

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES: ESTUDO NO PERU**

***STRATEGIC PLANNING IN UNIVERSITIES: STUDY IN PERU***

***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EN UNIVERSIDADES: ESTUDIO EN EL PERU***

**Renato Alfredo Lazo Paz**

Doutorando em Administração pela Universidade de Ottawa (ON).

Endereço: 75 Laurier Ave. East, Ottawa, ON, Canadá

Telefone: (+1) 819 277 4697

E-mail: rlazo03@uottawa.ca

**Stephanie Torres Reyes**

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Pesquisadora do Laboratório de Ensaio de Combustíveis da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Endereço: UFMG, Av. Pres. Antônio Carlos, n. 6627, CEP: 31270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3409-6650

E-mail: steph.torres.reyes@gmail.com

**Olga Herminda Román Muñoz**

Mestra em Educação e Desenvolvimento Humano pela Universidade de San Buenaventura de Cali (USB Cali)

Professora na Universidade de San Buenaventura de Cali (USB Cali)

Endereço: Av. 10 de Mayo, La Umbría Vía a Pance, Cali, Colômbia

E-mail: ohroman@usbcali.edu.co

Telefone profissional: +57(2) 4882222 Ext: 369

**Tatielle Menolli Longhini**

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Professora no Instituto Federal de Minas Gerais campus Governador Valadares (IFMG-GV)

Endereço: IFMG-GV, Av. Minas Gerais, n. 5189, Grã-Duquesa. Governador Valadares, MG, Brasil

Telefone: (33) 3272-5400

E-mail: tatielle.longhini@ifmg.edu.br

Artigo recebido em 01/03/2019. Revisado por pares em 20/05/2019. Reformulado em 21/05/2019. Recomendado para publicação em 10/08/2019. Publicado em 31/08/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

O planejamento estratégico é um processo contínuo, baseado na realidade interna e externa da organização. Para realizá-lo, é fundamental elaborar ações que permitam seu desenvolvimento no futuro. Neste estudo de caso, analisou-se o contexto de uma reconhecida Faculdade de Ciências Políticas e Jurídicas de uma universidade privada localizada em Arequipa (Peru). Assim, foram analisados documentos institucionais, além de realizadas entrevistas e *surveys*. A partir deles, foram adotadas sete matrizes de ampla utilização que auxiliaram a formulação de uma matriz de decisão final. Portanto, tornou-se possível a implementação de estratégias de atração e manutenção estudantes com excelentes níveis de formação.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Estudo de Caso; Universidades.

## ABSTRACT

Strategic planning is an ongoing process, based on the internal and external reality of the organization. Thus, it is fundamental to elaborate actions that allow its development in the future. In this case, it was studied a Faculty of Political and Legal Sciences of a private university located in Arequipa (Peru). For this, institutional documents were analyzed, as well as interviews and surveys. From them, seven matrices of wide use were adopted that helped to formulate a final decision matrix. Therefore, it became possible to implement strategic attraction and maintenance students with excellent levels of academic training.

**Keywords:** Strategic Planning; Case Study; Universities.

## RESUMEN

La planificación estratégica es un proceso continuo, basado en la realidad interna y externa de la organización. Para realizarlo, es fundamental elaborar acciones que permitan su desarrollo en el futuro. En este estudio de caso, se analizó el contexto de una reconocida Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de una universidad privada ubicada en Arequipa (Perú). Así, se analizaron documentos institucionales, además de realizadas entrevistas y encuestas. A partir de ellos, se adoptaron siete matrizes de amplia utilización que ayudaron a la formulación de una matriz de decisión final. Por lo tanto, se hizo posible la implementación de estrategias de atracción y mantenimiento de estudiantes con excelentes niveles de formación.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; Estudio de caso; Universidades.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as universidades, formam recursos humanos sobretudo a partir da promoção de conhecimento e da criação de soluções alternativas a problemas sociais. Nesse sentido, essas organizações educacionais são influenciadas pelo micro e macroambientes e precisam de ações permanentes para a melhoria da qualidade do ensino.

Para obter a qualidade e a diferenciação exigidas pela sociedade, as IES requerem Planejamento Estratégico (PE). Com essa ferramenta, são oferecidas diferentes propostas de valor para o desenvolvimento da instituição educativa e sua sustentação no curto, médio e longo prazos, garantindo visão e ação globais a partir da definição de propósitos, objetivos e estratégias em nível nacional e internacional (TORRES *et al.*, 2008; SANTOS *et al.*, 2009; TAKAHASHI, 2007; TORRES, VILLAFÁN, ÁLVAREZ, 2008; SANTOS *et al.*, 2009; STUKALIMA, 2013). De maneira geral, o PE é entendido, pois, como um processo em que se define um futuro desejado, assim como as ações efetivas para alcançá-lo.

No caso específico das universidades, reconhece-se o desafio de projetar e implementar o PE. Isso porque se trata de instituições complexas devido a suas várias dimensões, quais sejam: (i) variedade de *stakeholders*; (ii) múltiplos objetivos envolvidos; (iii) diversidade de serviços fornecidos; (iv) diversidade de cursos de formação; (v) variedade de tecnologias usadas; (vi) extensão de sua infraestrutura e (vii) regulamentos locais e nacionais (SANTOS *et al.*, 2009). Consequentemente, as universidades devem se tornar mais flexíveis, o que exige das suas autoridades gestoras a capacidade de detectar as causas e as implicações dos problemas vivenciados (UNESCO-IESALC, 2009; SANTOS *et al.*, 2009; MONTEIRO, ROJO, 2010).

Nas Universidades peruanas, por exemplo, estudos têm mostrado a relevância em planejar-se estrategicamente (UNSA, 2011; UNMSM, 2012, UAP, 2013; UNCP, 2015). Almuiñas e Galarza (2012) indicam que o PE traz melhorias de desenvolvimento e de qualidade na educação superior por considerar tarefas complexas e multidimensionais para o alcance resultados. Para isso, entretanto, torna-se necessário realizar adaptações às peculiaridades de cada contexto (TAVERNIER, 2005).

O estudo de caso em questão objetiva formular um plano estratégico ao departamento de Ciências Políticas e Jurídicas de uma reconhecida universidade privada peruana. A unidade foi escolhida por seu destacado papel acadêmico no Peru e pela demanda em contratar uma empresa para formulação de um PE institucional. Para a investigação, utilizou-se principalmente a proposta teórico-metodológica de David (2011), por ser uma ferramenta capaz de quantificar a informação, evitando a subjetividade.

O presente estudo começa com uma revisão da literatura, abordando o planejamento estratégico e suas metodologias. Na segunda seção, indicam-se a metodologia para a construção de estratégias e os objetivos do plano estratégico, além das matrizes propostas a este estudo. Por fim, expõem-se as reflexões do caso e as proposições de possíveis linhas de pesquisa de planejamento estratégico às universidades.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção, serão abordados o planejamento estratégico, suas definições e as suas contribuições em universidades, bem como as metodologias aplicáveis.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES**

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo contínuo e adaptável em que uma organização define e redefine sua missão, seus objetivos e suas metas. Com isso, seleciona estratégias e recursos para obter resultados em interação com o ambiente externo (MINTZBERG, 2004).

Para Ohmae (2004), o pensamento estratégico permite a implementação de objetivos mentais criativos e flexíveis a ideias futuras que transformem o presente, vislumbrando um novo cenário de uso de recursos (AGUIRRE, 2015; KOTLER, KELLER, 2012; MONTANA, CHAMOV, 2009, p. 117). Dessa maneira, o PE identifica objetivos e meios para alcançá-los, tornando-se processo crítico, participativo e integral em todas as suas fases.

O Manual de seguimento e avaliação de resultados do PNUD (2009) indica que, com a identificação dos objetivos, é possível que as ações empreendidas alcancem as metas escolhidas. As Instituições de Ensino Superior (IES) agem em um ambiente extremamente competitivo e instável, tornando a busca por novas ações uma tarefa permanente para se

manterem no mercado (ALMUIÑAS, GALARZA, 2012). Paralelamente a isso, a sociedade do conhecimento influencia significativamente as universidades modernas em aspectos gerenciais, acadêmicos, tecnológicos e econômicos (STUKALIMA, 2010, 2013). Todo esse contexto encoraja relações mais estreitas e ativas das universidades com o seu ambiente, tornando-se agentes de desenvolvimento em níveis regionais e globais (UNESCO-IESALC, 2009; OECD, 2015).

Para atender a essas exigências, as Instituições de Ensino usam modelos de gestão que elevam a competitividade, ao fortalecer a estrutura acadêmica e científica do país (DAZA, 2010). Assim, o PE é uma condição necessária às IES, para construir e antecipar soluções às realidades institucionais e prover qualidade (PEREIRA MELO, CUNHA, 2008, MOLDOVAN, 2012).

As IES têm vínculos com diversos sistemas organizacionais de diferentes contextos sociais, o que faz com que tenham que se deparar com desafios, tais como: (i) desenvolver habilidades em gestão estratégica; (ii) integrar novos sistemas de informação; (iii) tomar decisões de forma flexível e rápida e (iv) distribuir liderança entre os gestores acadêmicos e administrativos pertencentes às instituições (MIDDLEHURST, 2004; GONZÁLEZ, 2012; STUKALIMA, 2013; NAG, HAMBRICK, CHEN, 2007).

Considerando esse ambiente desafiador, o processo de formulação de um plano estratégico pode ser dividido em quatro etapas: diagnóstico, formulação, execução e controle. Para este estudo, foram aplicadas oito matrizes a fim de analisar o departamento de Ciências Políticas e Jurídicas de uma universidade privada peruana.

## 2.2 MATRIZES DE ANÁLISE PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para ampliar a compreensão do estudo em questão, este tópico descreve as matrizes que originaram a última matriz de decisão final, que formula os objetivos e as diretrizes do plano estratégico usado no departamento de ensino analisado.

### 2.2.1 Matriz SWOT

A Matriz SWOT – definida por *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – combina a análise de ambientes

internos e externos à organização. Assim, permite-se: (i) reconhecer as características de diferenciação da organização; (ii) identificar as condições que prejudicam o seu funcionamento; (iii) selecionar as forças de atuação; (iv) encontrar ameaças à empresa (OLIVEIRA, 2004; MONTANA, CHARNOV, 2009). Os elementos da matriz SWOT são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz FOFA (SWOT).

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades (O)	Ameaças (A)
Forças (F)	Sobrevivência	Manutenção
Fraquezas (F)	Crescimento	Desenvolvimento

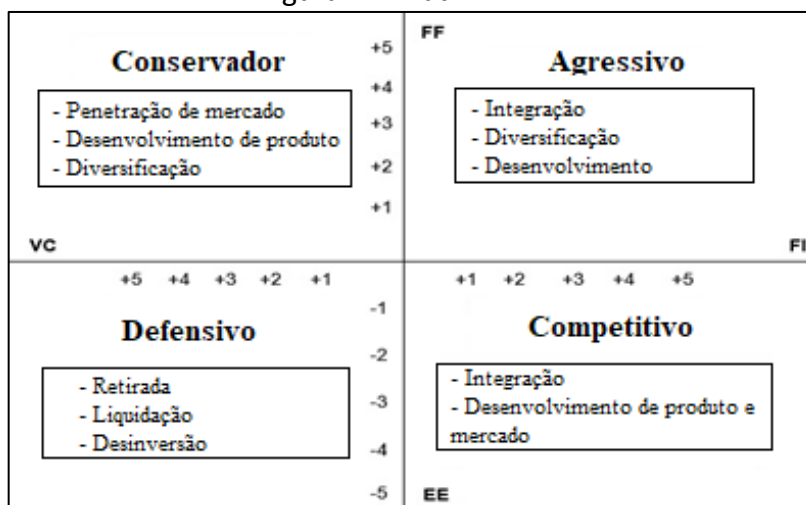
Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Oliveira (2004), 2019.

Através dessa matriz, são implementadas estratégias para manter os pontos fortes da organização, reduzir os pontos fracos, além de aproveitarem-se as oportunidades e enfrentarem-se as ameaças. Considera-se, portanto, o grau de predominância de cada um para a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou o desenvolvimento da organização ao longo do tempo.

### 2.2.2 Matriz da posição estratégica e de avaliação da ação (PEYEA)

A matriz PEYEA, inicialmente apresentada por Rowe, Mason e Dickel (1982), é uma matriz geradora de estratégia. Ela se baseia em uma análise prévia da posição estratégica interna e externa da organização. As estratégias nela elaboradas são classificadas em quatro categorias: (i) conservadora; (ii) agressiva; (iii) defensiva e (iv) competitiva. De acordo com David (2011), as duas dimensões internas que compõem essa matriz são: Força financeira (FF) e Vantagem competitiva (VC); e as dimensões externas seriam: Estabilidade do meio ambiente (EE) e Força da indústria (FI) – detalhadas na Figura 1.

Figura 1 – Matriz PEYEA



Fonte: Adaptado de David (2011).

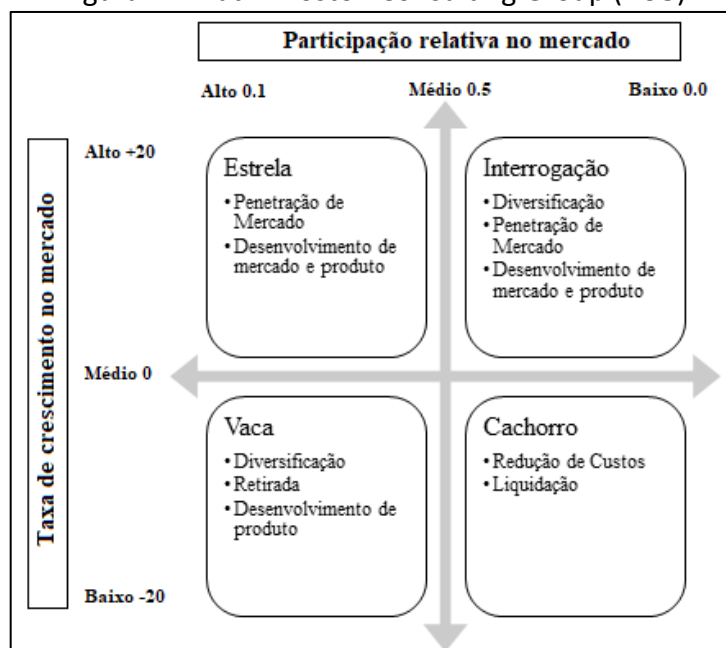
Segundo David (2011), a dimensão FF concentra-se principalmente na análise da volatilidade esperada dos indicadores financeiros de rentabilidade e endividamento. Nela, consideram-se o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), o retorno sobre ativos (ROA) e o rateio da dívida. Esses indicadores permitem determinar o grau de estabilidade da empresa para gerar recursos e cumprir obrigações financeiras. Uma baixa estabilidade aponta dificuldades financeiras futuras.

Por outro lado, a dimensão VC analisa a posição competitiva da empresa com base em sua participação do mercado, usando, para isso, uma variável *proxy*. Finalmente, as dimensões externas EE e FI analisam os principais indicadores do setor (força da indústria) e indicadores macroeconômicos relevantes para a empresa (estabilidade do meio ambiente). Vale lembrar que é dada especial atenção aos fatores que possuem maior probabilidade de modificar o ambiente competitivo (DAVID, 2011).

### 2.2.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG, Crescimento - Participação)

Trata-se de um modelo que se baseia no ciclo de vida do produto e na curva de experiência. Enquanto o primeiro indica que cada produto e/ou serviço tem ciclos, desde o nascimento até a morte, o segundo explica os preços e o comportamento competitivo nos segmentos de mercado. Assim, a matriz procura definir a taxa de crescimento do mercado e analisar a participação relativa da empresa nele, conforme Figura 2.

Figura 2 - Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fonte: Adaptado de David (2011).

Com base nesses critérios, a matriz BCG localiza a organização, a marca ou a unidade comercial estratégica. Os quadrantes são denominados: (i) vaca leiteira: participação importante em um mercado de pequeno crescimento; (ii) estrela: crescimento significativo e de alta participação; (iii) interrogação: baixa participação em mercados com alto potencial de crescimento; (iv) cachorro: baixa participação no mercado, com baixas taxas de crescimento, sendo sugerida, por vezes, a retirada.

Essa matriz permite à organização analisar seu fluxo de caixa, bem como identificar deficiências de diferentes unidades organizacionais e avaliar investimentos feitos. Por outro lado, esta ferramenta identifica se a concorrência – seja a indústria ou as novas divisões – está crescendo, pois realiza uma avaliação atemporal da organização.

Ainda segundo David (2011), esta matriz não leva em consideração o tamanho do mercado e as vantagens competitivas, que também são importantes na formulação de estratégias. Esta limitação é complementada pelas demais matrizes.

#### 2.2.4 Matriz Interna-Externa (IE)

De acordo com Capps e Glismeyer (2012), a matriz Internal-External (IE) pode ser classificada como uma técnica de análise de portfólio, assim como as matrizes BCG e



GE/McKinsey. Ela permite ampliar a análise estratégica ao incluir unidades de negócios, constituintes do portfólio de investimentos da organização. Conforme Cassidy, Glissmeyer e Capps (2013), a matriz IE expande a análise ao expor resultados da Matriz EFE (*External Factor Evaluation*) e da Matriz IFE (*Internal Factor Evaluation*).

A Matriz EFE permite avaliar as informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas, governamentais, legais, tecnológicas e competitivas. Essas informações são analisadas para formular uma lista de fatores críticos de sucesso externo com peso de 0,0 (não importante) e 1,0 (muito importante).

Posteriormente, uma classificação – de 1 a 4 – é atribuída a cada fator, para indicar com que eficácia a organização está respondendo a cada um deles. Em seguida, cada peso é multiplicado pelo peso recebido por cada fator na fase anterior. Finalmente, adicionam-se os resultados obtidos para conhecer o resultado total da organização (DAVID, 2011). Quanto maior for o resultado, maior será a capacidade de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças. O Quadro 2 apresenta, de maneira generalizada, como se configuram as matrizes IFE e EFE. Nele, os fatores de êxito podem ser as forças e fraquezas (para o EFE) e as oportunidades e ameaças (para o IFE).

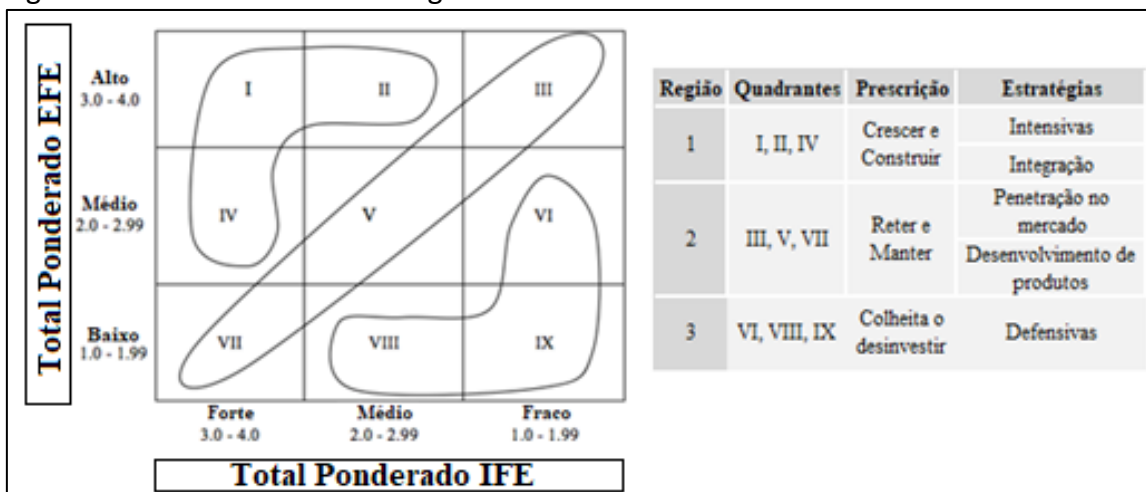
Quadro 2 - Matriz EFE e IFE.

Fatores de Êxito	Peso	Desempenho	Resultado
Fator 1	W1	D1	$W1 \times D1$
Fator 2	W2	D2	$W2 \times D2$
-----			
-----			
-----			
Fator 1-n	Wn-1	Dn-1	$Wn-1 \times Dn-1$
Fator n	Wn	Dn	$Wn \times Dn$
<b>Somatória</b>			

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de David (2011), 2019.

Finalmente, os resultados obtidos são usados para localizar a empresa em um de nove quadrantes que compõem a matriz IE (Figura 3).

Figura 3 - Alternativas de estratégias – Matriz Interna – Externa.



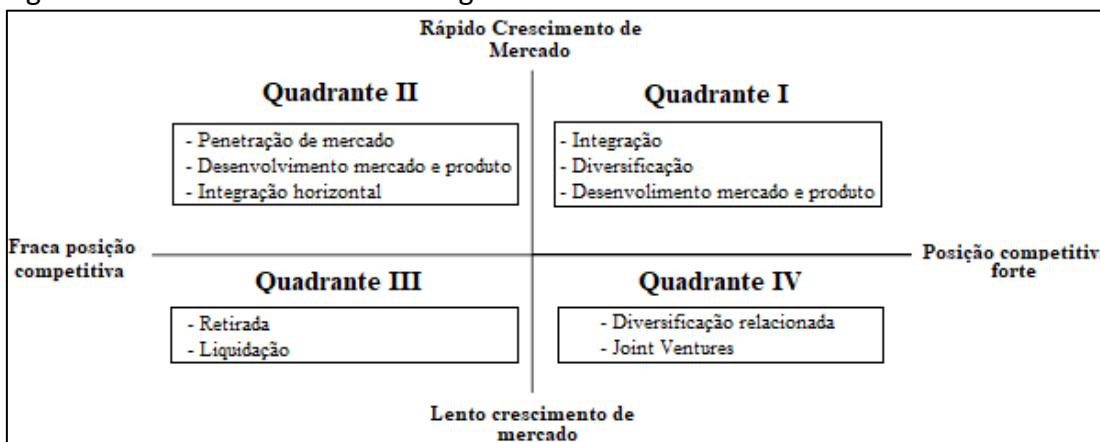
Fonte: Adaptado a partir de David (2011).

A matriz IE caracteriza-se por ter três regiões que sugerem diferentes estratégias e são usadas para a conformação da matriz de decisão final – qualitativa e quantitativamente.

### 2.2.5 Matriz da Grande Estratégia (GE)

A Matriz da Grande Estratégia assemelha-se à matriz BCG, pois permite posicionar a empresa em um de quatro quadrantes de estratégias gerais (CHRISTENSEN, BERG, SALTER, 1976). No entanto, enquanto a matriz BCG usa a taxa de crescimento da indústria e a participação da empresa, a GE analisa a competitividade da organização, frente ao setor ou indústria (Figura 4).

Figura 4 - Matriz da Grande Estratégia.



Fonte: Adaptado de Rothaermel (2015).

Conforme Rothaermel (2015), as empresas do quadrante I estão em uma excelente posição estratégica, com vantagens para desenvolver-se nos mercados. Por outro lado, o

quadrante II é desafiador, pois com a incapacidade de competir em ambiente de alto crescimento, a sobrevivência da organização é arriscada. Finalmente, o quadrante III apresenta um cenário de sérios problemas para a empresa, e o quadrante IV sugere diversificação para a atividade da organização em um ambiente de crescimento lento.

### 2.2.6 Matriz de decisão final quantitativa do planejamento estratégico

Esta matriz permite analisar estratégias alternativas objetivamente, considerando fatores internos e externos de sucesso, previamente identificados com a matriz (EFE) e a matriz (EFI) – Quadro 3. Desse modo, não limita o número de estratégias a serem avaliadas simultaneamente.

Quadro 3 - Matriz de decisão final quantitativa do Planejamento Estratégico.

Fatores críticos	Estratégias Alternativas			
	Peso	Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3
<b>Fatores externos claves</b>				
Economia				
Políticas/Leis/Governo				
Contexto social/cultural/demográfico/meio ambiente				
Tecnologia				
Competência				
<b>Fatores internos claves</b>				
Gestão				
Marketing				
Finanças/contabilidade				
Produção/operações				
Pesquisa				
Sistemas de gestão de informação				

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de David (2011), 2019.

Isso permite que as decisões estratégicas mais importantes sejam identificadas, sem perder de vista as propostas de desenvolvimento crítico. Além disso, faz-se um julgamento objetivo de cada estratégia para se ter uma melhor decisão (DAVID, 2011, p. 193).

A partir do quadro conceitual apresentado, pode-se verificar que o PE nas universidades permite descobrir as necessidades da comunidade, as oportunidades e as ameaças do meio ambiente. Ele indica pontos fortes e fracos, e as competências para definir missão, visão, programas e objetivos estratégicos para uma educação de qualidade.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo de caso permitiu observar a realidade do planejamento estratégico no contexto em que ocorre, sendo escolhido o ambiente universitário peruano (YIN, 2001; GIL, 2008). Para a realização do trabalho, foram seguidas três etapas.

São elas: Fase 1 – a matriz de avaliação de fatores internos (IFE) e a matriz de avaliação de fatores externos (EFE); Fase 2 – a matriz SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), a matriz estratégica de avaliação de posicionamento e ação (PEYEA), o Boston Consulting Group (BCG), a matriz interna-externa (EI) e a matriz de grande estratégia (GE); e, no estágio 3, a matriz de decisão quantitativa final do planejamento estratégico (MCPE).

Na primeira etapa, foram analisados documentos da Universidade que estavam relacionados às práticas de planejamento da instituição. Os documentos principais foram: (i) planos estratégicos elaborados anteriormente; (ii) manual de funções do pessoal administrativo e das autoridades; (iii) declarações sobre o perfil do candidato e o perfil do estudante; (iv) instruções para estudantes formados e (v) instrutivo de requisitos para a acreditação de Faculdades de Ciências Políticas e Jurídicas segundo com as diretrizes do SINEACE.

Na segunda fase, realizaram-se entrevistas nas instalações da Universidade na Faculdade estudada. Foram entrevistados: (i) o reitor da faculdade; (ii) o diretor do programa; (iii) o diretor acadêmico do programa e (iv) o secretário geral. A justificativa para a eleição deste pessoal deveu-se ao fato de que eles são as principais autoridades da Faculdade, tanto no nível acadêmico quanto na gestão administrativa. Nesse sentido, essa equipe tem conhecimento sobre a unidade de análise e uma visão mais ampla de atividades que avaliam o contexto.

O questionário utilizado nas entrevistas foi estruturado conforme as questões das matrizes de análise do microambiente (estrutura competitiva do setor, barreira à entrada no setor, barreira à saída do setor, poder dos estudantes e candidatos, poder e disponibilidade dos professores substitutos). Além disso, foram adicionadas perguntas específicas sobre missão, visão, objetivos, pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Posteriormente, foram realizadas *surveys* aos grupos de interesse para obter os dados nas matrizes de formulação e avaliação de estratégias. Os resultados foram tratados por meio da análise simples das respostas: os valores quantitativos atribuídos em cada matriz foram obtidos com a média aritmética dos resultados obtidos nas *surveys*, levando em consideração as respectivas diretrizes.

Na terceira etapa, os dados foram analisados, considerando os aspectos apontados por Yin (2001), Merriam (1998) e Creswell (2007). Essa análise pode ser resumida nas seguintes etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) processamento de dados, inferência e interpretação.

#### **4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

De acordo com informações do Instituto Nacional de Estatística e Informática (INEI, 2014), em 2014, existiam 142 universidades no Peru, das quais 51 eram instituições públicas e 91, privadas. Desse total, 100 possuíam faculdades de direito e/ou ciências jurídicas – ciências políticas.

Neste contexto, Vargas (2015) adverte que houve um aumento da oferta universitária no Peru, que prejudicou não apenas a qualidade, como também as condições mínimas de operação dos espaços de ensino. Isso se justifica pelo atraso de quase três décadas no processo de modernização do quadro jurídico que regulamentava as funções legais, pela organização interna das universidades peruanas em si e pela existência de fins distorcidos, o que produziu um quadro legal deficiente, motivando o radicalismo partidário nas universidades públicas e a comercialização em unidades particulares (VARGAS, 2015).

Em 8 de julho de 2014, a Lei 30220 foi promulgada como Lei da Nova Universidade, substituindo a Lei 23733 de 1983, que até então governava a operação das universidades no Peru. O primeiro artigo desta Lei específica que o novo quadro jurídico deve regular a criação, a operação, a supervisão e o encerramento de universidades, bem como promover a melhoria contínua da qualidade educacional. Nesse sentido, para promover esse processo de melhoria da qualidade nos serviços universitários e nos processos licitatórios, foi criada a Superintendência Nacional de Educação Universitária (SUNEDU).

A SUNEDU promove o processo de padronização da qualidade universitária, orientada pelo Sistema Nacional de Avaliação, Credenciamento e Certificação de Qualidade Educacional – SINEACE (Lei nº 28740, 2006). De acordo com o SINEACE (2010), as instituições de ensino superior devem ser avaliadas por quatro dimensões, sendo a primeira delas o Planejamento Estratégico. Logo, o PE é visto como um aspecto fundamental da gestão adequada de universidades.

A Faculdade de Ciências Jurídicas e Políticas da universidade privada peruana<sup>1</sup> (unidade de estudo), estruturou o programa profissional de Direito em 12 ciclos (semestres), equivalentes a 6 anos de estudo. Logo, por duas modalidades – Exame de Grau ou Tese – o estudante obtém o título profissional de Advogado.

#### 4.1 APLICANDO O MÉTODO DE ESTUDO

O Planejamento Estratégico desenvolvido faz parte do esforço geral das universidades peruanas para participar do processo de avaliação e certificação da qualidade educacional pelo SINEACE. Assim, além do compromisso de implementar diretrizes estratégicas e qualidade educacional, as universidades se comprometem a investir para alcançá-las, como é o caso da Faculdade e da Universidade estudadas.

Finalmente, os resultados e as considerações finais do caso foram descritos, considerando que, ao contrário da matriz quantitativa final de planejamento estratégico proposta por David (2011), foi apresentada uma estrutura que indica as estratégias na parte esquerda da tabela, os pesos atribuídos a cada um, os valores numéricos totais e as médias das matrizes utilizadas no estágio 1 e no estágio 2. Desse modo, a matriz de decisão quantitativa final apresenta as estratégias que tiveram maior peso durante o processo de avaliação (Quadro 4).

---

<sup>1</sup> Como o intuito de guardar o sigilo das informações outorgadas pela Faculdade, a pesquisa mantém a confidencialidade do nome da Universidade estudada.

Quadro 4 - Matriz de decisão final quantitativa.

	ESTRATÉGIA	FOFA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	PONTUAÇÃO ASSIGNADA	MÉDIA PONDERADA
1	Estratégia 1	X	X	X	X	X	N1	n1	<b>N1*n1</b>
2	Estratégia 2	X	X	X	X	X	N2	n2	<b>N2*n2</b>
3	Estratégia 3	X	X	X	X		N3	n3	<b>N3*n3</b>
4	Estratégia 4	X		X	X		N4	n4	<b>N4*n4</b>
5	Estratégia 5	X		X	X		N5	n5	<b>N5*n5</b>
6	Estratégia 6	X		X	X		N6	n6	<b>N6*n6</b>
7	Estratégia 7	X		X	X		N7	n7	<b>N7*n7</b>

*Pontuação assinalada: 3=Muito importante, 2=Medianamente Importante, 1=Importante*

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos nesse estudo de caso por meio das matrizes aplicadas, e no final da seção é mostrada a matriz de decisão final.

#### A) Análise FOFA da Faculdade

Esta matriz confronta as oportunidades e as ameaças do ambiente peruano, registradas na matriz EFE, com os pontos fortes e fracos da Faculdade, que constam na matriz EFI, para gerar alternativas para aproveitar as condições favoráveis e mitigar as adversas (Quadro 5 que é apresentado na página a seguir).

Quadro 5 – Análise SWOT da Faculdade.

Forças		Fraquezas	
1	Universidade reconhecida no país.	1	Ausência de programas pedagógicos de atualização e capacitação para os docentes fixos.
2	Mais de 50 anos de experiência em educação superior.	2	Metodologias de ensino desatualizadas.
3	Infraestrutura educativa adequada.	3	Processos administrativos trabalhosos.
4	Reconhecimento de formados no mercado pelo seu bom nível profissional.	4	Pouca relação entre mercado e academia.
5	Docentes fixos com ampla experiência acadêmica e profissional.	5	Pouca disponibilidade de professores em tempo completo. Falta de compromisso com ensino.
6	Plano curricular atualizado e competitivo.	6	Aumento de estudantes não permite personalizar, nem aumentar qualidade do ensino.
Oportunidades		Ameaças	
1	Atrativo constante e crescente do curso de direito.	1	Novas Faculdades de Direito.
2	Importante crescimento da população da área de influência da Universidade.	2	Regulações restringem o número de estudantes em curso/formados do curso de Direito.
3	Incremento do poder aquisitivo das pessoas.	3	Diminuição da disponibilidade de professores capacitados e com experiência.
4	Crescente interesse pela educação em universidades privadas.	4	Agressivas campanhas de publicidade e marketing de universidades competidoras.
5	Criação de curso afins com importante demanda potencial - curso profissional de ciências políticas e governança.	5	Maiores exigências para certificação das faculdades de Direito.
6	Aumento do interesse dos profissionais do curso de Direito - graduação e pós-graduação.		

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Para construir a matriz FOFA, as oportunidades e ameaças registradas na matriz EFE, bem como os pontos fortes e fracos da matriz EFI, foram utilizados para elaborar quatro quadrantes: forças e oportunidades (FO), fraquezas e oportunidades (FO), forças e fraquezas (FA), e fraquezas e ameaças (FA), conforme Quadro 6 apresentado a seguir.



Quadro 6 – Matriz de opções estratégicas da Matriz SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Franquezas</b>
	F1. Universidade reconhecida no país. F2. Mais de 50 anos de experiência em educação superior. F3. Infraestrutura educativa adequada. F4. Reconhecimento de formados no mercado por bom nível profissional. F5. Docentes fixos com ampla experiência acadêmica e profissional. F6. Plano curricular atualizado e competitivo.	D1. Ausência de programas pedagógicos de atualização e capacitação para os docentes fixos. D2. Metodologias de ensino desatualizadas. D3. Processos administrativos trabalhosos. D4. Pouca relação entre mercado e academia. D5. Pouca disponibilidade de professores de tempo completo. Falta de compromisso com o ensino. D6. Aumento de estudantes não permite personalização nem aumento de qualidade do ensino.
<b>Oportunidades</b>	<b>Opções estratégicas FO</b>	<b>Opções estratégicas DO</b>
O1. Crescimento de interesse pelo curso de direito. O2. Rápido e constante crescimento da população da área de influência da Universidade. O3. Incremento do poder aquisitivo das pessoas. O4. Crescente interesse em universidades privadas. O5. Criação de curso afins com importante demanda potencial - curso profissional de ciências políticas e governança. O6. Aumento do interesse dos profissionais do curso de Direito - especialidades e pós-graduação.	1. Aumentar a oferta de cursos de pós-graduação stricto e lato sensu (F1, F2; O1, O2, O3). 2. Criar o curso profissionalizante de Ciências Políticas e Governança (F1, F2; O1, O2, O3). 3. Desenhar de uma estrutura curricular que inclua curso eletivos para obtenção de créditos nas áreas específicas de Direito (F5, F6; O5, O6).	1. Implementar sistema de capacitação para professores (D1, D2; O1, O2). 2. Desenvolver um sistema de informação administrativa que agilize os distintos trâmites e processos da Faculdade (D3; O1, O2). 3. Impulsionar alianças estratégicas com principais empregados do Estado (D4; O4). 4. Implementar sistema de incentivos para professores e o pessoal administrativo da Faculdade (D5; O4). 5. Redesenhar a distribuição letiva que aumente número de aulas e reduza número de estudantes nas salas (D6; O4).
<b>Ameaças</b>	<b>Opções estratégicas FA</b>	<b>Opções estratégicas DA</b>
A1. Novas Faculdades de Direito. A2. Regulações que restringem o número de estudantes em curso/formados do curso de Direito. A3. Diminuição da disponibilidade de professores capacitados e com experiência. A4. Agressivas campanhas de publicidade e marketing de universidades competidoras. A5. Maiores exigências para a acreditação/certificação das faculdades de Direito.	1. Melhorar o posicionamento da Faculdade por meio de promoção de atividades de marketing que destaque os fatores diferenciadores em comparação com a concorrência (F1, F2; A1, A4). 2. Implementar um programa para o reconhecimento dos professores para gerar maior identidade com a Universidade (F1, F2; A3). 3. Conseguir creditação da Faculdade com desenvolvimento de requisitos e atividades necessárias (F5, F6; A5).	1. Desenvolver programas que impulsionem as atividades extracurriculares nos estudantes (D6, A1). 2. Promover a participação de estudantes e formados no ensino – comparecimento nas aulas (D1, A3).

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

## B) Matriz da posição estratégica e avaliação da ação (PEYEA)

Os Quadros 7, 8, 9 e 10 mostram os fatores para a Faculdade em estudo e o subsetor de faculdades de Direito na área de influência no sul do país.

Quadro 7 – Estabilidade do Entorno da Matriz PEYEA

Estabilidade do Entorno (EE)									
<b>1. Mudanças tecnológicas</b> As mudanças tecnológicas no setor são muitas (0) ou poucas (6)?	Muito	0	1	2	3	4	5	6	Pouco
<b>2. Taxa de inflação</b> Quanto influenciará o setor se a taxa de inflação for alta (0) ou baixa (6)?	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baixa
<b>3. Variabilidade da demanda</b> A demanda por curso profissionalizante de Direito apresenta grande viabilidade (0) ou pequena viabilidade (6)?	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequena
<b>4. Nível de preços de serviços educacionais universitários</b> O nível de preços dos serviços educacionais universitário é alto (0) ou baixo (6)?	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Baixo
<b>5. Barreiras de entrada ao mercado</b> As barreiras de entrada a novas faculdades de Direito são poucas (0) ou muitas (6)?	Poucas	0	1	2	3	4	5	6	Muitas
<b>6. Pressão da concorrência</b> A pressão da concorrência é alta (0) ou baixa (6)?	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baixa
<b>7. Sensibilidade da demanda nos preços</b> (Elasticidade-preço da demanda) Os estudantes são muito sensíveis às mudanças nos preços das matrículas/semestre (0) ou insensíveis (6)?	Sensíveis (demanda elástica)	0	1	2	3	4	5	6	Insensíveis (demanda inelástica)
<b>8. Pressão de cursos substitutos</b> A pressão de cursos substitutos é alta (0) ou baixa (6)?	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baixa
<b>Média - 6 =</b>								<b>-3.3</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Quadro 8 – Força da Indústria da Matriz PEYEA.

Força da Indústria (FI)									
<b>1. Potencial de crescimento</b> O potencial de crescimento do setor é baixo (0) ou alto (6)?	Baixo	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alto
<b>2. Potencial de utilidades</b> O potencial de utilidades no setor é baixo (0) ou alto (6)?	Baixo	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alto
<b>3. Estabilidade financeira</b> A estabilidade financeira das faculdades de Direito é baixa (0) ou alta (6)?	Baixa	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alta
<b>4. Conhecimento tecnológico</b> O conhecimento tecnológico ( <i>know-how</i> ) é simples (0) ou complexo (6)?	Simples	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Complexo
<b>5. Utilização de recursos</b> A utilização de recursos por parte das faculdades de Direito é ineficiente (0) ou eficiente (6)?	Ineficiente	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Eficiente
<b>6. Intensidade de capital</b> O setor é intensivo em trabalho (0) ou intensivo em capital (6)?	Baixo	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alta
<b>7. Facilidade de entrada ao mercado</b> O ingresso de novos concorrentes ao mercado é fácil (0) ou difícil (6)?	Fácil	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Difícil
<b>8. Produtividade na indústria ou utilização da capacidade instalada</b> A utilização da capacidade instalada é baixa (0) ou alta (6)?	Baixa	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alta
<b>9. Poder de negociação dos produtores</b> O poder de negociação das faculdades de Direito, conforme os candidatos e os estudantes é baixo (0) ou alto (6)?	Baixo	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alto
<b>Média =</b>								<b>3.2</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

**Quadro 9 – Vantagem Competitiva da Matriz PEYEA.**

Vantagem Competitiva (VC)									
<b>1. Participação no mercado</b> A participação da Faculdade no mercado é pequena (0) ou grande (6)?	Pequena	0	1	2	3	4	5	6	Grande
<b>2. Qualidade do serviço</b> A qualidade do serviço é menor (0) ou maior (6)?	Menor	0	1	2	3	4	5	6	Maior
<b>3. Lealdade dos estudantes</b> A lealdade dos estudantes é baixa (0) ou alta (6)?	Baixa	0	1	2	3	4	5	6	Alta
<b>4. Utilização da capacidade instalada por parte dos concorrentes</b> A capacidade instalada dos concorrentes é baixa (0) ou alta (6)?	Baixa	0	1	2	3	4	5	6	Alta
<b>5. Conhecimento tecnológico</b> O conhecimento tecnológico ( <i>know-how</i> ) que possui a Faculdade é baixo (0) ou alto (6)?	Baixo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>6. Integração vertical</b> A integração vertical da Faculdade é baixa (0) ou alta (6)?	Baixa	0	1	2	3	4	5	6	Alta
<b>7. Velocidade de introdução de novos serviços.</b> A velocidade de introdução de novos serviços na Faculdade é lenta (0) ou rápida (6)?	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
<b>Média: - 6 =</b>							<b>-2.4</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Quadro 10 – Força Financeira da Matriz PEYEA

Força Financeira (FF)									
<b>1. Retorno ao investimento</b> O retorno ao investimento da Faculdade é baixo (0) ou alto (6)?	Baixo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>2. Alavancagem</b> As dívidas das Faculdades de Direito no setor são grandes (0) em comparação com o capital próprio ou pequenas (6)?	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Baixo
<b>3. Liquidez</b> A liquidez da Faculdade é baixa (0) em relação com seus gastos correntes ou é alta (6)?	Baixa	0	1	2	3	4	5	6	Alta
<b>4. Capital disponível vs capital requerido</b> O capital disponível para a Faculdade é baixo (0) em comparação com o capital requerido ou é alto (6)?	Baixo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>5. Fluxo de caixa</b> O fluxo de caixa da Faculdade é baixo (0) ou é alto (6)?	Baixo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>6. Facilidade de saída ao mercado</b> Se a Faculdade fosse parar seu funcionamento, seria difícil (0) ou fácil (6)?	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
<b>7. Risco envolvido no setor</b> O risco envolvido no setor é alto (0) ou baixo (6)?	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Baixo
<b>8. Economias de escala e experiência</b> As economias de escala e experiências que aproveita a Faculdade são baixas (0) ou altas (6)?	Baixas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
<b>Médio =</b>							<b>3.8</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Com a avaliação dos Quadros 7, 8, 9 e 10, permitiu-se elaborar a Figura 5 a partir das Equações 1 e 2:

$$X = FI + VC \text{ (Equação 1)}$$

Onde:

FI: Força da indústria (FI);

VC: vantagem competitiva.

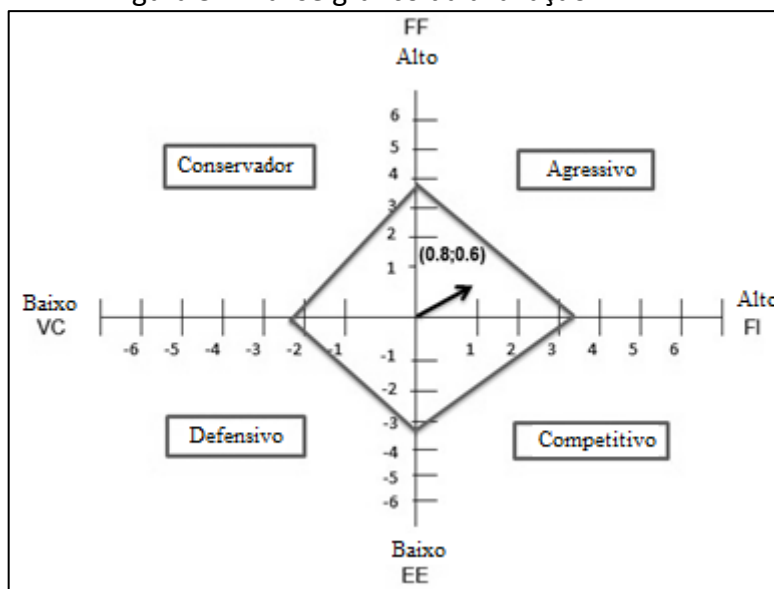
$$Y = EE + FF \text{ (Equação 2)}$$

Onde:

EE: Estabilidade do meio ambiente;

FF: Força Financeira.

Figura 5- Análise gráfico da avaliação PEYEA.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

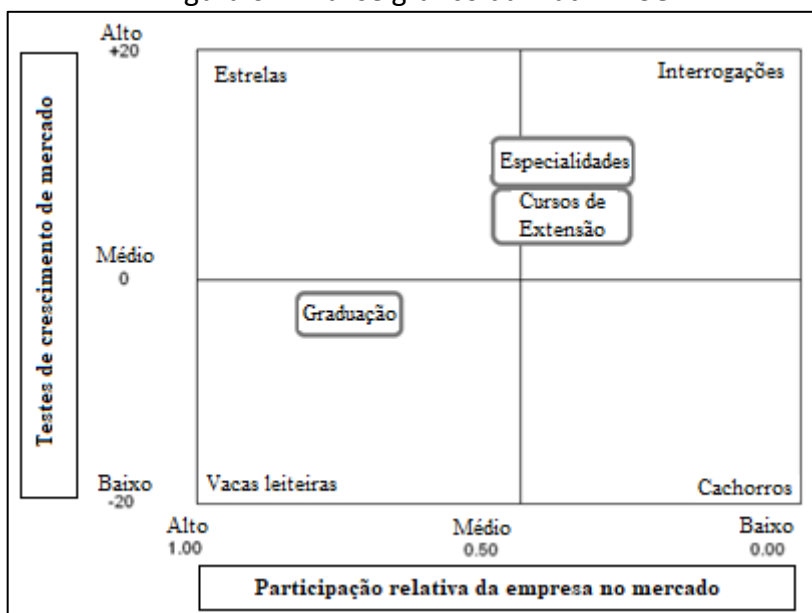
A matriz revela que o setor mostra forças em um ambiente intermediário de estabilidade. Por sua vez, a Faculdade tem uma certa vantagem competitiva, assim como uma importante força financeira que lhe permite avançar diante de possíveis turbulências no meio ambiente. A postura estratégica apropriada é uma posição agressiva, para aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas por um mercado crescente. Essa posição envolve a procura de novos segmentos de mercado de produtos, empregando métodos de planejamento abrangentes, controles descentralizados e ampla análise ambiental.

### C) Matriz Boston Consulting Group (BCG, Crescimento-Participação)

A matriz BCG teve como objetivo analisar a posição estratégica da Faculdade. A

avaliação da posição estratégica foi feita utilizando dois critérios como eixos da matriz: (i) taxa de crescimento da indústria e do mercado e (ii) participação relativa da empresa no mercado. A partir desses critérios, a Faculdade foi colocada em um dos quadrantes (Figura 6).

Figura 6 - Análise gráfico da matriz BCG



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Considerando os serviços oferecidos pela Faculdade no nível de graduação e pós-graduação, pode-se observar na matriz que o curso tem participação de mercado significativa, em setor com crescimento moderado. Por outro lado, no nível de pós-graduação, há crescimento significativo na demanda por cursos de *stricto* e *lato sensu*. Porém, a Faculdade ainda não possui uma posição forte nesse mercado. Esta situação coloca os cursos de graduação como serviços de vaca leiteira e os cursos de pós-graduação *stricto* e *lato sensu* como serviços no quadrante de interrogação. Portanto, é necessário analisar a melhor estratégia de acordo com as características de cada unidade de negócios e sua posição relativa na matriz.

Nesse sentido, conforme dito pelas autoridades da Faculdade nas entrevistas, propõe-se a implementação de um curso em Ciência Política e Governança. A Faculdade se interessa em oferecer treinamento especializado em gestão governamental num contexto de baixo fornecimento de cursos similares e o crescente interesse em profissionalizar a gestão pública.

Além disso, propõem-se as seguintes estratégias baseadas na força financeira e na reputação da instituição:

- **Graduação – Vaca leiteira:** requer a manutenção do curso, mesmo que em uma situação de baixo crescimento.
- **Desenvolvimento de produtos e/ou serviços:** investir na melhoria da metodologia de ensino, bem como implementar um currículo que permita aos alunos fazerem cursos lato sensu em diferentes áreas do Direito. Incentivar os esforços para obter a acreditação da Faculdade. Desenvolver o plano de curso para Ciência Política e Governança.
- **Pós-graduação – Interrogação:** ainda não há certeza de como o mercado se comportaria.
- **Desenvolvimento de mercado:** promover atividades de marketing e publicidade que gerem maior interesse para os cursos de pós-graduação stricto sensu em relação ao público-alvo.
- **Desenvolvimento de produtos e/ou serviços:** oferecer uma maior variedade de cursos e especializações que priorizem certas áreas do Direito, nas quais a Faculdade procura ser reconhecida e ter fatores diferenciadores vantajosos em relação à concorrência.

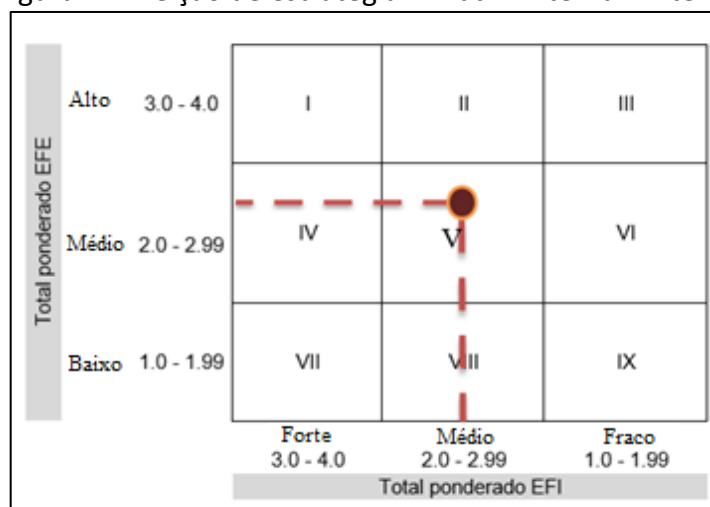
#### **D) Matriz Interna-Externa (IE)**

A matriz IE (Figura 7) utilizou os valores médios das matrizes EFI e EFE. Sugerem-se diferentes estratégias de acordo com o quadrante escolhido. Conforme a análise, a Faculdade se encaixa no quadrante V, sugerindo o uso de estratégias de "desenvolvimento seletivo para melhorar", com as seguintes estratégias:

- **Penetração de mercado:** desenvolver atividades de *marketing* para aumentar o interesse pelo curso e alcançar a liderança da Faculdade em relação a competidores.
- **Desenvolvimento de produto e/ou serviço:** melhorar aspectos curriculares e metodológicos do curso para ocasionar o aumento da aprendizagem dos estudantes; desenvolver o programa do curso de Ciência Política e Governança e promover atividades conforme os requisitos de avaliação do SINEACE.



Figura 7 – Eleição de estratégia – Matriz Interna –Externa



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

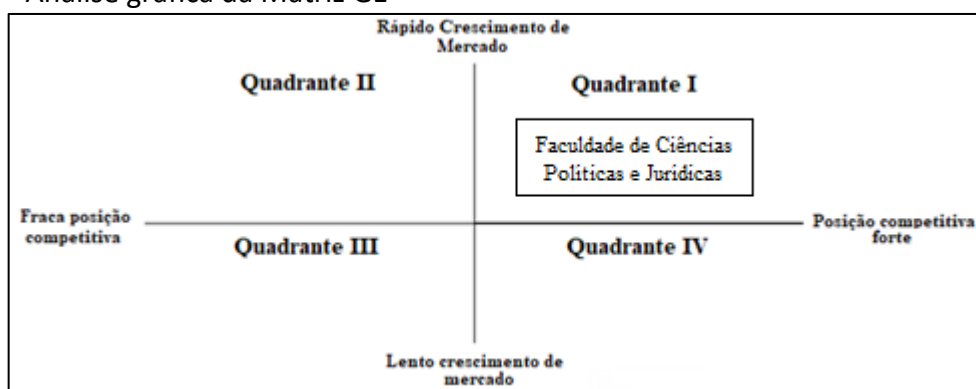
#### D) Matriz da Grande Estratégia (GE)

Com a matriz GE (Figura 8), avaliaram-se e ajustaram-se as estratégias escolhidas para a Faculdade por meio da relação entre o crescimento do mercado e a posição competitiva da Universidade.

Conforme a análise, a Faculdade é posicionada no quadrante I. Isso é consequência do crescimento sustentado do mercado e da forte posição da instituição de ensino em comparação com a concorrência. Tudo isso faz com que a Faculdade deva utilizar táticas agressivas e de desenvolvimento. Nesse sentido, propõem-se as seguintes estratégias:

- **Desenvolvimento de mercado:** desenvolver uma estrutura curricular que permita aos estudantes formarem-se com créditos adicionais no curso para continuarem com a opção de estudo de especialização em uma área específica.
- **Penetração no mercado:** desenvolver atividades que permitam aumentar a promoção do curso em outras cidades do sul do Peru. Gerar atividades de marketing e publicidade que permitam destacar a Faculdade como unidade especializada em áreas específicas de Lei, conseguindo, assim, uma diferenciação e uma maior participação no mercado.

Figura 8 – Análise gráfica da Matriz GE



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

### E) Matriz de decisão final

Na matriz de decisão final (Quadro 11), consolidam-se as estratégias propostas por meio da análise das diferentes ferramentas, priorizando as de maior impacto para a Faculdade.

Quadro 11 - Matriz de decisão final

	ESTRATÉGIA	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	PONTUAÇÃO ASSINALADA	MÉDIA PONDERADA
1	Aprimorar posicionamento da Faculdade para diferenciar-se frente à concorrência, de modo a se tornar a melhor Faculdade de Ciências Políticas e Jurídicas da cidade de Arequipa.	X	X	X	X	X	5	3	15
2	Incrementar a atratividade do curso ao diferenciar a estrutura curricular – diferenciação nas ofertas e especialização em áreas específicas de Direito por cursos eletivos de lato sensu.	X	X	X	X	X	5	3	15
3	Aprimorar metodologia de ensino por <i>benchmarking</i> com melhores universidades nacionais e internacionais.	X	X	X	X		4	3	12
4	Criar o curso profissionalizante de Ciências Políticas e Governança.	X		X	X		3	2	6
5	Fortalecer cultura corporativa da Faculdade e da Universidade.	X		X	X		3	2	6
6	Desenvolver atividades conformes aos requisitos da SINEACE.	X		X	X		3	2	6
7	Desenvolver sistema de informação administrativo que agilize trâmites da Faculdade.	X		X	X		3	2	6

Pontuação assinalada: 3= Muito importante, 2=Medianamente Importante, 1=Importante

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

### F) Estratégias e objetivos operativos

**Estratégia 1:** Aprimorar o posicionamento da Faculdade para diferenciar-se frente à concorrência, de modo a se tornar a melhor Faculdade de Ciências Políticas e Jurídicas da cidade de Arequipa.

**Objetivos operativos:**

- Desenvolver atividades publicitárias para destacar os fatores diferenciadores da Faculdade;
- Aumentar o número de candidatos ao curso;
- Aumentar o número de estudantes em curso de pós-graduação *stricto e lato sensu*;
- Promover campanhas para uso de créditos em cursos de especialização.

**Estratégia 2:** Incrementar a atratividade do curso ao diferenciar a estrutura curricular – diferenciação nas ofertas disciplinares e especialização em áreas específicas do Direito.

**Objetivos operativos:**

- Fornecer possibilidades de especialização na graduação;
- Desenvolver pesquisas mais extensas em diferentes áreas legais;
- Desenvolver programa curricular para cursar especializações em áreas específicas do Direito por meio de cursos eletivos que permitam optar por créditos para a especialização.

**Estratégia 3:** aprimorar a metodologia de ensino por *benchmarking* com as melhores universidades nacionais e internacionais.

**Objetivos operativos:**

- Melhorar a satisfação dos estudantes em relação aos serviços de ensino da Faculdade;
- Desenvolver atividades de pesquisa e grupos de estudo que gerem maior conhecimento;
- Melhorar a imagem institucional da Faculdade.

**Estratégia 4:** Diversificar o portfólio de serviços educacionais oferecidos pela Faculdade, com programas coerentes às necessidades do Estado e do País.

**Objetivos operativos:**

- Criar o curso em Ciência Política e Governança, o que tornaria a Universidade em questão a única do sul do país a oferecer tal modalidade;
- Oferecer cursos com demanda potêcia;

- Aumentar o número de estudantes da Faculdade;
- Gerar maior reconhecimento da Universidade.

**Estratégia 5:** Fortalecer cultura corporativa da Faculdade e da Universidade.

**Objetivos operativos:**

- Implementar programa de reconhecimento e de treinamento para os professores e funcionários administrativos;
- Melhorar o ambiente de trabalho da Faculdade;
- Aumentar o nível de sentido de pertença do pessoal docente e administrativo com a Faculdade;
- Melhorar o nível de satisfação dos estudantes em relação ao pessoal docente e administrativo.

**Estratégia 6:** Desenvolver atividades conforme os requisitos da SINEACE.

**Objetivos operativos:**

- Implementar requisitos necessários para obter a acreditação da Universidade;
- Promover a melhoria contínua da Faculdade e a manutenção da acreditação;
- Elevar a posição da Faculdade e melhorar sua imagem institucional;
- Aumentar o nível do sentido de pertença dos estudantes e dos formados em relação à Faculdade.

**Estratégia 7:** Desenvolver sistema de informação administrativo que agilize trâmites e processos da Faculdade.

**Objetivos operativos:**

- Padronizar processos administrativos aos níveis de graduação e pós-graduação;
- Digitalizar os arquivos administrativos da Faculdade com base de dados de fácil acesso e consulta;
- Conectar o sistema de informação da faculdade com o sistema central da Universidade para simplificar e unificar processos;
- Treinar pessoal administrativo para uso do novo sistema de informação.

## 5 CONCLUSÃO

No estudo, foram implementadas oito matrizes, subdivididas em três etapas: etapa 1

– a matriz de Avaliação de Fatores Internos (IFE) e a matriz de Avaliação de Fatores Externos (EFE); etapa 2 – a matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças); etapa 3 – a matriz da posição estratégica e a avaliação da ação (PEYEA), a matriz Boston Consulting Group (BCG), a matriz interna-externa (IE) e a matriz do planejamento estratégico (MCPE).

A administração estratégica se mostra importante aos gerentes universitários, principalmente para cumprir os princípios administrativos com maior efetividade, relevância e pertinência. Após a descrição e a análise dos dados, é possível enfatizar que o planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas. Seu valor está ligado às ações organizacionais como um todo, como forma de motivar o comprometimento dos colaboradores a cada situação.

Da mesma maneira, a falta de monitoramento, de relacionamento entre o plano financeiro e o plano formulado e de profissionais capacitados desestimula a participação de atores em todos os níveis, o que pode dificultar a execução dos objetivos estabelecidos. O planejamento estratégico só é, pois, efetivo quando todas as etapas são implementadas, controladas, avaliadas e retroalimentadas.

Todo processo de execução do planejamento estratégico possui dificuldades, erros e sucessos, dadas as peculiaridades das organizações. Uma possível abordagem para complementar essas etapas seria realizar um estudo de impacto. Nesse sentido, vale a pena considerar que, embora as matrizes usadas sejam mais objetivas, é necessário encontrar e desenvolver outras metodologias estratégicas.

Ademais, a implementação de um plano estratégico objetiva o reconhecimento da Faculdade como centro do Saber. Para isso, requisita-se a melhoria contínua da qualidade da educação e dos processos de ensino e aprendizagem.

O desenvolvimento do PE não é motivado por certificação junto à SINEACE, nem por transformar a educação em uma mercadoria. Esta é uma posição errada, que não dá méritos ao verdadeiro propósito das Instituições de Ensino Superior.

Como todas as organizações, as IES atuam em um ambiente extremamente competitivo e instável que as obriga a buscar, continuamente, novas estratégias. Para isso,

elas devem se concentrar em gerar maior conhecimento e sabedoria aos seus alunos, com melhoria nos processos de ensino e aprendizagem, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico, social, ambiental e humano de sua área de influência e de seu país.

## REFERÊNCIAS

AGUIRRE, J. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Revista Estudios Gerenciales**, n.31, v.134, 2015. p.100-110.

ALMUIÑAS, R.; GALARZA, L. El Proceso de Planeación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, n.5, v.2, 2012. p.72-97.

CAPPS, C.; GLISSMEYER, M. Extending the competitive profile matrix using Internal Factor Evaluation and External Factor evaluation matrix concepts. **The Journal of Applied Business Research**, n.28, v.5, 2012. p.1059-1062.

CASSIDY, C., GLISSMEYER, M.; CAPPS, C. Mapping an Internal-External Matrix using traditional and extended matrix concepts. **The Journal of Applied Business Research**, n.29, v.5, 2013. p.1523- 1530.

CHRISTENSEN, R., BERG, N. SALTER, M. **Policy formulation and administration**. 7ed., 1976. p.248-250.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2.ed., 2007. p.10-225.

DAVID, F. R. **Strategic Management: concepts and cases**. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc, 13ed, 2011. p. 189-191.

DAZA, L. Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. **Revista Iberoamericana de Educación**. n.54, v.2, 2010. p. 1-16.

GONZÁLEZ, S. La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. **Daena: International Journal of Good Conscience**, 5(1), 2012. p. 74-80.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 6ed., 2008. p. 57-59.

INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). **Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades**. Lima (Perú). Disponível em: <[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2018.

KOTLHER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 14ed., 2012. p. 50-56.

Lei N°30220. **Diario Oficial El Peruano**, Lima, Perú, 9 de Julho de 2014.

Lei N°28740. **Diario Oficial El Peruano**, Lima, Perú, 23 de Maio de 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1998.

MIDDLEHURST, R. Changing internal governance: a discussion of leadership roles and management structures in UK universities. **Higher Education Quarterly**, n.58, v.4, 2004. p. 258-279.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOLDOVAN, L. Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education, Proceedings of the 8th International Strategic Management Conference. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.58, 2012. p. 1458–1465.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Atlas, 3ed., 2009. p.117-120.

MONTEIRO, M. C.; ROJO, C. A. Avaliação do planejamento estratégico da UNIOESTE: uma proposta de controle continuado. **Gestão de Políticas Públicas no Paraná**, cap 2, 2010.

NAG, R., HAMBRICK, D.; CHEN, M. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, n.28, v.9, 2007. p. 935-955.

OECD. **Frascati Manual 2015**: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing, 2015.

OHMAE, K. **La mente del estratega**. Espanha: McGraw-Hill, 2ed., 2004. p.60-62.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 21ed., 2004.

PEREIRA, M.F., MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A. A história e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o processo de planejamento estratégico, 2008. Em Domingues, M. J. C. S. y Silveira, A. (Eds.). **Gestão de Ensino Superior**: Temas Contemporâneos. Blumenau: Edifurb.

PNUD. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados del desarrollo. Nueva York: PNUD, 2009. Disponível em: <<http://www.undp.org/eo/handbook>>. Acesso em 23 de Mar. de 2017.

ROTHAERMEL, F. **Strategic Management**. New York: McGraw Hill Education, 2ed., 2015.

SANTOS, J. L. S., FREITAS, O. G., VARVAKIS, G. J.; BARBITARO, J. C. C. **Modelo de Planejamento Estratégico em Universidade Pública Brasileira**: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas, 2009.

SINEACE. **Estándares de Calidad para la Acreditación de Universidades y Carreras** – Carrera de Derecho, 2010. p.1-3.

STUKALIMA, Y. Using Quality Management Procedures in Education: Managing the Learner-Centered Educational Environment, Technological and Economic Development of Economy. **Baltic Journal on Sustainability**, n.16, v.1, 2010. p. 75-93.

STUKALIMA, Y. Management of the educational environment: the context in which strategic decisions are made. **Procedia - Social and Behavioral**, n.99, v.6, 2013. p. 1054-1062.

TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. Tese. São Paulo: 2007.

TAVERNIER, K. Relevance of Strategic Management for Universities, **Tijdschrift voor Economie en Management**, 2005.

TORRES, L. P., VILLAFÁN, A. J.; ÁLVAREZ, M. M. Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. **Revista Iberoamericana de Educación**, n.2, v.47, 2008. p.1-11.

UAP. Universidad Alas Peruanas. **Plan Estratégico Institucional. 2013-2021**. Lima: Vicerrectorado de Planeamiento y Economía, 2013.

UNCP. Universidad Nacional del Centro del Perú. **Plan Estratégico Institucional 2015-2021**. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú, 2015.

UNESCO-IESALC. Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES). Declaraciones y plan de acción. **Perfiles Educativos**, n.31, v.125, 2009. p. 90-108.

UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. **Plan Estratégico Institucional UNMSM**, Plan San Marcos al Bicentenario del Perú 2012-2021. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2012.

UNSA. Universidad Nacional de San Agustín. **Plan Estratégico Institucional 2011-2015**. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín, 2011.

VARGAS, J. Navegando en Aguas Procelosas: Una Mirada al Sistema Universitario Peruano. En Cuenca, R. (Eds), **La Educación Universitaria en el Perú: Democracia, expansión y desigualdades**. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2015. p.19-58.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ed., 2001. p. 19-184.