AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO: VISANDO O CRESCIMENTO FUTURO

AUTOR: ANA PAULA DA VEIGA FERREIRA

Para superar os desafios atuais e posicionar a escola “Mais Educação” para o crescimento futuro. Surge este plano estratégico, que traz como objetivo principal, expandir o crescimento do número de alunos e investir em Marketing para consolidar a imagem e diminuir a concorrência. É importante destacar nesse momento, o conceito de planejamento estratégico, trago aqui, o pensamento de Fontes 2002, que em seu trabalho traz o seguinte conceito, “ o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente” (p.11). Teixeira e Canciglieri (2019) veem o planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional, como um facilitador que traz consigo orientações que aceleram as mudanças na gestão do negócio.

Tratando especificamente de uma unidade formadora educacional, Godoy e Machado (2011) dizem que, será um fator determinante do sucesso um bom planejamento estratégico. Deve ser tratada como uma ferramenta de alcance aos resultados positivos para a tomada de decisões que se fazem cada vez mais eficientes e eficazes para a condução de resultados de interesses da instituição.

É interessante de se destacar os pensadores ressaltados por Godoy e Machado (2011) em seu trabalho de pesquisa que vem conceituar a função do planejamento estratégico, como

Colombo (2004) e Bateman (2006), que apresentam conceitos distintos, mas de fundamental importância para o entendimento dessa concepção. Godoy e Machado (2011), fazem uma comparação com as instituições tradicionais e ultrapassadas, dizendo que estão "...encontrando enormes dificuldades de gestão, sendo absorvidas/tragadas pelos concorrentes, no qual gestores educacionais com esse perfil desconhecem ou desconsideram conceitos fundamentais para o exercício da gestão, como por exemplo: planejamento, estratégia, competitividade e diagnostico" (p. 4).

Conceitos como "planejamento", "estratégia", "competitividade" e "diagnóstico", são destacados por esses autores devido a importância na gestão de instituições e servem como norte.

Muitos empreendimentos fracassam devido à falta desse planejamento. É importante destacar o que Fontes (2002) aborda em seu trabalho de pesquisa, para isso, ele se apropria dos estudos de Sauaia e Silos (2000) que apontam os motivos do fracasso que são eles: " desconhecimento do mercado, desconhecimento do produto e/ou serviço, falta de qualidade, localização imprópria, problemas na relação com os fornecedores, tecnologias de produção obsoletas, imobilização excessiva do capital, política equivocada de crédito, falta de controles de custos e de gestão financeira, falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais" (p.10).

Para Pereira (2012 p. 36) "planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização; quer dizer, é sistemática porque não é pontual, tem início, meio e continuidade".

Para a elaboração de um plano estratégico Magalhães e Souza (2019), vem fazer referência as ideias dos seguintes autores, Porto (1997), Oliveira (2007) e Perreira (2012). Para eles definir missão, visão e valores são fundamentais para orientar o processo

estratégico. A missão segundo Porto (1997, p. 2), “uma missão restrita, ou limitada, pode definir claramente o propósito de uma organização, limitando-a, porém, em seu escopo. Uma missão ampla (enunciada em termos mais genéricos) permite um escopo bastante mais abrangente para a organização. Por outro lado, seu maior nível de abstração exige identificação clara do que deve ser enfatizado”. De acordo com, (Porto, 1997; Oliveira, 2007; Pereira, 2012; apud. Magalhães e Souza, 2019), “ a missão se refere à razão de existência da organização, contendo seu propósito essencial e contemplando o contexto amplo no qual a organização se encontra. A visão determina o que a organização quer vir a ser, retratando um estado futuro desejado, de longo prazo, de modo claro e alinhado aos valores e à missão da organização, com vistas a um ideal de realização. Os valores definem altos princípios e questões éticas fundamentais da organização das quais está, em nenhum momento, mesmo de crise, abre mão”. (Porto, 1997; Oliveira, 2007; Pereira, 2012, apud. Magalhães e Souza, 2019. p, 2).

Para Godoy e Machado (2011), “missão é o horizonte ao qual a instituição prevê seu futuro, sendo a razão do existir no qual o gestor educacional no processo de elaboração da missão deverá responder as seguintes perguntas: quem somos como instituição de ensino? Porque existimos? Quais são as necessidades que satisfazem a demanda?” (p. 7).

A definição de visão é retratada também por Pereira (2012). Para ele, a visão mostra a direção que a organização deverá caminhar para o futuro, funcionando como uma bússola. E além disso, a organização visará ao atingimento de seus planos e voltarse-à aos elementos que constituem a visão, não permitindo a perca de tempo com coisas desnecessárias.

Godoy e Machado (2011), também abordam o conceito de princípio, “os princípios são compromissos assumidos pela instituição de ensino que nortearão as estratégias, decisões e ações da instituição educacional” (p. 8).

Um fator destacado por Pereira (2012), é que, o planejamento sofrerá alterações somente se o ambiente externo, o contexto, mudar. Godoy e Machado (2011) citam essa situação se referindo as ameças e oportunidades. Dizendo que devem ser feitas análises do ambiente. Levando em consideração "...as variáveis competitivas e as tendências relevantes que afetam o desempenho institucional, sendo possível fazer previsões sobre os riscos e as oportunidades" (p. 8).

Araújo et al. (2018) mostram que é através da análise do ambiente interno e externo que obtem-se as informações sobre os ambientes que possibilita a formulação da estratégia. Para a identificação das forças e das fraquezas, as forças dizem respeito as oportunidades e as fraquezas as ameaças. Não deixando de avaliar ainda, os recursos disponíveis, para isso, Araújo et al. (2018, p. 6) sugere, "uma importante ferramenta nessa fase é a análise WSOT".

Toaldo e Luce (2006) abordam sobre as estratégias de marketing, "o marketing possui um pape fundamental porque é um dos elos entre a organização e o mercado. Para tal, é necessário aprofundar conhecimentos sobre a construção de estratégias, ou seja, como se dá o processo de formação da estratégia de marketing, sua formulação e implentação" (p. 2). Para eles a implementação da estratégia em marketing é resultado de dois processos, que são, a formulação e a implementação.

"A formulação se refere à concepção da estratégia. São atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática" (Toaldo e Luce, 2006. p, 2). Sobre a implementação outro ponto importante, "...direciona-se à realização da estratégia, que é propiciada por ações organizacionais que levam a sua efetivação". Os autores expõem que as ações se tratam de mobilização, adaptação, sistema de informações, fluxo de comunicações e gestão. Se utilizam das ideias de Day (1992), para dar definição das estratégias de marketing, que tem como objetivo obter vantagem competitiva sustentável em uma busca constante de

interação como meio externo, com a finalidade de adquirir informações para que se possam responder as exigências e necessidades do público.

Toaldo e Luce (2006), buscam apresentar no seu trabalho de pesquisa a fundamentação teórica do processo de formação da estratégia de marketing que segundo eles, são dois. O primeiro modelo foi testado e validado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (199) o modelo marketing strategy making (MSM). Os elementos que influenciam esse processo de formulação e implementação são os, antecedentes, processo, resutados e variável de controle. O segundo modelo é o de Noble e Mokwa (199), "...refere-se a um construto integrado dos fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação da estratégia de marketing" (p. 5). Este modelo está pautado em quatro pontos que são eles: variáveis de resultados, dimensões de compromisso, fatores da estratégia e papel dos gerentes.

Os autores Toaldo e Luce (2006) concretizam suas ideias afirmando que "isso significa que, para elaborar uma estratégia de marketing, além de conhecer questões de clientes, concorrentes e competências de marketing, também é necessário considerar questões internas da organização, tais como comunicação, integração, comprometimento das pessoas, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia. Além disso, reitera a influência do macroambiente onde a organização está inserida" (p. 9).

Após essa abordagem teórica sobre os pontos principais na elaboração de um plano estratégico levanto a seguinte questão: o que deve ser feito para que as estratégias propostas nesse plano sejam alcançadas, como por exemplo, diversificar o ensino para cursos complementares, fazer parcerias com cursos para capacitação de profissionais para atuar na área e investir em anúncios, criação de sites e plataformas para se tornar valorizado nas redes sociais?

Primeiro ponto da estratégia é a diversificação do ensino para cursos complementares. A escola “Mais Educação” oferece o Ensino Infantil e o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano. A ideia principal aqui proposta é a implementação no currículo o ensino de uma segunda língua, como a Língua Inglesa, sendo ofertada desde o Ensino Infantil até o Ensino Médio a ideia sugerida é formar alunos bilíngues. Os alunos terão um diferencial das demais escolas concorrentes, pois além do ensino da língua materna eles terão a oportunidade de sair formados com uma segunda língua. O que aumentará o currílo após sua formação, lhes dando a oportunidade de estudar o Ensino Superior fora do país ou fazer intercâmbios.

Outra ideia, é expandir o curso do Ensino Fundamental, que é oferecido até o 9º ano, para a oferta do Ensino Médio. A oferta do Ensino Médio será um grande diferencial para a “Escola Mais Educação”, os alunos terão o ensino básico completo sairão da escola direto para as Universidades e Faculdades. E terão a oportunidade de participarem de horas extras de aulas no contraturno de um cursinho preparatório específico para a realização da prova do ENEM. A oferta do Ensino Médio com horas complementares de aula de um cursinho preparatório para a realização do ENEM despertará o interesse pela procura de vagas por novos alunos que tem interesse de ingressar em um curso superior.

Após essas implementações de novos cursos a escola terá que organizar a contratação de novos profissionais para atuarem nas áreas propostas, como, professores de Língua Inglesa, professores para atuarem no Ensino Médio e no Curso Preparatório e também pode ocorrer a capacitação dos profissionais já atuantes para expandir seus conhecimentos e formações, lhes dando a oportunidade de atuarem nas novas áreas. Essas capacitações podem ocorrer através de parcerias com outras instituições que ofereçam capacitação profissionais para educadores que já atuam na educação. Podem ocorrer através de cursos on-line ou presenciais.

Última estratégia que a escola “Mais Educação” precisa é o investimento em anúncios, divulgação da imagem da escola, ou seja, a estratégia em Marketing. Deve ser feito uma ampla divulgação dos novos cursos que serão ofertados, nas redes sociais. A criação de site e blogs da escola com a apresentação do seu currículo, missão, visão e valores, corpo de profissionais com suas respectivas formações e suas áreas de atuações, divulgação de eventos, projetos, parceirias, entre outros. Uma estratégia de marketing que também será abordada é a participação e divulgação de alunos em projetos, municipais, estaduais e nacionais, como, feira de ciências, eventos científicos, feira de empreendedorismo, eventos de robótica e muito mais. Divulgação também dos alunos ingressos em Universiades e Faculdades tanto públicas como privadas com seus respectivos cursos e suas notas do ENEM. Dessa forma, resultará na consolidação da imagem da escola “Mais Educação”.

Essas estratégias aqui propostas farão com que a escola “Mais Educação” além do seu crescimento estável, ocorra o aumento da visibilidade, a consolidação da imagem no setor educacional, desencadeando um crescimento no número de alunos e consequentemente a diminuição da concorrência.

Assim, dessa forma, segue abaixo um resumo do plano estratégico para atender o tema proposto:

Para superar os desafios atuais e posicionar a escola “Mais Educação” para o crescimento futuro. Surge o seguinte plano estratégico.

1. Definição da Missão, Visão e Valores:

Missão: Formar o cidadão em sua totalidade. Tendo como base os valores étnicos e morais. Desenvolvendo uma educação integral através da inovação educacional.

Visão: Ser líder regional no crescimento do número de estudantes no período de até 5 anos.

Valores: Educação Integral, Formação dos professores e funcionários e consolidação de marketing.

2. Análise Situacional:

Forças: Representatividade no setor, Crescimento estável.

Fraquezas: Aumento da concorrência, Perda de alunos, professores e funcionários, Falta de visibilidade.

3. Definição de Objetivos e Metas Estratégicas:

Expandir o crescimento do número de alunos no período de até 5 (cinco) anos.

Investir em Marketing para consolidar a imagem e diminuir a concorrência.

4. Formulação da Estratégia:

Diversificar o ensino para cursos complementares.

Fazer parcerias com cursos de capacitação de profissionais para atuar na área.

Investir em anúncios, criação de sites e plataformas para se tornar valorizado nas redes sociais.

5. Implementação da Estratégia:

Contratação de profissionais para atender nas novas áreas a serem ofertadas. E na capacitação dos profissionais já atuantes.

Lançar campanhas publicitárias em toda a região.

6. Monitoramento e Avaliação:

Verificar mensalmente o progresso.

Monitorar através de dados levantados por meio de relatórios.

7. Revisão e Ajuste:

Se as estratégias programadas não apresentarem resultados de crescimento e consolidação. Será refeito as estratégias de Marketing.

8. Comunicação:

Realização de reuniões para apresentação de dados coletados sobre o progresso em relação aos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS:

Araújo, Francisca Juliana de Andrade; Cabral, Augusto Cézar de Aquino; Santos, Sandra Maria dos; Pessoa, Maria Naiula Monteiro GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 11, núm. 1, 2018 Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896004

FONTES, Filho Joaquim Rubens. Planejamento Estratégico. 3ª Rio de Janeiro: FGV Consulting. 2002. Disponível em: docsity-apostila-planejamento-estrategico.pdf (usp.br)

GODOY, Valdir Alves. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA FERRAMENTA IMPORTANTE NO PROCESSO DECISÓRIO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Disponivel em: Intra_vol3_2011[artigos] (uniesp.edu.br)

MAGALHÃES, Luciano Santos. SOUZA, Mariluce Paes de. Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa: tecnologia social para o planejamento de

programas de pós-graduação. Cad. EBAPE. BR, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2019. Disponível em: scielo.br/j/cebape/a/dhMLzxdYBRKVjXMsfLQnDgd/?format=pdf&lang=pt

Pereira, Maurício Fernandes Administração estratégica / Maurício Fernandes Pereira. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016 PNAPBacharelado-Administracao_estrategica-3.ed-FINAL.indd (capes.gov.br)

PORTO, M. A. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. Anais... Gramado: Abepro, 1997. Disponível em: <Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf >. Acesso em: 03 jun. 2016. » http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf

Teixeira, G., & Canciglieri, O., Jr. (2019, setembro). How to make strategic planning for corporate sustainability? Journal of Cleaner Production, 230(1), 1421-1431. Recuperado de https://doi. org/10.1016/j.jclepro.2019.05.06

TOALDO, Ana Maria Machado. LUCE, Fernando Bins. ESTRATÉGIA DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA EM MARKETING. FÓRUM • ESTRATÉGIA DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA EM MARKETING. 2006. Disponivel em: 025-035.indd (scielo.br).