

Construção de Cenários para Instituições de Ensino Superior

Francis Regis Irineu¹, Francisco Cristóvão Lourenço de Meloⁿ

¹Unitau/ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – fririneu@gmail.com

ⁿUnitau/ MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – frademelo@gmail.com

Resumo- Este artigo aborda a utilização da construção de cenários como ferramenta do planejamento estratégico. O ambiente utilizado é o ensino superior, mais propriamente sobre a criação de um novo curso de Administração de Empresas na cidade de São José dos Campos. Contextualizando, preliminarmente, os conceitos do planejamento estratégico e uma análise do ambiente no qual este setor está inserido. São apresentados processos estratégicos e a construção de cenários. Na construção dos cenários, são analisadas premissas básicas que qualquer instituição de ensino superior pode adotar para conseguir se diferenciar neste mercado tão competitivo. Após a escolha de duas premissas, é realizada uma pesquisa de campo, onde após os resultados obtidos o administrador educacional poderá adotar a sua estratégia de atuação. A principal vocação deste artigo é fortalecer a utilização de ferramentas do planejamento estratégico, pois o administrador terá muito mais recursos e informações no auxílio da tomada de decisões.

Palavras-chave: Cenários. Planejamento. Ensino Superior. Administração.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, são funções básicas que todo administrador utiliza no seu dia a dia. O Planejamento é o primeiro passo do administrador. É nessa etapa que é definido o que a empresa quer ser, aonde ela quer chegar e de qual forma ela pretende atingir o seu objetivo (CHIAVENATO,2002).

Uma das ferramentas dentro deste complexo universo é a construção de cenários. Para construí-los, devemos nos livrar de todos os paradigmas, unindo a nossa imaginação com a experiência adquirida (CHIAVENATO;SAPIRO,2003).

O ambiente analisado é o de educação superior em Administração na cidade de São José dos Campos, notadamente um pólo tecnológico importante em âmbito nacional.

A análise externa, tanto do macro como do micro ambiente, proporcionará a identificação das oportunidades e ameaças existentes para quem está inserido nesta importante área de negócios (BETHLEM,2002).

Ao fazer a análise interna, identifica-se os pontos fortes e os pontos fracos da organização, assim sabe-se onde se pode melhorar e onde estão as competências essenciais da organização (KOTLER,2000)

Após esta análise SWOT, poderá ser realizada a construção de cenários futuros e onde a empresa está encaixada. Após esta análise poderão ser definidos os planos de ação para que a organização possa criar condições de se posicionar no mercado, com suas propostas (CERTO;PETER, 1993).

A construção de cenários é uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e deve ser tratada de forma metodológica, ordenada e que mostre a percepção sobre os ambientes futuros, sendo estes otimistas ou pessimistas (CHIAVENATO;SAPIRO,2003). O processo para a criação de cenários se desenvolve a partir da condição do conhecimento da decisão a ser tomada, ou seja: - Existe uma necessidade clara a ser atendida? Levanta-se um questionamento:- **Quais competências essenciais uma Instituição de ensino deve ter para atrair novos alunos**

Para obter uma resposta é necessário elencar e avaliar quais competências(forças motrizes)são necessárias para uma introdução desta nova IES no setor onde a organização está inserida.

- **Número reduzido de alunos em sala de aula;**

- **Entrega de todo o material didático;**

- **Utilização de Professores Mestres e/ou Doutores com vivência empresarial;**

- **Tornar a nova IES mais conhecida através de visitas às escolas públicas e particulares e através de um sistema de bolsa de estudo para alunos carentes;**

- **Qualidade de ensino ofertada pelos concorrentes, na visão dos alunos;**

- **Facilidade de acesso dos alunos à Instituição de Ensino;**

- **A demanda do mercado;**

- **Situação econômica do País.**

Na seqüência, deve definir nos fatores chaves que afetam as decisões, que são chamados de

indicadores, ou premissas, estas premissas são as que mais parecem impactar na decisão estudada. A partir desses dois indicadores deve ser traçado um gráfico com dois eixos onde são inseridas as duas incertezas de cada indicador (CHIAVENATO;SAPIRO,2003).

Pode se adotar as seguintes premissas:

- **Qualidade de ensino apresentada pelos concorrentes;**

- **A demanda do mercado;**

Cada indicador apresenta suas incertezas que estão atreladas aos fatores da tomada de decisão, se transformando em dois roteiros, apresentados a seguir:

Concorrentes Com Qualidade de Ensino:

Onde todos os concorrentes oferecem ensino com metodologia concreta a ser seguida de alta qualidade com ótimas instalações, fornecimento de material didático para todos os alunos, professores com qualidade respeitável. (na visão dos alunos concluintes de curso)

Concorrentes Com Baixa Qualidade de Ensino:

Onde o ensino é um caos total, sem qualidade pedagógica, com falta de estrutura física, com professores sem titulação. (na visão dos alunos concluintes de curso)

O Mercado demanda ensino diferenciado:

O mercado, busca a diferenciação qualitativa sabendo que pagará o preço da diferenciação. (na visão dos candidatos a vagas no ensino superior)

O mercado demanda ensino de baixo custo:

O mercado busca preço e não se preocupa com o nível de ensino oferecido. (na visão dos candidatos a vagas no ensino superior)

Com a identificação destes roteiros, partimos para a definição dos quatro enredos que representam diferentes lógicas de cenários, conforme a Figura 1, matriz das premissas.



Figura 1 – Matriz das Premissas

Para a criação dos cenários foram adotados como conceito frutas, abordando seu sabor e seus valores comerciais. Sendo clara a identificação da

representatividade de cada cenário e sua relação com o tema proposto.

1º cenário – **Cenário Cereja** – Alta qualidade dos concorrentes / Demanda por diferenciação.

Neste cenário existem concorrentes que apresentam qualidade, e o mercado procura este produto. É possível afirmar que para uma Instituição nova e forte, é um cenário convidativo, desde que se tenham recursos para competir com a alta qualidade oferecida pela concorrência.

2º cenário – **Cenário Limão Galego** – Alta qualidade dos concorrentes / Demanda por preço.

Este cenário apresenta uma concorrência que oferece ensino de qualidade com preços acessíveis, sendo o pior cenário possível para novas Instituições entrarem no setor.

3º cenário – **Cenário Caqui Verde** – Baixa qualidade dos concorrentes / Demanda por preço.

Neste cenário, encontramos instituições que não oferecem qualidade e um mercado que procura somente preço. É um cenário que a princípio parece convidativo, mas que pode ser enganoso pois somente com uma estrutura bem enxuta será possível ter um desenvolvimento sustentável.

4º cenário – **Cenário Mamão Papaia** – Baixa qualidade dos concorrentes / Demanda por Diferenciação.

Neste cenário, encontramos concorrentes com baixa qualidade, que tem pouco a agregar aos alunos e um mercado que procura diferenciação. Este é o melhor cenário para se Empreender.

Na Figura 2 estão alocados os cenários dentro dos roteiros.

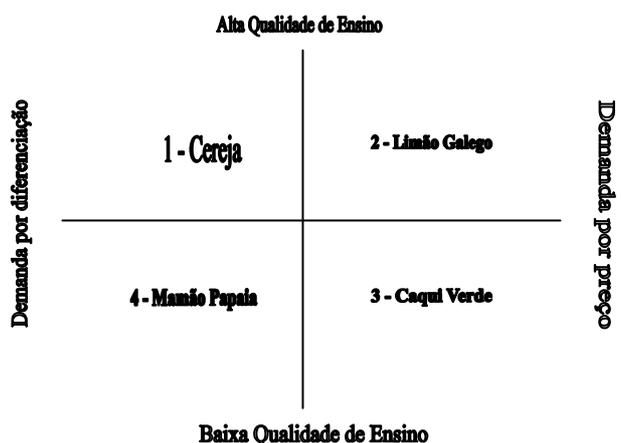


Figura 2 – Matriz das Premissas

Após a identificação das necessidades básicas da organização, da identificação das forças motrizes e das definições das premissas, é elaborada a criação dos roteiros que dão sustentação para a formação dos cenários.

Em seguida se encontra o posicionamento ideal para que se possam definir as Estratégias a serem seguidas. Podemos chamar este posicionamento de “composição fina”, onde

identificamos qual será a atuação da organização dentro deste cenário. A partir deste momento, o posicionamento onde a organização está inserida depende única e exclusivamente da pesquisa de mercado que foi realizada para dar embasamento a estas incertezas.

Para que possamos conhecer a demanda do mercado, foram realizadas pesquisas com alunos do último ano do ensino médio de escolas públicas e particulares. Para o conhecimento da qualidade do ensino oferecido foram realizadas pesquisas com os alunos do último ano do curso de Administração de Empresas. Sendo que todos os pesquisados estudam na cidade de São José dos Campos.

Metodologia

Foi aplicada uma pesquisa para os alunos do ensino médio da cidade de São José dos Campos e se destinou a encontrar dados para embasar a oferta de uma nova Instituição de Ensino Superior em Administração. As questões procuraram entender o que eles esperam dos cursos superiores de Administração.

Foram realizadas questões diretas, procurando saber do entrevistado, se há vontade dele em fazer uma faculdade, qual curso mais o interessa e atrai, o que vai pesar mais na hora dele decidir por uma faculdade.

A pesquisa abordou alunos de escolas do ensino público, sendo escolas do período da manhã e da noite, com questões sobre qual área de estudo mais interessava, com o curso de Administração com mais de 50% (cinquenta por cento) das opções, outra questão abordada, foi a condição financeira destes alunos e mais de 70% (setenta por cento) não podem arcar com mensalidades acima de R\$ 450,00 (Quatrocentos e cinquenta reais). A contrapartida da pesquisa foi feita ao entrevistar alunos que estavam no último ano do curso de administração, para identificar quais os motivos que levaram os alunos a escolher por esta instituição e o que eles acham da relevância do ensino recebido. O maior questionamento foi a falta de preparo das Instituições para receber os alunos e dar suporte para suas necessidades, como a falta de atendimento periódico feito pela coordenação de curso.

A metodologia aplicada também foi de forma direta, procurando conhecer o que mais agradou e o que mais lhe desagradou no curso e o motivo da opção pela Faculdade feita. Foram entrevistados alunos de duas Instituições de ensino superior do curso de Administração, com no total de 200 questionários, ou 35% do total de vagas oferecidas pelas Instituições da região em Administração.

Resultados

Após a tabulação dos resultados, verificou-se que todos os alunos que participaram da pesquisa tem a vontade de fazer uma faculdade. Nota-se também, que há uma forte demanda pelo curso de Administração, sendo este um dos mais citados pelos alunos do ensino médio.

A pesquisa comprova que todos desejam um ensino de qualidade, apesar de alguns ainda acharem que somente a Faculdade Pública possa oferecer esse ensino. Um fator que preocupa a estes alunos são os valores das mensalidades. Os entrevistados entendem que uma política de descontos, seja um fator decisivo na hora dele escolher qual escola ele estudará.

Estes alunos primeiramente procuram uma faculdade pública, onde não tenham que arcar com valores altos de mensalidade, mas como as vagas são limitadas resta a procura pelas faculdades particulares. A pesquisa aponta que se uma escola oferecer uma política de descontos atrativa terá vantagem sobre os seus concorrentes.

A Faculdade deve mostrar os seus diferenciais para o seu público alvo, por meio de campanhas promocionais e participações ativas junto às escolas do ensino médio. A pesquisa junto aos alunos do último ano de administração de empresas mostra o outro lado da moeda, ou seja, quando o aluno entra na faculdade, ele ainda não percebe exatamente qual é a importância do curso que está realizando.

O aluno entende que tem professores capacitados, boa estrutura física, mas não percebem o valor do seu curso, ou seja, a representatividade dele perante o mercado de trabalho e a sua valorização como participe do processo acadêmico.

Discussão

Neste mercado altamente competitivo, fica nítido que existe uma ótima oportunidade para se empreender, pois mesmo que os concorrentes identificados sejam instituições de grande porte, com grandes instalações e bem conhecidas, encontram-se fragilizadas por oferecerem tratamento uniforme para os alunos e a confirmação que os alunos têm de não serem absorvidos pelo mercado de trabalho.

O resultado da pesquisa proporciona o conhecimento da composição deste mercado, após as análises das premissas, conforme a Figura 3.

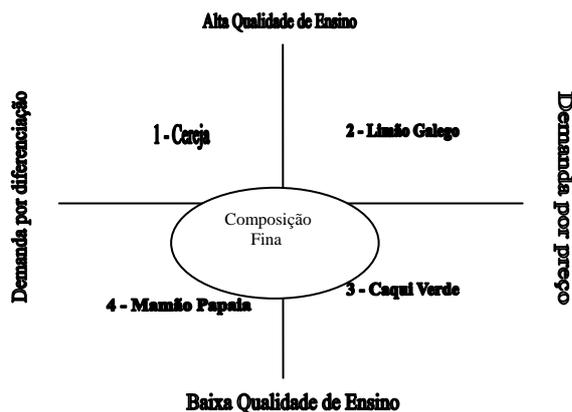


Figura 3 – Matriz das Premissas

- KOTLER, P. **Administração de Marketing – edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- CERTO, S.C., PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- PORTER, M. E. **Estratégica Competitiva**. São Paulo: Campus, 2005.

Para que uma nova faculdade de administração de empresas tenha um diferencial, ela deve oferecer ensino com qualidade pedagógica acima dos padrões da média, utilizando professores com experiência comprovada, tanto academicamente, como profissionalmente, estrutura física com ambientes propícios para a aprendizagem, pode proporcionar a entrega de material didático para todos os alunos, oferecer um centro de carreira específico para os alunos, atendimento comprovadamente diferenciado, além de uma política de descontos. Esta mesma instituição deverá investir em propaganda para tornar-se mais conhecida.

Conclusão

Podemos concluir que, utilizando a ferramenta da construção de cenários, dentro do planejamento estratégico é possível conhecer o melhor o mercado e entender do que ele necessita. Conforme Porter (2003) comenta, deve-se conhecer melhor o que a concorrência oferece e proporcionar um produto ou serviço diferenciado agregando valor ao produto e fazendo com que seus clientes percebam estes valores e os passem adiante.

Referências

- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.