

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM CURSO PREPARATÓRIO PARA O CONCURSO DE VESTIBULAR

Frederico Cesar de Vasconcelos Gomes (UFMG)
fredericoufmg@gmail.com

Ana Valeria Carneiro Dias (UFOP)
anakuty@yahoo.fr

Thais de Castro Trindade (UFOP)
thathatrindade@gmail.com



Uma instituição de ensino tem como finalidade desenvolver o conhecimento; formar cidadãos; formar profissionais; melhorar a qualidade de vida; o comprometimento com a democracia e com a cidadania; a prestação de serviços à comunidade; e formar pessoas capazes de transformar a sociedade. O curso pré-vestibular é considerado uma instituição de ensino, pois auxilia e prepara o estudante na transição do Ensino Médio para o Ensino Superior. O MEC (Ministério da Educação) realizou uma mudança na forma de ingresso nas universidades do Brasil, representada pela unificação da seleção às vagas das Instituições Federais de Ensino Superior por meio de uma única prova, o novo Enem. Diante desse cenário, os cursos pré-vestibulares precisam cada vez mais de estratégias inteligentes, adaptabilidade e competência operacional. Assim, o planejamento estratégico passou a ter um caráter decisivo no posicionamento dessas instituições e nas suas condições competitivas. A partir da realização de um estudo da literatura existente, desenvolveu-se um modelo de planejamento estratégico para Instituições de Ensino, particularmente, para um curso pré-vestibular de pequeno porte.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, Estratégia, Pré-vestibular, Modelo Swot, ENEM

1. Introdução

Este artigo pretende apresentar como o Planejamento Estratégico pode auxiliar na definição de metas e objetivos das organizações, na antecipação às mudanças ambientais e, principalmente, na identificação de novas oportunidades e na preparação para lidar com possíveis novas ameaças. A partir da realização de um estudo da literatura existente, desenvolverá uma proposta de planejamento estratégico para Instituições de Ensino, particularmente, para um curso preparatório para o concurso vestibular.

A disseminação dos cursos pré-vestibulares ocorreu no final da década de 1970 e início dos anos 1980, e foi considerada a primeira grande inovação na estrutura da escola. Esse movimento causou uma grande revolução no ensino básico, principalmente no ensino médio, direcionando o conteúdo ensinado exclusivamente para o interesse da aprovação no vestibular (Monteiro e Braga, 2005).

O trabalho foi realizado tendo como foco de análise uma empresa que presta serviços denominados, segundo Torres (2007), Serviços de Resultados Ulteriores (SRUs). Serviços de Resultados Ulteriores seriam aqueles que não apresentam uma correspondência imediata entre o produto e o resultado, ou seja, os resultados almejados – frutos de vários encontros entre o cliente e o seu fornecedor – ocorrem em um tempo posterior ao da ação efetuada (Torres, 2007).

O estudo de caso que ilustrará esse trabalho será o do Pré-Vestibular A, que consiste em uma empresa prestadora de serviço que processa pessoas, ou seja, o objeto transformado é a mente das pessoas (processamento de estímulo mental), e que também é considerada um sistema de resultados ulteriores, em que não há um conhecimento claro do conhecimento de causa e efeito entre o Input e o Output.

No caso da empresa em questão, o Input seria o aluno que irá prestar o concurso e procura o pré-vestibular e o Output seria o conhecimento que lhe será transmitido e a sua aprovação no vestibular. A forma como o conhecimento está sendo absorvido não é muito fácil de ser mensurado e o resultado não é imediato, muitas vezes só será conhecido em um tempo posterior ao término do curso. Além disso, os resultados buscados pelo serviço dependem dos clientes participarem e se empenharem nas atividades realizadas durante a entrega do serviço. O foco do trabalho será desenvolver um método que permita estruturar a elaboração de um planejamento estratégico em uma instituição de ensino, para que a empresa possa se posicionar estrategicamente no mercado diante de novas mudanças e ameaças.

2. Revisão Teórica

2.1. Planejamento

O planejamento tem sido amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação

efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar objetivos organizacionais (Terence, 2002).

2.2. Estratégia

A literatura apresenta diversos conceitos da palavra estratégia, o que torna a definição de estratégia nas organizações algo relativamente complexo. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), esses conceitos podem ser agrupados em cinco definições de estratégia: estratégia como plano, estratégia como pretexto, estratégia como padrão, estratégia como posição e estratégia como perspectiva.

Estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz, ou conjunto de diretrizes, para lidar com uma determinada situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente. Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto ou realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. Esse conceito tem enfoque nos aspectos mais dinâmicos e competitivos da estratégia (Mintzberg e Quinn, 2001).

Segundo Andrews (1980), citado por Mintzberg e Quinn (2001), apud Nassor; Bianchini; Onoyama; Alves e Yoshino (2007), a formulação estratégica pode ser entendida como um procedimento intelectual em que são analisados: o ambiente externo à empresa como, por exemplo, as oportunidades e ameaças que determinado mercado pode oferecer, e o ambiente interno da organização, ou seja, os seus pontos fracos e fortes. Este tipo de análise que Andrews considera como formulação estratégica ficou conhecida como análise SWOT, ou seja, Strength, Weakness, Opportunities and Threats, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. Este modelo é representado na figura 1, abaixo.

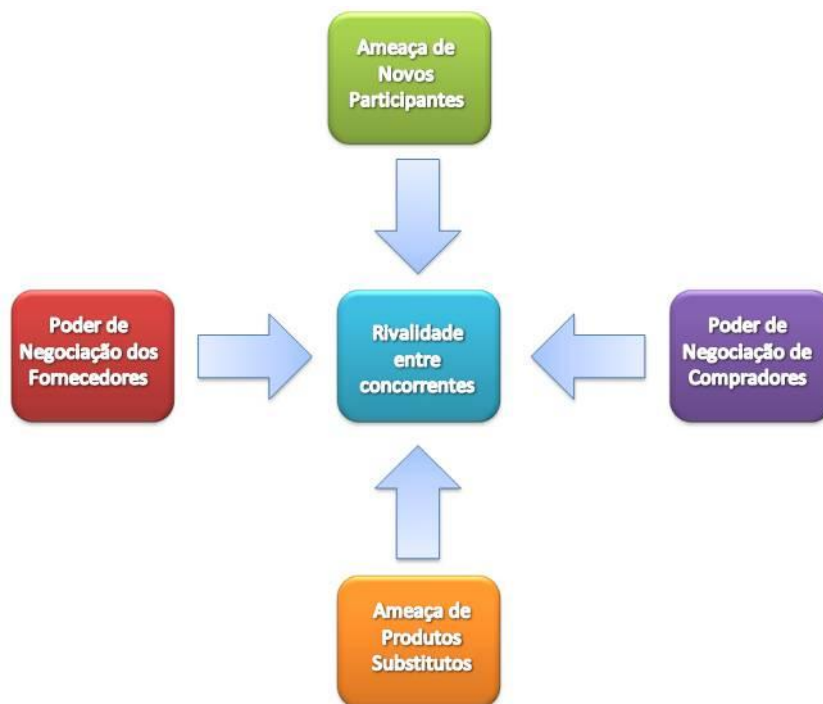


Figura 1 – Análise do Modelo SWOT

Fonte: Adaptada de Monteiro e Braga (2005)

O modelo de Porter, desenvolvido em 1980, basicamente descreve por que e como a estratégia competitiva representa uma situação de posicionar uma empresa, visando maximizar o valor de suas capacitações que a distingue de seus concorrentes. Segundo Porter (1986), a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos concorrentes que poderão ser proeminentes ou ativos, dependendo do setor.

Porter estabeleceu cinco forças competitivas que definem a postura básica de concorrência em uma empresa - o poder de negociação dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos e de novos participantes e a intensidade da rivalidade existente. O conhecimento dessas forças fundamentais de pressão competitiva proporciona a base para uma agenda estratégica de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos graves da empresa, posicionam a empresa em seu segmento, revelam áreas nas quais mudanças estratégicas poderão dar os melhores resultados e destacam as tendências de oportunidades e ameaças. Estão representadas na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Figura 2 - Forças que governam a competição em um setor

Segundo Porter (1986), após avaliar as forças que afetam a concorrência no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Dessa forma, o estrategista tem capacidade de desenvolver um plano de ação que inclui:

- a) O posicionamento da empresa, para que suas capacidades proporcionam a melhor defesa contra as forças competitivas;

- b) A influência no equilíbrio das forças, através de manobras estratégicas, melhorando, desse modo, a posição da empresa;
- c) A antecipação de mudanças nos fatores embasando as forças e reagindo a elas, com a esperança de explorar mudanças ao escolher uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo, antes que os oponentes a reconheçam.

2.3. Planejamento Estratégico

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo. É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Dele resulta um plano estratégico, ou seja, conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização (SEBRAE, 2004).

Oliveira (1991) propôs uma divisão do planejamento estratégico baseado em um modelo criado nos EUA por Russel Ackoff em cinco partes:

- a) Planejamento dos fins: especificação dos objetivos e metas a serem alcançados;
- b) Planejamento dos meios: proposição de caminhos para se atingir os objetivos e metas, envolvendo estratégias, políticas e procedimentos;
- c) Planejamento organizacional: estruturação da instituição para criar condições de realização dos meios propostos;
- d) Planejamento dos recursos: dimensionamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários;
- e) Planejamento da implantação: gerenciamento da implantação do empreendimento.



Fonte: Adaptado de Monteiro e Braga (2005)

Figura 3 - Partes do planejamento estratégico

2.4. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

Segundo Monteiro e Braga (2005), atualmente, ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado do Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. Os autores apresentam três justificativas para esse fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo, a mentalidade de dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos exigem. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouco tempo para planejar o futuro da empresa. Monteiro e Braga (2005) propôs um modelo de planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino que pode ser visto abaixo..

O processo inicia-se a partir da:

PERCEPÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Que deve ser submetida a uma avaliação criteriosa das:

OPORTUNIDADES

Em termos de mercados a explorar.

AMEAÇAS

Que poderão prejudicar a instituição

Considerando a realidade da instituição e de seus:

CONCORRENTES

Com seus:

PONTOS FORTES

e

PONTOS FRACOS

Tudo isso dentro do horizonte estabelecido pela:

MISSÃO E VISÃO DE FUTURO DA INSTITUIÇÃO

Que deve conduzir à escolha de um:

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Bem como de uma:

DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO NO FUTURO

Que será formulada a partir de detalhes de possíveis:

CENÁRIOS

Que possibilitará o estabelecimento de:

ESTRATÉGIAS

Capazes de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades, e evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças, e que devem ser desdobradas em:

PLANOS TÁTICOS

Visando orientar a operacionalização das estratégias, com base em um:

ORÇAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Que norteará as etapas do cronograma da:

IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS TÁTICOS

Que deverão passar por um acompanhamento permanente por meio de uma:

AUDITORIA ESTRATÉGICA

Que permitirá a:

REAVLIAÇÃO PERMANENTE DAS ESTRATÉGIAS

Figura 4 - Workflow do processo de planejamento estratégico

Fonte: Monteiro e Braga (2005: 210)

3. Estudo de Caso

O estudo de caso tem como objetivo descrever a utilização de uma metodologia de elaboração e implantação do planejamento estratégico em um curso preparatório para o concurso de vestibular, sediada em João Monlevade, no Estado de Minas Gerais. Para melhor

compreender a situação atual da empresa e o cenário no qual a empresa está inserida serão apresentadas as características da empresa, apresentando sua estrutura organizacional e física, bem como seu cenário de atuação, explicitando as ameaças, as oportunidades, forças e fraquezas.

3.1 Metodologia de trabalho

A metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração deste trabalho será o Estudo de Caso único. Segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O caso a ser estudado será o do Pré-vestibular A que exemplifica bem os cursos preparatórios de pequeno e médio porte que atuam nesse segmento de mercado. Muitas das suas características e ações podem ser encontradas em outros pré-vestibulares de mesmo porte localizados em cidades como Belo Horizonte, Juiz de Fora, Ipatinga, Ouro Preto, entre outras. Isso é inferido pelas informações fornecidas pelos professores do Pré- vestibular A que também trabalham em outros pré-vestibulares como: Gauss (Ipatinga), Elite Vale do Aço (Ipatinga), Cromos (Belo Horizonte), Soma (Belo Horizonte), Classe A (Belo Horizonte), Orville Carneiro (Belo Horizonte), Copivest (Ouro Preto) e o Cave (Juiz de Fora). Em função disso, a capacidade do Pré-vestibular A exemplificar a atuação das empresas semelhantes a ele nesse segmento de mercado e da justificativa apresentada não se optou por estudo de casos múltiplos. Segundo Chizzotti (2006), o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases:

- a) Seleção e delimitação do caso;
- b) Trabalho de campo;
- c) Organização e redação do relatório.

3.2. Caracterização da empresa

A empresa analisada trata-se de um curso preparatório de alunos para concurso de vestibular. A empresa localiza-se na cidade de João Monlevade, no Estado de Minas Gerais, e atua no mercado desde 1999. O pré-vestibular A tem capacidade de atender cerca de 600 alunos, mas, na época do estudo, acolhia aproximadamente 300 alunos no total. O seu serviço consiste em oferecer cursos preparatórios para os principais vestibulares das universidades federais. Funciona em três turnos: Manhã (07h15 às 12h30), Tarde (13h30 às 17h40) e Noite (18h15 às 22h30). Além das aulas propriamente ditas, presta outros serviços de suporte ou reforço, como aulas temáticas, plantões, monitorias, simulados, curso de aperfeiçoamento em disciplinas específicas, núcleo pedagógico de acompanhamento e monitoramento dos alunos.

A lógica do serviço prestado pelo pré-vestibular apresenta como entrada os alunos que pretendem se preparar para a realização de algum concurso de vestibular de instituições federais e estaduais. Como mencionado o perfil dos alunos é muito variável. O pré-vestibular analisado apresenta um processo de preparação mais voltado para os vestibulares das instituições localizadas no interior do estado, enquanto os pré-vestibulares de Belo Horizonte se especializam em preparar seus alunos para o vestibular da UFMG. O processo de preparação do Pré-vestibular A é bem simples. Para as turmas de curso intensivo, as aulas são

ministradas num período de cinco meses, e para as turmas de curso extensivo, as aulas são ministradas num período de dez meses.

Além das aulas, o pré-vestibular oferece serviços de suporte, como aulas temáticas, monitorias, simulados, plantões, núcleo pedagógico de acompanhamento e monitoramento dos alunos e curso de aperfeiçoamento e aprofundamento em disciplinas específicas. Simulados são realizados durante o curso, com a finalidade de avaliar o desempenho dos alunos. O material didático adotado pertence à rede SOMA, que tem como objetivo fortalecer a marca do pré-vestibular, ao associá-la a um forte pré-vestibular de Belo Horizonte atribuindo confiança ao material adotado por parte dos pais e dos alunos. As saídas do pré-vestibular são os alunos preparados para os vestibulares. A avaliação do resultado pelo serviço prestado só será obtido com a divulgação dos resultados. Isso geralmente ocorre um mês após o término das aulas.



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 5 - Descrição dos serviços oferecidos pelo pré-vestibular

4. Caracterização do Novo Enem

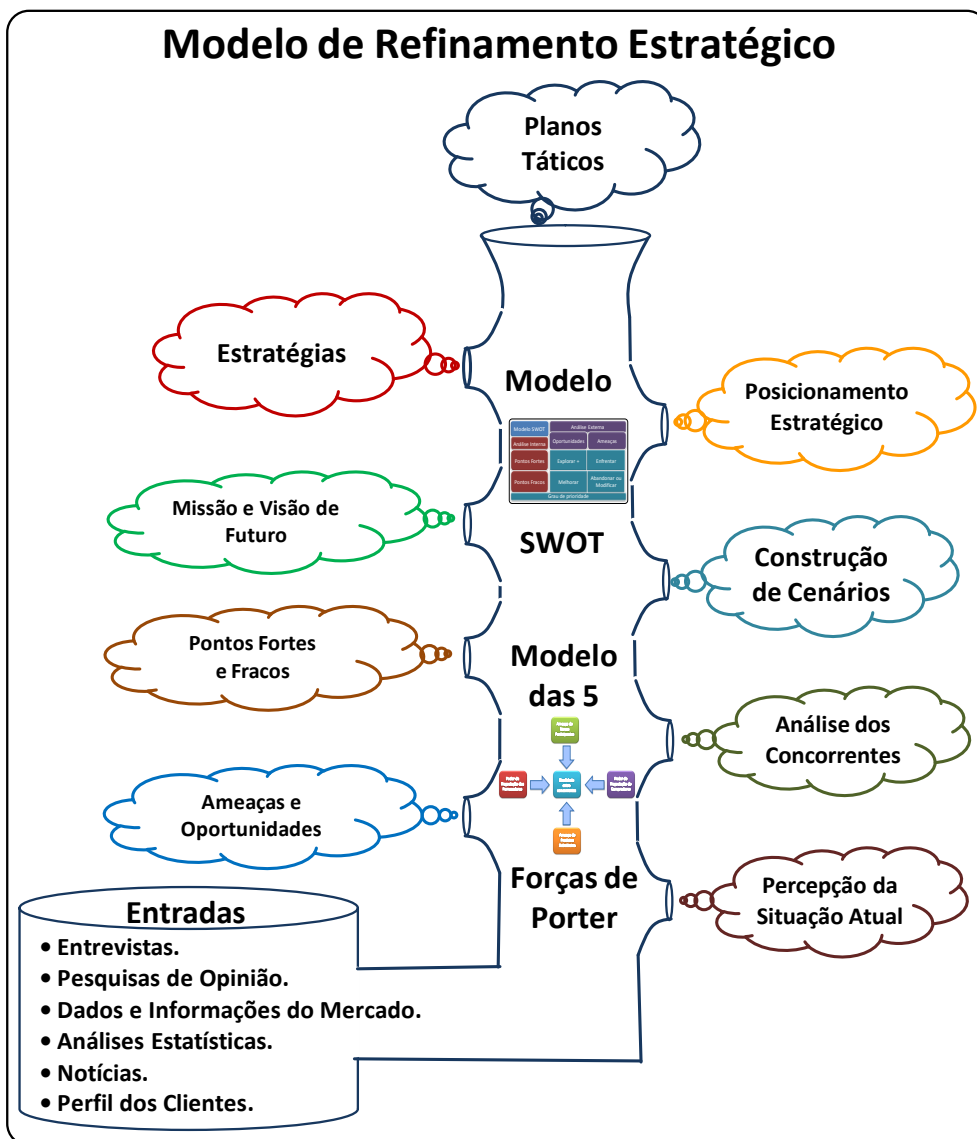
O Ministério da Educação apresentou uma proposta de reformulação do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e sua utilização como forma de seleção unificada nos processos seletivos das instituições federais de Ensino Superior. O Novo Enem é uma prova recém-criada pelo Ministério da Educação com o objetivo de substituir o vestibular tradicional. A proposta tem como principais objetivos democratizar as oportunidades de acesso às vagas federais de ensino superior, possibilitar a mobilidade acadêmica e induzir a reestruturação dos currículos do ensino médio. Um exame nacional unificado, desenvolvido com base numa concepção de prova focada em habilidades e conteúdos mais relevantes, passaria a ser importante instrumento de política educacional, na medida em que sinalizaria concretamente para o ensino médio orientações.

De acordo com o Ministro da Educação, Fernando Haddad, a prova deverá ser mais voltada para a investigação e não para a memorização, para avaliar a capacidade analítica e o raciocínio do aluno, diferente dos vestibulares atuais. A proposta é combinar as virtudes do vestibular clássico – a abrangência de conteúdo, por exemplo – com as do atual Enem, como o modelo de questões. O modelo de processo seletivo unificado será por adesão e poderão participar tanto instituições públicas quanto privadas. (INEP)

5. Modelo de Refinamento Estratégico

As

Figura 6 apresenta as etapas do modelo de planejamento estratégico elaborado para aplicação no estudo de caso.



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 6 – Etapas do modelo de planejamento elaborado para aplicação no estudo de caso

As

Figura 6 sintetiza as etapas do planejamento estratégico adotado no estudo de caso. A figura baseia-se no processo de destilação fracionada utilizado no refino do petróleo. Assim como o petróleo é refinado a diferentes temperaturas obtendo em cada faixa de temperatura um produto distinto do petróleo o mesmo pode ser observado no modelo de planejamento estratégico adotado.

A entrada do modelo é constituída de entrevistas realizadas com todos os envolvidos na organização (professores, funcionários e o diretor/proprietário); pesquisa de opinião realizada com os clientes da instituição, os alunos; dados e informações do mercado, obtidos através de relatos dos gestores que possuem conhecimento do mercado no qual atuam, de professores e funcionários que trabalham em empresas concorrentes e de algum sistema de monitoramento das ações e planos dos concorrentes; análise estatística dos dados obtidos nas entrevistas e nas pesquisas de opinião; notícias relacionadas com o mercado no qual o pré-vestibular atua; e perfil dos clientes.

Todas as informações que alimentam o modelo precisam ser refinadas e alimentadas para assim fundamentar todas as análises e planos sugeridos. No primeiro momento foi utilizado o Modelo das cinco forças de Porter juntamente com o Modelo SWOT para se obter a percepção da situação atual, identificar oportunidades e ameaças, realizar uma análise dos concorrentes e identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

A partir das informações obtidas através das análises realizadas anteriormente foi possível realizar a construção do possível cenário futuro, definir a missão e a visão de futuro do Pré-vestibular A e o posicionamento estratégico. As estratégias foram elaboradas a partir de uma análise do Modelo SWOT que permitiu a eliminação dos possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais enfrenta ameaças graves dos concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico; a correção dos possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais; o aproveitamento máximo das oportunidades identificadas no mercado e dos pontos fortes identificados na empresa. Para a implementação das estratégias elaboradas foram definidos os planos táticos para cada uma delas.

Em um ambiente que se mostra cada vez mais instável e imprevisível o pré-vestibular que for capaz de se antecipar e oferecer produtos que superem os oferecidos pelo concorrente e exceder as expectativas dos clientes manterá a viabilidade do negócio. O modelo de planejamento estratégico desenvolvido ao longo desse trabalho mostra-se capaz de orientar os pré-vestibulares de pequeno e médio porte quanto à elaboração de estratégias visando um novo posicionamento no mercado.

6. Conclusão

O trabalho apresentado teve como objetivo escolher e adaptar o melhor método que auxilie uma empresa de serviços ulteriores, curso pré-vestibular, no seu reposicionamento diante de uma ameaça eminente. É notória a importância do planejamento estratégico na construção desse objetivo. O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tem como objetivo definir a direção a ser seguida pela organização, direcionando suas ações e projetos para o alcance das metas pré-estabelecidas. Com a elaboração de um planejamento estratégico, foi possível realizar uma análise interna da estrutura do pré-vestibular e análise externa do ambiente no qual está inserido definindo, assim, as suas forças competitivas e os seus objetivos. Dessa forma, foram traçadas diretrizes para o estabelecimento de planos de ação, que podem contribuir para a sobrevivência e continuidade do negócio a longo prazo.

A literatura não apresenta muitos estudos sobre planejamento estratégico em instituições de ensino, sendo assim, foi desenvolvido um modelo a partir dos modelos existentes apresentados na revisão teórica, que atende as necessidades do Pré-vestibular estudado e que pode ser aplicado por qualquer instituição de ensino. A elaboração do modelo levou em consideração a necessidade de se desenvolver um modelo simples e auto-explicativo para que

pudesse ser aplicado por gestores e coordenadores pedagógicos que possuíssem um conhecimento profundo do negócio, mas sem necessariamente dominarem a literatura acerca do planejamento estratégico.

O trabalho foi motivado pela mudança proposta do MEC quanto à forma de ingresso nas Instituições Federais de Ensino Superior, representada pela unificação do processo de ingresso nessas instituições por meio de uma única prova, o novo Enem. A expectativa do MEC é que, até 2012, todas as Instituições Federais de Ensino Superior do país estejam adotando o novo Enem em substituição aos vestibulares tradicionais. Essa proposta tornará o atual modelo de negócio praticado pelo pré-vestibular A e por seus concorrentes inviável. Dessa forma, para a elaboração do modelo de planejamento estratégico foi considerado o cenário futuro, no qual essa expectativa do MEC seja atendida, ou seja, os vestibulares tradicionais estejam substituídos pelo novo Enem.

Através do modelo de Refinamento Estratégico foi possível elaborar o plano tático (ações) a serem executadas pelo pré-vestibular A para se adequar ao novo ENEM.

Fornecer pessoal capacitado e envolvido

- 1 Definição de uma equipe fixa de professores
- 2 Criação de um conselho formado por professores
- 3 Treinamento dos professores

Fornecer um canal de comunicação

- 1 Instalação de uma sala de reuniões
- 2 Instalação de uma sala de professores
- 3 Desenvolvimento de uma intranet
- 4 Elaboração de um *website* para o Pré-vestibular

Criar um Departamento Pedagógico

- 1 Instalação de uma sala para o departamento pedagógico
- 2 Contratação de um diretor pedagógico
- 3 Contratação de um técnico de Informática
- 4 Realizar uma pesquisa de avaliação periódica

Fornecer recursos materiais

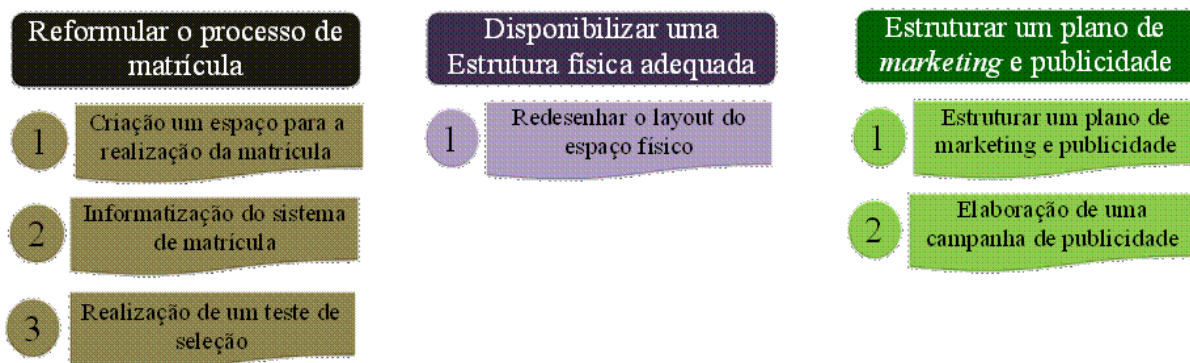
- 1 Reformulação ou elaboração do material didático
- 2 Criação de uma biblioteca na sala de Estudos

Reestruturar a organização interna

- 1 Definição do Organograma
- 2 Definição das funções de cada funcionário
- 3 Ter a missão, visão e valores conhecidos

Criar um ambiente de aprendizagem

- 1 Aulas contextualizadas e interdisciplinares
- 2 Melhorar a qualidade das salas de aula
- 3 Readequar a sala de estudo



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 7 – Planos Táticos definidos para o estudo de caso

É preciso ressaltar a importância de lembrar que todo modelo de planejamento estratégico precisa ser dinâmico e continuamente renovado. A organização e tudo que a envolve, como o ambiente, os marcos legais, as necessidades dos clientes, os concorrentes, muda ao longo do tempo e isso precisa ser compreendido por aqueles que elaboram o planejamento estratégico. É uma falha imaginar os modelos estáticos ao longo do tempo. O resultado precisa ser continuamente revisto, repensado e o modelo novamente rodado. Espera-se, através desse trabalho, que, diante de todos os desafios que virão com a implantação do cenário no qual os vestibulares tradicionais serão substituídos pelo novo Enem, os pré-vestibulares possam encontrar um suporte para a elaboração de um novo modelo de negócio que seja viável. Sugere-se a realização do desenvolvimento de uma metodologia de implantação do modelo de planejamento estratégico desenvolvido para que a organização tenha capacidade de se posicionar estrategicamente no mercado diante de novas mudanças e ameaças. Assim, é possível adaptar o serviço para um cenário futuro, potencializar os diferenciais da organização, elevar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, agregar valor aos serviços prestados e antecipar possíveis ameaças e oportunidades.

7. Referências

ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, I. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CHIZZOTI, A. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

FISCHMANN, ADALBERTO A.; ALMEIDA, MARTINHO I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOPER CONSULTORIA. *Análise Setorial Hoper do Ensino Superior Privado do Brasil*. Disponível em:

http://www.hoper.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=10. Acesso: 24/08/2009

INEP. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12692&Itemid=86.

Acesso: 05/10/2009.

MENEZES FILHO, N. *A queda dos Diferenciais de Salário do Ensino Superior*, 2008.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. *O processo da Estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

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

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Atlas, 2003.

_____. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2004.

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.

MULLER, G. e AIRES, M. B. *Gestão educacional: fim do amadorismo na gestão de instituições de ensino*, 2007.

NASSOR, G.L.; BIANCHINI, V. K. ; ONOYAMA, M. M.; ALVES, M. R. P. A.; YOSHINO, R. T. *O planejamento estratégico em uma instituição de ensino: análise e proposta de implantação*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - A Energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade, 2007, Foz do Iguaçu. Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007. v. 1, 2007.

OLIVEIRA, D. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. São Paulo, Atlas, 1998.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

_____. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

RAMOS, A. GUERREIRO. *Administração e estratégia de desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SEBRAE. *Série Negócio Próprio: Administrando sua empresa*. Disponível em:

[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/1EEA6127A8AE5B9703256E6400455206/\\$File/NT0004119A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/1EEA6127A8AE5B9703256E6400455206/$File/NT0004119A.pdf). Acesso em 31/08/2009.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TERENCE, A.. *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TORRES JÚNIOR, N. *Operações em Serviços de Resultados Ulteriores: Diretrizes Gerenciais para um melhor desempenho*. Dissertação (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.

YIN, R. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.