

**ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO EM IES:
DIFERENCIAR-SE APESAR DAS POLÍTICAS EXTERNAS E LIMITAÇÕES
INTERNAS**

ANTONIO VICO MAÑAS

avico@uol.com.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP

Neste artigo apresentam-se conceitos e práticas que desenvolvidas levam instituições de ensino superior a formular suas estratégias, seu planejamento e consequentes controles de maneira que consigam diferenciar-se ao mesmo tempo que minimizam seus custos. Entende-se e demonstra-se, como uma IES que se envolve corretamente, com sua administração, os seus colaboradores e outros *stakeholders* no seu ambiente, tende a utilizar as suas competências essenciais e criar valor para conseguir entender quem é seu público-alvo e como pode vir a atender da melhor forma esse público e sua comunidade, utilizando o pensamento, os mecanismos e instrumentos que a levem a resultados esperados e que surpreenda e tenha vantagens competitivas que não sejam possíveis ou pelo menos difíceis por algum tempo de serem imitadas.

Para tanto, o artigo após a introdução está dividido em: Um olhar para fora da organização; Outro olhar para dentro da organização; Ver o ambiente em que se está; Chega de olhar, vamos estabelecer o que se quer; e nas últimas considerações, Agora que sabemos onde se está e aonde se quer chegar, que tal fazê-lo?

Palavras-chave: Estratégia em IES; Planejamento em IES; Diferenciação; Gestão de IES

INTRODUÇÃO

Uma Instituição de Ensino Superior tem suas estruturas e estratégias para atender a demandas cada vez mais concorridas, optando por diferencial que garanta uma vantagem única. Quem sabe, a partir da escolha percorrer caminhos que garantam o seu crescimento e desenvolvimento.

As organizações são vistas por setores: Uma Instituição de Ensino se insere no setor educacional e por esse motivo ela carrega diferenças quando comparada a organizações de outros setores. O setor educacional é dividido em instituições que atendem demandas distintas, sendo a escola que atende ao grau superior e a pós graduação aquela a que nos referimos. A educação é um serviço subdividido por categorias com suas particularidades e idiossincrasias.

Na área educacional, do ensino superior, há organizações públicas, privadas, com e sem fins lucrativos, o que por si só já carrega grande complexidade. São *sui-generis*.

Cada organização é uma organização composta por pessoas que apesar de seus próprios objetivos estão reunidas e por que não, envolvidas com um objetivo comum pré-determinado.

Uma IES pode ser uma Universidade, uma organização independente ou uma associação de organizações que atuando em formato de rede mantém sua independência em alguns aspectos.

Traço comum entre as organizações é a necessidade de ser administradas e para isto utilizam lideranças que interagem com os demais *stakeholders* de forma individualizada ou em colegiado.

Administrar uma organização implica lembrar princípios. Esses princípios vêm sendo atualizados ficando com o passar do tempo mais ou menos relevantes de acordo com as teorias predominantes. Gerar clima que possibilite motivar os envolvidos, decidir sobre caminhos a seguir, definir estratégias optando por abordagens mais voltadas para o mercado/valores ou para recursos, implementando tecnologias, entre tantas possibilidades, são pontos que cabem aos administradores conduzir para que a sua organização tenha vantagens competitivas e gerem um diferencial estratégico.

É preciso buscar o diferencial. Pode-se chegar a ele, pela força, pelo poder econômico, pelo poder político, se adaptando melhor ao meio ou de maneiras inteligentes. Para sobreviver e quem sabe crescer, é preciso ter uma vantagem única por uma fração, qualquer que seja, de tempo.

A organização ao ser imitada está fadada a ser superada. Ao imitar, conhecem-se os defeitos, os pontos fracos e fortes e geram-se diferenciais. Para defender-se, os administradores criam verdadeiros muros e acabam por trancar-se sem que percebam que o esforço por se diferenciar passa pela decisão de uma estratégia que seja incorporada, correndo o risco de não acertar, mas o caminho escolhido já permitiu que se enxergasse quem interage com a organização.

A organização tem que investir em dinâmicas que lhe permitam ouvir os colaboradores, os demais *stakeholders* e permitir que isto seja difundido e aplicado quando as partes interessadas entenderem que é o melhor caminho a ser seguido. E formatos distintos apresentam-se na decisão sobre as possíveis estratégias a serem adotadas.

O ambiente de uma IES, tem suas características atreladas a políticas governamentais, regionais/locais, a pontos denominados universais, a interesses particulares sendo dependente de demandas que vieram preparadas de alguma forma para serem atendidas, com tecnologias que comumente são ultrapassadas se comparadas ao setor industrial, por exemplo.

Ao administrador da IES cabe fazê-la ter sucesso considerando as realidades em que se encontra, sabe que existem e entende que possam vir a influenciar o que estiver disposto a seguir, com suas particularidades que com certeza a diferenciam.

Porque e como pode e talvez, deva ser feito? Pretende-se, neste artigo, apresentar o olhar sobre o pensamento estratégico percorrendo conhecimentos históricos e teóricos e experiências

vivenciadas e trocadas em pesquisas científicas/acadêmicas e como administrador envolvido na gestão e planejamento de IES e outras organizações.

I- Um olhar para fora da organização.

Ser IES carrega um paradoxo. Cabe ao administrador decidir se quer (ou se pode) administrar uma organização diferenciada em qualidade (do ensino, da mão-de-obra, do atendimento à demanda, etc), inovação tecnológica (no ensino, na pesquisa, no atendimento, entre outras possibilidades), imagem, construída pela publicização, por agressividade em parcerias e patrocínios, ou por uma história repleta de serviços relevantes.

Há possibilidades de manter-se atendendo a um ou mais segmentos específicos dentro de determinada comunidade ou sociedade, ou posicionar-se, enquanto instituição regional, nacional ou internacional.

O fato é que assim como pode optar, o administrador da IES, por ser esta, grande, média ou pequena (no tocante ao porte), pode também escolher estratégias tal qual o fazem as outras organizações.

Seguindo-se as correntes em voga, têm-se estratégias que são baseadas no mercado (Valor) ou baseadas na Competência (Recursos). Havendo tendência e tendo-se para investir atendendo determinada demanda, será preciso conhecer de forma ampla o público-alvo e potencial, sem esquecer aquele que já tem.

Some-se a esse fator, quem são os concorrentes aptos e relevantes, se existe a possibilidade de produtos/serviços substitutos, o tempo em que essa tendência será atingida e se trará retornos compatíveis com os objetivos.

O mercado é o local que agrega a clientela e a IES pode escolher entre os *stakeholders* quais são seus principais clientes.

O estudante, tão importante para a instituição, é resultado de uma política de desenvolvimento ou faz parte da importância natural que a sociedade atribui à escolaridade? O estudante é um cliente ou um produto? Ou de acordo com o que se possa interpretar e em seu tempo, as duas condições? A escola se presta para formar profissionais ou pessoas com conhecimentos extremos?

São pontos que levam a decisões estratégicas. O mercado absorve os estudantes que se formam na IES baseado em definições que obtém quando da busca e preenchimento de suas necessidades. É então o mercado e quem o compõe, o cliente? E a história? Um caminho de lutas e de formação de líderes, por exemplo, estabelece que a procura seja tanto fruto dos interesses dos potenciais estudantes, como das suas famílias e quem sabe, das organizações que irão utilizar seus préstimos.

As transformações tecnológicas, científicas e filosóficas tem permeado a necessidade de profissionais que atendam o presente e antecipem o futuro.

Há ocorrências que são sentidas abruptamente, outras resultam de movimentação incremental, mas o fato é que elas exigem acomodação da comunidade para suprir essas demandas. Formar ou informar? São questões que não deixam de passar por pensamentos estratégicos ao pensar-se em IES. Não se forma sem informar, mas a questão é formar para o que fazer e como fazer, com ou sem preocupações mais amplas, do porque e para que fazer.

A educação no Brasil tem sua dinâmica própria. Esta é uma das principais causas com todos os seus efeitos de haver sido comentada a questão paradoxal em que se enfrentam as IES. Há um sistema federal de educação superior. Este sistema é regulamentado pelo Ministério da Educação e outros órgãos pertencentes à estrutura de governo. Há momentos em que se mesclam

regulamentos que vem de ministérios como o da educação, com os da cultura, com os da ciência, tecnologia e inovação, sem que se esqueça que outros, participam com suas particularidades.. Há ainda os organismos de classe que procuram atender os pontos de vista qualitativo e quantitativo de sua corporação classista profissional.

A estrutura regulatória brasileira está fundamentada em três patamares. Há o grande sistema federal de educação superior e que convive com três subsistemas que aqui denominamos de colunas. Por colunas consideramos as bases que sustentam um tripé que acolhe a teoria de sistemas, isto é, um sistema que suporta e é apoiado por subsistemas que ao mesmo tempo são interdependentes e independentes entre si.

Essas colunas formam a regulamentação governamental que ocorre de cima para baixo, como imposição ao setor da educação superior brasileira e que submetem as IES, conforme Souza *et al.* (2012), ao isomorfismo institucional apontado por DiMaggio e Powell (1983). Isomorfismo institucional é um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se parecer com outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

A coluna relacionada à avaliação, cujo órgão responsável é o SINAES – Sistema Nacional de Educação Superior e operacionalizado pelo INEP tem por função básica analisar a viabilidade de solicitações diversas das instituições de ensino, sugerindo melhorias. Tem ainda, entre suas responsabilidades e atividades oferecer elementos para efetivação das outras duas colunas.

A regulação que, por meio de atos administrativos, exerce atividades, como elemento que interage via autorização, no funcionamento das IES e de seus cursos diversos. Os atos estabelecem limites e formas de condução e acompanhamento e o gerenciamento de todas as partes do sistema.

A última coluna de sustentação do sistema federal de educação superior é a relacionada à supervisão. Seu papel é o de cuidar, pois sua finalidade máxima é o zelar, para que se apliquem correta e convenientemente, pela conformidade entre o que impõe a legislação, isto é o que indica como aplicável e a oferta de educação superior estabelecida e existente no sistema.

II- Outro olhar para dentro da organização.

Toda organização é um empreendimento humano, fruto de um risco aceito como viável por uma pessoa ou um grupo de pessoas para resolver problema(s) via um projeto. Pode ser juridicamente de propriedade de alguém, de uma pessoa individualmente, governo, entidade filantrópica, sociedade limitada ou formada por acionistas, de maneira aberta ou fechada, por uma parceria entre organizações ou cooperativa.

As competências permitem às IES garantir o alcance de objetivos.. Uma IES brasileira, obrigatoriamente está subordinada a uma entidade mantenedora. Toda IES é uma entidade mantida e sua estrutura organizacional deve atuar respeitando um tripé composto por atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão.

A associação dessas atividades resulta nos processos de seus cursos e programas, sendo a graduação e a pós-graduação e os cursos sequenciais enquadrados como ensino, a pós-graduação *stricto sensu* é subordinada à atividade de pesquisa e os cursos sequenciais estão relacionados à extensão e todos os serviços que a instituição possa vir a prestar à comunidade interna e externa, entendendo-se aí atividades que supram necessidades da(s) sociedade(s) que assim o necessitem e que perante a legislação possa ser enxergado como permitido à IES, naquele ambiente.

Já essas atividades são exercidas em formato que pode ser peculiar ou também seguindo regras superiores, dentro de possibilidades finitas estabelecidas. Mas sempre são vistas como modalidades que são apresentadas na forma presencial, semipresencial e ou à distância.

Em Souza et. al.(2012) encontra-se uma explicação interessante sobre a questão de gerenciamento de uma instituição de ensino superior. Dizem os autores que, há um relacionamento estabelecido que observa suas condições de dissociação, de interdependência e de autonomia.

A mantenedora faz fluir uma dinâmica institucional e um processo de formulação de estratégias direcionando-os para os interesses de propriedade, envolvendo entre outros pontos, os resultados financeiros, questões patrimoniais e societárias, a questão de bolsas e políticas relacionadas aos recursos humanos.

A entidade mantida age dentro de uma dinâmica institucional e na formulação de estratégias que dirigem a organização para interesses de natureza acadêmica, educacional e de gestão universitária, entre eles, os cursos (quantidade) ofertados, a qualificação do corpo docente, a avaliação institucional, o envolvimento com as comunidades e seu entorno.

Ao falar do nível institucional integrado precisa-se conhecer o seu planejamento, Afirma-se que, na formulação de estratégias, a mantenedora, atuará limitada a demandas e interesses de propriedade, as entidades mantidas, a demandas e interesses acadêmicos e por fim, obrigatoriamente um nível de atuação integrada, que atenda aos dois.

Separar com fronteiras rígidas não aparenta ser solução. Misturar, de tal forma, onde não se identifiquem as gestões da mantenedora e da mantida também traz reflexos comprometedores. Para não se deixar solta a entidade mantida nem engessá-la, é preciso criar uma dinâmica de envolvimento que formule estratégias respeitando os mesmos três níveis: O que se quer e em que momento a questão deve ser respondida, individualmente pela mantenedora, mantida e depois em conjunto.

Outro paradoxo das IES é que o seu objetivo passa pela questão da aprendizagem pela administração e escolhas estratégicas. Como não envolver os cursos da instituição em um plano da instituição? Mas envolver os cursos está relacionado a aspectos da coordenação ou a ouvir, aprender e alterar os rumos. O que é visto como rotineiro deve seguir a proposta estratégica, a rotina detecta momentos que agregam conhecimento e que podem defender ou fazer a organização atacar para atingir seus objetivos, sendo parte responsável pelo seu alcance, envolvendo as partes e provocando a sinergia que é vital para a instituição. A administração da instituição deve humildemente aprender no exercício do fazer para rever inclusive o seu pensamento e a gestão estratégica.

Não necessariamente a estratégia formulada para a mantenedora deve ser a mesma para a entidade mantida e o contrário é também verdadeiro. Cada entidade atua com objetivos e estruturas distintas, apesar de confundirem-se em determinados momentos e contextos, por esse motivo a integração na formulação estratégica.

Isso não significa que a administração deva ser a mesma ou outra em cada uma das entidades. O respeito à propriedade e à academia devem atender a demandas que cada uma delas tem e juntas harmonizar as suas estratégias, os seus planos e gestões para que os resultados sejam pelo menos coerentes e aceitáveis pelas partes.

Planejar ensino, educação, aulas, fazer projetos pedagógicos tem sua complexidade e importância relacionadas à área pedagógica, da educação. Estabelecer programas de ação em cursos específicos segue o mesmo princípio e cada área do saber tem suas particularidades, assim

como a administração de uma organização e aqui se aborda a definição de caminhos a serem trilhados por organizações que atuam no setor educacional.

Se todo o setor for composto por organizações que devem atuar da mesma maneira estaremos engessando a possibilidade de formular estratégias que não sejam comuns e, portanto nenhuma organização se diferenciará substantivamente.

O sistema educacional brasileiro é regulamentado ao extremo, mas permite às organizações distinguir-se e isto ocorre pelas definições estratégicas adotadas.

Ocorre que há um acomodamento das pessoas que dirigem as instituições de ensino, se regras permitirem à IES alcançar os resultados esperados não é preciso que se criem esforços ou buscar desafios. Há organizações que enquanto não são pressionadas ou desafiadas, seguem as regras estabelecidas. Algumas são pressionadas e se movimentam gerando estratégias para atuar, outras seguem uma liderança ou tem cultura mais próxima da mudança, melhor informada e mais agressiva, atuam independentes da pressão externa, movimentam-se. Outras não se apercebem e acabam desaparecendo.

Entender qual a competência essencial que a instituição de ensino tem, pode definir uma estratégia extremamente vantajosa quando se pensa atuar em determinado ambiente externo. Se de dentro para fora, se estabelece um foco que permite a diferenciação, o caminho a ser percorrido, por algum tempo, em determinados contextos é uma vantagem competitiva que pode e deve ser utilizada. As estratégias formuladas a partir desse diagnóstico, que aponta para recursos (competências), aplicam-se com relativo sucesso, mas precisam ser definidas no momento certo, no lugar certo, com o envolvimento certo.

Retornando ao acomodamento, os gestores das instituições de ensino superior são obrigados a formalizarem caminhos que adotam e, via documentação envia a órgãos governamentais que com essas informações avaliam e estabelecem padrões de ensino, distribuição de verbas e cria *rankings* nacionais e regionais.

Ter nota 3 (três), por exemplo, significa estar, como instituição de ensino, ou como curso específico, na média. Abaixo dessa nota corre-se o risco de perder até o poder de oferecer mais cursos ou oferecer para mais uma turma determinado curso, ou quem sabe ter as suas portas fechadas.

Fazer um plano diretor da instituição é encarado como um planejamento estratégico que se alcançado, garante o patamar mínimo à organização. Se superado, permite poder crescer frente aos órgãos controladores e ainda criar uma boa imagem junto aos públicos interessados, ficar abaixo do previsto é um suicídio. Consequência: para que aventurar-se, correr riscos, ater a fatores e fenômenos que poderão não ser concretizados?

Resultado: faz-se o que as regras mandam, atende-se ao estabelecido, a lei do mínimo esforço.

A IES precisa renovar-se ou gerar dentro dela uma revolução. Fazer uma mudança implica em inovar algo em algum tamanho que atenda as expectativas de transformação.. Estrategicamente diferenciar pode exigir novidades, para a instituição, para o seu setor ou quiçá para o mundo.

Se pensarmos em paradigmas (Kuhn, 2003), veremos que o ser humano quebra constantemente os seus paradigmas, mas o faz pressionado. Já as organizações têm dificultadas as ações de mudanças de paradigmas porque as pessoas se sentem pressionadas a mudar, na maioria das vezes, sem sua participação. Isto representa uma modificação do seu *status quo*, fazendo as pessoas sair da zona de conforto.

Cabe à administração da IES provocar o questionamento das tendências que surgem e que se acentuam no ambiente externo, tornando imperiosa a necessidade de novas posturas.

III- Ver o ambiente em que se está.

E o que questionar para avançar ou para se manter atuante na área que milita a IES? É preciso olhar para fora e passar a entender que há demandas reformadoras ou revolucionárias que precisam ser incentivadas.

O mundo fora da instituição de ensino tem, por exemplo, convivido com:

- Liberalização dos mercados; Redução do ciclo de vida; Excesso de capacidade instalada; Crescente exigência e sofisticação; Evolução tecnológica; Escassez de recursos naturais; Internacionalização crescente da economia; **Diversidade** pessoal, social e ambiental.

A IES adota processos e ciclos que começam pela oportunidade detectada e a partir dela geram ideias implementando-as. Nem sempre a direção está aberta, atenta ou com disponibilidade para ater-se às oportunidades. Mas a organização nas suas atividades diversas com certeza está atenta, só não consegue ser ouvida pela alta gestão e por vezes projetar benefícios para a instituição.

Toda IES tem seu próprio DNA. Há uma cultura organizacional formada por recursos, processos e valores corporativos. Há, ao longo da história, exemplos de IES que não se transformaram, perdendo suas vantagens competitivas. Precisam fazer investimentos em aquisições, fusões, em inovação, em parcerias, internacionalização e em determinadas circunstâncias, diversificação, concentração, desinvestimento ou retração (Vico Mañas, 2007).

As IES tem que estar ligadas ao futuro. Atentas para ouvir o ambiente externo, o mercado com seus participantes e os estudos que mostram tendências. Ao agregar valor para si e para quem usufruir ou participar nesse ambiente, sobressairá, com diferencial competitivo e ao mesmo tempo criará forças para enfrentar aqueles que vão atacar a instituição e o ambiente que ela domina. Atuar num composto competitivo faz com que a relação seja constante entre a IES e o ambiente.

O propósito da IES deve ser compartilhado, caso contrário não se reinventará a instituição e ou o seu ambiente e isto terá que ocorrer para desencadear uma onda de inovação e crescimento conforme Porter e Kramer, 2011.

Uma IES pode criar valor econômico com a criação de valor social.

Questões fundamentais para agir ou reagir estrategicamente no ambiente devem ser constantemente colocadas, entre elas:

Que fatores são importantes para uma IES no ramo e ambiente em que atua?

Quais são as suas possibilidades face a esses fatores?

Como poderá agir e se tornar mais competitiva em relação a esses fatores?

Atuar sobre os fatores importantes significa concentrar recursos e competências sobre o que é mais importante e isto leva a entender que ocorrerá um aumento na competitividade.

Do ponto de vista da estratégia competitiva, Porter, 1991, coloca as cinco forças ou ameaças que a IES tem que conhecer e usufruir. Ao serem pressionadas se movimentam no sentido de rever suas estratégias.

Na estratégia de uma IES é fundamental considerar o cuidado com a reputação e a demonstração do valor agregado. As áreas de valor agregado da estratégia da IES são basicamente a formação de capital humano; o estímulo à boa administração; ajuda à coesão social; fortalecimento de economias; e proteção ao meio ambiente. Agregar valor implica em colocar temas emergentes frente à exposição e riscos.

Há quatro dimensões que trazem impacto no processo estratégico: tecnológica; grupo de clientes/usuários; necessidade dos clientes/usuários; e Orientação do processo estratégico

considerando a definição de uma missão e o senso de identidade para que venham a guiar decisões da IES.

Comumente as IES adotam estratégias que determinam suas ações de:

- Competir no espaço existente;
- Vencer as concorrentes e as suas competências;
- Explorar as demandas existentes; e
- Alinhar as atividades de uma IES com a decisão de custo baixo.

As IES que se baseiam nesses pontos pressupõem que as condições estruturais da educação em seu ambiente estão dadas e que as organizações devem competir entre elas. Esse pensamento estratégico baseado na competição faz com que as instituições de ensino superior, em muitas circunstâncias até se reúnam e dividam o mercado de atuação.

Existem alternativas. As fronteiras do mercado/ambiente e a estrutura da organização, não estão dadas (pelo menos totalmente) e os atores da educação podem reconstruí-las. No pensamento estratégico baseado na inovação de valor.

Com esse formato e essa visão, a maioria estará agindo rumo a um objetivo que dificilmente representará uma vantagem ou diferencial competitivo, ou será por um espaço de tempo relativamente curto, exigindo esforços que pouco frutificarão.

No modelo das quatro ações, tem-se o caminho que pode viabilizar esse esforço e levar a resultados significativos. Esta pode ser uma estratégia vitoriosa se a instituição conseguir determinar e manter o foco, a singularidade e for competente o suficiente para passar essa mensagem de forma consistente ao público-alvo.

A administração estratégica é um conjunto de ações e decisões que governam o processo estratégico básico que deve ser interativo, episódico, sequenciado, ou seja, descritivo e ao mesmo tempo deliberado e prescritivo se visar transformações.

Boa parte opta por considerar aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas.

Mintzberg, 2000, diz que essas últimas, focam o indivíduo ou o coletivo na sua ação e ainda coloca que há uma determinada ação que leva a estratégias combinando as outras ações, integrando todos os componentes das anteriores.

Desenvolver uma administração estratégica em IES é estar num funil que na medida que o número de opções é variável, o tempo para analisar as alternativas, tomar decisões e determinar as soluções a aplicar é também variável. E por que funil? Devido ao volume que vai diminuindo enquanto o tempo passa, aumentando a complexidade das decisões, da avaliação e da própria retomada do processo. Deixar solto esse processo dificulta o desenvolvimento e a implantação, isto é, a própria administração.

O mapa estratégico de Kaplan e Norton, 2004, apresenta as preocupações que viabilizam as IES. Ao adentrar no processo estratégico, o que aparece na sua administração está relacionada a olhar para fora, em seu ambiente externo e enxergar o que internamente trará como resultados. Na formulação da estratégia, definem-se as consequências e os resultados.

Delinear os resultados financeiros, com os tipos de clientes e o que eles esperam ter atendidos engloba uma dimensão que está relacionada a essas consequências e resultados esperados. Já os processos internos e o que se espera aprender e crescer com essas experimentações, desenvolvimentos e implantações, são partes integrantes da dimensão das causas ou promotoras.

A adoção de uma ou mais estratégias pela instituição de ensino superior, pressupõem a adoção de um modelo que ao ser escolhido deverá ser implementado, porém com a obrigatoriedade de ser alterado sempre que necessário, mas dentro de objetivos e envolvimento pré-determinados. É comum responsabilizar o planejamento pelo fracasso das ações de uma organização, diz Vico Mañas, 2012. O que ocorre é que os planos atuam sobre as possibilidades de ação de estratégias determinadas anteriormente e que podem ser boas ou ruins, de acordo com Richard Rumelt, 2011.

Estabelecem-se então premissas que podem fazer com que a IES aproveite seus valores e cative o ambiente externo de tal forma que esses valores sejam comuns ou muito próximos, levando ao êxito e isto ocorrerá conhecendo a competência essencial da instituição e fazer uso disto para promover e garantir o sucesso da relação com o seu ambiente.

O que resta agora é aplicar e administrar essa aplicação. Estratégia, segundo Schelling, 1986, "... não é a aplicação de uma força, mas a exploração da força potencial...".

Só é possível saber dessa força potencial sabendo-se quem somos, quem são os *stakeholders* que fazem parte do ambiente e em que contexto e ambiente ocorrerão os relacionamentos conflitivos ou colaborativos entre todas as partes interessadas.

IV- Chega de olhar. Vamos estabelecer o que se quer.

Pensar e agir estrategicamente implica estar no hoje, tendo-se um pequeno horizonte de passado e outro de futuro de curto prazo que cada um de nós e as organizações vivem como se fosse a atualidade.

Montar uma cadeia de valor e estabelecer nela, em cada um de seus passos, os valores importantes e o que poderá ser agregado é uma determinação que não inviabiliza qualquer outra ação. Não é preciso aceitar apenas as estratégias baseadas em mercado (valor). Toda estratégia está direcionada para fora, é a ação da organização num determinado ambiente externo. No entanto ela pode estar focada de fora para dentro ou de dentro para fora (recursos).

Adotar determinantes que se aproximam de estratégias baseadas em recursos, faz com que se tenha conhecimento da afinidade, domínio, reconhecimento e reputação que a IES tem em determinado ambiente e para isto se avança em mercados existentes, ou novos e com competências já existentes, ou novas.

Envolver cada área da instituição com o pensamento estratégico permite usar ferramentas e integrar-se ao todo da organização. A sugestão neste texto é que se apliquem além desses instrumentos aquilo que Kaplan e Norton colocam a nossa disposição, conjuntamente com o modelo das quatro ações para imprimir um ritmo mais criativo ao processo estratégico.

Vale lembrar ainda que, Porter transita com hipóteses estratégicas que as instituições de ensino superior têm como escolha e que são voltadas para custos, ou para diferenciação. Por outro lado Prahalad e Hamel estabelecem que, as estratégias bem sucedidas são aquelas que fazem a administração e os colaboradores das instituições, determinarem um foco que as definam como únicas em suas competências essenciais.

Em muitas circunstâncias, as IES competem entre si. Em outras são obrigadas a colaborar para atingirem seus objetivos e em outras, deixar o caminho aberto no ambiente.

O desenvolvimento de novas competências e a exploração de novos espaços competitivos pode ser um trabalho de longo prazo, porém, a aquisição da competência e a exploração de um

segmento/mercado podem ter ritmos distintos e que permitem trazer novidades que promovem corridas tumultuadas e numa velocidade avassaladora.

Estar apto para a disputa requer que se tenha acesso aos mercados e canais de distribuição considerados críticos. É preciso conhecer, aprimorar e demonstrar capacidade de servir e satisfazer a clientela com sofisticação.

O que se pretende é chegar antes aos clientes, com algo de seu interesse. Essa possibilidade acontece quando estiverem dispostos a comprar e experimentar o oferecido pela IES. A identidade da instituição é fundamental.

Multiplicando-se o reconhecimento, a reputação, a afinidade e o domínio, obtêm-se a fatia que a IES possui onde ela atua ou venha a pretender atuar. O reconhecimento, que nada mais é do que a lembrança que a instituição traz ao potencial cliente e a reputação, que lida com a estima que os envolvidos têm por essa instituição, são parâmetros bastante conhecidos. A afinidade refere-se à força emocional que liga o cliente/usuário/consumidor à IES. A relação entre o estilo de vida, envolve as aspirações de alguma maneira, existem lembranças felizes, etc. Quanto maior a afinidade, entre a IES e o comprador, maior será a predisposição a considerar as ofertas. É preciso ter em mente que afinidade é algo diferente de reconhecimento e reputação. O domínio tem a ver com a contribuição que esta IES com seus produtos e serviços faz para predispor o público-alvo a considerá-la no momento da decisão pela aquisição ou envolvimento.

Quanto maior o domínio potencial, maior o valor da IES na criação da predisposição de comprar. Não se pode esquecer, no entanto, que sempre haverá limitações. Propagar as vantagens de se envolver com a instituição e seus produtos e serviços exige habilidades que são tão importantes quanto a capacidade de distribuir o que se oferece. Comunicar de maneira forte e completa tanto interna quanto externamente o que se oferece é um passo que cria raízes ou que permite tomar atitudes corretivas.

A administração precisa desenvolver uma agenda. Essa agenda focará duas vertentes: a competência e o mercado. Essa agenda deve apresentar a preocupação e as decisões sobre o existente e sobre o novo.

Pontos que garantam ou mostrem o desejo e a possibilidade de apresentar uma ou mais vantagens competitivas devem ter atenção multiplicada e passam pela especificação das fontes de vantagem, que conduzem aos fatores de sucesso que ao serem acrescidos das vantagens de posição já obtidas permitem desenvolver barreiras à imitação o que pode levar a uma dinâmica competitiva cuja consequência causará erosão de vantagens exigindo investimentos em renovação. A satisfação, os lucros, a fidelidade e a participação no mercado são a eventual recompensa do desempenho, que é visto como resultado.

Temas emergentes surgem e levam a forças mais abrangentes de mudança. Anteriormente neste texto tocou-se nas questões relacionadas a revoluções, dentre elas, a tecnológica, a dos mercados, há ainda mudanças na demografia e no desenvolvimento de valores. O bem estar na IES só é possível se esta for aceita pela comunidade que é uma questão de prosperidade fundamental, daí o esforço em fazer parcerias e construir barricadas e limites. Os impactos ocorrerão na estratégia e nas funções, tanto da IES quanto do ambiente, envolvendo inclusive os setores produtivos econômicos e sociais.

A estratégia é desenvolvida para gerar e ter cuidado com a reputação e para demonstrar que se conhece e se atua no valor agregado. As áreas de valor agregado trabalhadas pela estratégia da IES passam por formação de capital humano, pelo estímulo à boa administração, a ajuda à coesão social, o fortalecimento de economias e a proteção do meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agora que sabemos onde se está e aonde se quer chegar, que tal fazê-lo?

Estar apto estrategicamente é tarefa enorme e que só por ser desenvolvida merece premiação. Entende-se que há a necessidade de buscar e encontrar maneiras de integração para poder responder de maneira digna às mudanças sem, no entanto, que a realidade ofusque e atrapalhe.

As conclusões a que este artigo encaminha são muitas e possíveis.

No entanto, o que se tem a pretensão de passar é uma alternativa que leve à eficácia, tanto na determinação e formulação de estratégias, no seu planejamento e que a implementação possibilite ter uma organização e um controle estratégico que sejam apropriados para a administração da instituição de ensino superior que se entenda e seja vista como diferenciada.

Passa-se também, no decorrer do texto, que só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório. Daí a proposta de que ocorram esforços, pois vale a pena.

A IES bem sucedida, entende melhor os desejos e necessidades de seus clientes-usuários, os pontos fortes e fracos de seus concorrentes e a maneira de se criar valor. Para isso criam estratégias que refletem o propósito de sua IES, bem como a compreensão de suas competências e de seus ativos essenciais.

Essa estratégia é composta a partir de ouvir os envolvidos e ter um quadro em que se tenha uma visão abrangente sobre a instituição e sua atuação no ambiente em que se situa. Essa visão deve ocorrer do ponto de vista de pelo menos quatro perspectivas, em duas dimensões:

- Resultados financeiros; Clientes; Processos internos; e Aprendizado e crescimento.

Essas dimensões podem ser tratadas de maneira independente, mas conjugadas num mapa estratégico, permitem a visão conjunta que acoplada à competência e ao mercado existente e novo, pode simplesmente levar a IES a:

- competir no espaço existente, vencer concorrências, explorar demandas existente, eleger o custo como valor, alinhar as atividades da organização com a decisão de custo baixo.

Ou a

- construir um quadro, que leve a desenvolver ações para criar um espaço sem competição, fazer com que a concorrência torne-se irrelevante, criar e capturar nova(s) demanda(s), romper com a cultura do preço e custo; e alinhar as atividades da organização com o propósito de alcançar diferenciação e baixo custo.

A IES pode pressupor que as condições estruturais do setor educacional estão postas e que a organização deverá competir com as demais pelos espaços existentes e desejados ou, partir do princípio de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor não estão dadas e os atores podem reconstruí-las.

É o mapa estratégico que definirá se o pensamento levado em conta está baseado na competição pura e simples ou poderá a IES, maximizar as oportunidades e minimizar os riscos se considerar um pensamento estratégico baseado na inovação de valor.

Um mapa estratégico de uma IES e sua performance desejada num período, permite dividir as suas perspectivas sob o ponto de vista financeiro, do cliente, do processo interno e do aprendizado e desenvolvimento, a partir de exercícios desenvolvidos na organização, para reduzir, criar, eliminar e elevar os atributos, tanto da IES, quanto do setor ou do ambiente visto genericamente. Todas essas ações ocorrem dentro de dois patamares estratégicos fundamentais:

Estratégias de Produtividade e Estratégias de Crescimento.

REFERÊNCIAS

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron Cage revised institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-168, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo para o Futuro. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

KUHM, T. A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo: Perspectiva, 2003.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II; J. A. Estratégia uma Visão Executiva. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de Estratégia, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M; KRAMER, M. R. A grande Ideia - Criação de Valor Compartilhado. *Harvard Business Review*, p. 16- 32, Janeiro de 2011.

PORTER, M. Estratégia Competitiva, São Paulo: Makron, 1991.

RUMELT, R. Estratégia Boa e estratégia Ruim. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RUSSELL, B. Escritos Básicos, Orbis, Madrid, 1985.

SCHELLING, T. Strategie du Conflit. Paris: PUF, 1986.

SOUZA, S. de; SILVA, A. R. L. da; SILVA JÚNIOR, A. da; SILVA, P. O. M. da. O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: Múltiplos interesses articulados no formalismo. *REGE, São Paulo, Brasil*, v. 19, n. 3, p. 415-434, jul./set. 2012.

VICO MAÑAS, A. Estratégias nos Negócios: Conceitos, Alternativas e Casos, in: Cavalcanti, M. (org.) Gestão Estratégica de Negócios, cap. 2, p.29-64. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2007.

_____ Administração de Sistemas de Informação, São Paulo: Ed. Érica, 2010.

_____ Material apresentado em palestra de abertura do Congresso “Gestão do Conhecimento”, 2011.

_____ Planejamento Estratégico nas MPEs, in: Barros Neto, J. P. de; Souza, G. de (orgs), Manual do Empreendedor, cap. 4, p. 63-88. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.