

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY”

UNIGRANRIO

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado em Administração

**AVALIAÇÃO DAS FERRAMENTAS E MÉTODOS UTILIZADOS NA REALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IESs PRIVADAS**

Tatiana A. S. de Farias

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

RIO DE JANEIRO

2021

Tatiana Alves Silva de Farias

**AVALIAÇÃO DAS FERRAMENTAS E MÉTODOS UTILIZADOS NA REALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IESs PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Estratégia e Governança

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

RIO DE JANEIRO

2021

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

F224a Farias, Tatiana Alves Silva de.

Avaliação das ferramentas e métodos utilizados na realização do planejamento estratégico nas IESs privadas / Tatiana Alves Silva de Farias. – Rio de Janeiro, 2021.

53 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.

“Orientadores: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

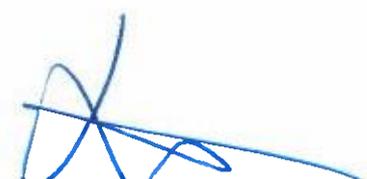
Prof. Dr. Fabrício V. Andretti”.

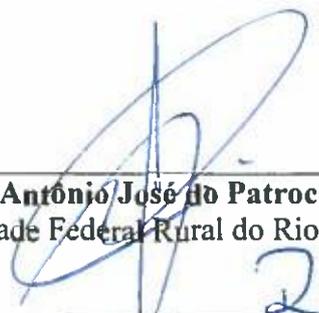
Às treze horas do dia um de julho do ano de dois mil e vinte e um, na Plataforma Blackboard da Universidade do Grande Rio, foi realizada a Defesa Pública da Dissertação de Mestrado intitulada “**Avaliação das ferramentas e métodos utilizados na realização do planejamento estratégico nas IESs privadas**”, de autoria de Tatiana Alves Silva de Farias, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de Mestrado, sob a orientação do Prof. Josir Simeone Gomes. A sessão foi aberta pelo Prof. Josir Simeone Gomes, presidente da Comissão, que nos termos regimentais convocou os demais Membros da Comissão Examinadora: Profa. Deborah Moraes Zouain e Prof. Antônio José do Patrocínio Pereira. Em seguida passou a palavra a candidata para apresentação de seu trabalho. Após apresentação, a candidata foi arguida pelos examinadores, e suas respostas consideradas satisfatórias.

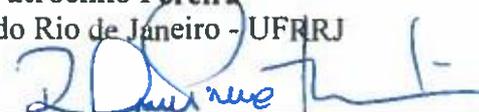
A presidente declarou a mestranda **Tatiana Alves Silva de Farias**, _____, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração em acordo com o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, onde foi lavrada a presente ata, que será assinada pelos Membros da Comissão Examinadora.

Rio de Janeiro, 01 de Julho de 2021.



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO
Orientador - Presidente da Banca

Profa. Dra. Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Prof. Dr. Antônio José do Patrocínio Pereira
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Prof. Dr. Rejane Prevot Nascimento
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

RESUMO

Planejamento estratégico é um instrumento que visa auxiliar empresas a alcançar os resultados almejados a médio e longo prazo, de acordo com esse critério pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico pode ser utilizado em qualquer segmento empresarial, inclusive em Instituições de Ensino Superior. Sendo assim, a presente pesquisa possui, como objeto de estudo, o planejamento estratégico, com o intuito de identificar a aplicabilidade das ferramentas/métodos de planejamento estratégico na gestão de Instituições de Ensino Superior privadas do Rio de Janeiro. Para o alcance deste objetivo, houve a necessidade de buscar fundamentações teóricas relacionadas aos seguintes aspectos: qual a origem do planejamento estratégico, quais os conceitos de planejamento estratégico, quais os modelos de planejamento estratégico e quais as ferramentas do planejamento estratégico. Com isso, foram analisados os arcabouços teóricos diante de diferentes autores para respaldar a aplicabilidade dessas ferramentas na gestão de Instituições de Ensino. Para o desenvolvimento desta dissertação, a metodologia utilizada para levantamento dos dados primários foi a pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa, envolvendo dez Instituições de Ensino Superior privadas no Rio de Janeiro. De acordo com as informações recebidas, por meio da coleta de dados realizada em dezembro de 2020, foi possível evidenciar a carência da utilização de algumas ferramentas/metodologias e lacunas referentes a uma das etapas contidas no ciclo de planejamento estratégico. Inclusive, durante a coleta de dados, ficou evidenciada a importância do planejamento mediante ao período da pandemia causada pela COVID-19, pois a utilização de ferramentas e metodologias de planejamento estratégico foram fundamentais para mitigar as mudanças ocorridas e o rápido ajuste de percurso dentro das Instituições de Ensino. A análise realizada demonstra que todas as ferramentas/metodologias têm aplicação em qualquer porte de Instituição de Ensino Superior privada, o que vai divergir em cada ferramenta será o seu custo de aplicação e a cultura da empresa.

Palavras-chave: Ferramentas de planejamento estratégico. Instituições de ensino superior. Planejamento estratégico. Planejamento estratégico durante a COVID-19.

ABSTRACT

Strategic planning is an instrument that aims to help companies achieve the desired results in the medium and long term, according to this criterion, it can be said that strategic planning can be used in any business segment, including higher education institutions. Thus, this research has as its object of study, strategic planning, in order to identify the applicability of strategic planning tools/methods in the management of private Higher Education Institutions in Rio de Janeiro. To achieve this objective, it was necessary to seek theoretical foundations related to the following aspects: what is the origin of strategic planning, what are the concepts of strategic planning, what are the models of strategic planning and what are the tools of strategic planning. Thus, the theoretical frameworks from different authors were analyzed to support the applicability of these tools in the management of Educational Institutions. For the development of this dissertation, the methodology used to survey the primary data was descriptive field research with a qualitative approach, involving ten private Higher Education Institutions in Rio de Janeiro. According to the information received through the data collection carried out in December 2020, it was possible to evidence the lack of use of some tools/methodologies and gaps related to one of the steps contained in the strategic planning cycle. Even during data collection, the importance of planning during the period of the pandemic caused by COVID-19 was evidenced, as the use of strategic planning tools and methodologies were essential to mitigate the changes that occurred and the rapid adjustment of the course within the Institutions education. The analysis carried out demonstrates that all tools/methodologies can be applied to any size of private Higher Education Institution, what will diverge in each tool will be its application cost and the company's culture.

Keywords: Higher education institutions. Strategic planning. Strategic Planning during COVID-19. Strategic planning tools.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO THOMPSON JR. & STRICKLAND III

FIGURA 2: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO ALMEIDA

FIGURA 3: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO ESTRADA

FIGURA 4: *BALANCED SCORECARD* - PERSPECTIVAS

FIGURA 5: *SKANDIA NAVIGATOR*

FIGURA 6: *SIGMA SUSTAINABILITY SCORECARD*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR CATEGORIAS GERENCIAIS

QUADRO 2: FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

QUADRO 3: FERRAMENTAS E METODOLOGIAS X ETAPAS DO CICLO DE PLANEJAMENTO

LISTA DE SIGLAS

IES.....	Instituições de Ensino Superior
INEP.....	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB.....	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PDI.....	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE.....	Planejamento Estratégico
MEC.....	Ministério da Educação e Cultura
SERES.....	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SPC.....	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
1.5. ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. ORIGEM E CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1.1 Conceitos de planejamento estratégico	19
2.2 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2.1 Modelo de planejamento estratégico segundo Thompson Jr. & Strickland III (2000)	22
2.2.2 Modelo de planejamento estratégico segundo Almeida (2003)	23
2.2.3 Modelo de planejamento estratégico segundo Estrada (2006)	24
2.3. TIPOS DE FERRAMENTAS/METÓDOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ...	25
2.3.1 <i>Tableau de Bord</i> (Painel de Controle de Bordo)	26
2.3.2 Método das Áreas-Chave de Resultados	27
2.3.3 Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	27
2.3.4 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	28
2.3.5 <i>Skandia Navigator</i>	29
2.3.6 <i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	30
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	32

3. METODOLOGIA	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	36
4. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	37
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS	38
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	38
5.2 ANÁLISE DOS DADOS POR IES.....	40
5.2.1 Instituição de Ensino Superior 1 – IES 1.....	40
5.2.2 Instituição de Ensino Superior 2 – IES 2.....	41
5.2.3 Instituição de Ensino Superior 3 – IES 3.....	41
5.2.4 Instituição de Ensino Superior 4 – IES 4.....	42
5.2.5 Instituição de Ensino Superior 5 – IES 5.....	42
5.2.6 Instituição de Ensino Superior 6 – IES 6.....	43
5.2.7 Instituição de Ensino Superior 7– IES 7.....	43
5.2.8 Instituição de Ensino Superior 8 – IES 8.....	43
5.2.9 Instituição de Ensino Superior 9 – IES 9.....	44
5.2.10 Instituição de Ensino Superior 10 – IES 10.....	44
5.3 ANÁLISE DOS DADOS POR PERGUNTA.....	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
6. REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A educação no ensino superior é um setor com expressivo crescimento no Brasil. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as Instituições de Ensino Superior (IESs) vêm passando por muitos desafios, entre eles, o aumento da concorrência. Depois de três anos de estagnação, o número de IESs voltou a crescer 1,82% em 2016 e 1,72% em 2017, alcançando um total de 2.448 IESs no país. As IESs privadas representam 88% deste total (INEP, 2017).

Em 2017, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aprovou a portaria normativa de nº 11/2017 que permite, entre outras coisas, a expansão de polos de Ensino à Distância (MEC), que facilitou a implantação de novos polos e, com isso, fomentou a expansão territorial, o que gerou o aumento da concorrência. De acordo com a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), o objetivo do novo marco regulatório é permitir que as pequenas IESs possam crescer e concorrer com aquelas que já estão no mercado, favorecendo a desconcentração do mercado e incentivando a ampliação da oferta e qualidade (AQUENATON, 2018).

Outro desafio para as IESs foi a diminuição no número de vagas ofertadas a cada semestre do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). De acordo com os dados do Censo da Educação Superior divulgados pelo MEC, no ano de 2017, houve uma redução do número de alunos que obteve êxito ao se matricular por meio do Fies em 12%. Se comparado a 2016, esse percentual representa, em média, 155.892 alunos a menos de um ano para outro (MEC, 2018).

Tal temática faz florescer diversas questões acerca dos desafios para o setor educacional no médio prazo, entre eles, o fortalecimento das ações de *marketing* para reforçar a captação e o acompanhamento constante para a retenção de alunos em especial, mas não exclusivo, no cenário dos efeitos da Pandemia causada pela COVID-19 em 2020. Além dos ajustes nos processos, as universidades particulares também precisam baixar o índice de inadimplência que, segundo a Agência Brasil (2019), aumentou no primeiro semestre de 2019.

Comparada com a quantidade de negativções em 2018, depois de dois anos consecutivos de queda no índice, a falta de pagamento das mensalidades de alunos dos ensinos infantil, fundamental e médio cresceu 5,9% nos primeiros seis meses do ano, enquanto no ensino superior o incremento foi de 4,9% durante o mesmo período.

Esses desafios têm feito com que as IESs ajustem a sua estrutura, os processos internos, a gestão e reformulem seu planejamento estratégico para alcance e sustentabilidade dos resultados almejados. Cada vez mais, as IESs estão conscientes de que a mudança é necessária e inevitável, bem como de que é preciso melhorar seu planejamento estratégico, a fim de se obter vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Rigby (2001), o planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar as empresas, bem como para planejar o seu futuro. De acordo com Kennerley e Neely (2002a), o ambiente, o mercado e as pessoas, entre outros fatores, mudam ao longo do tempo, e as organizações necessitam acompanhar esta mudança, alterando seus processos, seus valores, suas competências e sua forma de avaliar sua estratégia e gerir seu desempenho.

Neste sentido, os acadêmicos propõem continuamente novos modelos de planejamento estratégico, que, normalmente, aprimoram ou complementam modelos até então existentes. Com um planejamento estratégico bem estruturado, as organizações podem agir de forma proativa melhorando seus processos e desenvolvendo estratégias e ações que permitam gerar ou manter uma vantagem competitiva (VARVAKIS et al. 1998). Além da pró-atividade, a agilidade para adequação do planejamento em cenários adversos, como o caso da Pandemia por COVID-19, reforça ainda mais a importância de estruturar e gerir um planejamento estratégico nas instituições.

Diante do exposto, pode-se afirmar que cada vez mais é fundamental a aplicação também nas IESs de ferramentas que possam assessorar quanto ao controle da execução do planejamento estratégico, bem como a continuidade das condições financeiras para a conservação e o crescimento da instituição.

Diante da necessidade de se ter um planejamento estratégico adequado para o atual cenário mercadológico, existem vários modelos de ferramentas que auxiliam as empresas e Instituições de Ensino, a fim de auxiliar os gestores no planejamento, no desdobramento da estratégia em metas e objetivos, no acompanhamento dos resultados e também os auxiliam na tomada de decisão.

Sendo assim, quais ferramentas e métodos para realização do planejamento estratégico e para o acompanhamento dos resultados as IESs estão utilizando? Será que as mesmas estão valendo-se, conforme preconizado pela literatura no que tange as ferramentas de planejamento estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar as diferentes ferramentas e métodos utilizados na realização do planejamento estratégico e acompanhamento dos resultados nas IESs particulares.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão bibliográfica para estabelecer o referencial teórico, direcionado para a busca de conceitos e aplicações nacionais e internacionais relacionadas ao tema da pesquisa.
- Estruturar e realizar uma pesquisa *survey* em uma amostra de IESs privadas do Rio de Janeiro de forma a:
 - Realizar o levantamento das diferentes ferramentas e métodos de planejamento estratégico adotados nessas IESs;
 - Investigar quais modelos de planejamento estratégico são mais utilizados nas IESs pesquisadas;
 - Adicionalmente, identificar se houve utilização de métodos/ferramentas de planejamento para preparação ao cenário de pandemia por COVID-19.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa busca apresentar qual ferramenta/método de planejamento estratégico é mais utilizada nas Instituições de Ensino privadas. Tal proposta irá subsidiar a tomada de decisão das IESs que visam o alcance dos resultados oriundos do planejamento estratégico. Como delimitação, iremos pesquisar IESs particulares nacionais com sede no Estado do Rio de Janeiro.

A definição da amostra pode ser considerada um fator limitante, tendo em vista o fato de ela não ser aleatória e por estar relacionada ao nível de contato da autora com certas instituições.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

“No ambiente de negócios de hoje, mutável e frequentemente desconcertantes, os sistemas formais de planejamento estratégico tornaram-se uma das principais ferramentas da alta gerência para avaliar e enfrentar incertezas” (RAPPAPORT, 1998, p. 395).

Diante do exposto, pode-se afirmar que cada vez mais é necessária a utilização de ferramentas e métodos que possam auxiliar quanto ao controle e a avaliação da execução do planejamento estratégico, bem como da manutenção das condições econômico-financeiras para a sobrevivência e crescimento da instituição. O planejamento estratégico é visto como processo de gestão que apresenta, de forma estruturada, *inputs* para a tomada de decisão e o estabelecimento de qual direção a empresa deve seguir.

Para sua efetividade, o planejamento estratégico deve ser concebido da forma adequada, ouvindo-se os prováveis atores envolvidos no processo de execução e sintonizando-se com os objetivos da empresa, de maneira que sejam exploradas as "[...]condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos[...]" e aplicados "[...]os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Para que o planejamento estratégico seja o mais assertivo possível, é necessário que sejam utilizadas as mais adequadas ferramentas e métodos de acordo com cada negócio e ramo de atividade. Com isso, esse estudo tem como resultado esperado a identificação de ferramentas e métodos de planejamento que sejam mais eficientes para Instituições de Ensino Superior particulares e nacionais, pois com a utilização de ferramentas mais aderentes é possível ter alguns ganhos, tais como:

- Processo de Gestão atuando de forma mais estruturada;
- Maior eficiência na tomada de decisão;
- Maior envolvimento dos colaboradores;
- Melhor entendimento sobre os valores da empresa e qual a missão para com seus clientes.

De acordo com as informações acima, este estudo se propõe a identificar qual o caminho ferramental de planejamento estratégico mais utilizado pelas IESs privadas e nacionais, que irá auxiliá-las de forma a obter os benefícios supracitados.

1.5 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, dos quais o primeiro refere-se à introdução, que engloba a apresentação do problema; o objetivo geral e específicos; a delimitação da pesquisa; a relevância do estudo e a organização geral do trabalho.

Em seguida, no próximo capítulo, é apresentado o referencial teórico, que servirá de arcabouço teórico, que se faz primordial para a desenvoltura do trabalho. Nos subitens deste capítulo, são demonstrados a origem do planejamento estratégico e os conceitos, em seguida são apontados alguns modelos de planejamento estratégico. Será discorrido também sobre os tipos de ferramenta/métodos de planejamento estratégico utilizados e, no último subitem deste capítulo, será analisado o planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior.

No capítulo de número três, é definido a metodologia aplicada, no mesmo é informado qual método e abordagem serão aplicados neste estudo.

No capítulo de número quatro, é realizada a coleta de dados, a análise da bibliografia e a análise dos resultados recebidos por meio da coleta de dados. A coleta se dará com Instituições de Ensino Superior privadas do Estado do Rio de Janeiro e, preferencialmente, com profissionais da área de planejamento estratégico. Caso haja alguma dificuldade encontrada durante a coleta, será neste capítulo que a mesma será evidenciada. Para finalizar este item, serão descritos os resultados obtidos. No caso desta dissertação, os resultados referem-se a qual ou quais ferramentas/métodos as IESs utilizam no planejamento estratégico de acordo com a literatura.

O último capítulo abrange as conclusões e observações finais dessa dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar a origem e os conceitos de planejamento estratégico desde os primórdios da história. Além disso, serão identificados e analisados os diferentes modelos e os principais métodos e ferramentas de planejamento estratégico existentes, e que podem ser utilizados em empresas de qualquer seguimento. E, por fim, será discorrido sobre o planejamento estratégico nas instituições de ensino.

2.1 ORIGEM E CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A origem do planejamento estratégico (PE) permeia a atuação do militarismo, que utilizava de estratégias pré-definidas e as transformavam em ações no centro de operações para utilização durante as guerras.

De acordo com Gracioso (1991), surgiram, em 1950, os conceitos iniciais da administração, que preconizavam a necessidade de uma estratégia geral.

Em 1960, o PE adquiriu a responsabilidade pelo planejamento e pela execução da estratégia, ou seja, atuar desde a concepção até a execução da estratégia. Com isso, se fez necessário criar a função de planejador estratégico. Desde então, o PE introduziu o conceito de idealizar e efetivar estratégias com o propósito de tornar as organizações mais atraentes frente a concorrência. Para que o planejamento estratégico pudesse permear até a implantação, se fazia necessário inserir, no PE, o planejamento orçamentário, por meio da gestão dos recursos financeiros, essa inserção teve início no fim dos anos 70 para o início dos anos 80. Todas as mudanças citadas se fizeram necessárias conforme ocorriam as transformações do ambiente externo, sendo assim, ou as empresas se adaptavam ou eram sucumbidas pelo mercado.

Ansoff e Mcdonnell (1993, p 76) verificaram que, quando o PE foi inicialmente inserido no ano de 1960, a ideia preferencial era focar na remodelação da empresa. Porém, nos anos 70, o foco migrou da remodelação para aperfeiçoamento das estratégias competitivas da empresa, e, em seguida, para o fortalecimento da empresa, devido as adversidades estratégicas sob efeito de constante mudança tecnológica, aparição de concorrência e estagnação da expansão, com as quais as organizações foram tendo que se adaptar.

Já para Bilhim (1995), o início do planejamento estratégico aconteceu na década de 1960, por meio de um artigo que tinha o intuito de soleneizar e instrumentalizar a estratégia.

Segundo Kotler (2000), a constante mudança da década de 1970, incluindo duas crises no setor de petróleo, as oscilações nas taxas cambiais e a entrada de produtos japoneses no mercado, tornaram o PE como um método para o estabelecimento de estratégias e ações presentes de acordo com as incertezas do futuro. Para Meirelles e Gonçalves (2001), o planejamento faz-se necessário quando a situação futura aponta para um grande número de decisões que não podem ser mudadas, sem uma referência comum fornecida pelo planejamento.

A administração estratégica emergiu como uma parte do planejamento estratégico, que, atualmente, é considerada um dos seus principais instrumentos, sendo uma das etapas do planejamento (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001). O quadro 1 demonstra o progresso do PE ao longo das décadas de 1960, 1970 e 1980:

	1960	1970	1980
Categorias	Era do planejamento organizacional clássico	Era do planejamento estratégico	Era do planejamento e administração estratégica
Preparação da ambiência externa	Relativamente estável	Mudanças rápidas, turbulências, descontinuidade	Alta velocidade de mudanças, escassez, surpresa, hostilidade, ambiência instável
Percepção sobre o controle de fatores externos	Possibilidade de domínio	Possibilidade de domínio parcial	Falta de controle
Tratamento de futuro	Por previsibilidade de alguns fatores ambientais	Por visão antecipada e prospectiva	Por crença acentuada na imprevisibilidade
Perspectiva gerencial básica	Crescer	Crescer, inovar e adaptar-se ao ambiente	Inovar, adaptar, sobreviver e limitar o crescimento
Influência de fatores sociais	Relativamente imune à pressões sociais	Pressões crescentes para responsabilidade social	Dependente de critérios sociais

Quadro 1 - Evolução do planejamento estratégico

Fonte: (MOTTA, 1991).

Kuyven (2004) ressalta que, nas décadas de 50/60, as mudanças eram relativamente lentas e sem grandes transformações.

De acordo com a Quadro 1, é possível identificar que, desde o ano de 1970, as organizações demonstraram necessidade de se adequar ao mercado e, desde o ano de 1980, os pontos de vista de gestão envolvem estratégias de continuidade e liquidez.

Paludo e Pro- copiuck (2011) citam que o planejamento estratégico originou-se no ano de 1960 e que o mesmo era formado de um método estratégico aplicado como ferramenta conceitual, prestabelecido e formal, com foco no longo prazo que:

[...] Paludo e Pro- copiuck (2011) entendem o método de concepção das estratégias que a empresa aplicará para guiar e consolidar sua performance e como essas estratégias são dilatadas em objetivos e metas para todos os setores internos da empresa, a análise como o procedimento de concepção e implementação das estratégias pode ser revisado e aprimorado. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p.27).

Atualmente o planejamento estratégico apresenta-se como parte fundamental no processo de tomada de decisão, pelo mapeamento dos pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, analisando o mercado externo e o cenário econômico, acompanhando as

mudanças nos cenários, a concorrência, dentre outras atribuições, que juntas contribuem para orientar as empresas em quais caminhos percorrer em busca de vantagem competitiva.

2.1.1 Conceitos de planejamento estratégico

Fischmann e Almeida (1993, p.25) citam:

O PE é uma vertente da administração que investiga o mercado ao redor da empresa, reconhece as possibilidades e os riscos, bem como os itens a serem melhorados, que são de suma importância para determinar a direção para o cumprimento do papel desempenhado pela empresa.

Para Stoner e Freeman (1995, p. 136-141), o planejamento é o procedimento de definir objetivos e as ações apropriadas para atingi-los e a estratégia é um conjunto amplo para se determinar e atingir os objetivos de uma empresa. Bryson (1995) cita que o Planejamento Estratégico age com um aglomerado de ferramentas, concepções e processos que auxiliam as organizações e seus gestores a tomarem providências fundamentadas que os encaminhem na concepção de seus projetos.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam, ao longo dos anos 90, que os conceitos de planejamento estratégico surgiram por meio das constantes mudanças mercadológicas, transformando os modelos convencionais de estratégia e crescimento ultrapassados.

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o PE possui algumas questões fundamentais para as empresas, dentre elas a definição de objetivos e a seleção dos meios para alcançá-los.

O PE deve ser analisado como algo que se constroi pensando no futuro, desde a determinação dos objetivos em termos de estímulo e melhor aproveitamento dos recursos. Assim, o planejamento é um método de definições associadas que almejam atingir objetivos estabelecidos. Na visão de Chiavenato (2000, p.195), o planejamento é a incumbência que estabelece previamente quais os objetivos e as metas precisam ser atingidos e como a empresa deve fazer para atingi-los. É possível definir o PE como um procedimento formal, de modo a obter resultados, funcionando como um conjunto integralizado de decisões (MINTZBERG e QUINN, 2001).

De acordo com Almeida (2003) e por Oliveira (2004), estratégia é a compreensão de qual ação ou caminho é o mais adequado para ser executado pelas empresas, de forma a alcançar os propósitos, os desafios e as metas. A estratégia é intitulada como norteadora das organizações. Já Maximiano (2004) preconiza que a administração estratégica foi definida pela

abordagem integrada dos recursos da organização, constituindo-se como o processo de desenvolver a estratégia de acordo com a relação pretendida com seu ambiente.

O PE trata tanto da concepção dos objetivos quanto à execução da ação a ser seguida para a sua implementação (OLIVEIRA, 2004), por meio das análises dos ambientes internos e externos buscando a evolução estratégica. Para o autor, planejamento estratégico é o mecanismo criado para a conquista de uma circunstância futura pretendida, de uma maneira mais eficaz, efetiva e eficiente, pela melhor utilização dos recursos financeiros e humanos por parte da empresa. Em um cenário mercadológico mutável e com muitas influências do ambiente interno e externo, o PE tem conseguido uma maior relevância em relação ao planejamento habitual. O PE procura relacionar os objetivos de longo prazo com o ambiente para que seja possível propiciar o entendimento e a aderência da estratégia dentro das empresas, dando destaque na busca de soluções dos problemas associados aos ambientes externo e interno das empresas, e também analisando e contribuindo com novas tendências, discontinuidades e surpresas referentes a produtos e serviços (FALQUETO, 2012).

De acordo com todas as considerações acima, é possível citar que a maior parte dos autores possui o consenso de que o planejamento estratégico surgiu mediante as constantes mudanças no cenário mercadológico e que o mesmo, para garantir a competitividade do negócio, opera desde a idealização da estratégia até sua implementação, permeando o mapeamento do ambiente interno e externo pela identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e buscando, dentro das empresas, obter a aderência e a conscientização dos colaboradores para a disseminação da estratégia. Apenas Lima (2003) cita que a técnica de PE está baseada na missão, visão, nos princípios e valores do negócio.

2.2 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunidade científica, por meio de alguns autores, demonstra a existência de diversos modelos de planejamento estratégico. Entre os autores, existem citações em comum e algumas divergências sobre os modelos de PE. Tais modelos foram sendo adaptados em busca de melhorias conforme ascensão do mercado.

Conforme o planejamento foi evoluindo em relação a sua função, quando o mesmo passou a não somente elaborar a estratégia, mas também ter que implementá-la, os autores foram inserindo novas considerações e novos pontos de vista, buscando assim deixar claro as relações do planejamento estratégico com a elaboração, implementação, gestão e controle da estratégia e dos resultados da empresa.

Para este capítulo do referencial teórico, foram utilizados os modelos de três autores distintos: Thompson Jr. & Strickland III (2000), Almeida (2003) e Estrada (2006).

A escolha destes três autores se deu pois, apesar de terem escrito seus modelos em anos diferentes e de forma distinta, os mesmos possuem etapas do ciclo de planejamento que são semelhantes. Dentre as semelhanças, é possível citar quatro etapas: avaliação do mercado externo, a formulação/revisão da missão, visão e valores, a criação/implementação da estratégia e a necessidade de realizar a gestão e o acompanhamento da Estratégia e de seus resultados.

Mesmo os autores tendo delimitado seus modelos de forma distinta, todos os modelos apresentam as quatro etapas do ciclo de planejamento:

- Concepção da missão, visão, metas e objetivos com o intuito de estabelecer um posicionamento a longo prazo e buscar vantagem competitiva. Ao projetar a visão, fica definido onde a empresa gostaria de chegar a longo prazo. Após o estabelecimento do ponto em que a empresa quer chegar, são traçados os objetivos que dão origem as metas a serem alcançadas ao longo dos meses e anos. Para o alcance da visão, são traçadas estratégias que são desdobradas em ações que devem ser seguidas para assegurar que a empresa alcance seus objetivos.
- Criação e acompanhamento do plano estratégico, esse acompanhamento se faz pela execução e gestão do plano de ação, sempre levando em consideração as mudanças nos ambientes externo e interno e a cultura da empresa.
- Análise do ambiente externo e interno, tal análise compreende sobre a coleta de informações sobre a empresa e o ambiente mercadológico no qual a mesma faz parte, tanto no nível econômico quanto o acompanhamento da concorrência. Pela análise dos ambientes, é possível definir e acompanhar os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades. Esta análise é de suma importância para alcance dos objetivos estratégicos, pois é por meio dela que se pode notar que o ambiente sofreu alterações e que talvez se faça necessário ajustar o plano de ação para obtenção das metas.
- Acompanhamento e gestão dos resultados, por meio deste acompanhamento, é possível identificar se as ações estratégicas estabelecidas estão sendo eficazes para o atingimento dos objetivos da empresa, ou se será necessário traçar ações mitigadoras para que a empresa volte a caminhar em rumo ao atingimento dos resultados planejados para o longo prazo.

Os modelos de planejamento estratégico, segundo os autores Thompson Jr. & Strickland III (2000), Almeida (2003) e Estrada (2006), são discorridos na seção 2.2.1. a 2.2.3.

2.2.1 Modelo de planejamento estratégico segundo Thompson Jr. & Strickland III (2000)

O modelo de planejamento estratégico preconizado por Thompson Jr. & Strickland III é formado por cinco fases: Elaborar a missão e visão, estabelecer objetivos, elaborar estratégias, implementar estratégias e avaliar, revisar, corrigir os desempenhos, modificando sempre que necessário, conforme demonstrado na figura 1. O modelo é baseado em etapas subsequentes, que podem ser revisadas de acordo com as mudanças mercadológicas. A primeira etapa compreende elaborar a missão e visão que reporta a necessidade de traçar quais os desejos da empresa em relação ao futuro, de acordo com determinado período de tempo e especificar qual a definição do negócio em razão da existência da mesma. Na etapa seguinte, estabelecer os objetivos significa que é necessário quantificar a missão e visão ao longo do tempo por meio de ações. Na terceira fase, elaborar estratégias, é referenciada a obrigação de investigar o ambiente interno e o mercado para que seja possível criar estratégias para o alcance dos objetivos. Na etapa implementar, a estratégia se faz necessário transformar a estratégia em um plano de ações, pelo envolvimento de toda a empresa. A última etapa, cita a fase de controle e gestão dos objetivos, nessa fase será possível identificar e corrigir possíveis desvios durante o percurso.

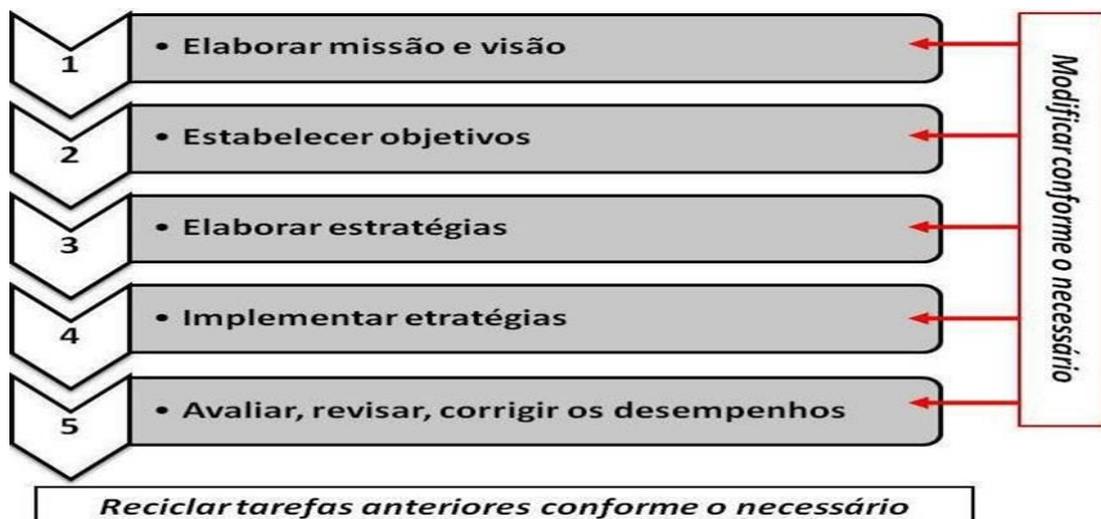


Figura 1: Modelo de planejamento estratégico segundo Thompson Jr. & Strickland III

Fonte: Thompson Jr. & Strickland III (2000, p.14)

2.2.2 Modelo de planejamento estratégico segundo Almeida (2003)

O modelo de planejamento Estratégico, segundo Almeida (2003, p. 13), preconiza o PE em cinco etapas, sendo elas, a orientação, o diagnóstico, a direção, viabilidade e operacional, conforme demonstrado na Figura 2.

Na etapa orientação, são definidas a missão, visão e a vocação da empresa. De acordo com as definições de Almeida (2003, p. 15), a missão é a razão de existir da empresa, já a visão é onde a empresa planeja chegar ao longo dos anos e a vocação é assinalada dada uma quantidade de pessoas com vocações comuns, prevalecendo a vocação do líder da empresa. Na segunda etapa, o autor faz referência ao diagnóstico, etapa onde é realizada a análise dos ambientes externos e internos e a comparação da missão com o campo de atuação da empresa para então traçar a estratégia vigente. Nessa etapa, avalia-se, por meio dos ambientes, se é possível o alcance da missão e visão, sendo assim, esta etapa é uma das principais do PE, pois será nesta fase que a empresa irá mapear seus pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças frente ao alcance dos objetivos traçados para o médio e longo prazo. Na etapa seguinte (direção), Almeida (2003, p. 30) argumenta que, inicialmente, deve-se alcançar a etapa da estratégia para então, em consequência, serem fixados os objetivos. O objetivo é um momento concreto que se deseja alcançar, devendo ter indicadores numéricos e datas para serem atingidas; as metas serão uma consequência do objetivo. A quarta etapa trata da parte numérica do modelo, por isso nomeada de viabilidade. Nesta fase, são elaborados recursos, intitulados de demonstrativos financeiros, que mensuram a viabilidade da estratégia definida de forma integrada. Os recursos demonstrados pelo autor são: balanço patrimonial, índices econômicos e demonstrações financeiras. É na quarta fase que é referenciado se o planejamento é viável ou não de acordo com as demonstrações financeiras. A última e quinta etapa (operacional) trata do desdobramento da estratégia em ações em cada uma das camadas da empresa (estratégica, tática e operacional).

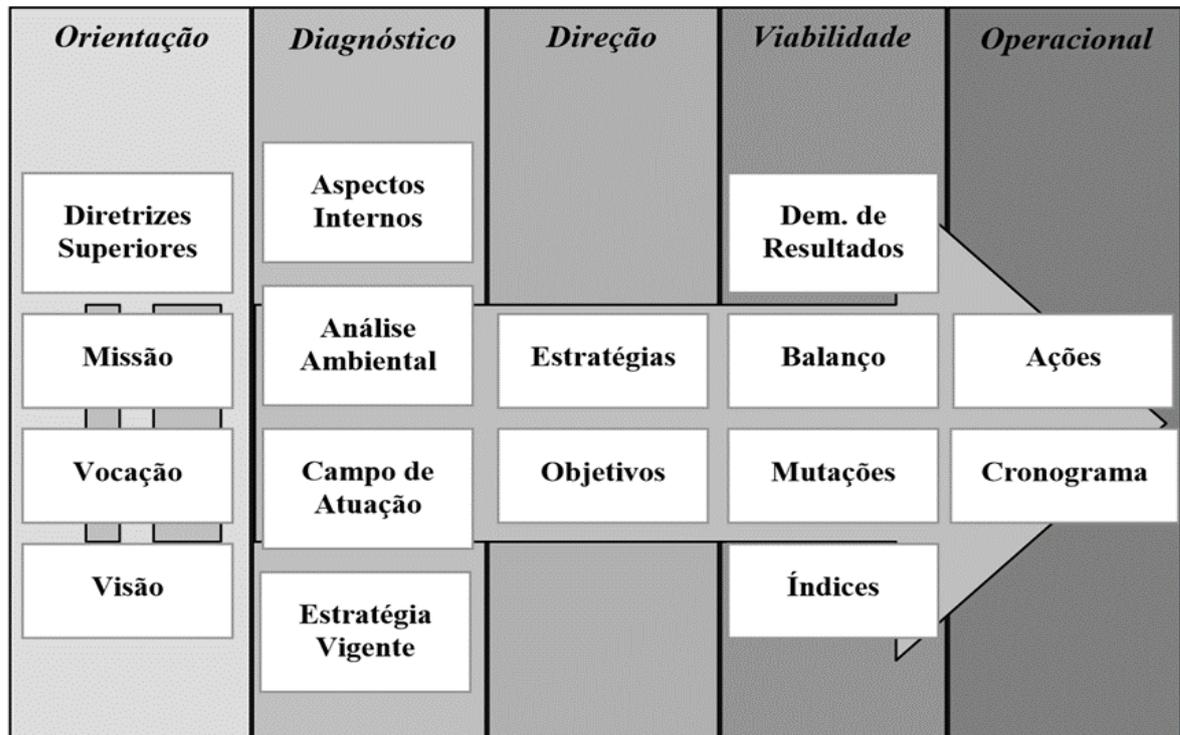


Figura 2: Modelo de planejamento estratégico segundo Almeida
 Fonte: Almeida (2003, p.42)

2.2.3 Modelo de planejamento estratégico segundo Estrada (2006)

O modelo de PE de Estrada (2006) é constituído por quatro fases: avaliação, formulação, implementação e aprendizagem, conforme demonstra a figura 3. Todas as etapas são conjugadas pelo monitoramento e pela retroalimentação com foco no processo de mudança. Na fase da avaliação, é necessário pesquisar as questões financeiras, políticas, de poder e culturais da empresa. Em seguida, a pesquisa se faz necessário a avaliação para saber em qual estágio a empresa está. Essa avaliação é fundamental como subsídio para o estabelecimento da visão de futuro. Já na etapa de formulação, é determinada a visão de futuro que a empresa deseja alcançar, para auxiliar na etapa de formulação da estratégia a empresa realiza análises referentes ao ambiente interno e externo. A terceira fase, que se refere a implantação, é onde será traçado o conjunto de ações e a gestão e acompanhamento do mesmo para o alcance dos objetivos da empresa definida na visão. A quarta etapa, intitulada de aprendizagem, faz referência a inovação com o monitoramento periodicamente dos aspectos técnicos e comportamentais dos funcionários que fazem parte da empresa, para que seja possível compreender e orientar os

dados obtidos pela transformação institucional. Esta etapa é suportada pelo monitoramento e pela retroalimentação de todas as etapas predecessoras, de maneira que a organização esteja sempre se inovando, identificando, refazendo e corroborando as estratégias e as práticas que estão sendo realizadas.

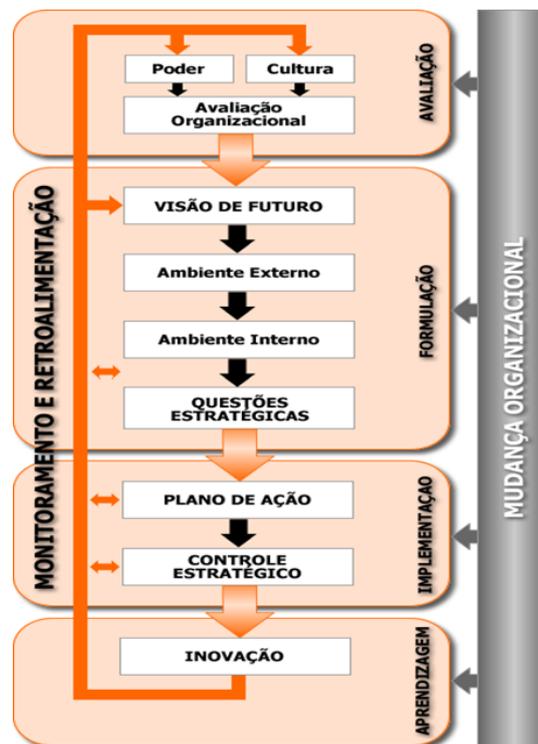


Figura 3: Modelo de planejamento estratégico segundo Estrada
Fonte: Estrada (2006)

2.3 TIPOS DE FERRAMENTAS/MÉTODOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Consideráveis mudanças no ambiente mercadológico e organizacional, fizeram com que as organizações deixassem para trás os métodos de acompanhamento tradicionais no curto prazo para seguir uma visão de longo prazo, levando em consideração não somente as decisões de cunho financeiro, mas também qualitativas.

Para a conquista dos propósitos, a organização necessita ter uma estratégia bem elaborada e implantada de acordo com a cultura da empresa. O monitoramento dos resultados se torna mandatório para que a organização possa verificar se está no rumo ao atingimento de seus objetivos. Sendo assim, para a criação e implantação do acompanhamento da estratégia, pode-se utilizar de arcabouços metodológicos pelas ferramentas que auxiliam na implantação, gestão e no controle da estratégia, inclusive o intuito deste capítulo do referencial teórico é

apresentar seis tipos de ferramentas de planejamento estratégico que auxiliam as organizações na elaboração, implantação, no desdobramento e na gestão da estratégia, conforme demonstrado na Quadro 2.

Ferramenta	Autor	Criação
<i>Tableau de Bord</i>	Engenheiros de Processos Franceses	1948
Método das Áreas-Chave de Resultados	R. Cordiner	1955
Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	H. L. Corrêa	1986
<i>Balanced Scorecard</i>	Robert S. Kaplan e David P. Norton	1990
<i>Skandia Navigator</i>	L. Edvinsson	1997
<i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	British Standards Institution e outros	1999

Quadro 2 - Ferramentas de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

Tais ferramentas/metodologias foram escolhidas, pois, conforme os modelos de planejamento estratégico apresentados no capítulo 2.2, as mesmas se enquadram em boa parte das quatro etapas que constam no ciclo de planejamento, tais como: Avaliação do mercado externo, Formulação/revisão da missão, visão e valores, criação/implementação da estratégia e gestão e acompanhamento da estratégia e resultados. Outras ferramentas, tais como matriz *SWOT*, 5 Forças de Porter, Análise de Pestal, dentre outras, contemplam apenas uma das etapas necessárias para o ciclo de Planejamento Estratégico.

2.3.1 *Tableau de Bord* (Painel de Controle de Bordo)

De acordo com Fidalgo (2003), o conceito do painel de controle de bordo surge em 1948 na França. O painel de controle de bordo foi concebido por engenheiros de produção franceses que buscavam melhorias no processo produtivo e a mensuração da estratégia e das ações implementadas em busca de saber se as mesmas estavam sendo eficazes ou não no alcance dos resultados. Esta ferramenta utiliza um grupo de indicadores, por meio do método comparativo entre o que foi estabelecido e o que foi alcançado ao longo do tempo e, caso não esteja sendo atingido os resultados, a ferramenta permite traçar ações de contramedida que possam mitigar o possível desvio ocorrido.

O painel de controle de bordo é traduzido como um aglomerado de indicadores financeiros e não-financeiros, que equivalem a missão e a visão do negócio em propósitos estabelecidos, os quais podem se tornar os pontos críticos de sucesso da empresa. Tais

indicadores devem ser monitorados para que seja capaz de aferir a performance do negócio. (DeBUSK et al, 2003, p. 216).

De acordo com os autores Thompson Jr. & Strickland III (2000), Almeida (2003) e Estrada (2006), em relação as quatro etapas estabelecidas no ciclo de planejamento estratégico, a ferramenta *Tableau de Bord* (Painel de Controle de Bordo) abarca duas dessas etapas, a criação/implementação da estratégia e a gestão e acompanhamento da estratégia e dos resultados. Deixando assim descobertas as duas outras etapas, a avaliação do mercado externo e a formulação/revisão da missão, visão e valores.

2.3.2 Método das Áreas-Chave de Resultados

Segundo Lewis (1981, p. 214), o modelo das Áreas-Chave de Resultado está dividido em oito variáveis. Conforme abaixo:

- Coerência entre propósitos de curto e longo prazo;
- Obtenção de lucro;
- Desenvolvimento dos recursos humanos;
- Produtividade;
- Liderança do produto;
- Conduta dos colaboradores;
- Responsabilidade social;
- E posicionamento de mercado.

Segundo as etapas de planejamento, a metodologia Método das Áreas-Chave de Resultados abrange três das quatro etapas, são elas: a avaliação do mercado externo, a formulação/revisão da missão, visão e valores e criação da estratégia. Sendo assim, apenas a etapa de gestão/acompanhamento da estratégia e resultados não está sendo levada em consideração nesta metodologia.

2.3.3 Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa

O método foi criado por Corrêa durante a sua tese de doutorado e o mesmo preconiza algumas premissas que seguem abaixo:

- Descrição da missão, visão e valores;

- Criação dos módulos por área - A segmentação é necessária para a medição e o controle dos objetivos por área;
- Definição dos indicadores de cada área: Coleta de dados históricos;
- Estabelecimento de metas de desempenho;
- Comparação dos objetivos definidos com os resultados alcançados e, caso seja necessário, esta etapa inclui a avaliação da revisão dos indicadores;
- Análise da causa dos possíveis desvios – Definição da matriz de causa e efeito para os fatores de desempenho e análise das causas para possíveis ajustes e/ou melhorias (CORRÊA, 1986, p. 197-208).

A metodologia Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa incorpora três das quatro etapas do ciclo de planejamento, deixando de incluir apenas a avaliação do mercado externo.

2.3.4 *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan e Norton conceberam o BSC em 1990. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC se tornou a ferramenta que transforma a estratégia da empresa em objetivos e indicadores, facilitando o desenvolvimento das empresas por meio de suas perspectivas. O BSC é um método que não contempla apenas os objetivos financeiros e tangíveis, o mesmo também trabalha as questões não tangíveis e de recursos humanos.

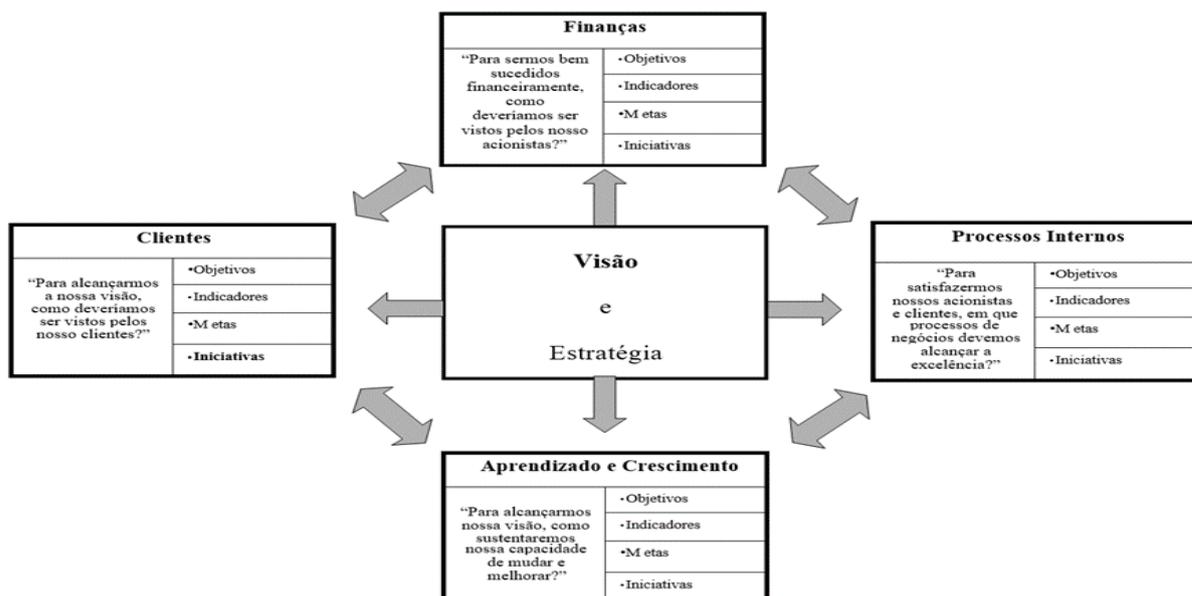


Figura 4: *Balanced Scorecard* - Perspectivas

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

Conforme demonstrado na Figura 4, os autores Kaplan e Norton (1997) descrevem o BSC abrangendo quatro perspectivas diversas que estão relacionadas a visão da empresa e aos propósitos de curto, médio e longo prazo. Segue abaixo breve descrição das perspectivas:

- Perspectiva Financeira – Nela esta contida a visão dos acionistas, ou seja, definição de qual estratégia será utilizada para o crescimento da empresa e para a obtenção de lucro e mitigação dos riscos de negócio;
- Perspectiva Cliente – Nela esta contida a visão dos clientes. Definição de qual estratégia será estabelecida para criar a percepção de valor e diferenciação do produto ou serviço;
- Perspectiva processos de internos – Nela esta contida a visão em respeito a satisfação dos clientes e acionistas. Definição de quais são os principais processos da empresa dentro da cadeia de valor;
- Perspectiva Aprendizado e crescimento – Nesta perspectiva, são demonstrados quais são os processos que darão apoio a todas as perspectivas acima, incluindo os processos intangíveis e sistêmicos.

Em relação as etapas do ciclo de planejamento, o Balanced Scorecard (BSC) contempla a etapa formulação/revisão da missão, visão e valores, criação/implantação da estratégia e a gestão/acompanhamento da estratégia e resultados, ou seja, o BSC desconsidera a avaliação do mercado externo.

2.3.5 *Skandia Navigator*

Método criado em 1997, seu foco principal é o ativo intangível, o capital intelectual. A ferramenta elaborada pelo grupo *Skandia* procura captar, avaliar e gerenciar os conhecimentos obtidos na busca de conceitos inovadores que produzirão benefícios à médio e longos prazos para as empresas e, tal propósito, estabelece uma ótima ferramenta à disposição da alta gestão para a tomada de decisão, incluindo decisões estratégicas. Este modelo evidencia como gerar valor monetário por meio do capital humano, aptidão de melhorar os processos internos da organização. Tal método é utilizado como modelo de planejamento estratégico, concebendo uma perspectiva global do histórico da organização, o momento atual e seu futuro. Conforme demonstra a Figura 5 abaixo:

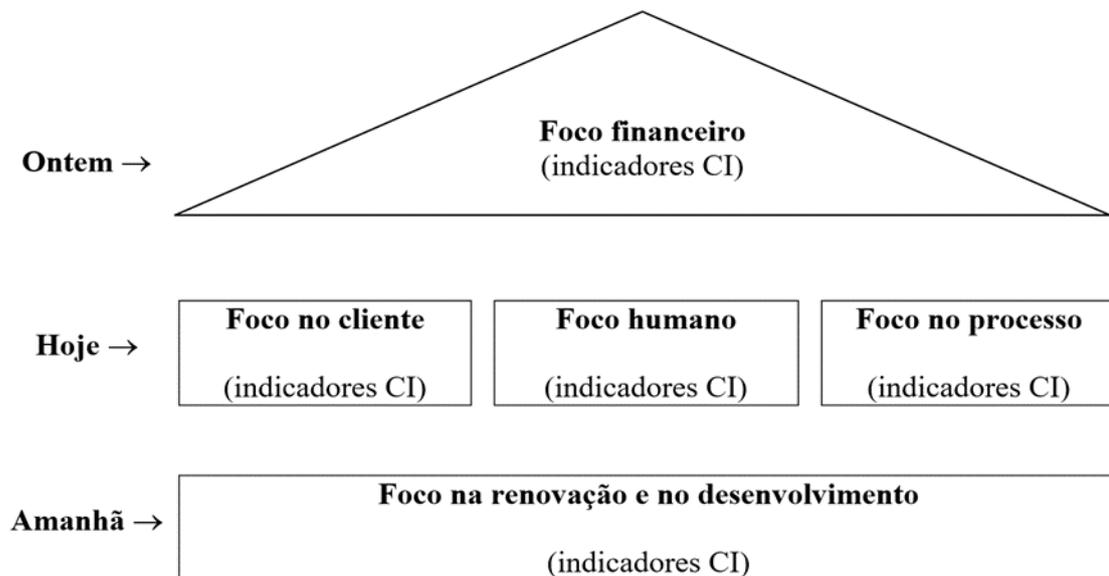


Figura 5: Skandia Navigator
Fonte: Adaptado de Von Krogh et al (2001, p. 119)

Skandia Navigator é uma metodologia que inclui apenas duas etapas das quatro do ciclo de planejamento, são elas: criação/implementação da estratégia e gestão/acompanhamento da estratégia e resultados. Ou seja, a mesma não leva em consideração a análise do ambiente externo e a criação/revisão da missão, visão e valores.

2.3.6 Sigma Sustainability Scorecard

A finalidade do método é assegurar a elaboração de valor agregado para o negócio de acordo com o *triple bottom line*, ou seja, de acordo com os resultados ecológicos e ambientais, por meio da contribuição social e dos resultados econômicos.

A Figura 6 é composta pelas perspectivas do Método *Sigma Sustainability Scorecard* composto por etapas baseadas na avaliação de desempenho:

- Sustentabilidade – Estabelece indicadores de acordo com os valores, missão e visão da empresa, por meio dos objetivos econômicos, sociais e ambientais. Definição dos objetivos sustentáveis;
- Perspectiva do *Stakeholder* Externo – Preocupação da organização com o público externo de forma responsável e sustentável;

- Perspectiva do *Stakeholder* Interno – Preocupação da organização com o público interno de forma responsável e sustentável;
- Perspectiva do conhecimento e habilidade – A empresa busca a melhoria das atividades e processos para alcançar contribuições para o desenvolvimento sustentável.

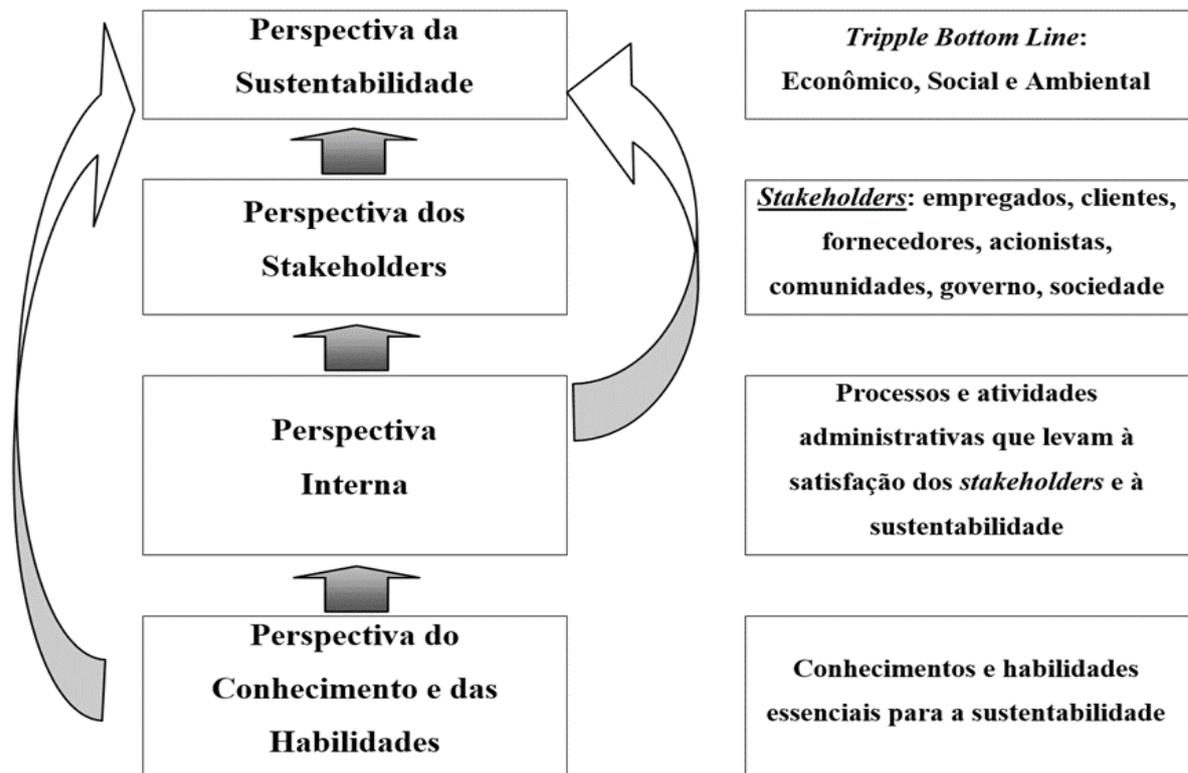


Figura 6: *Sigma Sustainability Scorecard*
 Fonte: Projectsigma

O Método *Sigma Sustainability Scorecard* se adequa a duas etapas, a criação/implementação da estratégia e gestão/acompanhamento da estratégia e resultados, deixando de fora de seu modelo a etapa de criação/revisão da missão, visão e valores e a análise do mercado externo.

Sobre as ferramentas e métodos citados acima, pode-se perceber uma evolução cronológica dos modelos e conceitos sobre a gestão e desempenho dos objetivos a longo prazo. Cada método elaborado apresentou um progresso voltado para os recursos humanos, para o capital intelectual e para o ativo intangível, essa preocupação foi concebida devido a alguns modelos focarem, na sua grande maioria, na parte econômica e financeira.

Das 6 ferramentas/metodologias apresentadas neste capítulo, apenas uma contempla a avaliação do mercado externo, as demais focam seus esforços na criação/implementação da

estratégia e na gestão e no acompanhamento da estratégia e resultados, conforme demonstrado no quadro 3.

Ferramentas/Metodologias	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<i>Tableau de Bord</i>			X	X
Método das Áreas-Chave de Resultados	X	X	X	
Método de Avaliação Global		X	X	X
BSC		X	X	X
<i>Skandia Navigator</i>			X	X
<i>Sigma Scorecard</i>			X	X

Quadro 3: Ferramentas e metodologias x etapas do ciclo de planejamento

Fonte: Elaborado pela autora

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

De acordo com o Censo Educacional, o Brasil em 2018 era composto por 64.616.622 alunos matriculados no ensino básico (48.455.867), ensino médio (7.710.000) e superior (8.450.755), nas categorias públicas e privadas. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a educação brasileira está fragmentada em dois níveis de ensino: a educação básica e o ensino superior.

A educação básica é composta pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Já a divisão do ensino superior, é realizada por meio de seus cursos que podem ser de tecnologia, bacharelado e licenciatura. Esses cursos podem ser ofertados na modalidade presencial ou através da educação a distância (EAD).

De 2010 a 2018, as matrículas de todos os ensinos obtiveram taxa de crescimento médio anual de 3,8% no Brasil, as matrículas da Educação Superior cresceram 56,4% neste mesmo intervalo de tempo. Em 2018, o aumento foi de 1,9% na Educação Superior. As IESs privadas representam 88% da quantidade total de Instituições de Ensino Superior no Brasil, já em relação a quantidade de matrículas de alunos novos, as IESs particulares obtêm 83% do total de ingressantes. No Rio de Janeiro, a rede privada tem três em cada quatro alunos de graduação, no ano de 2018, a matrícula, na rede pública, cresceu 1,6% e, na rede privada, 2,1%.

Outro fato que chama atenção, é o crescimento substancial nos últimos anos do número de alunos novos em cursos de graduação a distância, os cursos nesta modalidade duplicaram sua atuação, onde, em 2008, a participação desta modalidade era de 20% e, em 2018, essa participação subiu para 40%. Já os cursos na modalidade presencial, sua atuação diminuiu 13% nos últimos cinco anos em relação ao número de alunos ingressantes.

Conforme os números evidenciados pelo Censo da Educação Superior de 2018, fica claro que o mercado de Educação está crescendo e, com isso, cresce a necessidade das IESs, principalmente as particulares, de se reinventarem para que as mesmas possam se manter competitivas em relação aos concorrentes e saudáveis financeiramente. Os desafios para as IESs particulares não cessam apenas com o aumento do número de concorrentes, conforme citado na introdução desta pesquisa:

- Os dados do Censo de Educação Superior demonstram que o Financiamento Estudantil (FIES), desde 2016, apresenta queda significativa na quantidade de financiamentos concedidos em todo o país, em 2016 eram beneficiados, aproximadamente, 1.300.000 alunos, já em 2018 esse número caiu para 820.000. Para que essa redução não afetasse o ingresso de alunos novos, as IESs particulares passaram a ofertar outros tipos de financiamentos. Em 2016, o FIES representava 44% do total de financiamentos no Brasil e outros financiamentos 36%. No ano de 2018, o FIES representava 27% e outros financiamentos 54%.
- Em 2017, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aprovou a portaria normativa de nº 11/2017 que permite a expansão de polos EAD. De acordo com a Seres (Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior), o objetivo do novo marco regulatório foi incentivar a ampliação das ofertas da EAD. Os dados do Censo mostram que, em 2018, o número de cursos EAD cresceu 50,7% em relação a quantidade em 2017.
- Pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), descreve os alunos do ensino superior como os mais inadimplentes, ocasionando a taxa de 43,5% de dívidas, comparando-se com os estudantes de outros tipos de ensino. A inadimplência é considerada risco para a saúde financeira das IESs, pois, pode causar possíveis complicações no fluxo de caixa da IES.
- A evasão dos alunos nas instituições de ensino particulares aumentou 4% de 2011 a 2016, indo de 19% para 23% do total de estudantes.

Os últimos dois pontos citados acima, foram potencializados ainda mais pela COVID-19. Nas IES privadas, a inadimplência cresceu 71,1% nos primeiros quinze dias do mês de abril de 2020 em comparação com o mesmo período de 2019, segundo o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior. Essas mudanças econômicas e

mercadológicas só reforçam a necessidade de planejamento estratégico nas instituições de ensino superior.

As Instituições de Ensino Superior (IESs) também seguem os fundamentos do planejamento estratégico, uma vez que as mesmas necessitam traçar objetivos de médio e longo prazo, mapear seus pontos fortes e fracos e analisar as oportunidades e ameaças que podem vir a surgir dentro ou fora da IES. Inclusive as mesmas minimamente já possuem um planejamento estratégico, devido a obrigatoriedade do MEC, onde o mesmo indica que a cada cinco anos seja realizado e ou ajustado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Devido as constantes mudanças mercadológicas e econômicas, as IESs, ao longo dos anos, vêm buscando se manter competitivas no mercado por meio de ferramentas e metodologias que auxiliem no atingimento dos objetivos organizacionais e no mapeamento dos ambientes.

Mintzberg e Quinn (2001) salientam que as ferramentas e os modelos de PE são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento de qualquer instituição, independentemente do seu ramo de atuação.

Esta dissertação tem por objetivo descobrir por meio da coleta de dados, qual ou quais ferramentas estão sendo utilizadas pelas IESs.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi analisado o perfil das publicações científicas sobre ferramentas e métodos de planejamento estratégico, disponibilizadas na base de dados SciELO Brasil e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

A metodologia utilizada para levantamento de dados primários foi a pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa. A mesma foi realizada após a revisão bibliográfica nas pesquisas científicas e acadêmicas.

A pesquisa descritiva é realizada verificando os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de instituir uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. Neste tipo de pesquisa, cabe ao pesquisador fazer o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos, sem a manipulação ou interferência dele. O mesmo deve apenas descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou como se estrutura em um determinado sistema, método, processo ou realidade operacional.

Geralmente, a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados para apresentar as variáveis propostas. Estas podem estar ligadas às características socioeconômicas de um grupo ou outras características que podem ser alteradas durante o processo.

Minayo e Sanches (1993, p. 247) citam que é possível tornar evidente os dados coletados em campo, os objetivos e os indicadores observados, atuando com a categorização e classificação por meio da abordagem quantitativa e qualitativa.

A coleta de dados foi realizada, por meio de *survey*, ou seja, formulário eletrônico enviado, por meio do *Google form*, para as principais IESs privadas nacionais no Rio de Janeiro. De acordo com o Censo da Educação Superior de 2018 do MEC, atualmente, existem 51 Instituições de Ensino Superior privadas com fins lucrativos no Estado do Rio de Janeiro, a amostra corresponde a 20% do total de instituições privadas com fins lucrativos no Estado do Rio de Janeiro, ou seja, foram contatadas, aproximadamente, dez instituições. A pesquisa garantirá aos participantes a confidencialidade do nome das IESs participantes.

Os dados foram coletados por meio de questionário enviado às IESs por e-mail e link no *WhatsApp*, contemplando 12 questões a serem respondidas, sendo elas, 11 questões fechadas e 1 questão aberta, baseadas na teoria estudada. Com as questões fechadas, espera-se que os respondentes informem as diferentes ferramentas e ou metodologias utilizadas durante as quatro etapas do ciclo de planejamento, citadas no referencial teórico (seção 2.3). Por meio da questão aberta, busca-se saber o que mudou nas IESs mediante a COVID-19 no que tange ao planejamento estratégico. A estrutura das questões utilizadas na coleta de dados leva em consideração um grupo de cinco qualificadores, conforme demonstra o quadro 3:

- Qualificador do respondente: Buscar- se identificar o perfil do respondente;
- Qualificador das ferramentas/metodologias: Procura-se identificar qual ferramenta é mais utilizada/conhecida no que tange o planejamento estratégico;
- Qualificador das etapas: Busca-se reconhecer se a referida IES segue as etapas do ciclo de planejamento, conforme preconizado na literatura citada no referencial teórico;
- Qualificador das ferramentas/metodologias utilizadas durante as etapas: No que tange as etapas, procura-se encontrar quais ferramentas/metodologias são utilizadas em cada etapa;
- Qualificador do planejamento durante a pandemia: O que mudou no ato de planejar na IES durante a pandemia causada pela COVID-19.

Grupo	Questão	Tipo de pergunta	Fatores avaliados
Qualificador do respondente	1	Fechada	Cargo
	2	Fechada	Tempo na área de planejamento
	3	Fechada	Tempo de contrato na IES
Qualificador das ferramentas/metodologias	4	Fechada	Ferramenta/metodologia mais conhecida
Qualificador das etapas	5	Fechada	Etapas do ciclo de planejamento utilizadas
Qualificador das ferramentas/metodologias utilizadas durante as etapas	6	Fechada	Avaliação da etapa 1
	7	Fechada	Avaliação da etapa 2
	8	Fechada	Avaliação da etapa 3
	9	Fechada	Avaliação da etapa 4
Qualificador do planejamento durante a pandemia	10	Fechada	Ferramenta utilizada frente a pandemia
	11	Fechada	Mudanças realizadas frente a pandemia
	12	Aberta	Mudanças realizadas frente a pandemia

Quadro 3: Estrutura da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa servirá de *input* para o alcance do objetivo desta dissertação, que é descobrir quais são as ferramentas utilizadas nas principais IESs.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Participaram da coleta dez instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio de Janeiro, inclusive as mesmas estão enquadradas em pequeno, médio e grande porte.

Das IESs participantes, 70% possuem mais de 49 anos desde a sua fundação e os outros 3% estão na média de 20 anos de prestação de serviços educacionais.

De acordo com o gráfico 1, é possível identificar que a coleta de dados aconteceu com instituições que possuem variados quantitativos de alunos, o que torna a pesquisa mais significativa, uma vez que a mesma extraiu respostas de IESs de diferentes portes e com diferentes formas de planejar.

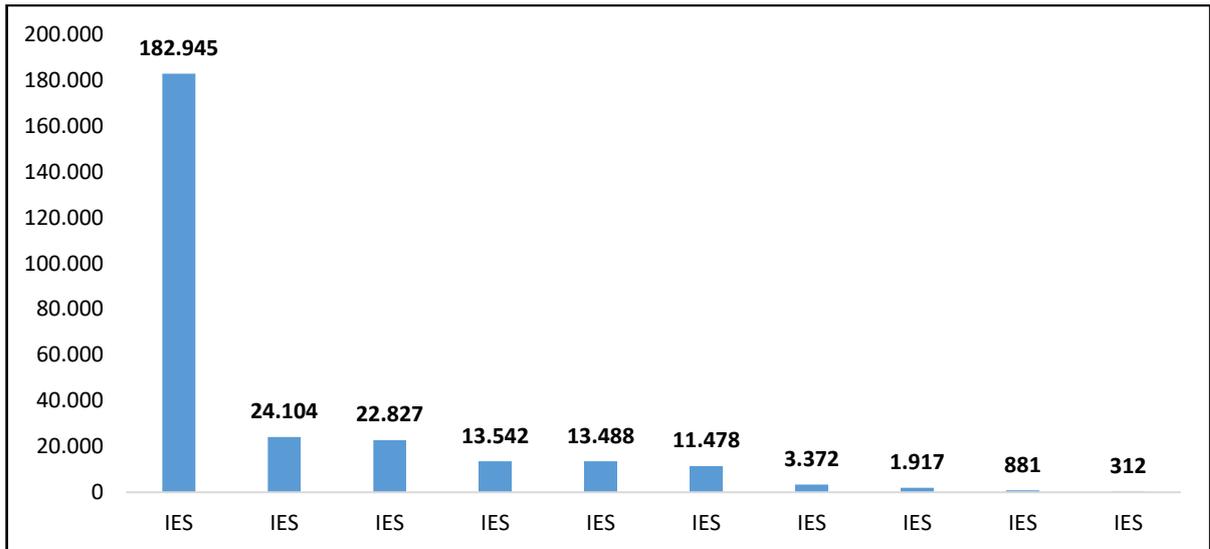


Gráfico 1 - Nº de matrículas por IESs

Fonte: Elaborado pela autora

A identidade das IESs participantes serão mantidas em sigilo.

4 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

“No ambiente de negócios de hoje, mutável e frequentemente desconcertantes, os sistemas formais de planejamento estratégico tornaram-se uma das principais ferramentas da alta gerência para avaliar e enfrentar incertezas” (RAPPAPORT, 1998, p. 395).

Diante do exposto, pode-se afirmar que cada vez mais é necessária a utilização de ferramentas e métodos que possam auxiliar quanto ao controle e a avaliação da execução do planejamento estratégico, bem como da manutenção das condições econômico-financeiras para a sobrevivência e o crescimento da instituição. O planejamento estratégico é visto como processo de gestão que apresenta, de forma estruturada, *inputs* para a tomada de decisão e para o estabelecimento de qual direção a empresa deve seguir.

Para sua efetividade, o planejamento estratégico deve ser concebido da forma adequada, ouvindo-se os prováveis atores envolvidos no processo de execução e sintonizando-se com os objetivos da empresa, de maneira que sejam exploradas as "[...]condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos "e aplicados" os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Para que o planejamento estratégico seja o mais assertivo possível, é necessário que sejam utilizadas as mais adequadas ferramentas e métodos de acordo com cada negócio e ramo de atividade. Com isso, esse estudo tem como resultado esperado a identificação de ferramentas

e métodos de planejamento que sejam mais eficientes para instituições de ensino superior particulares e nacionais, pois, com a utilização de ferramentas mais aderentes, é possível ter alguns ganhos, tais como:

- Processo de Gestão atuando de forma mais estruturada;
- Maior eficiência na tomada de decisão;
- Maior envolvimento dos colaboradores;
- Melhor entendimento sobre os valores da empresa e qual a missão para com seus clientes.

De acordo com as informações acima, este estudo se propõe a identificar qual o caminho ferramental de planejamento estratégico mais utilizado pelas IESs privadas e nacionais, que irá auxiliá-las, de forma a obter os benefícios supracitados.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

Inicialmente, será apresentado o perfil dos respondentes, em seguida demonstrados os resultados obtidos junto as instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio de Janeiro, no que tange a utilização de ferramentas e ou metodologias durante o ciclo de planejamento estratégico e o que mudou no planejamento das IESs mediante a pandemia causada pela COVID-19. Em seguida, constata-se qual a ferramenta/metodologia é mais utilizada pelas instituições de ensino superior privadas.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Participaram da coleta de dados, 14 colaboradores de IESs, porém, foram considerados apenas dez respondentes, pois alguns eram de outro Estado e alguns responderam pela mesma IES mais de uma vez, neste caso, consideramos apenas o primeiro respondente.

Em relação aos cargos ocupados pelos respondentes, 50% ocupam cargo de coordenação; 14%, de gerência e diretoria e os demais estão segmentados entre supervisores, reitor, dentre outros, conforme evidenciado no gráfico 2.

Já o gráfico 3, demonstra que 50% dos respondentes encontram-se a mais de 6 anos atuando na área de planejamento estratégico; 21%, atuam entre 3 e 6 anos e os aproximados

29%, estão entre menos de 1 ano e 3 anos, ou não atuam na área de planejamento, mas possuem conhecimento de como ele é desenvolvido na IES em que atua.

Quanto ao tempo que o respondente atua na IES (citado no gráfico 4), aproximadamente, 42% atuam mais de seis anos, ou seja, de acordo com o gráfico 3 que evidenciou que 50% dos respondentes possuem mais de seis anos de experiência na área de planejamento, isto significa que 42% dos respondentes possuem apenas a experiência em planejamento por meio da IES que trabalham atualmente.

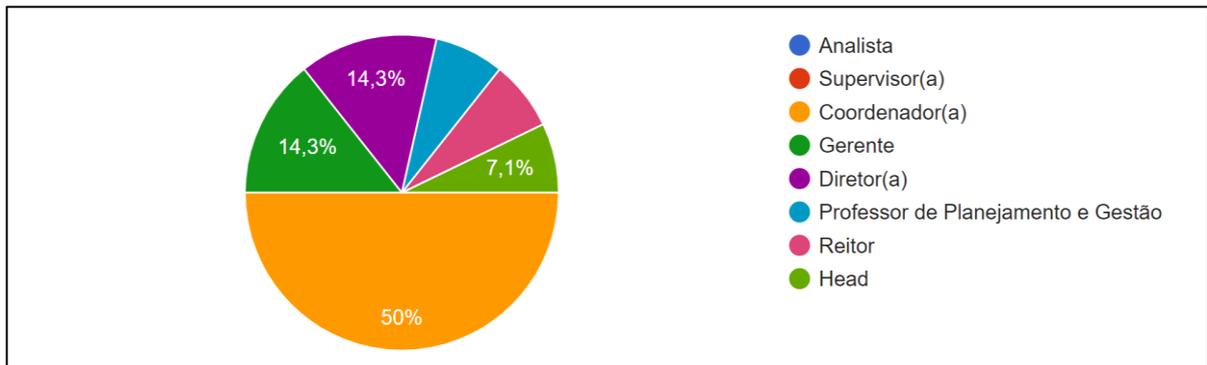


Gráfico 2 – Cargo ocupado pelos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora

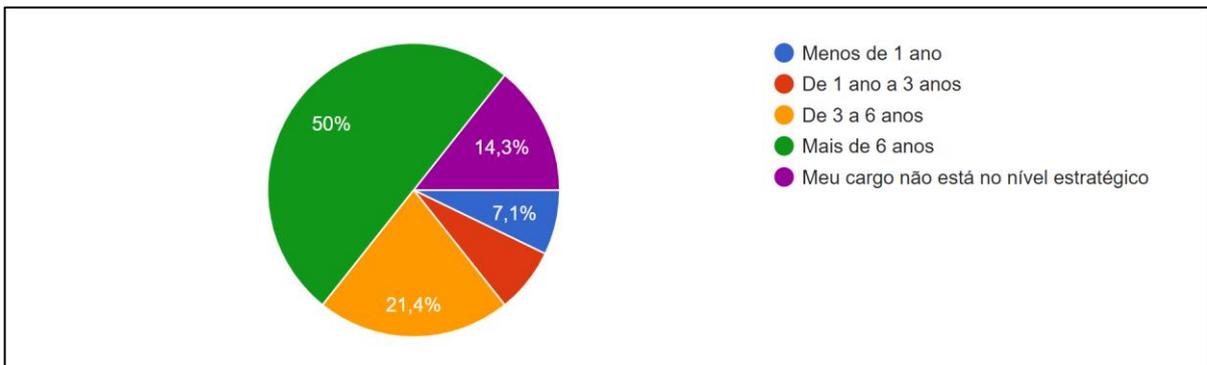


Gráfico 3 – Há quanto tempo atua na área de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

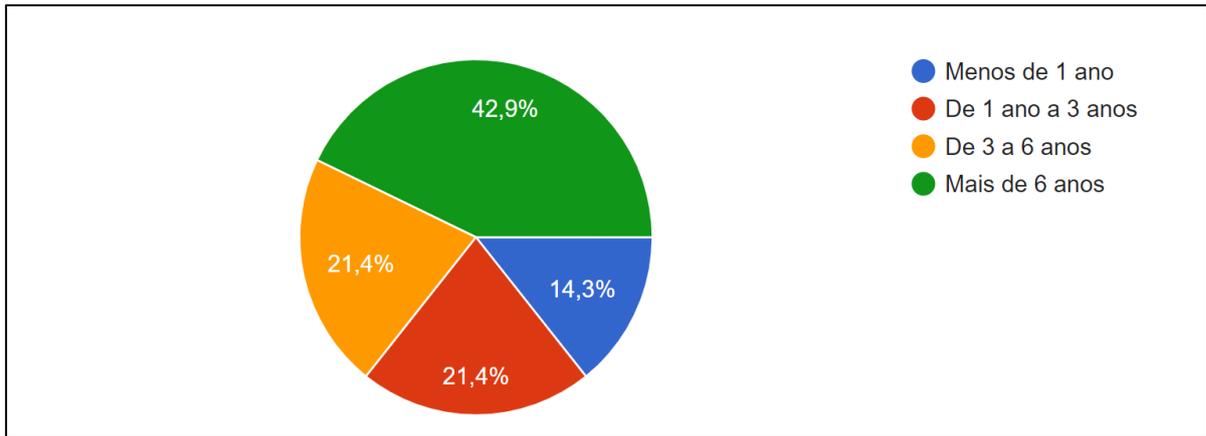


Gráfico 4 – Há quanto tempo atua nesta Instituição de Ensino Superior (Ies)

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 ANÁLISE DOS DADOS POR IES

5.2.1 Instituição de Ensino Superior 1 – IES 1

Em relação ao qualificador das ferramentas/metodologias, foi informado pelo respondente que o BSC é a ferramenta mais representativa no que tange o planejamento estratégico como todo. No quesito qualificador das etapas, a referida IES 1 cita que realiza todas as etapas do ciclo de planejamento, conforme preconizado na literatura. Sendo assim, na etapa 1 que é a avaliação do mercado externo, a mesma utiliza a matriz *SWOT* e as cinco forças de Porter.

Na etapa 2, que se refere a formulação/revisão da missão, visão e valores, a IES 1 realiza *brainstorming* com as lideranças. Na etapa 3, sobre a criação/implementação da estratégia, são utilizados o *canvas* e o BSC e, na última etapa, a mesma utiliza novamente o BSC e a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) para executar a gestão da estratégia e o acompanhamento dos resultados.

Sobre as mudanças ocorridas durante a pandemia causada pela COVID-19, a IES 1 cita que foi necessário aumentar a frequência das avaliações de desempenho do negócio. Para mitigar os efeitos imediatos ocasionados pela COVID-19, a mesma utilizou um plano de ação de acordo com a metodologia 5W2H, para auxílio na tomada de decisões.

De modo geral, a IES 1 segue as quatro etapas do ciclo de planejamento estratégico e a principal referência ferramental é o BSC. E a pandemia fez com que a periodicidade de medição e acompanhamento dos resultados fosse alterada.

5.2.2 Instituição de Ensino Superior 2 – IES 2

O BSC foi nomeado com a metodologia mais utilizada no que se refere a planejamento estratégico. De acordo com o respondente, no que tange ao cumprimento das quatro etapas do ciclo de planejamento, o mesmo informa que a IES 2 realiza apenas duas etapas: criação/implementação da estratégia e gestão e acompanhamento da Estratégia. E, para ambas as etapas, a referida IES aplica o BSC.

Em relação as ações mitigadoras frente as diversidades encontradas durante o semestre de 2020-1 e 2020-2 causados pela COVID-19, o respondente relata que utilizou as mesmas ferramentas de implementação da estratégia para revisar a mesma no momento de pandemia. E que houve um despertar para a necessidade de um planejamento mais dinâmico, por meio de novas fontes de dados para antecipar e acompanhar o movimento do mercado, houve aumento da frequência de avaliações de desempenho do negócio e a mesma passou a criar variados cenários para se preparar para o desconhecido.

A IES 2 também tem como principal metodologia de planejamento estratégico, o BSC assim como a IES 1. Porém, em relação as etapas do ciclo de planejamento de acordo com o arcabouço teórico, a mesma cumpre apenas duas das quatro etapas, excluindo do seu planejamento a avaliação do mercado externo e a formulação/revisão da missão, visão e valores.

5.2.3 Instituição de Ensino Superior 3 – IES 3

A referida IES cita o BSC como a metodologia mais conhecida no quesito planejamento, inclusive a mesma realiza todas as etapas do ciclo de planejamento. E para cada etapa realizada, ela aplica as seguintes ferramentas/metodologias: na etapa 1 aplica-se a matriz *SWOT* e a contratação de uma consultoria terceirizada para realizar a avaliação do mercado externo. Em seguida, na etapa 2, é realizado um *brainstorming* com as lideranças. Na etapa criação/implementação da estratégia, são utilizadas a metodologia BSC e *canvas*. E na última etapa, referente a gestão e ao acompanhamento da estratégia, a IES 3 utiliza o BSC.

Diante do cenário da COVID-19, a IES 3 relata que não utilizou nenhuma ferramenta para mitigar os riscos oriundos da pandemia e que tudo é uma questão operacional. E quanto as mudanças no ciclo de planejamento, a referida IES tratou todo o processo como transitório e com isso focou na operação.

5.2.4 Instituição de Ensino Superior 4 – IES 4

O BSC foi apontado como principal metodologia de planejamento estratégico. No tocante ao cumprimento das quatro etapas do ciclo de planejamento, o respondente informa que a IES 4 realiza apenas duas etapas: avaliação do mercado externo e criação/implementação da estratégia. Referente as ferramentas/metodologias utilizadas durante as etapas do ciclo de planejamento, a mesma contrata uma empresa para realizar a avaliação do mercado externo que faz parte da etapa 1. O *Balanced Scorecard* e o *canvas* são manuseados na etapa 3, referente a criação/implementação da estratégia.

No contexto da COVID-19, a IES 4 utilizou as mesmas ferramentas de implementação da estratégia para atenuar os impactos causados pela pandemia e relata que houve uma remodelagem de ações e que está utilizando novas fontes de dados para antecipar e acompanhar o movimento do mercado. Sendo assim, a quarta IES não realizou nenhuma mudança em relação ao planejamento estratégico frente a COVID-19, ou seja, continuou utilizando o mesmo ferramental de costume, porém, investiu em melhorar sua visão de mercado.

5.2.5 Instituição de Ensino Superior 5 – IES 5

A quinta IES considera o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa e o BSC como principais metodologias de planejamento implantadas. Na etapa 1 do ciclo de planejamento, a IES 5 utiliza a matriz *SWOT* e uma consultoria terceirizada para realizar a avaliação do mercado externo. A etapa 2 (Formulação/revisão da missão, visão e valores) não é aplicada na IES 5. Na etapa criação/implementação da estratégia, a IES 5 utiliza-se de três opções, o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa, o BSC e o *canvas*. Para a etapa, gestão e acompanhamento da estratégia a mesma também usufrui do Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa e do BSC.

A IES 5 tem como diferencial, no que tange a aplicação de metodologias para planejamento estratégico, a utilização nas principais etapas do Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa e o BSC.

No contexto da pandemia em relação a qual ou quais ferramentas/metodologias foram utilizadas para traçar ações mitigadoras frente as diversidades encontradas durante o semestre de 2020-1 e 2020-2, a quinta IES tornou seu ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico, com revisões mensais, além disso foi realizada a revisão dos indicadores institucionais e traçado um plano de ação mitigador utilizando a metodologia 5W2H.

5.2.6 Instituição de Ensino Superior 6 – IES 6

A referida IES segue conforme a maioria das instituições consultadas que vêm o BSC como a principal metodologia para o planejamento estratégico. Em relação as etapas do ciclo de planejamento estratégico, a mesma realiza apenas a etapa três, criação/implementação da estratégia. Inclusive nesta etapa, a IES 6 utiliza o BSC em conjunto com o Método das Áreas-Chave de Resultado.

Em relação aos impactos e ajustes necessários devido a pandemia ocasionada pela COVID-19, a mesma implementou maior agilidade nos processos. No que se refere aos impactos no planejamento estratégico, a IES 6 realizou a revisão dos indicadores institucionais, aumentou a frequência das avaliações de desempenho do negócio e tornou o nosso ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico.

5.2.7 Instituição de Ensino Superior 7– IES 7

O respondente cita como a metodologia mais referenciada no planejamento estratégico o BSC. Para a avaliação do mercado externo, são utilizadas a matriz *SWOT*, cinco Forças de Porter e análise Pestal. O *brainstorming* com as lideranças é situado na etapa de Formulação/revisão da missão, visão e valores. O BSC e o *canvas* são implementados na IES 7 durante a criação/implementação da estratégia. No decorrer da gestão e do acompanhamento da estratégia, são utilizadas a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), o *tableau de bord* (Painel de Controle de Bordo) e o BSC.

Durante a COVID-19, a IES 7 intensificou o emprego de cenários prospectivos que já eram utilizados, além disso foi ampliada a carga de gestão de crises, fomentado o papel da inteligência estratégica e realizada a revisão dos indicadores institucionais.

5.2.8 Instituição de Ensino Superior 8 – IES 8

Nesta instituição, o Método das Áreas-Chave de Resultados é concebido na avaliação do mercado externo e durante a criação/implementação da estratégia, ou seja, a referida metodologia se tornou a mais utilizada pela mesma. A oitava IES não emprega nenhuma metodologia para a realização da formulação/revisão da missão, visão e valores. Na última etapa referente a gestão e o acompanhamento da estratégia e de seus resultados, é aplicada a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*).

Em relação a pandemia, ocasionada pela COVID-19, a IES 8 se tornou mais criteriosa com os gastos, reduzindo os investimentos e com mais foco no resultado e na manutenção de seus alunos. No tocante a mudança na maneira de planejar, a IES começou a trabalhar com novos e variados cenários para tentar mitigar os riscos que possam vir a surgir.

5.2.9 Instituição de Ensino Superior 9 – IES 9

A ferramenta mais conhecida, no que tange o planejamento estratégico, é o Método das Áreas-Chave de resultados, tal metodologia é aplicada nas seguintes etapas: avaliação do mercado externo, formulação/revisão da missão, visão e valores e na criação/implementação da estratégia. Na etapa de avaliação do mercado, também é utilizada a matriz *SWOT* e na etapa de gestão e acompanhamento da estratégia e de seus resultados, a IES 9 não utiliza nenhum ferramental citado no referencial teórico, a mesma realiza seu acompanhamento de forma manual.

As metodologias citadas acima, também foram aplicadas para mitigar os efeitos da COVID-19, com a revisão dos indicadores institucionais, pelo ciclo planejamento, execução (que em inglês, é “do”), controle e ação (PDCA).

A instituição aumentou a frequência de avaliações de desempenho do negócio, tornando o ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico. Com isso, foi possível elaborar novos cenários, com novas fontes de dados, para que, de certa forma, a IES estivesse preparada para o desconhecido.

5.2.10 Instituição de Ensino Superior 10 – IES 10

A referida IES trabalha com o Método das Áreas-Chave de Resultados e o BSC em seu planejamento estratégico. Para a etapa 1, são levadas em consideração a matriz *SWOT*, o Método das Áreas-Chave de Resultados e as cinco forças de Porter. Na etapa 2, são realizados *brainstorming* com as lideranças para a formulação/revisão da missão, visão e valores. Durante a etapa de criação/implementação da estratégia, o Método das Áreas-Chave de Resultados é utilizado novamente em conjunto com o BSC e o *canvas*. Para a realização da gestão e acompanhamento da estratégia e de seus resultados, a IES 10 aplica a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) e o BSC.

Tais ferramentas também foram utilizadas para atenuar os impactos causados pela COVID-19, por meio da revisão dos indicadores. Foi desenvolvido um plano de ação utilizando

a metodologia 5W2H, baseado no ciclo planejamento, execução (que em inglês, é “do”), controle e ação (PDCA). Durante a crise, a instituição 10 precisou se reinventar e buscar agilidade em seus processos, com isso foi necessário utilizar novas fontes de dados para acompanhar o movimento do mercado e aumentar a frequência de avaliações de desempenho do negócio. Tornando o ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico e preparado para os diversos cenários desconhecidos.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS POR PERGUNTA

O gráfico 5 evidencia que 50% das IESs participantes na coleta de dados não seguem as etapas, conforme os autores Thompson Jr. & Strickland III (2000), Almeida (2003) e Estrada (2006), estabeleceram em suas obras, ou seja, metade das instituições participantes não realizam as quatro etapas do ciclo de planejamento, neste caso, a etapa dois, que preconiza a formulação ou a revisão da missão, visão e valores. Pereira (2011) esclarece que o entendimento da missão, visão e valores é primordial para se obter uma gestão de sucesso. Diante deste ponto de vista, a revisão da missão, visão e valores institucionais deve ser uma ação introduzida durante o processo de gestão.

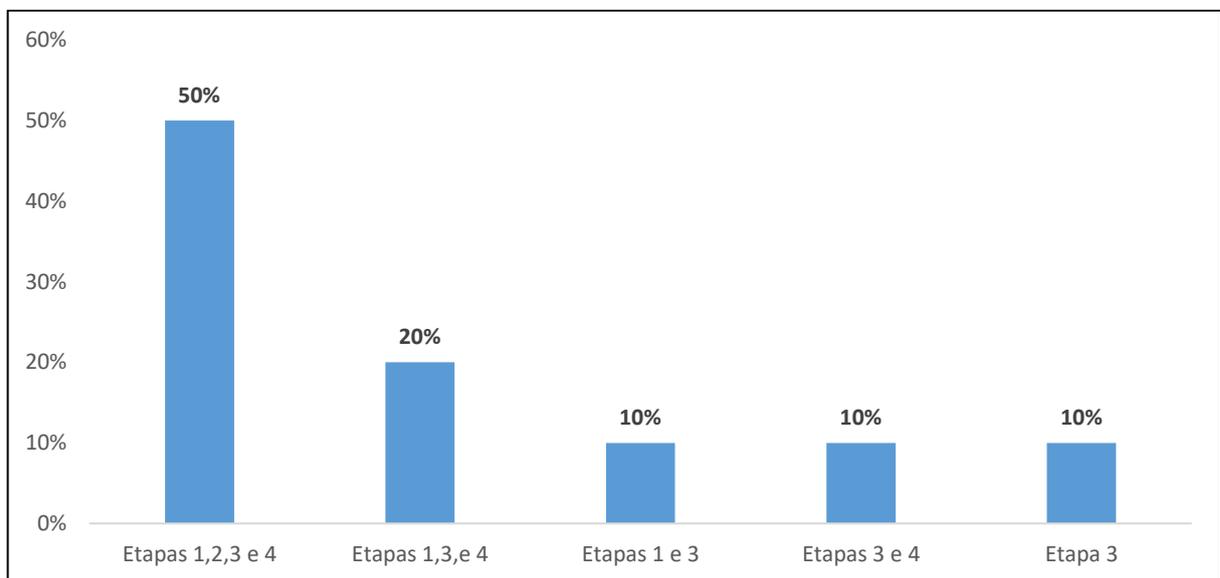


Gráfico 5 – Etapas seguidas durante a elaboração do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os respondentes, a metodologia mais utilizada nas IESs participantes é o BSC com 64%, seguido do Método das Áreas-Chave de Resultados com 27% e o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa com 9%, conforme demonstrado no gráfico 6.

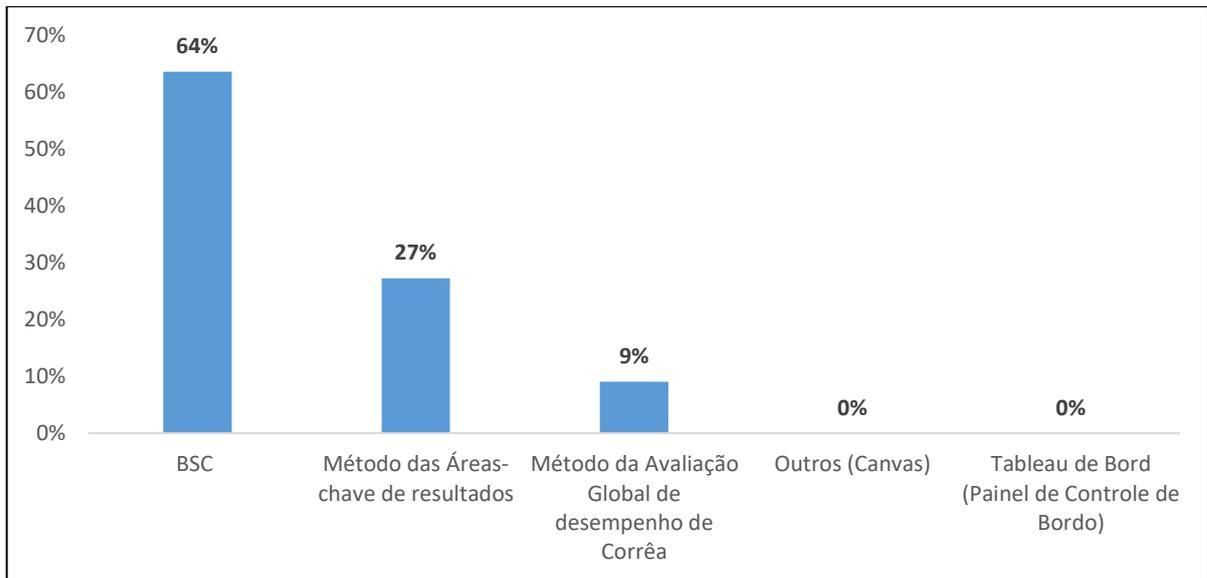


Gráfico 6 – Ferramentas/metodologias de planejamento estratégico mais utilizadas

Fonte: Elaborado pela autora

Ambas as metodologias citadas como as mais aplicadas, abarcam apenas três etapas do ciclo de planejamento, sendo o BSC e o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa não contemplam a etapa 1 que se refere a avaliação do mercado externo. Já o Método das Áreas-Chave de Resultados não considera a etapa 4, no que tange a gestão e o acompanhamento da estratégia e os resultados. Tais informações corroboram com os dados apresentados no gráfico 4, uma vez que 50% das IESs não cumprem todas as etapas, logo, as metodologias mais utilizadas não abarcariam todas as etapas.

No que tange as ferramentas e metodologias empregadas na etapa 1, durante a avaliação do mercado externo, fica evidenciado no gráfico 7, que, com 38%, a matriz *SWOT* é a mais utilizada, em seguida ambas, com 19% de utilização, temos, as cinco forças de Porter, Método das Áreas-Chave de Resultados e a contratação de uma empresa terceirizada para a análise do mercado externo.

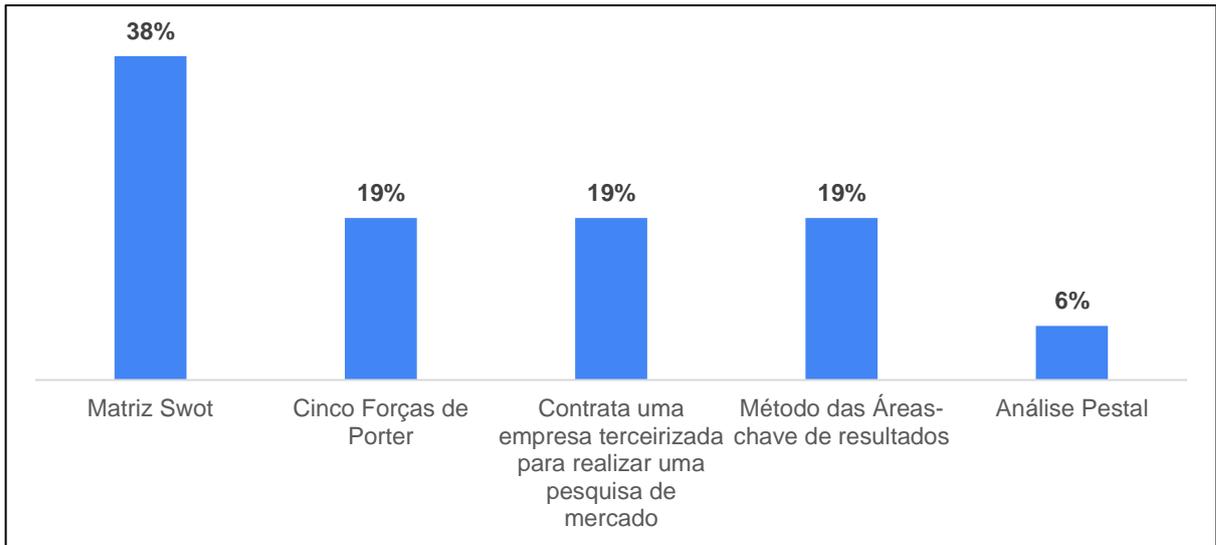


Gráfico 7 – Ferramentas utilizadas na etapa 1: avaliação do mercado

Fonte: Elaborado pela autora

A etapa 1 é realizada por 80% das instituições pesquisadas, o que é bastante positivo, pois, a análise de cenários fornece sustentação a criação de estratégias, desta maneira, a mesma possibilita que a IES tenha uma visão mais objetiva sobre o ambiente em que está posicionada e as primordiais causas que representam interferência na gestão do negócio. Por meio desta etapa, se torna mais simples criar cenários e traçar estratégias mais assertivas. E as metodologias e ferramentas citadas na pesquisa cobrem perfeitamente essa etapa.

No que tange a etapa 2, referente a formulação ou a revisão da missão, visão e valores, 80% das IESs realizam *brainstorming* com as lideranças e 20% utilizam a metodologia Método das Áreas-Chave de Resultados.

Conforme citado no início da sessão 5.3, a etapa 3, de formulação, revisão da missão, visão e valores, é realizada apenas por 50% das IESs participantes da coleta de dados. Desta maneira, a ausência desta etapa pode se tornar negativa para o desenvolvimento das IESs, pois, por meio destes fatores é possível demonstrar para clientes e funcionários, quais são os elementos que irão nortear a tomada de decisão e o rumo da gestão da IES. Neste aspecto, acredita-se que não tê-los ou não revisá-los, fará com que o público interno e externo não tenha um senso de direção, pois não se sabe aonde a empresa quer chegar. Inclusive esta etapa é fundamental para realizar um plano estratégico coerente.

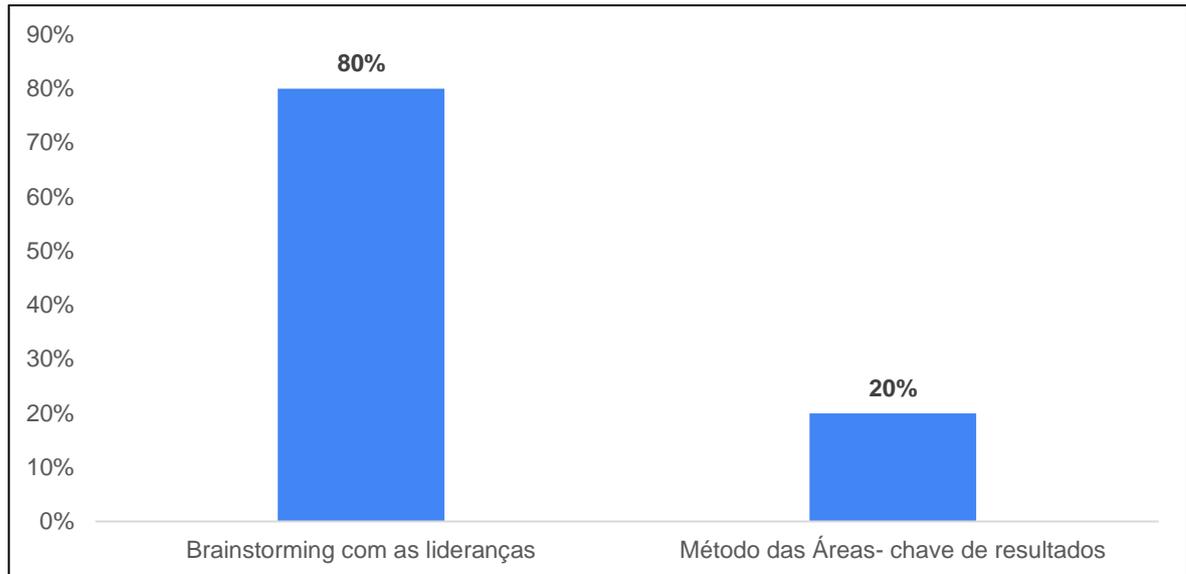


Gráfico 8 – Ferramentas utilizadas na etapa 2: formulação/revisão da missão, visão e valores
Fonte: Elaborado pela autora

Referente a etapa 3, a criação e ou implementação da estratégia, todas as IESs pesquisadas realizam a referida etapa. Ou seja, ambas possuem minimamente um plano estratégico, o que diverge uma da outra são as demais etapas. O BSC foi referenciado como a metodologia mais utilizada pelas IESs com 40%, em seguida foi citada com 30% a metodologia Canvas, logo depois com 25%, temos o Método das Áreas-Chave de Resultados e com 5% Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa.

O planejamento é de grande relevância para o êxito de qualquer empresa, independentemente do segmento ou porte. Um plano estratégico deve conter metas e objetivos traçados a curto, médio e longo prazo. Após estabelecer os indicadores, é possível tomar decisões significativas para as instituições, decisões essas que podem afastá-la do insucesso.

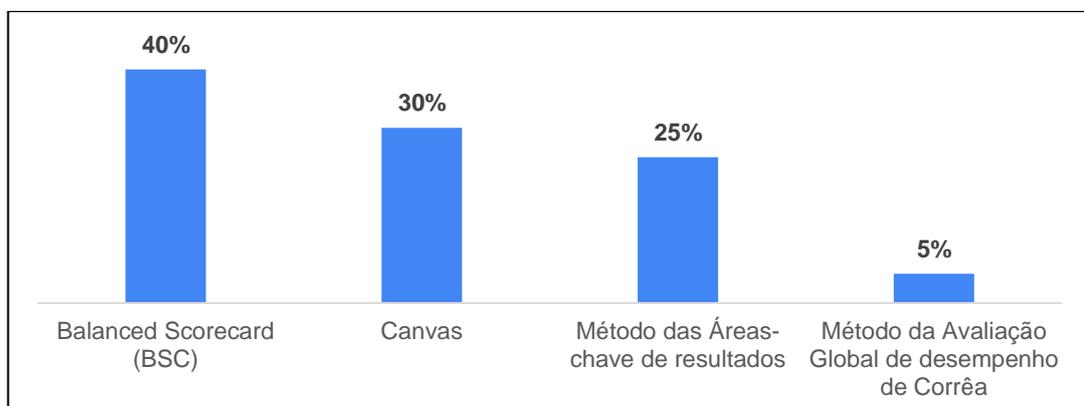


Gráfico 9 – Ferramentas utilizadas na etapa 3: criação/implementação da estratégia
Fonte: Elaborado pela autora

Assim como a etapa de avaliação de mercado, a etapa 4 sobre a gestão/acompanhamento da estratégia também é realizada por 80% das IESs pesquisadas. O BSC foi eleito a metodologia mais utilizada nas IESs para o acompanhamento e gestão da estratégia com 46%, seguida do OKR (*Objectives and Key Results*) com 31%, e empatados com 8% temos as IESs que não utilizam nenhuma ferramenta, ou seja, as mesmas executam o processo de forma manual, as que utilizam o Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa e *Tableau de Bord* (Painel de Controle de Bordo).

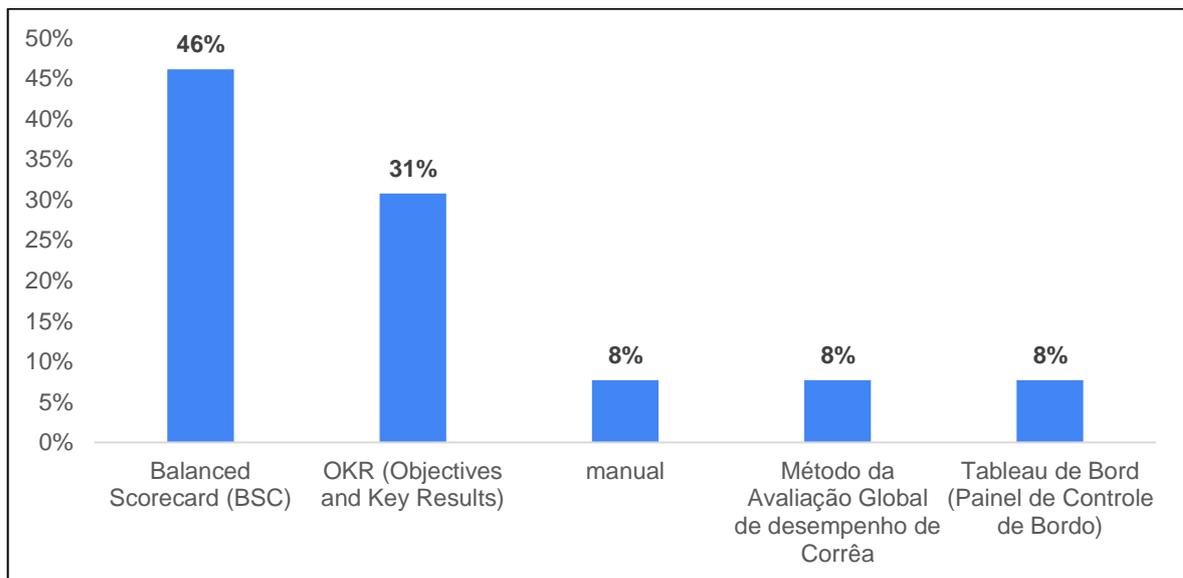


Gráfico 10 – Ferramentas utilizadas na etapa 4: gestão/acompanhamento da estratégia
Fonte: Elaborado pela autora

A estratégia necessita de acompanhamento constante, a fim de verificar os resultados e analisar se existe a necessidade de criar um plano de ação para mitigar possíveis desvios em relação ao planejado. Por meio das metas estabelecidas, existe a possibilidade de identificar se os propósitos da IESs serão alcançados, verificar o desempenho das áreas de gestão e com isso ter uma visão ampla da IES como um todo.

No tocante as ações realizadas pelas IESs para mitigar os riscos causados pela COVID-19, foi possível identificar a preocupação que as mesmas tiveram com a operação e os seus processos relacionados ao coração do negócio. Por meio das respostas coletadas, pode-se dizer que a mudança rápida nos processos foi a principal atividade desempenhada pelas IESs no processo de mitigação dos riscos ao negócio.

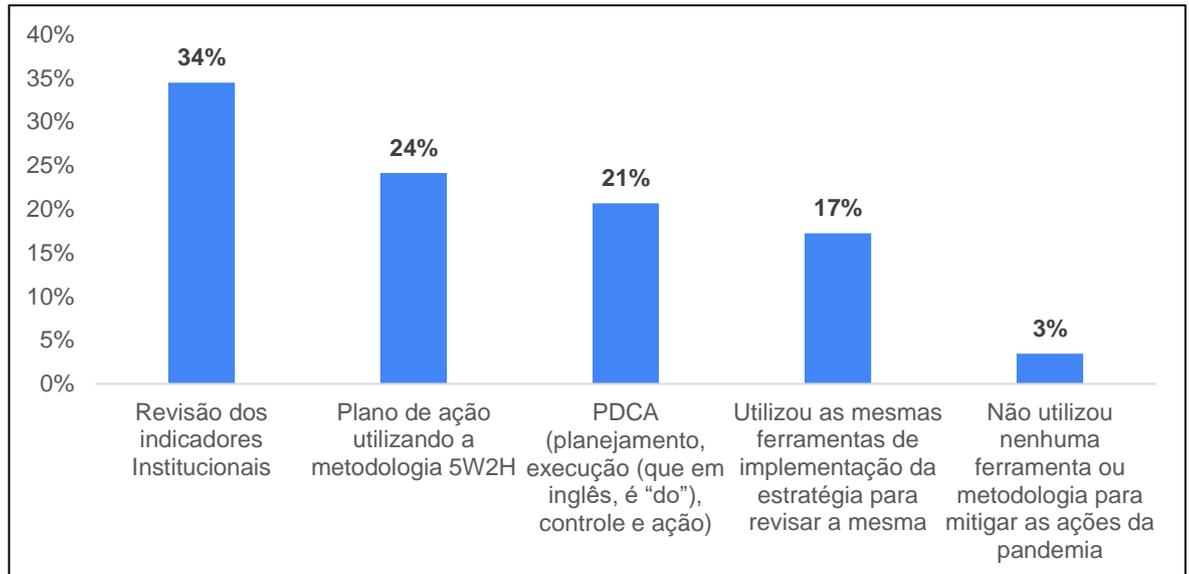


Gráfico 11 – Ferramentas utilizadas para mitigar os efeitos causados pela covid-19

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação as ferramentas e ou ações de planejamento estratégico aplicadas para mitigar os efeitos causados pela COVID-19, 34% das IESs informaram que optaram por revisar os indicadores institucionais; 24%, escolheram utilizar planos de ação com a metodologia 5W2H, com ações que abrangiam várias áreas; 21%, utilizou o PDCA para revisitar a estratégia e a operação; 17%, informou que utilizou as mesmas metodologias da implantação da estratégia para revisar a mesma e apenas 3%, das IESs pesquisadas optou por não aderir a nenhuma metodologia para mitigar os efeitos da COVID-19.

No que tange as mudanças ocorridas no planejamento devido a COVID-19, 26% das IESs relatam que aumentaram a frequência que avaliam o desempenho do negócio; 22%, ampliou o papel da inteligência estratégica; 19%, utilizou o planejamento pela projeção de outros cenários, como forma de preparo para o desconhecido; 18%, utilizou novas fontes de dados para acompanhar o movimento do mercado e 15% das IESs tornou seu ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico. Contudo, 45% das IESs identificaram que o melhor caminho para se manter durante a pandemia, foi revisar os processos internos, por meio de avaliações constantes e, pensando de maneira ampla, por meio de uma gama de possíveis cenários e 40%, acharam melhor se dar ênfase na análise do mercado externo, para, em seguida, revisitar seus processos internos.

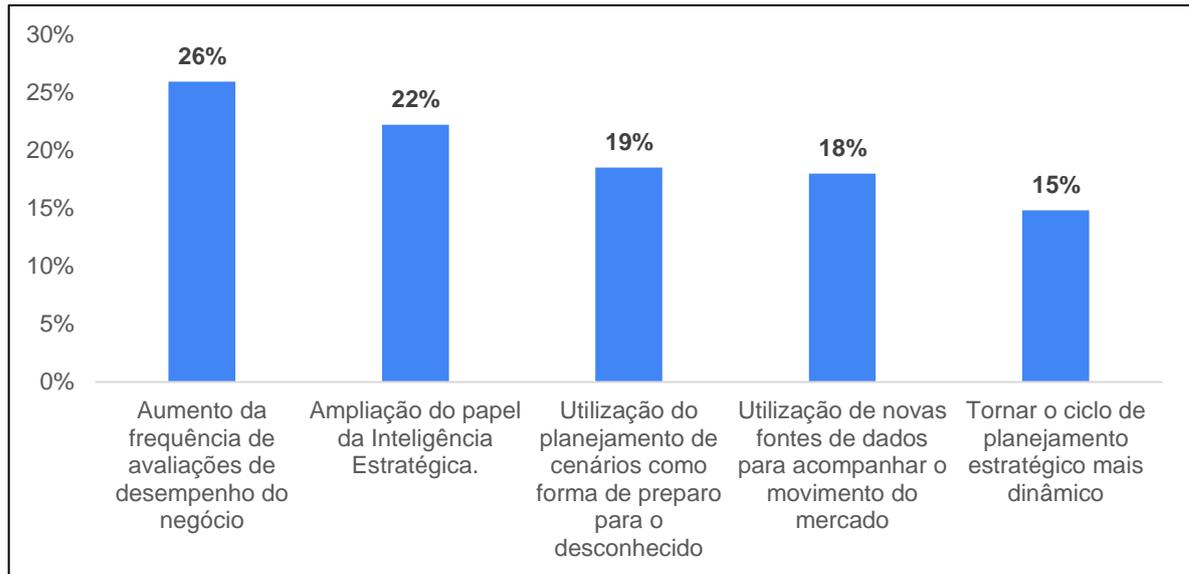


Gráfico 12 – Mudanças realizadas no planejamento estratégico devido a covid-19

Fonte: Elaborado pela autora

Quando as IESs foram perguntadas “O que mudou na sua IES no que tange ao planejamento estratégico após o início da Pandemia? ”, as instituições responderam, na sua totalidade, que deram foco nos processos internos e na busca de melhorias durante o ciclo de planejamento, nas etapas de avaliação do mercado e na gestão e acompanhamento da estratégia.

Outras, ainda, passaram a dar maior importância às ferramentas de inteligência e gestão de crises e a serem mais criteriosas com os gastos, reduzindo investimentos e focando no resultado e na manutenção dos alunos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do referencial teórico, foi possível identificar, para que o planejamento estratégico cumpra sua finalidade é mandatório seu contínuo acompanhamento. Para tal, fazendo-se uso de ferramentas e metodologias que atuem na qualidade das informações que serão geradas para a tomada de decisão.

Esta dissertação teve como objetivo descobrir por meio da coleta de dados, qual ou quais ferramentas estão sendo utilizadas pelas IESs, de acordo com o conteúdo obtido na comunidade científica e adicionalmente, identificar se houve utilização de métodos/ferramentas de planejamento para preparação ao cenário de pandemia por COVID-19.

Em relação as ferramentas e metodologias utilizadas nas IESs privadas no Rio de Janeiro, observamos que o BSC se destacou, pois o mesmo apresenta aspectos financeiros e não financeiros, bem como a abrangência de recursos tangíveis e intangíveis associadamente.

Apesar de o Método das Áreas-Chave de Resultados ser a metodologia que abarca a maior quantidade de etapas do ciclo de planejamento de acordo com o arcabouço teórico, somente 27% das IESs o utilizam, enquanto o BSC representa 64% em relação a utilização nas IESs.

Das 6 ferramentas/metodologias apresentadas neste estudo, apenas uma contempla a avaliação do mercado externo, as demais focam seus esforços na criação/implementação da estratégia e na gestão e no acompanhamento da estratégia e resultados. Por meio das respostas coletadas, ficou claro durante a pandemia a importância da realização da etapa 1, a avaliação do mercado externo durante o ciclo de planejamento. Pois, quando as IESs foram perguntadas sobre o que mudou no planejamento devido a pandemia, 59% delas responderam que realizaram ações relacionadas ao mercado externo. Ou seja, apesar de 80% das IESs terem citado que realizam a avaliação do mercado externo, pode-se concluir que foi necessário revisitar o que vinha sendo realizado nesta etapa nas referidas IESs, talvez em detrimento da ausência de ferramentas e metodologias que abarquem a etapa de avaliação do mercado externo em seu ciclo de planejamento. Tal variedade de ferramentas e a carência de ferramentas que englobem todas as etapas de planejamento, leva a crer que não há necessidade de as organizações optarem por uma ferramenta específica, pois ambas podem se complementar e atender as diferentes etapas do ciclo de planejamento e aos diferentes objetivos estratégicos, independentemente da área de atuação ou segmento da empresa. É necessário apenas evidenciar que, dependendo da realidade da empresa, tais modelos devam ser adaptados de acordo com a cultura organizacional e com o ambiente que a mesma está inserida.

Levando em consideração os dados coletados na pergunta sobre as ações realizadas durante a pandemia, 25% das IESs responderam que focaram mais nos resultados e no desempenho; 25%, atribuíram melhorias no planejamento, incluindo ciclos de planejamento menores e mais dinâmicos. Contudo outras IESs com 33% se preocuparam em buscar melhorias para os seus processos, principalmente os que envolviam a operação acadêmica e, ao contrário do que se poderia imaginar, a redução de custos apareceu com a menor porcentagem, 17% dentre as outras opções. O que torna evidente a preocupação destas IESs em melhorar a qualidade interna com o acompanhamento do mercado externo e criando novas alternativas, ao invés de cortar os custos e, por consequência, acabar diminuindo a sua eficiência operacional e ou acadêmica.

Quanto ao questionamento, se as instituições utilizaram as ferramentas de planejamento preconizadas na literatura para minimizar os efeitos e riscos causados pela COVID-19, apenas 17% das IESs participantes utilizaram as mesmas ferramentas para concepção e execução da

estratégia durante a pandemia. As demais utilizaram outras ferramentas, tais como o PDCA e o modelo 5W2H, ou não utilizaram nenhuma ferramenta ou metodologia.

Apesar das divergências entre as IESs, no que diz respeito ao cumprimento das etapas do ciclo de Planejamento conforme preconizado na literatura e na maneira de mitigar os efeitos de uma possível crise, conforme ocorreu durante a pandemia causada pela COVID-19, se torna cada vez mais evidente a necessidade de possuir um planejamento estratégico mais atuante e com ferramentas que possam subsidiar as empresas na tomada de decisão, independentemente de qual for o tipo de negócio ou segmento.

Para estudos futuros, pode-se tornar possível levar em consideração a análise e o detalhamento de outras ferramentas para auxiliar durante a elaboração do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BILHIM, J. (Org.). **Estratégia e planejamento na gestão e administração pública. Fórum 2000 – Renovar a Administração**, ISCSP, Lisboa, 1995.

BRYSON, J.M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1986, 251 p.

DEBUSK, G. K; BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the balanced scorecard. **The British Accounting Review**, n 35, 2003, p. 215-231

ESTRADA, R. J.S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à Mudança Organizacional**. Tese de Pós-Doutorado (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1991.

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

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.

INEP. **Censo da Educação Superior 2017**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>> Acesso em: 27 de dezembro 2019.

INEP. **Censo da Educação Superior 2018**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>> Acesso em: 17 de junho 2020.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Measures for manufacturing excellence**. Boston: Harvard Business School Press, 1990, 408 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factor affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KUYVEN, A. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Maria, 2004).

LEWIS, R. W. A measurements project, p. 213-223 In MASON, R.O.; SWANSON, E.B. **Measurement for management decision**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1981, 550 p.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: FMG/CEPEAD, 2001.

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. Quantitativo – qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, Rio de Janeiro, p. 239-248, jul./set. 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Níveis e as modalidades de ensino**. Disponível em: <<https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/ensino/entenda-os-niveis-e-as-modalidades-de-ensino>> Acesso em: 27 de maio 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria normativa nº11/2017**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/maio-2017-pdf/66431-portaria-normativa-11-pdf/file>> Acesso em: 27 de maio 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN; J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991, 89 e 256 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 32^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, C. A. Gestão econômica in PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAPPAPORT, A. Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5a. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIGBY, D. K. **Management tools 2001: global results: Annual survey of senior executives**, publicação eletrônica, Bain & Company, Inc., 2001. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp> Acesso em: 06 de abril de 2020.

SANTOS, M.; FIDALGO, E. Del cuadro de mando al cuadro de mando integral: las “perspectivas” en la gestión sanitaria. In: **Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes Y de Gestión**, 8, 2003, Universidad de Cantabria, Noviembre, pp. 239-252.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC). **Indicador de inadimplência na educação**. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/release_inadimplencia_na_educacao2.pdf> Acesso em: 27 de maio 2020.

SIGMA. **The Sigma Guidelines Toolkit: sustainability scorecard**. 2003. Disponível em: <www.projectsigma.com> Acesso em: 15 de junho de 2020.

SOUZA, L. **Inadimplência de alunos é de 5,9% no 1º semestre, revela pesquisa 2019**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-11/inadimplencia-em-escolas-e-universidades-cresce-6-no-1o-semester>>. Acesso em 06 de abril de 2020.

STONER, A. J.; FREEMANN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995, 533 p.

VARVAKIS, G.J. (org.). Gerenciamento de processos. **Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos** – PPGEFC, UFSC, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 350 p.