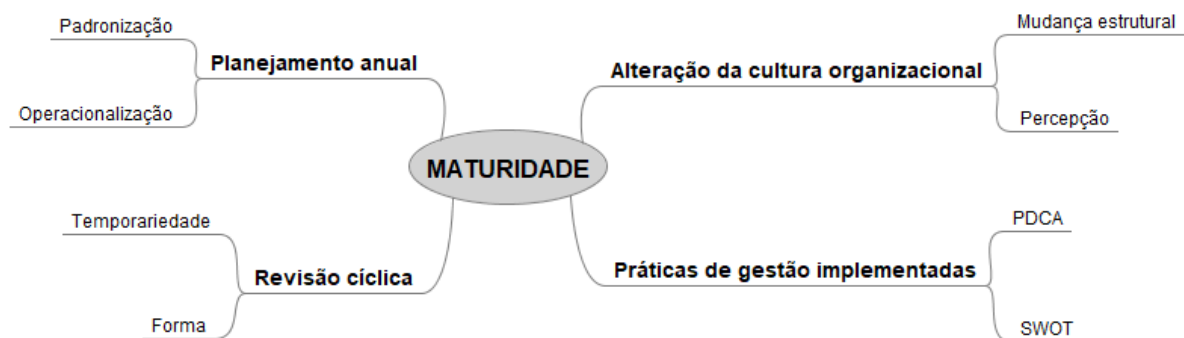
Assim, na dimensão processos foram observados como a organização realizou a sensibilização da equipe, nos níveis estratégico e tático; como se deu a mobilização e de que forma se deu o processo de implementação do planejamento estratégico organizacional.

4.2.2 Maturidade

Maturidade é o processo de desenvolvimento de um objeto ao longo do tempo e seus modelos são resultado da aplicação da abordagem do ciclo de vida organizacional, segundo o qual a organização se desenvolve por meio de estágios até chegar a um nível considerado perfeito (GAÁL *et al.*, 2008).

Como destacado no percurso metodológico, a pesquisa de campo permitiu gerarmos amplos dados que possibilitaram identificarmos e compreendermos o processo de maturidade institucional por meio dos seguintes vetores: a) Alteração da cultura organizacional (categorizado por Mudança Estrutural e Percepção); e b) Planejamento Anual (Categorizado por Padronização e Operacionalização); e c) Revisão Cíclica (categorizado por Temporalidade e Forma). Os vetores e suas respectivas categorias estão representados na Figura 12:

Figura 12 – Categorias da dimensão Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor

No vetor alteração da cultura organizacional, na categoria, Mudança estrutural e Percepção, tomando por base a análise documental bem como nas evidências percebidas nas entrevistas, em especial com gestores com maior tempo de serviço na função de diretor, houve uma mudança na estrutura da empresa com objetivo de aprimorar a gestão, deixar claro o organograma, que era matricial e passou a ser funcional, gerando maior integração dos setores, cortes nos gastos, reposicionamento de lideranças, extinção de cargos e automação de processos, o que impactou em corte de gastos e melhorou os resultados organizacionais.

Ficou evidente que a maioria dos entrevistados converge para a um entendimento positivo sobre a mudança da estrutura da organização a partir da implantação do PE. Entretanto, o Ent#7.7.3.1 entende que a cultura já estava estabelecida de forma que havia uma consciência coletiva sobre a importância do planejamento estratégico, como indutor do planejamento orçamentário anual e da compreensão de perspectivas, cenários e mudanças no setor, considerando o ambiente interno e externo à IES.

Percebemos isso também pela fala do entrevistado Ent#5 1.1.2.2.:

Em relação a mudança organizacional, a partir do momento que você implementa o PE, eu diria que isso é gritante já no primeiro momento. Após a sensibilização de todos os envolvidos é natural, até porque um planejamento de um modelo estratégico que define bem claro o formato de como vai ser planejado e também de como vai ser executado, a partir de então tudo que se planejou, eu diria que automaticamente há mudança na cultura da organização como um todo, ela muda, porque você imagina, através de um PE você faz um planejamento operacional, ali você já tem os gestores todos envolvidos, você já define alguns critérios e dando um exemplo aqui no Projeção nós definimos, nós criamos e passamos a utilizar ferramentas então a gente remodelou o nosso RP; então veja que automaticamente a cultura que antes não tinha esse modelo implantado passa a ter e isso muda por completo, já não tem mais aquela cultura de muitas vezes você executar sem planejar, de você executar a qualquer momento, isso muda completamente a gente tem agora um planejamento que vai balizar e conseqüentemente todos sabem os procedimentos que devem ser seguidos (Ent#5.11.2.2).

A organização executa Práticas de gestão, que compõem o universo organizacional, tais como: Planos de Ação com meta e indicador, Ciclo PDCA, Matriz SWOT, BSC, Método da Cumbuca, Relatórios financeiros, relatórios acadêmicos, e os entrevistados citaram como exemplos de execução prática:

Como exemplo de prática adotamos na minha diretoria o método da "cumbuca". Aquele do Falconi. Implementei com a equipe de gestores esse método para estudar livros basilares em relação a essa proposta de modo que a gente conseguisse compreender [...] (Ent#1.8.1.1).

Para a implementação do planejamento anual foram realizadas reuniões sistemáticas de nivelamento, acompanhamento e avaliação, bem como o estabelecimento de pontos de controle para análise de conformidade às diretrizes institucionais, prioridades e objetivos estratégicos. O planejamento estratégico é fundamentado em instrumentos como o BSC, matrizes SWOT e políticas de gestão interna, por meio de mapas estratégicos e definição de indicadores, projetos e planos de ação (Ent#7.7.3.1).

No vetor Planejamento Anual, as categorias Padronização e Operacionalização são muito fortes na organização. Todos os processos são

manualizados, padronizados, possui *checklist* para as principais atividades e cronogramas que favorecem a operacionalização. Os Planos de ação e os Projetos possuem as diretrizes estratégicas e opções estratégicas com metas e indicadores para cada objetivo. Essa padronização vem ao encontro das fases identificadas na metodologia de PE abordado por Hax e Majluf (1996) e Oliveira (2000).

Em se tratando da Revisão Cíclica, as categorias que sintetizam o vetor são Temporariedade e Forma. Ambas caminham juntas. O PE segue o determinado na literatura, realizado de forma quinquenal, com desmembramento em planejamentos anuais, com forma definida, padronizada e segue um rito de aprovação.

Todos os entrevistados responderam que a revisão do planejamento estratégico ocorre de cinco em cinco anos e o planejamento operacional ocorre anualmente, como destacamos abaixo.

O planejamento operacional tem também etapas, isso é revisado anualmente. Não só os resultados que não eram pretendidos que foram alcançados e que tem que se pensar para o próximo ciclo, tudo isso alinhado dentro dessa temporalidade de cinco anos que é o planejamento estratégico estruturado (Ent#1.8.1.1).

[...] o planejamento estratégico uma vez definido é válido para cinco anos, ele passa para dentro das unidades de negócio, ele é entregue às unidades e as unidades de negócio desenvolvem o seu planejamento anual tendo por base obviamente as diretrizes que foram fixados no planejamento organizacional, nas unidades de negócio o nosso planejamento é anual (Ent#4.10.3.2).

Entretanto, o entrevistado Ent#2.4.3.2 relata que o planejamento vigente, embora tenha sido definido para cinco anos, foi revisado para um recorte de três anos, face à situação de pandemia, tendo em vista que a IES teve perdas efetivas de receita pela evasão de alunos e baixa captação, como se observa no trecho abaixo:

Essa revisão você já falou, ela ocorre anualmente e o planejamento de modo geral é estratégico, ele é quinquenal, mas que nesse último recorte ele fez ali para um triênio (Ent#2.4.3.2).

No que se refere à dimensão Maturidade Institucional, o que se vê, pelos documentos apresentados, bem como o cruzamento com as respostas dos entrevistados, é uma Instituição madura, funcionalista, muito bem estruturada, ciente de sua responsabilidade social e num processo contínuo de aprimoramento.

4.3 Os resultados operacionais da organização com a implementação do Planejamento Estratégico

Neste tópico, serão analisadas as dimensões Efetividade e Controle, conforme previsto no Modelo teórico proposto e tomando por base o referencial teórico estudado, os documentos disponibilizados pelas IES e as entrevistas executadas com os oito diretores que fazem parte do Grupo pesquisado, fazendo assim uma triangulação de dados a fim de compor a análise da pesquisa.

4.3.1 Efetividade

Efetividade é um constructo complexo e se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente.

Hannan e Freeman (1977) identificaram pelo menos três diferentes significados que têm sido atribuídos ao conceito de efetividade. No primeiro, efetividade é avaliada em termos da capacidade de sobrevivência demonstrada pela uma organização - que é considerada efetiva se gerenciada de forma a manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. A segunda ênfase é estabelecida a partir da capacidade da organização de atingir determinados objetivos previamente estabelecidos. No terceiro caso, a ênfase reside na capacidade de adaptação da organização, demonstrada por sua capacidade de ajustar-se às mudanças externas e adequar sua performance para alcançar os objetivos organizacionais, sob variadas circunstâncias ambientais - e esse é seu termômetro de efetividade.

Nos documentos institucionais disponibilizados para a pesquisa, bem como nas entrevistas realizadas, mapeamos seis categorias de análise para esta dimensão, conforme Figura 13:

Figura 13 – Categorias da dimensão Efetividade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em se tratando do Vetor Mudança organizacional, cabe aqui esclarecer seu conceito. Desde o final da década de 1980, muito tem se discutido e pesquisado acerca de mudança organizacional, principalmente em decorrência das constantes mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que envolvem as organizações do trabalho. Contudo, mesmo com estudos iniciados há mais de 30 anos, definir o conceito de mudança organizacional ainda tem se mostrado um desafio complexo. Permanece, sobretudo, uma variabilidade de enfoques, dificultando sua conceituação na literatura (NEIVA & PAZ, 2015).

Para a análise desse vetor, utilizou-se o conceito de Lima e Bressan (2003) que propõem que mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes para a eficácia, eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.

Diante do conceito, o vetor foi dividido em duas categorias, a Matricial e a Funcional. No nível corporativo, o referencial teórico abordado reforça que o desenho da estrutura organizacional deve ser elaborado de modo a facilitar a implementação da estratégia bem como a sua compreensão. Ao analisar os PE disponibilizados, percebe-se que o organograma possuía estrutura matricial e a passou a ter uma estrutura funcional, o que possibilita inferir que houve uma adequação temporal de seu organograma, o que corrobora com a literatura revisada.

O vetor Resultado organizacional, por sua vez, e para facilitar sua compreensão, foi dividido em duas categorias: Qualidade e Capacidade. A categoria

Qualidade pôde ser evidenciada nos documentos disponibilizados pela IES bem como na verificação no portal do MEC, onde o site possibilita que qualquer pessoa possa verificar os indicadores de qualidade de uma instituição de ensino, e nesse caso, são todos resultados positivos.

A categoria Capacidade foi analisada tomando por base a capacidade física instalada, onde se pôde observar que, pelos números apresentados, a IES tem capacidade de absorção de seis mil alunos presenciais e foi verificado nos números apresentados, que possui atualmente três mil alunos, ou seja 50% de sua capacidade, o que impacta sobremaneira nos resultados organizacionais.

O vetor Resultado operacional se refere à efetividade da operação do negócio. Para tanto, as categorias Produtividade e Demonstração do Resultado do Exercício – DRE foram destacadas para corroborarem com o modelo proposto, bem como auxiliar na resposta ao terceiro objetivo específico, qual seja, comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico.

Produtividade em uma IES é medida por meio do serviço prestado com qualidade e isso pode ser mensurado nos indicadores anteriormente citados, como os indicadores do MEC e aprovações diversas. Quanto melhores os resultados, mais atrativa será a organização e mais alunos terá. Essa lógica pode ser observada nos números de alunos apresentados na IES nos períodos entre 2011 e 2017 conforme documentos apresentados, onde há um crescimento semestral significativo.

De acordo com Padoveze (2003) a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE é um demonstrativo de imensa importância para os gestores, contendo informações relevantes notados na sua estrutura que são utilizados para a tomada de decisão. Para ele, ela evidencia lucros ou prejuízos acumulados durante determinado período e pode influenciar na tomada de decisão. Analisando a DRE referentes aos anos de 2019 a 2021, a organização possui resultados financeiros positivos, porém com resultados cada vez menores e despesas operacionais e administrativas maiores. Chama a atenção o comprometimento da receita com pessoal acima de 50% e redução do seu Ebtida a cada ano. Nas entrevistas ficou evidenciado que a queda de receita está motivada pelos novos cenários que se apresentam. Mesmo antes da pandemia, havia um forte movimento para a modalidade de ensino à distância, gerando impactos negativos nos resultados financeiros por ter um ticket médio abaixo da modalidade presencial, que por sua vez gera um efeito cascata em toda a organização, fato esse evidenciado na teoria

das cinco forças de Porter onde as ameaças de produtos substitutos podem ser identificadas pesquisando-se os produtos que desempenham a mesma função. Um aspecto que a indústria deve analisar atentamente é a relação entre preço e desempenho do produto substituto. Quanto menor os preços dos produtos substitutos que desempenham função equivalente ou superior, maior será a pressão que eles exercerão no mercado. Isso foi evidenciado nos números apresentados pela IES.

Para Manso (2017), ticket médio é a receita total do período dividida pela quantidade de cupons fiscais emitidos.

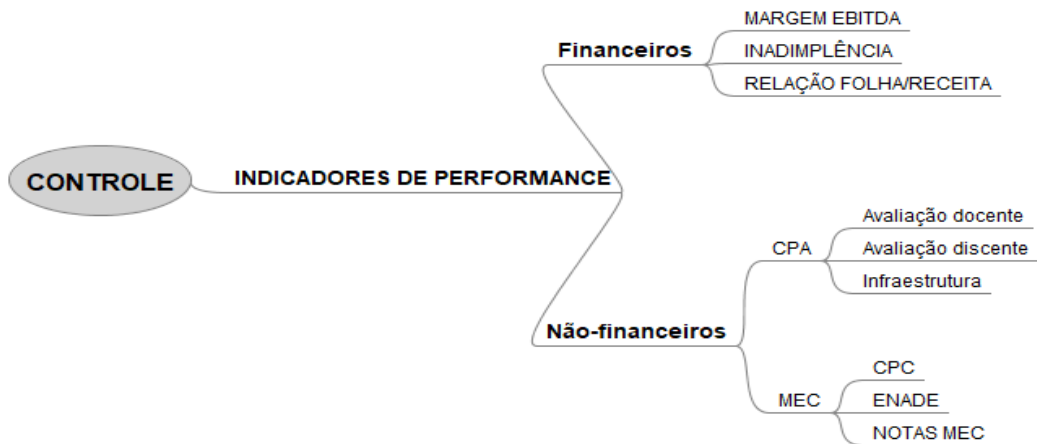
4.3.2 Controle

De acordo com Robbins (2004), o controle é o elo final na cadeia funcional da administração. Consiste em três etapas distintas: primeiro é medir o desempenho real, segundo, comparar o desempenho real com o padrão, e o terceiro é tomar medidas administrativas para corrigir os desvios ou padrões inadequados.

Quase todos os diretores entrevistados possuíam a exata noção do que deve ser medido a fim de não gerar consequências disfuncionais. Existem fatores que são mais difíceis de medir, porém, de forma objetiva, o gestor poderá ter a noção do desempenho e transformá-lo em dados quantificáveis. Na análise dos documentos e da triangulação com as entrevistas, ficou evidente a aplicação de medidas de controle, sendo a aplicação de um painel de indicadores de performance o mais utilizado e que corrobora com a teoria de Kaplan e Norton (2004).

A Figura 14 sintetiza as evidências das respostas de acordo com as categorias relacionadas e o cruzamento com o PE autoral dentro da dimensão Controle, prevista no modelo teórico proposto.

Figura 14 – Categorias da dimensão Controle



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se compara o desempenho real com o padrão, determinando a amplitude de variação aceitável e em função dessa variação aplicar os métodos corretivos, a IES definiu instrumentos como ciclo Planejar, Fazer, Checar e Agir (PDCA) e análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) para aplicação em seu PE e permitir esse tipo de análise.

Os indicadores financeiros da IES estão ancorados às diretrizes estratégicas, aos objetivos estratégicos e dentro da perspectiva financeira preconizada no BSC. É evidente a preocupação com essa perspectiva, vez que ela embasa a maior parte da tomada de decisões e isso ficou percebido nas entrevistas, vez que a maioria absoluta dos entrevistados citaram os indicadores financeiros em maior quantidade que os não-financeiro. O entrevistado Ent#8.2.1.2 praticamente desconhece a dimensão Controle, embora tenha sido explicado na entrevista sua finalidade e não conseguiu citar nenhum indicador bem como não soube definir sua importância.

A Margem Ebtida é frequentemente medida por todos os diretores e possui meta definida para cada unidade de negócio, fato que ficou evidente é que a IES obteve resultado positivo de acordo com os últimos PE, sendo esse último ciclo impactado pela pandemia vigente. Como exemplo apontado em seu PE, há o indicador Liquidez Corrente, que é capacidade de uma empresa de quitar todas suas dívidas a curto prazo, e nenhum entrevistado o apontou como um indicador

financeiro, o que demonstra desconhecimento sobre o termo comumente utilizado no mercado ou desconhecimento do indicador previsto no PE vigente.

Inadimplência é um indicador muito presente nos controles da IES, tendo em vista estar relacionado diretamente à perspectiva financeira e que tem impacto direto nos resultados operacionais e organizacionais da empresa. Nas entrevistas foram evidenciadas as ações desencadeadas e mensuradas a fim de mitigar a inadimplência.

O indicador folha de pagamento versus receita da IES foi um fator de preocupação notório durante as entrevistas. Isso reforça o engajamento do grupo entrevistado com a perspectiva financeira pelo impacto que ela provoca numa organização e mostra uma necessidade de alerta quanto ao percentual de comprometimento dentro de um negócio com essa envergadura. Os dados demonstraram que houve um aumento no comprometimento, mas os gestores apontaram em seus planejamentos a reestruturação e adequação de pessoal bem como do plano de cargos e salários, ambos previstos no PE.

Nas entrevistas abaixo podemos perceber as evidências das categorias citadas:

Folha de pagamento, comprometimento de receita, a gestão das utilidades como consumo de água, energia elétrica, Ebitda, custo com insumos para limpeza e conservação de cada uma das unidades, entre outros (Ent#1.8.1.1).

Aqui, na central de serviços, tudo aquilo que afeta e está relacionado aos indicadores, sempre convergem. Não tem nenhum indicador que seja operacional que não convirja com outro indicador macro da instituição e esses controles são feitos de maneira cotidiana, alguns verificados diariamente mesmo, outros mensalmente, outros trimestralmente e outros a depender do impacto que tem na organização como um todo (Ent#1.8.1.1).

A gente faz um relatório anual em que tem o resultado operacional, tíquete médio, número de alunos da unidade, número de alunos por curso, uma série de métricas ali dentro, mas eu diria que o resultado operacional ele é medido na DRE. A CPA também é um indicador não financeiro (Ent#2.4.3.2).

A DRE em si, receita por competência, por caixa, além dos indicadores de mercado: despesa versus receita, despesa com folha de pessoal, de despesa administrativa, de inadimplência, de evasão, de desempenho acadêmico, Ebitda, uma análise de comprometimento da receita com investimento. Temos todos os indicadores definidos no nosso manual de orçamento (Ent#5.11.2.2).

Os resultados financeiros e não financeiros da empresa vêm obtendo alinhamento sim. Estão todos vinculados ao planejamento estratégico há alguns anos. Creio que desde 2012 (Ent#3.8.2.1).

O entrevistado Ent#2.4.3. relaciona a pandemia com o resultado no indicador número de alunos da unidade, relatando que:

Na minha unidade tinha 2.040 alunos em 2019 e agora ela está com 1.050, então quando eu olho os meus resultados eu não tenho como saber o que é fruto do planejamento estratégico e da nossa cultura organizacional, para mim eu só enxergo ali pandemia, dificuldade, necessidade de adequação. Há um ambiente bastante instável e que de certa maneira esse novo planejamento estratégico foi uma tentativa do grupo para se adaptar a essa nova realidade, mas eu acho que a gente ainda vai colher o resultado desse trabalho que fizemos no ano de 2021 e, considerando na minha janela de observação, a pandemia contamina demais a minha capacidade de análise dos impactos do planejamento estratégico anterior (Ent#2.4.3.2).

Como relata o entrevistado acima, durante as entrevistas apareceu a palavra pandemia num contexto atual de muita preocupação, por conta da evasão, diminuição de alunos novos e reingresso e a queda no ticket médio. Ficou evidente ainda a necessidade de adaptabilidade ao novo momento imposto pela pandemia, vez que a IES entende ser global.

Em relação à categoria dos indicadores não financeiros, a IES possui projetos e planos de ação voltados para a área acadêmica. Como o setor é altamente regulado pelo Ministério da Educação – MEC, alguns indicadores são chaves para a IES como por exemplo o Conceito Preliminar de Curso – CPC, conceito este que tem como finalidade avaliar a qualidade dos cursos envolvendo uma série de fatores, entre eles o desempenho dos estudantes e a titulação do corpo docente e que, de certa forma, está ligado à dimensão financeira, pois se a IES possui um indicador CPC favorável, isso pode interferir na sua escolha em um processo seletivo de um candidato a estudante de determinado curso. Tanto o CPC como o indicador Exame Nacional de Desempenho do Estudante - ENADE, que é de natureza obrigatória, em que o estudante é submetido a uma prova de conhecimento ao finalizar seu curso superior, impactam nos resultados de uma organização educacional e certamente por isso a IES pesquisada possui em seu PE e em suas diretrizes manter um conceito positivo em relação ao ENADE.

Brasil (2004), por meio da Lei 10.861/2004, em seu artigo 11, definiu a obrigatoriedade de uma IES em implementar a Comissão Própria de Avaliação – CPA, que possui, entre suas atribuições, realizar a avaliação institucional sob várias

perspectivas, entre elas, a infraestrutura, o nível de satisfação dos colaboradores administrativos, dos docentes, e satisfação com os serviços prestados. O relatório gerado anualmente pela CPA deve ser um instrumento a ser avaliado pelo MEC e serve de subsídio para realizar o PE. Na organização pesquisada, ficou evidente que todos os indicadores são analisados numa série histórica e medidas corretivas são tomadas, de forma setorial, o que corrobora com a aplicação de ferramentas como PDCA, análise SWOT, bem como com as fases de implementação e checagem de um PE constante no referencial teórico. As evidências estão presentes nos trechos abaixo:

[...] os não financeiros nós temos, por exemplo, a nossa CPA, onde nós rodamos anualmente, também a avaliação dos alunos, satisfação do nosso aluno e como exemplo: “No bloco tal o Wi-fi não está bacana”, então a gente, através dessa avaliação da CPA consegue medir isso e fazer uma melhoria no nosso prédio (Ent#3.8.2.1).

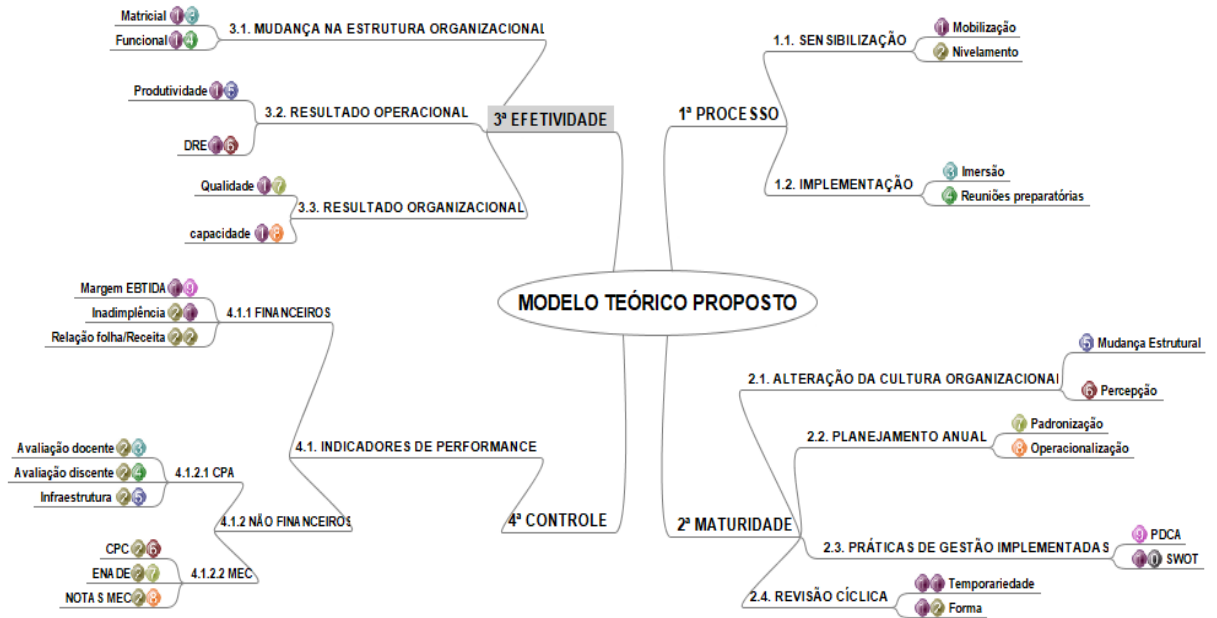
Não adotar boas práticas e uma instrumentalização para fazer as atividades como o próprio ciclo do PDCA, avaliar, rediscutir, como fazer, redimensionar, faz com que muitas vezes a gente fique relegado a sorte e uma organização com a gestão profissionalizada como a nossa não pode acontecer, mas como eu disse, isso é um processo de mudança de cultura organizacional (Ent#1.8.1.1).

Indicadores não financeiros, os acadêmicos, a gente faz a metrificação e acompanha todos os resultados dos indicadores e dos mais variados cursos que temos dentro da nossa unidade de negócio. Se alcançam, seja pelo Enade, seja pelo exame da OAB, seja pelo credenciamento de um novo curso, seja pelo reconhecimento desse curso (Ent#4.10.3.2).

Nessa dimensão, diante a análise documental e das entrevistas, ficou evidente que, os indicadores Investimento em TIC, Modernização física e lógica das unidades Programa de educação corporativa e plano de cargos e salários, embora previstos no PE, não foram citados pelos entrevistados.

A figura 15 consolida todas as categorias discutidas e que foram analisadas durante a interpretação dos resultados da pesquisa.

Figura 15 - Categorias que compõem o Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado junto à organização, nível Educação Superior, tomando por base o modelo teórico proposto sobre planejamento estratégico permitiu compreendermos os achados, a partir de sua análise e interpretação, acerca do Planejamento Estratégico Autoral e responder ao questionamento da pesquisa, qual seja, de que forma o planejamento estratégico impacta no resultado organizacional de uma Instituição de Educação Superior privada do Distrito Federal.

Na literatura contemporânea existe uma similaridade na definição das fases do planejamento estratégico, sendo que geralmente são citadas as mesmas etapas, apenas com diferenças em algumas poucas inserções de ou mudança na ordem de etapas. Na IES pesquisada, as etapas de um planejamento ficaram claras desde a definição de sua missão até a implementação da estratégia em si, portanto, a IES apresenta todos os elementos essenciais de um planejamento estratégico tendo como base os estudos de Porter (2004) e a aplicação da estratégia por meio do BSC, de Kaplan e Norton (1997).

A revisão da literatura possibilitou estruturarmos um modelo teórico que pudesse aplicar na IES para compreender os efeitos da implementação de um planejamento estratégico autoral e seus impactos nos resultados organizacionais, a partir de um cruzamento com os documentos disponibilizados pela instituição com as dimensões Processo, Maturidade Institucional, Efetividade e Controle.

Para isso, este estudo objetivou-se: i) Analisar o processo de implementação do planejamento estratégico em uma organização de educação superior privada do DF, ii) Descrever o modelo do planejamento estratégico implantado e iii) Comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico.

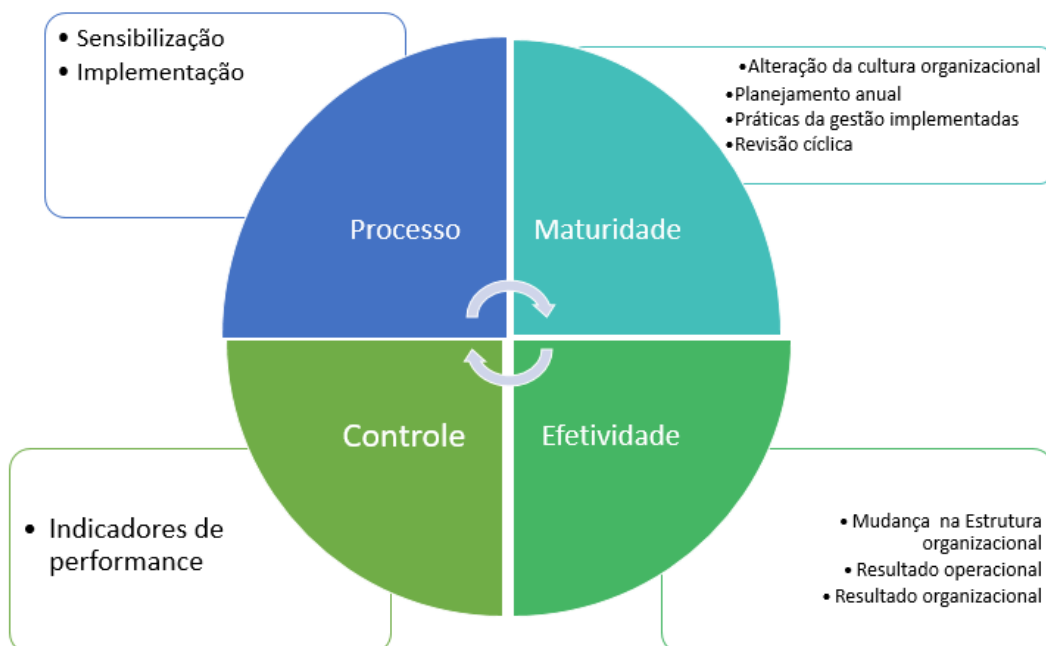
O percurso metodológico permitiu a escolha do objeto de estudo, com a definição da instituição que aplica um planejamento estratégico autoral em sua Educação Superior, que nos abriu campo de pesquisa e a escolha das dimensões a serem analisados. Fizemos uma escolha acurada e consciente do grupo, bem como a visita para formação de vínculos com as diretorias estratégicas e a realização de entrevistas em profundidade para que se pudesse gerar dados que permitissem a compreensão efetiva do planejamento estratégico autoral adotado na organização.

Os objetivos específicos da pesquisa delinearam o método e ajudaram a definir os instrumentos de geração de dados.

Os sujeitos pesquisados geraram dados consistentes que foram avaliados por meio da análise de conteúdo, com o uso do programa MAXQDA, o que nos permitiu realizar as conexões entre os elementos do modelo teórico identificados e categorizados. Estrutturamos o roteiro das entrevistas para aplicação em oito Diretores dos dez que compõem a Educação Superior do Grupo Projeção, no nível corporativo e tático, o que não comprometeu a análise e a sua interpretação.

A partir daí, identificamos as dimensões que compõem o nosso modelo teórico proposto, composto por quatro dimensões e 10 vetores que possibilitaram a sua interpretação e forma de funcionamento.

Figura 16 - Modelo teórico para análise de planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a implementação do Planejamento Estratégico, o Grupo Projeção desenvolveu técnicas próprias para organização de seu PE. Eles buscaram sensibilizar e mobilizar toda a equipe corporativa, em primeiro plano, e definiram as premissas para o planejamento estratégico tomando por base os estudos de Porter (2004), bem como o desenvolvimento de um mapa estratégico por meio da teoria de Kaplan e Norton (1997), qual seja, implementação de um mapa estratégico baseado

nas quatro perspectiva em um sistema balanceado de indicadores e metas, o Balance Scorecard – BSC, ficando evidente no estudo que o Grupo atuou de maneira proativa neste processo de formação prévia de sua equipe Gestora, num processo de integração, sensibilização e mobilização de seus níveis estratégico e tático.

Os processos de aprendizagem no Grupo foram desenvolvidos por meio de suas principais lideranças, com aplicação de um plano de ação composto por fases formais para implementação em todos os níveis da organização. As ações foram preteridas de um nivelamento em alto nível, de conhecimento teórico intencional para que os gestores envolvidos pudessem melhor contribuir na elaboração do PE, diante das premissas previamente definidas e com a participação da mantenedora.

Nas entrevistas ficou evidente a preocupação da mantenedora da IES, tanto com o nivelamento, como com a retirada de todos os gestores estratégico para um ambiente externo ao grupo, onde todos pudessem ficar imersos no propósito de produzir um documento objetivo, consistente e de fácil implementação para os demais níveis da organização.

Ficou perceptível nas entrevistas que o tempo de atuação como gestor na organização é fundamental para compreensão do próprio planejamento estratégico implementado.

Todavia, foram percebidas certas contradições de alguns entrevistados nas respostas dos sujeitos que atuam na parte da operação do negócio, sobretudo na parte corporativa. Esta percepção decorre de experiências de gestão ou da participação efetiva nos planejamentos estratégicos anteriores dos membros mais novos na organização, vez que, pelos depoimentos dos membros mais antigos, há um monitoramento e cobrança por parte da Alta Gestão por resultados nos padrões definidos pela mantenedora com relação aos indicadores formalmente estabelecidos.

Foi evidenciado na dimensão controle, que a perspectiva financeira se sobrepõe a todas as demais, pois está claro para os gestores entrevistados que ela influencia na sustentabilidade do negócio educacional, sendo que as receitas, seja por competência ou por caixa, contribuem diretamente para o sustento do negócio garantindo a viabilidade e perenidade, conforme descrito no planejamento estratégico.

A estrutura organizacional vigente é simples, direta, objetiva, de fácil compreensão e que foi modificada no último planejamento, tendo em vista que havia certa complexidade na compreensão do modelo organizacional. Havia uma centralidade decisória e, no organograma vigente, há maior fluidez das lideranças em suas diretrizes e ações, fato perceptível nas entrevistas e nos PE apresentados.

Quanto ao modelo de PE implementado, a IES tomou por base implantar um modelo autoral, com base em estudos sobre a estratégia orientada de Michael Porter bem como estudos de Kaplan e Norton sobre Balance Scorecard - BSC, ficando claro nas entrevistas com os Diretores do Grupo, a realização de estudos prévios com a finalidade de nivelamento de conhecimento sobre gestão estratégica com as leituras basilares para uma imersão no tema e deliberação acerca da elaboração do PE. Observou-se ainda que 50% dos Diretores entrevistados possuem formação específica em gestão, o que certamente reforçou a estratégia adotada na preparação desse time.

A partir da análise documental e das entrevistas realizadas, ficou evidenciado que a organização realizou e implementou um PE autoral baseado nas cinco forças de Porter e definiu seu mapa estratégico baseado nas quatro perspectivas do BSC, de Kaplan e Norton. Sua Missão, Visão e valores norteiam as cinco opções estratégicas adotadas em seu PE, bem como as cinco diretrizes estratégicas permeiam todo o planejamento da organização e cada opção estratégica define uma diretriz estratégica, que se desdobra numa das quatro perspectivas do BSC e que possui um objetivo estratégico, com meta e indicador definido previamente e com um conjunto de projetos e planos de ação como orientação para seu atingimento.

Em relação ao modelo proposto, ficou evidenciado na pesquisa que ele pode ser aplicado a qualquer organização educacional a depender da finalidade, da forma, e pode detectar em organizações que não possuem claramente definido um PE, caminhos a serem seguidos para definição de um modelo de PE. A pesquisa não tem como objetivo sugerir a aplicação de um modelo de PE a ser adotado em IES, mas permite contribuir para futuras decisões acerca do tema.

Fica como sugestão que as lideranças da IES façam um repasse dos indicadores-chave previamente definidos a fim de compor o planejamento operacional das unidades de negócios e diretorias corporativas.

Podemos considerar que a os objetivos foram atingidos e os propósitos centrais deste estudo foram alcançados. A análise e interpretação dos dados

gerados permitiram compreender de que forma um planejamento estratégico influencia no resultado organizacional.

A pesquisa, todavia, apresentou limitações, como por exemplo utilizar apenas o nível estratégico e tático na aplicação das entrevistas. Se aplicada a mesma metodologia em um grupo de gestores do nível operacional, teríamos mais elementos para a análise.

Não obstante, os achados desta pesquisa permitem concluir que o um planejamento estratégico bem estruturado pode gerar impactos nos resultados de uma organização e que o modelo teórico proposto para essa verificação atendeu perfeitamente para que essa análise ocorresse. É importante destacar que a pesquisa não teve por finalidade esgotar as reflexões sobre o tema, mas subsidiar pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ANDREUZA, Mario Giussepp S. B. *Planejamento estratégico: política e gestão estratégica aplicada*. Sagres. 2008.
- ANSOFF. H. Igor, *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw – hill do Brasil.1977.
- _____. H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: editora Atlas, 1987.
- _____, H. I.; McDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARAÚJO, Luís César G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARMONI, A. *Marketing educacional*. Disponível em: www.aprendervirtual.com. Acesso em: 21 out 2021.
- BARCELLOS, Matheus de Mello. JÚNIOR, Paulo V. C. *Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. análise da produção nacional*. Editoria Científica: Comissão Científica do II SIED e Carolina Freddo Fleck. 2018.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEARD, D.F. *Successful Applications of the balance scorecard in higher educacion. journal of educacion for business*, mai – jun., 2009.
- BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BONTEMPO, P.C. A utilização do planejamento estratégico num contexto atual. In: OLIVEIRA, R. et al. (Org.). *Tópicos em desenvolvimento regional e urbano*. Vila Velha: Opção, 2012, v.3, p.174-197.
- BONTEMPO, P. C. A utilização do planejamento estratégico num contexto atual. In: Oliveira, R. D.; Carvalho Filho, N.; Souza, M. C.; Wander, A. E.; Vasconcelos, C. R. M. (Org.). *Tópicos em Desenvolvimento Regional e Urbano*. Vila Velha: Opção, 2012, v. 3, p. 174-197.
- BRASIL. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: Acesso em: 10 jul. 2021.
- CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas aplicadas as organizações. *REVISTA INTERINSTITUCIONAL DE PSICOLOGIA*, 6 (2), jul – dez, 2013, p. 179 - 191.

CLARET, Martin. *A arte da guerra* - Sun Tzu. São Paulo. Ed Afiliada. 2001.

CHRISTENSEN, C. M. Making strategy: learnig by doing. HARVARD BUSINESS REVIEW, p. 141-156, Nov./Dec., 1997.

CHU, H. L. WANG, G. C., A estudy of a nursing departament performance System. Using the Balance Scorecar and the Analytic Hierarchy Process. Estados Unidos. NRSING ECONOMICS, v. 27, n. 6, nov. – dez. 2009.

DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos*. São Paulo, Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. *O essencial de Drucker*. Lisboa. Actual Editora. 2008.

_____, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____, P.F. *O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a Sociedade*. São Paulo. Nobel. 2002.

FERNANDES, Bruno H. R., BERTON, Luiz H. *Administração estratégica: da competência empreendedora aa avaliação de desempenho*. São Paulo. Saraiva. 2005.

FERRARI, A. T. *Metodologia da ciência*. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

GAÁL, Z. *et al.* Knowledge management profile maturity model. *In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 2008, p. 209 -216.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp.64-89). Petrópolis: Vozes.

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

HANNAN, M.T.; Freeman, J. *The population ecology of organizations*. *American Journal of Sociology*. v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.

HARARI, Yuval Noah. *Sapiens: uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM Editores S. A., 2018.

HOPER. *Análise setorial da educação superior privada*. 14. ed. [S. l.; s. n.], 2021.

HEIJDEN, V. D. *Scenarios: the art of strategic conversation*, Chichester, John Wiley & Sons Ltda, 1996.

HINDLE, Tim. *Tudo sobre administração*. São Paulo: Nobel, 2002.

HITT, Michael A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo. Thomson Learning, 2008.

INEP. *Sinopse estatística da educação superior 2019*. Brasília: Inep, 2020.
Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>.
Acesso em: 10 jul. 2021.

_____. *Sinopse da Educação Superior*. 2010. Disponível em:
<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

HAMBRICK, D.C., 1980, "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research" *Academy of Management Review*, vol. 5, nº 4, p.567-575.

HAMEL, G.: PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEJIDEN, V. D. *Scenarios: the art of strategic conversations*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Balance Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Alinhamento: utilizando o BSC para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

_____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

Lima, S. M. V.; Bressan, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: Lima, S. M.V. *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão* (pp. 17 – 63). Rio de Janeiro: Editora FGV. 2003.

_____, J. P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Introdução à administração*. In: MAXIMIANO, A. C. *Teorias da Administração: tendências Contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. São Paulo: Atlas. 2012

MAXQDA. *Qualitative data analysis software*. Disponível em: <https://www.maxqda.com/>. Acesso em: 20 out. 2020.

MANSO, L. G. *O impacto das métricas de rede sociais no ticket médio e retorno diário de um restaurante*. 2007. 45 p. Dissertação (Bacharelado em administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007

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

MINTZBERG, H. QUIMM, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEIVA, E. R.; Paz, M. das G. T. da. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *REV. PSICOL. ORGAN. TRAB.*, Brasília, 15(3), p. 271-285. 2005

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

_____, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas. 2014.

PADOVEZE, Clovis Luis. *Controladoria estratégica e operacional*. Sao Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2003.

PORTER, Michael E. *Strategy competitive*. Techniques for analyzing industries and competitor. *New Yourk*, 1980.

_____, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Michael. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael E. *Estratégia competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M., Montgomery, C. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*, São Paulo, Campus, 1998.

PORTO, C. *Uma introdução ao planejamento estratégico*. São Paulo. 2004.

PRAHALAD, C. K., HAMEL G. *The core competencies of the Corporation*. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 3, may-jun. 1990.

PGLIUSO, Antonio Tadeu. *Gestão organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo. Saraiva, 2010.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Ill., Business one irwin, 1980.

QUINN, J.B. Estratégias para a mudança, in Henry Mintzberg & James Brian Quinn (Orgs). *O Processo da Estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2000.

ROBINS, S P. *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, C. H.: GRANEMANN, S. R. *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2003.

SAVAIANI, Dermeval. *A nova lei da Educação - LDB: trajetória, limites e perspectivas*. Campinas, Autores associados, 2011.

SERRA, Fernando R. FERREIRA, Manuel P. TORRES, Alexandre P. TORRES, Maria C. *Gestão estratégica: conceitos e casos*. São Paulo. Atlas, 2014.

SILVA, Andressa Henning. Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. *In: Moura, Gidnei L. Cunha, Daniele Estivalet. Figueira, Kristina K. Horbe, Tatiana A. IV ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRACAO E CONTABILIDADE. EnEPQ 2013.*

SILVA, Renato. *Balance Scorecard – BSC: Gestão do Ensino Superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado*. Curitiba. Juruá editora, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da administração*. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2001.

SOUSA, Jose Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. *Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer*. Pesquisa e debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396, jul. – dez. 2020.

STEINER, G.A. *Strategic planning: what every manager must know*, New York, The Free Press, 1997.

STEINER, GEORGE A. *Strategic planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1979.

STONER, J. A. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

_____, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2010

VASCONCELOS FILHO, P. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

WRIGHT, PETER, KROLL MARK E PARNELL, JOHN. *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, Jhon. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo. Atlas, 2010.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre. Bokman, 2005

YIN, R.K. *Case study research: desing and methods*, Thousand Oaks, Califórnia, Sage, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O objetivo geral dessa entrevista é:

- Verificar elementos do Planejamento Estratégico que impactam no resultado da organizacional.

Pesquisa qualitativa.

DIMENSAO 1 – PROCESSO

Objetivo: Compreender o impacto do processo de implementação do Planejamento Estratégico no resultado organizacional;

Questões:

1. Como se deu a sensibilização dos gestores estratégicos da instituição?
2. Como foi a mobilização da equipe para realização do planejamento estratégico?
3. Como foi o processo de implementação do planejamento estratégico?

DIMENSAO 2 – MATURIDADE INSTITUCIONAL

Objetivo: Analisar o processo de maturidade da Instituição em relação a implementação do Planejamento Estratégico.

Questões:

1. Como você percebeu a alteração da cultura organizacional frente a implementação do planejamento estratégico?
2. Como foi a implementação do planejamento anual nas unidades de negócio e nas diretorias?
3. Quais práticas de gestão foram implementadas?
4. A revisão do planejamento ocorre de quanto em quanto tempo e como é realizada?

DIMENSAO 3 – EFETIVIDADE

Objetivo: Desenvolver o modelo do planejamento estratégico implantado.

Questões:

1. Como foi a mudança na estrutura organizacional após a implementação do PE?
2. Como foi a implementação de práticas gerenciais nos setores da IES e Diretorias?
3. Como é medido o resultado operacional nas unidades de negócio?
4. De que forma é medido o resultado organizacional?
5. Você percebeu mudança nos resultados organizacionais após a implementação do planejamento estratégico?

6. Houve mudança no resultado operacional após a implementação do planejamento estratégico?

DIMENSAO 4 – CONTROLE

Objetivo: Comparar os resultados operacionais da organização antes e depois do planejamento estratégico.

Questões:

1. Quais são os indicadores de controles financeiros e não-financeiros utilizados pela instituição?
2. Como são aplicados nas unidades de negócio?
3. Como vocês executam os controles de indicadores de performance da organização? Cite exemplos.
4. Os resultados financeiros e não-financeiros que a empresa vem obtendo estão alinhados com o planejamento estratégico? Cite exemplos.
5. De que forma as opções estratégicas e as diretrizes estratégicas são aplicadas de na organização?
6. O que ocorre se os objetivos estratégicos não forem atingidos?

APÊNDICE B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa qualitativa integrante do Projeto de Dissertação de Mestrado, desenvolvido por Gilson Gomes das Neves, discente do programa de Mestrado Profissional em Administração – MPA, do Centro Universitário Alves Farias, sob orientação do Professor Dr. Wilson Almeida com Co-Orientação do Professor Dr. José Sergio de Jesus.

Sobre o objetivo central

O objetivo central do estudo é: Compreender o impacto da implementação do Planejamento Estratégico no resultado organizacional.

Por que o participante está sendo convidado (critério de inclusão)

O convite a sua participação é importante para que eu possa compreender a percepção dos gestores acerca do planejamento estratégico da Instituição, assim como interpretar o papel estratégico do seu setor para o resultado da organização. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Mecanismos para garantir a confidencialidade e a privacidade

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Procedimentos detalhados que serão utilizados na pesquisa

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto, por meio do Microsoft Teams. A entrevista será gravada, com seu consentimento.

Tempo de duração da entrevista/procedimento/experimento

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 30 minutos.

Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o aluno e seu professor orientador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº 466/12.

Benefícios

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é de contribuir para enriquecer o desempenho profissional do pesquisador e contribuir para a melhoria contínua no desenvolvimento do Planejamento estratégico como impacto no resultado organizacional e, como fonte de dados e informações relevantes para a Instituição de Educação Superior na qual o setor está inserido.

Assinaturas:

Gilson Gomes das Neves

LOCAL E DATA: Brasília, 20 de Novembro de 2021.

- ✓ **Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Estou ciente que a entrevista será gravada pelo Microsoft Teams.**

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

Contatos: (61) 98401-4790 e gilson.neves@projecao.br