

Área Temática: Estratégia e Organizações

A Importância da Análise dos Segmentos Ambientais Durante o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços: o estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior

AUTORES

MÁRCIO ANTONIO HIROSE FEDICHINA

MBA/FIA/USP, UNIJALES e FIU

mahf@gmail.br

SERGIO GOZZI

Universidade de São Paulo

sergiog@usp.br

FABIANO AKIYOSHI NAGAMATSU

UNIJALES - Centro Universitário de Jales

adm.fabiano@terra.com.br

VITOR PAULO BOLDRIN

Centro Universitário de Jales e Faculdades Integradas Urubupungá

vitordboldrin@terra.com.br

Resumo

Este estudo apresenta como objetivo central identificar como é realizado o processo de Análise Ambiental realizado pelas IES considerando suas particularidades, relacionando-o às etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais na orientação de sua estratégia competitiva. Para o desenvolvimento desta investigação, inicialmente realizou-se uma revisão da literatura relacionada aos assuntos sobre análise ambiental e desenvolvimento de produtos e serviços, complementada por uma análise sistemática de documentos e relatórios de gestão. Em seguida, foi elaborado um estudo de caso por meio da aplicação de questionário e entrevista em duas pessoas-chave da empresa pesquisada, responsáveis pela definição das estratégias organizacionais. Os resultados mostraram que a IES em questão desenvolve diversas atividades relacionadas à análise dos segmentos ambientais de maneira efetiva em suas tomadas de decisão. Os dados coletados mostraram também que ela procura envolver um elevado número de pessoas representativas de diversas posições hierárquicas na IES nos processos de análise ambiental.. Já com as informações obtidas em relação ao grau de importância da análise ambiental durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, pode-se considerar algumas questões que poderiam suscitar novos estudos sobre o assunto: como o processo evidenciou uma maior participação da análise dos segmentos ambientais nas etapas iniciais do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, esta relação poderia ser considerada positiva em termos competitivos para a IES? Ou a participação da análise deveria estar disseminada em todas as etapas do processo? Teria algum ganho competitivo? Teriam perdas?

Palavras-chave: Estratégia, Análise do Ambiente Organizacional, Desenvolvimento de Produtos e Serviços (NPD).

Abstract

This study presents as its main purpose, identify how the Environmental Analysis is fulfilled by the IES (colleges or universities), considering its particularities; relating it to the steps of the development process of products and educational services in the orientation of its competitive strategy. For the development of this investigation, initially, it was carried out a revision of the literature related to the issues about environmental analysis and products development and services, complemented by a systematic analysis of documents and management reports. Next, it was elaborated a case study by the application of a questionnaire and an interview with two key-persons of the researched company, responsible by the definition of its organizational strategies. The results indicated that the IES in question develops various activities related to the analysis of environmental segments, in an effective way, in their decision-making. The collected data also indicated that the IES seeks to involve a high number of representative people of various hierarchal positions at IES in the environmental

analysis processes. With the information received in relation with the grade of importance of the environmental analysis during the process of products development and services, one may consider some questions that would may raise new studies about the subject: As the process clearly showed a bigger participation of the analysis of the environmental segments in the initial steps of the products development and services, would this relation be considered positive in competitive terms to the IES? Or would the analysis participation be disseminated in all steps of the process? Would it get a competitive profit? Would it have losses?

Key-Words: Strategy; Environmental Analysis of Organization; New Product and Service Development.

1. Introdução

Nos últimos anos, o ensino superior privado brasileiro, tem vivenciado um constante processo de expansão do número de oferta de vagas. Este processo de expansão vem sendo observado a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei 9394/1996) e, ele pode ser constatado, principalmente, pelo número de autorizações para o funcionamento de novas Instituições de Ensino Superior, bem como na autorização de novos cursos e no conseqüente aumento da oferta de vagas concedidas pelo Ministério da Educação (MEC), ocorridos à partir de 1997.

A partir de agora, não somente a busca por qualidade de ensino (como pré-requisito competitivo), mas também pelo redirecionamento para uma melhor gestão organizacional se tornam cada vez mais presentes na pauta de preocupações das IES. A análise de fatores, antes pouco considerados numa IES ambientada num cenário restrito a baixa competição, agora são evidenciados diante de novos desafios em que a verificação de aspectos como a ociosidade de infraestrutura (altos custos fixos) e o seu adequado posicionamento competitivo são elementos fundamentais a serem considerados.

Diante disso, cada vez mais as IES necessitam conhecer o seu mercado potencial e se preparar para enfrentar uma concorrência maior. Adequar-se a esta nova condição e desenvolver a capacidade de antecipar tendências e movimentos, constitui num dos fatores chave desta nova competição.

Orientar a capacidade de desenvolver a estratégica da IES no seu posicionamento no mercado educacional e indicar cenários possíveis e futuros em que esta competição poderá ser estabelecida consiste no papel fundamental dos processos de análise dos segmentos ambientais. Para Almeida (2003, p.18) “a análise ambiental é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças” no ambiente competitivo.

Entretanto, após a análise do ambiente e, para se manter competitiva, é necessário que a IES desenvolva produtos e serviços voltados aos resultados obtidos por esta análise, procurando oferecer novos mecanismos que estreitem e ampliem o tempo de relacionamento entre a IES e os alunos. Os estudos sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços surgiram originalmente na área de operações e vêm, nos últimos anos, se disseminando como um importante mecanismo no auxílio de organizações que têm cada vez mais que desenvolver produtos e serviços compatíveis com as necessidades do mercado. No setor educacional, esta premissa também é verdadeira, pois a oferta adequada de um produto ou um serviço pela IES, poderá ser o seu fator diferencial competitivo, além do simples apelo por qualidade de ensino. Dessa maneira, a oferta de um ensino de qualidade não será mais o fator diferencial das IES, mas aliar este pré-requisito com a adequação às necessidades dos potenciais alunos poderá ser o elemento fundamental de competição no mercado educacional. Em outras palavras, oferecer aquilo que o potencial aluno quiser, por meio de um elaborado processo de desenvolvimento de produtos e serviços, poderá acarretar no reconhecimento da IES como um importante centro de ensino que privilegia o relacionamento com a comunidade através da oferta de produtos e serviços compatíveis com a sua necessidade.

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo

Qual o grau de importância da análise dos segmentos ambientais nas etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais?

Baseado no problema indicado o objetivo central se resume em identificar como é realizado o processo de Análise Ambiental realizado pelas IES considerando suas particularidades, relacionando-o às etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais na orientação de sua estratégia competitiva.

2. Referencial Teórico

2.1. A Análise do Ambiente

A análise ambiental constitui num dos principais processos de elaboração do planejamento estratégico, pois ela é a responsável pela identificação dos segmentos ambientais a serem determinados e que vão direcionar o estabelecimento da eficácia organizacional por meio do reconhecimento das oportunidades e ameaças (Almeida, 2003).

Ele se difere da análise dos aspectos internos da organização, pois, enquanto os aspectos internos buscam a análise do presente e das relações muitas vezes controláveis, a análise do ambiente focaliza o futuro, por meio da verificação de elementos incontroláveis e imponderáveis, dificultando o processo de sua análise.

Para Bethlem (2001, p.147), o ambiente de negócios organizacional é constituído por vários subambientes onde atuam vários fatores e variáveis de ordem política, econômica, sociais e tecnológicas. Além disso, segundo o autor, existem os *stakeholders* que fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa, como os clientes, compradores ou consumidores, os fornecedores, o governo, os grupos de interesses especiais, a mídia, os sindicatos de trabalhadores, as instituições financeiras e os competidores.

Antes de se definir o ambiente organizacional, em que denominou por entidade, Almeida (2003), descreve a importância da análise de uma região onde esta entidade se situa e o setor de atividades em que atua, pois eles possuem significativa influência em seu desempenho. A análise da região consiste em verificar as relações específicas da área (rua, cidade, estado ou país) em que atua a organização com outras, para a potencialização das oportunidades e combate às ameaças. Já a análise de um setor de atividades consiste em observar as variáveis que influenciam diretamente a sua atuação (interferência governamental, políticas, relações de poder, clientes e fornecedores, entre outros).

Ao mesmo tempo, o tipo de “olhar” estratégico empregado no processo de análise depende muito da abordagem pessoal e organizacional predominante, em que o pensamento estratégico “será profundamente influenciado pelo modo como você analisa esses diferentes pontos de vista das pessoas e o mundo em que elas vivem” (Whittington, 2002, p. 10).

Assim, a análise ambiental pressupõe uma série de ações que envolvem o estabelecimento de limites em relação ao ambiente a ser analisado e ao posicionamento estratégico no mapeamento do cenário de negócios adotado pela organização. Ghemawat (2000, p.47) retrata que este processo de definição de limites exige uma intensa reflexão dos estrategistas, pois ele pode gerar diversas ambigüidades no processo. Para o autor, a maior parte destas ambigüidades gira em torno de várias dimensões de escopo: horizontal (produtos e mercados), vertical (ao longo da cadeia fornecedor-comprador) e geográfica (através dos limites locais, regionais e nacionais).

2.2. O modelo de Análise Ambiental, segundo Almeida (2003)

A análise ambiental consiste no processo de compreensão sistemática e sensível às especificidades do ambiente externo, em que o adequado entendimento destas especificações serão fundamentais para o desempenho organizacional (estabelecimento de oportunidades e ameaças). Para Bethlem (2001, p.159),

as empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança for apresentando. Por isso, quanto melhor for o sistema de monitoração do meio ambiente com o qual a empresa conta, maiores suas probabilidades de sucesso.

Dessa maneira, Almeida (1997), propôs um modelo de análise ambiental que configurasse o entendimento do ambiente por meio da observação e estudo de segmentos ambientais classificados de acordo com as suas perspectivas de atuação nas organizações. Este modelo foi construído a partir da análise e de estudos de diversos autores, como Miller (1987), Narayanan e Fahey (1994), Bethlem (1996), Glueck (1976), Utterback (1979) e Diffenbach (1983) e procura classificar os diversos segmentos ambientais em quatro categorias principais: macro ambiente clima, macro ambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno. As categorias são descritas de maneira exemplificada, a seguir:

- Macro Ambiente Clima: “são as variáveis do macroambiente que estão ligadas a ações de governo, que podem ser municipais, estaduais, federais ou de outros países” (Almeida, 2003, p. 25).

- Macro Ambiente Solo: são variáveis “ligadas ao estudo da tendência da população e suas características, que compõem a finalidade última de toda atividade profissional” (Almeida, 2003, p. 26).

- Ambiente Operacional: “implica entender como deverá funcionar a entidade, em suas operações dentro das futuras tecnologias, com os demais componentes que se inter-relacionam, como fornecedores, prestadores de serviço, clientes e concorrentes” (Almeida, 2003, p.27).

- Ambiente Interno: “procura conhecer as aspirações e valores das pessoas que compõem a entidade, ou se relacionam com ela, principalmente no caso dos profissionais”. (Almeida, 2003, p.28). O modelo pode ser mais bem exemplificado por meio da figura 1, a seguir.

Figura 1 – Modelo de Segmentação Ambiental

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais	Características	Método de Análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas podemos projetar uma tendência a longo prazo	Deve-se ouvir a opinião de experts e apostar em uma tendência política em longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir fatos políticos como eleição e aprovação de leis
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE	Devem-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis.
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.	O método de análise é o estudo de cenários, que se utiliza das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso das empresas, pode-se segmentar entre proprietários e	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de ser mudado. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes	Para identificação dos valores de empresas ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional.

	funcionários.		
--	---------------	--	--

Fonte: Almeida, 2003, p. 23.

O estabelecimento de uma adequada estratégia organizacional depende em muito da sensibilidade em analisar estas variáveis ambientais e na adequada compreensão das influências que estas variáveis podem causar no processo competitivo organizacional. Compreender, portanto, estas variáveis e as suas conseqüências para o desempenho organizacional, é um pressuposto fundamental para que uma organização possa preparar-se adequadamente para enfrentar os desafios da competição do mercado.

2.3. O processo de desenvolvimento de produtos e serviços

Para os gestores, os produtos e serviços devem ser desenvolvidos baseados em um processo integrado que opere de maneira rápida (da idéia/concepção ao produto final) e eficaz, gerando impactos significativos na gestão financeira, na qualidade e na satisfação do consumidor, assim, tornando-se competitivo. Com esse suporte, as organizações conseguem reduzir progressivamente o tempo de desenvolvimento, atendendo as expectativas do mercado e as características específicas do produto ou serviço sem prejudicar a qualidade (Schilling e Hill, 1998). De acordo com Juran (1992), o desenvolvimento de um produto/serviço é um processo de escolha adequada das características do produto/serviço que correspondem aos desejos e necessidades do cliente. Dessa maneira, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços consiste em uma atividade complexa e que depende da questão multidisciplinar, isto é, para o desenvolvimento do produto/serviço, é necessário que haja um relacionamento de informações e habilidades das áreas estratégicas, técnicas e funcionais, tanto internas quanto externas.

Partindo desse pressuposto, Salerno (1999) afirma que além de esclarecer as ligações críticas entre os processos e o mercado, ligados as necessidades dos clientes, eles podem também gerar mais interação entre os diversos setores da empresa no processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Já para Clark e Fujimoto (1991) o processo de desenvolvimento de produtos e serviços consiste numa atividade em que uma empresa capta dados e informações do mercado (análise ambiental) e as transforma em novos produtos ou serviços. Pode se ter uma melhor compreensão de sua estrutura (*framework*) por meio da análise de suas partes. Assim, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços emerge como uma atividade essencial na organização, caracterizado por ações sistemáticas necessárias desde a identificação do mercado/necessidades dos usuários, até a oferta de produtos e serviços capazes de satisfazer estas necessidades sendo, portanto, uma atividade que engloba produto, processo, pessoas e organização. (Pugh, 1991)

Durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, é importante que esquematize os processos relacionados ao produto ou serviço em questão, tornando mais clara a visualização dos processos interligados e ordenados dentro de uma seqüência lógica. Um modelo esquemático de organização é um conjunto de fluxos que descreve diversas atividades que tem o propósito de auxiliar um ou mais departamentos na execução de uma tarefa (Vernadat, 1996). Para amenizar a dificuldade de entendimento da complexa função do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, Cooper (1983) sugere que as atividades sejam vistas como processos, em que se dividem em sete fases para facilitar o trabalho do gestor de projetos:

Quadro 1 – Fases do Desenvolvimento de Produtos e Serviços segundo Cooper

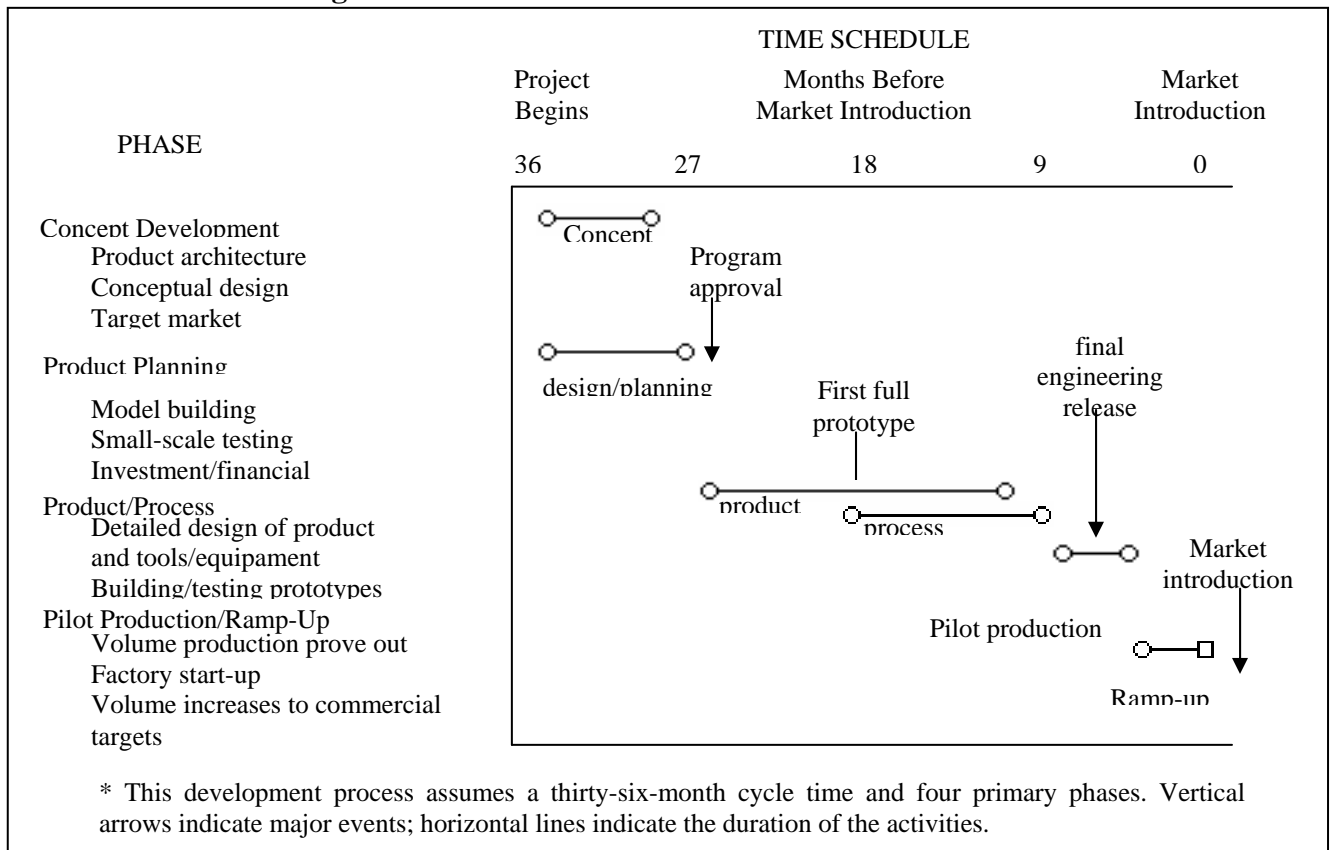
Fases	Descrição
Idéia	Consiste em imaginar (projetar) o produto ou serviço com as características que satisfaçam as necessidades e expectativas da demanda de um determinado mercado;
Avaliação	Trata-se da busca por informações preliminares no ambiente externo e interno, tais como,

Preliminar	possíveis segmentos, cenários, prospectos de novos produtos e serviços, análises financeiras, entre outros;
Conceito	Nesta fase, o propósito é definir quais são realmente as características, o público-alvo, possível concorrente, tudo de forma bem detalhada. Aqui inicia o planejamento do marketing;
Desenvolvimento	A idéia toma forma tangível, resultando em um portfólio e envolvendo os esforços da elaboração técnica. Paralelo à criação da proposta, também se coloca em ação o plano de marketing elaborado;
Teste	A proposta passa por uma bateria de argumentações para checar a consistência do produto ou serviço a ser ofertado, em relação ao potencial de sucesso;
Piloto	Consiste na finalização da configuração da proposta e do plano de marketing. Procura-se simular as condições do produto ou serviço em escala comercial na expectativa de encontrar mudanças, buscando assim, identificar ajustes necessários para uma melhor participação no mercado competitivo;
Lançamento	Refere-se ao lançamento da proposta em escala comercial e a efetiva implementação do plano de marketing no público identificado.

Fonte: Adaptado do conceito Cooper (1983).

Segundo Takahashi (1999), o processo de desenvolvimento de produtos e serviços pode ser entendido como a passagem do abstrato para o concreto. De acordo com Clark e Fujimoto (1991) o processo de desenvolvimento de produtos e serviços é basicamente uma simulação da programação e da oferta, facilitando a visualização do desenho do processo em si. A figura 2 a seguir, apesar de estar aplicada ao desenvolvimento de produtos, retrata em parte este conceito.

Figura 2: Processo de Desenvolvimento de Produtos.



Fonte: Adaptado de Clark e Wheelwright, 1993, pág. 9.

O modelo de processo de desenvolvimento de produtos e serviços apresentado na figura 2 descreve o fluxo de tarefas que, interligadas entre si, são capazes de transformar as idéias em produtos e serviços finais que atendam as necessidades dos clientes. O processo

inicia com a formulação de uma idéia ou a criação de um conceito. Em seguida, elabora-se o plano – em que são descritas as principais características (escopo, prazos e custos). Posteriormente, elabora-se o projeto do produto ou serviço (esboço do projeto) e o projeto do processo (o que ocorrerá nas atividades). Após esta fase, segue o processo de elaboração e programação propriamente dito e, por fim, o processo de lançamento para o mercado.

2.4. Modelo Proposto de processo de desenvolvimento de produtos e serviços aplicado às Instituições de Ensino Superior

O aumento em escala global dos níveis comparados de competitividade no mercado educacional, evidenciado principalmente pelo crescente processo de internacionalização, pelo aumento da diversificação e oferta de novos produtos e serviços e pela pressão constante da redução dos seus custos fixos e operacionais, tem exigido das IES o enfrentamento de novos desafios relacionados à sua gestão estratégica.

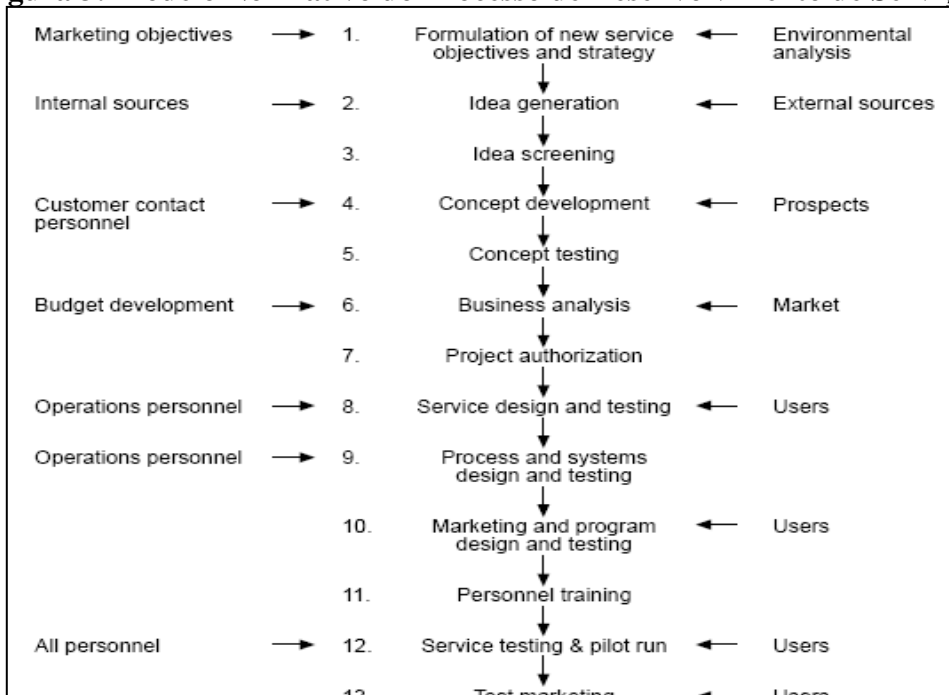
Os estudos sobre o processo de desenvolvimento de produtos e serviços originalmente surgiram na área de produção e operações e buscava inicialmente compreender os procedimentos de criação e desenvolvimento de produtos em uma unidade industrial. No entanto, com o passar do tempo, outros elementos foram sendo agregados a este conceito, inclusive relacionados à área de desenvolvimento de serviços que pudessem ter desempenho mensurável e procedimentos nas atividades de criação e elaboração de novos produtos e serviços educacionais.

Para Toni (1998, p.14),

O contexto ambiental onde o produto é formulado é muito importante para a construção de uma nova oferta. A análise do ambiente externo (mercado) e interno (organização) constitui um instrumento de apoio na tomada de decisão e no gerenciamento de um DNP. Nesse ponto de vista, é importante notar que o DNP não caminha por si: ele faz parte do ambiente e como tal é influenciado por ele.

Johne e Storey (1998) realizaram uma extensa revisão bibliográfica sobre o processo de desenvolvimento de serviços (*service development*) e relataram em seu artigo que este processo de desenvolvimento pode ser aplicável em várias atividades relacionadas a serviços, como o setor financeiro, de saúde, telecomunicações, informações, entre outros, inclusive ao setor educacional. Eles propõem uma série de ações a serem desenvolvidas pelas organizações durante o seu processo de desenvolvimento que alie as atividades relacionadas ao processo e ao envolvimento das etapas, no estabelecimento de escolhas estratégicas. O modelo normativo do processo de desenvolvimento de serviços pode ser mais bem entendido na figura 3, a seguir.

Figura 3: Modelo Normativo do Processo de Desenvolvimento de Serviço.



Fonte: Johne e Storey (1998, p.202).

Dessa maneira, o papel do processo de desenvolvimento de produtos e serviços pode se tornar um dos principais mecanismos de diferenciação e de alavancagem competitiva para as organizações em geral, e para as IES em particular, já que os esforços em elementos considerados apenas localizados e setorizados na organização (qualidade, localização, infraestrutura, entre outros) já não conseguem suprir esta nova concepção amplificada de análise limitando de maneira significativa, as ações e o seu sucesso (entenda-se por sobrevivência e reconhecimento no mercado).

Ao mesmo tempo, verifica-se que o processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais necessita de uma ampla gama de aspectos que norteia o seu processo e que são considerados fundamentais para que este desenvolvimento ocorra de maneira satisfatória (McGregor, 2006). Ao analisar esta afirmação, nota-se que, além daqueles elementos tradicionalmente relacionados às ações internas da empresa, outros deles, como o fator de relacionamento com o ambiente (análise dos segmentos ambientais), por exemplo, também devem ser mais bem considerados para o sucesso desse processo.

Entretanto, muitas vezes no processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais, os elementos críticos do plano estratégico a ser estabelecido podem ser conjugados de modo superficial, o que contribui para que a IES deixe de atingir metas como a implementação de novas tecnologias, a melhoria da participação do mercado, os ganhos de eficiência operacional, entre outros, gerando, conseqüentemente, perdas significativas no âmbito competitivo.

Como já tratado anteriormente, o aumento da competitividade no setor educacional brasileiro, tem feito com que as IES busquem cada vez mais mecanismos de diferenciação que possam torná-las aptas a competir num cenário caracterizado cada vez mais pela escassez de alunos e receitas. Ao analisar estes pressupostos, este artigo retrata o desenvolvimento de uma proposta de aplicação em que busca relacionar o processo de desenvolvimento de produtos e serviços com a análise ambiental. Em outras palavras, a proposta consiste em analisar a importância da análise ambiental durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços por uma IES, por meio da proposição de um modelo de análise que envolva um processo de desenvolvimento de serviços aplicado ao setor educacional.

O modelo proposto foi concebido através da junção dos dois conceitos (processo de desenvolvimento de produtos de Cooper, 1983, e do modelo normativo de processo de desenvolvimento de serviços de Scheuing e Johnson, 1989a, retratado em Johne e Storey, 1998). Dessa maneira, o modelo desenvolvido e que foi aplicado ao setor educacional é composto das seguintes etapas:

Quadro 2 – Modelo aplicado ao setor educacional (Junção do conceito de Cooper e Scheuing e Johnson)

Fases	Descrição
Idéia	Consiste em imaginar (projetar) o produto ou serviço com as características que satisfaçam as

	necessidades e expectativas da demanda de um determinado mercado;
Avaliação Preliminar	Trata-se da busca por informações preliminares no ambiente externo e interno, tais como, possíveis segmentos, cenários, prospectos de novos produtos e serviços, análises financeiras, entre outros;
Conceito	Nesta fase, o propósito é definir quais são realmente as características, o público-alvo, possível concorrente, tudo de forma bem detalhada, com o início do planejamento do marketing;
Desenvolvimento	A idéia toma formas tangíveis, resultando em um portfólio técnico da proposta. Paralelo à criação da proposta, também se coloca em ação o plano de marketing elaborado, além do treinamento de pessoal.
Teste	O protótipo ou amostra passa por uma avaliação para checar a consistência da proposta em relação à funcionalidade;
Piloto	Consiste na finalização da proposta e do plano de marketing. Procura-se simular as condições da oferta do produto/serviço em escala comercial na expectativa de encontrar mudanças, buscando assim, identificar ajustes necessários para uma melhor participação no mercado competitivo. Teste de Mercado;
Lançamento	Refere-se a oferta do produto/serviço em escala comercial e a efetiva implementação do plano de marketing no público identificado;
Pós Lançamento	Refere-se ao processo de retroavaliação do produto/serviço oferecido, inclusive em relação aos ajustes necessários em uma nova oferta, ou mesmo, a sua descontinuação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, uma pesquisa de campo foi aplicada em uma IES e procurou identificar o grau de importância da análise ambiental durante o seu processo de desenvolvimento de produto e serviço, procurando identificar em que fase o processo de análise dos segmentos ambientais é mais considerado e evidenciado.

3. Metodologia

Este estudo apresenta como objetivo central identificar como é realizado o processo de Análise Ambiental realizado pelas IES considerando suas particularidades, relacionando-o às etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais na orientação de sua estratégia competitiva. Dessa maneira, ele caracteriza-se como exploratório ao buscar informações sobre o tema, novas idéias, e ao analisar a percepção e atuação de uma empresa em relação ao assunto. De acordo com Vergara (1998) a pesquisa exploratória visa à descoberta de idéias e *insights*, devendo ser utilizada em situações em que se conhece pouco sobre o assunto.

Para o desenvolvimento desta investigação, inicialmente realizou-se uma revisão da literatura relacionada aos assuntos sobre análise ambiental e desenvolvimento de produtos e serviços, complementada por uma análise sistemática de documentos e relatórios de gestão. Em seguida, foi elaborado um estudo de caso por meio da aplicação de questionário e entrevista em duas pessoas-chave da empresa pesquisada, responsáveis pela definição das estratégias organizacionais. Dessa maneira, os procedimentos metodológicos desta pesquisa compreenderam os seguintes passos:

- Pesquisa Bibliográfica: Segundo Cervo e Bervian (2002) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, isto é, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas já existente sobre o assunto em questão, ou tema de pesquisa.
- Estudo de caso: De acordo com Yin (1990), o estudo de caso consiste em “uma pesquisa empírica que investiga fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes em que são usadas múltiplas fontes de evidências”.

3.1. Coleta de Dados

Os dados necessários para esse estudo, segundo Gil (2002), podem ser obtidos mediante a análise de documentos pessoais, entrevista, observação espontânea, observação participativa e análise de artefatos físicos. Portanto, neste caso, foram analisados sistematicamente documentos que dispõem de informações sobre a empresa e aplicadas duas entrevistas de caráter semi-estruturado, realizadas a partir de uma relação de questões direcionadas aos responsáveis pela gestão estratégica da organização pesquisada. Neste caso, as entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2008 e foram dirigidas a duas pessoas que ocupavam cargos importantes e diretamente ligadas ao processo de definição estratégica da IES: a Presidente da Mantenedora e o Vice-Reitor Administrativo.

O processo de aplicação do questionário por meio da entrevista foi dividido em duas fases: primeiro, os entrevistados foram argüidos sobre o processo de análise ambiental realizado na IES de acordo com o modelo de Almeida (2003) e, na segunda parte, foi solicitado que eles pontuassem, segundo uma escala Likert variando de 1 a 5, o grau de importância de cada segmento durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais, segundo o modelo proposto neste artigo. As entrevistas duraram, em média, duas horas cada e foram realizadas separadamente e em dias consecutivos com cada um dos respondentes. Já o processo de análise documental foi realizado durante cinco dias, com o tempo de aproximadamente duas horas por dia.

4. Resultados e Análise do Estudo de Caso

4.1. Sobre a Instituição de Ensino Superior pesquisada

A IES pesquisada é uma organização que opera um Centro Universitário que, por meio de seus vários cursos, procura atender aos interesses das comunidades a que serve dando formação profissional a seus alunos e buscando, sempre, a melhoria de ensino.

A IES constitui uma instituição de ensino superior, pluridisciplinar, privada, laica, com cursos de graduação e de pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*. Sua missão é trabalhar pelo desenvolvimento cultural e social da região, formando profissionais e especialistas de nível superior aptos para a inserção nos setores educacionais.

Sua área de abrangência envolve mais de 30 municípios pertencentes à região Noroeste do Estado de São Paulo. Atualmente ela possui 40 anos de existência, com 2.500 alunos distribuídos em 15 cursos de graduação e 10 cursos de pós-graduação em nível *lato-sensu*.

4.2. Análise dos Resultados da Pesquisa.

Os resultados da pesquisa apresentados nos tópicos a seguir, retratam as análises e interpretações dos dados realizados à luz dos pressupostos subjacentes às teorias tratadas no referencial. Para uma melhor compreensão das informações levantadas, estas análises estão estruturadas em duas dimensões que refletem os dois momentos distintos do processo de coleta dos dados: como são elaborados a análise ambiental realizada na IES e o grau de importância de cada segmento ambiental, durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais.

Dimensão 1: O processo de elaboração da análise ambiental.

Nesta dimensão de análise, são apresentados os principais aspectos que retratam as atividades da empresa em relação ao processo de elaboração da análise ambiental, bem como quais são as principais variáveis ambientais consideradas na análise e as ações que são desenvolvidas. Inicialmente foi perguntado aos entrevistados, como eram tomadas as decisões estratégicas na organização, se possível com a citação de exemplos. Ambos os respondentes declararam um processo similar e que é descrito a seguir.

As decisões estratégicas são tomadas por meio de reuniões que envolvem os representantes da mantenedora (principalmente a presidente e o diretor administrativo), com a Reitoria do Centro Universitário e as Diretorias de Graduação, de Pós-Graduação e de Pesquisa e Extensão. As informações analisadas provem de diversas fontes, como os aspectos específicos da região em que se encontram a IES (políticos, econômicos e sociais), das exigências legais da educação superior no Brasil e de informações colhidas pelos coordenadores de curso.

As variáveis ambientais são analisadas pelo grupo e as decisões são definidas para serem aprovadas pelo Conselho Universitário (Consu) que o órgão superior da IES e é representado por membros dos diversos agentes da Instituição (Reitoria, Diretoria, Coordenação, Professores e Alunos). O Consu analisa as decisões e repassa aos comitês específicos que são os responsáveis pela análise e verificação da viabilidade da ação e que deve propor, perante um parecer técnico, a sua indicação positiva ou negativa sobre a questão. Em seguida, as decisões são votadas e aprovadas pelos membros do Conselho, tornando válidas, por meio de Atos e Portarias da Reitoria.

Neste processo, raramente é utilizado um apoio de Consultoria. A justificativa levantada é que, até o presente momento, a IES não sentiu a necessidade deste tipo de serviço de apoio. O processo de Planejamento Estratégico não é formalizado em um documento específico. Ele é estabelecido indiretamente por meio dos documentos da IES, como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), PPI (Projeto Pedagógico Institucional) e PPC's (Projetos Pedagógicos dos Cursos).

A seguir, os entrevistados foram abordados em relação ao processo de análise ambiental (Macro Ambiente Clima, Macro Ambiente Solo, Ambiente Operacional e Ambiente Interno) realizado, citando exemplos de sua execução em relação às variáveis aplicadas pela organização, instrumentos utilizados (se houve consultoria), quem participa da análise, quando ocorre o processo, o grau de formalização e como é feito o seu monitoramento. As respostas foram tabuladas e confrontadas para verificar conflitos e semelhanças. No geral, não foram identificados conflitos significativos e as respostas se complementaram em muitos casos. Os seus resultados são apresentados a seguir.

Macroambiente Solo: As variáveis avaliadas pela organização foram o aumento do PIB e da Inflação em 2008, a Política Educacional do Governo voltada ao apoio do Ensino Superior Público, a Legislação Educacional restritiva às pequenas IES e o Crescimento do EAD. Apenas um entrevistado (o vice-reitor administrativo) citou a preocupação com as relações de poder (como são desenvolvidos os cargos e funções na IES).

Em relação aos instrumentos utilizados, os respondentes declararam que a IES possui consultoria somente na análise da Legislação Educacional, por meio de uma consultora (advogada) especializada em Educação Superior.

Neste segmento, participam os representantes da Mantenedora, as Vice-Reitorias Administrativa e Acadêmica, a Assessoria Financeira, as Diretorias de Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e as Coordenadorias de Curso, mas o grau de formalização, quando ocorre, é baixo.

No caso da análise das variáveis econômicas, o processo ocorre em ambos os casos. Já na área de estudos educacionais, ele normalmente corre quando há alteração no ambiente. O monitoramento das variáveis ambientais é realizado por meio da análise de Revistas e Jornais Especializados em Economia e Educação, de sites do MEC e INEP e pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

Macroambiente Clima: As variáveis avaliadas pela organização e respondidas pelo entrevistados foram a preocupação com a baixa renda da população (uma das mais pobres do Estado de São Paulo), a queda do número de alunos no Ensino Médio na Região (famílias

menores), o lento crescimento sustentável da região, sendo o seu grau de formalização considerado baixo.

A IES não utiliza consultoria para o levantamento destes dados. Eles são coletados juntos aos órgãos oficiais, como IBGE, e aos organismos de educação regionais, como a Diretoria Estadual de Ensino.

Participam desta análise a Assessoria Financeira, a Vice-Reitoria Administrativa, um representante da Mantenedora e o processo ocorre quando há alteração no ambiente, como uma baixa procura no processo seletivo, por exemplo.

O monitoramento das variáveis ambientais é realizado por meio do acompanhamento das taxas de inadimplência escolar, do número de solicitações de bolsas e descontos, FIES, Prouni, entre outros, do mercado de estágios não curriculares (por meio das agências de integração empresa-escola, como o CIEE, por exemplo) e da análise de relatórios da Comissão Própria de Avaliação – CPA, quanto aos indicadores sócio-econômicos dos alunos e as suas dificuldades em cursar uma faculdade.

Ambiente Operacional: As variáveis avaliadas pela organização foram o aumento da concorrência (outras IES em localidades próximas e que oferecem cursos similares), a redução da clientela (pelo aumento de novos cursos, inclusive do EAD), a redução do nível educacional dos alunos (vem cada vez menos preparados) e a necessidade de ampliar a tecnologia aplicada ao processo (no ensino presencial e à distância), sem que haja o apoio técnico de uma consultoria.

Participam desta análise, as Vice-Reitorias Administrativa e Acadêmica, os representantes dos Conselhos Universitários e as Diretorias de Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e o processo ocorre por ocasião da realização do planejamento que, neste caso, consiste na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo o grau de formalização baixo.

Já o monitoramento das variáveis ambientais é feito por meio da realização de pesquisas informais junto ao corpo docente, ex-alunos e comunidade, análise de publicações que denotam os direcionamentos da concorrência, estudos sobre a influência da TI na educação, consultas informais à comunidade e análise das propagandas da concorrência.

Ambiente Interno: Neste segmento, as variáveis avaliadas pela organização foram o médio nível de envolvimento dos colaboradores nos projetos desenvolvidos pela IES e a identificação de conflitos isolados em unidades da IES (secretaria e biblioteca, por exemplo). Em relação ao apoio de uma consultoria, neste ano de 2008, a IES contratou o apoio de um trabalho de consultoria psicológica para ser realizado junto aos colaboradores.

Participam desta análise, as Vice-Reitorias Administrativa e Acadêmica, a assessoria em Psicologia e a Diretoria de Graduação e este é um processo contínuo de avaliação e ocorre durante todo o período.

Já o grau de formalização pode ser considerado como Médio, pois cada sessão de apoio psicológico é registrada pela profissional e, a cada mês, são elaborados relatórios contendo as informações não sigilosas e que podem ser trabalhadas pela gestão da IES.

O monitoramento das variáveis ambientais ocorre por meio do registro sistemático das sessões de apoio psicológico, do relatório mensal contendo as informações para a melhoria da gestão das pessoas e do acompanhamento informal de indicadores, como a percepção de aumento da valorização do pessoal, da liberdade de expressão, do envolvimento das pessoas nas atividades, entre outros, além da percepção através de conversas formais e informais com as pessoas.

No final, a entrevistada 1 (Presidente da Mantenedora) foi questionado sobre o que ela recomendaria para aprimorar os processos de análise ambiental na sua IES. Ela retratou que, por falta de recursos financeiros e até humanos, a IES deveria sistematizar melhor o seu processo de análise ambiental, por meio de apoio consultivo e metodológico para a realização

do planejamento. A IES reconhece que uma análise ambiental bem realizada é de fundamental importância para o desenvolvimento de cenários futuros que irão nortear todo o seu processo de adequação de atividades.

No final da entrevista 2 (Vice-Reitor Administrativo), o respondente recomendou algumas ações que, no seu entendimento, poderiam ser realizadas com o intuito de aprimorar os processos de análise ambiental na IES. Ele declarou que o processo de análise ambiental é muito importante para a elaboração de cenários futuros e para o conseqüente preparo da organização para enfrentar os desafios. A recomendação seria uma busca por maior formalização do processo (para possibilitar o acompanhamento histórico das análises) e uma maior participação dos agentes da IES, procurando ampliar o espectro de análise que possibilite um dimensionamento mais preciso do ambiente atual e futuro, apesar de reconhecer que o processo pouco formalizado tem atendido às necessidades de definição e implementação das estratégias da IES.

Dimensão 2: O grau de importância da análise ambiental durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços educacionais.

Nesta dimensão de análise, foi solicitado aos entrevistados que pontuassem, de acordo com a escala Likert variando de 1 para um baixo/nulo grau de participação nas etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços até 5, considerado um elevado ou total grau de participação nas etapas do processo.

As respostas formaram uma matriz de análise dos Segmentos Ambientais *versus* o Modelo Proposto de Processo de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e estão descritas nas tabelas 1 e 2, a seguir.

Tabela 1: Pontuação do Entrevistado 1
(Matriz - Segmentos Ambientais x Modelo Proposto do Processo de Desenvolvimento de Produtos e Serviços)

	Macro Ambiente Clima	Macro Ambiente Solo	Ambiente Operacional	Ambiente Interno
1 – Idéia	4	4	5	5
2 – Avaliação	5	4	5	4
3 – Conceito	3	3	5	4
4 – Desenvolvimento	3	3	4	2
5 – Teste	4	2	4	2
6 – Piloto	4	2	3	2
7 – Lançamento	1	1	3	2
8 – Pós Lançamento	1	1	4	3

Fonte: pesquisa de campo, 2008.

Tabela 2: Pontuação do Entrevistado 2
(Matriz - Segmentos Ambientais x Modelo Proposto do Processo de Desenvolvimento de Produtos e Serviços)

	Macro Ambiente Clima	Macro Ambiente Solo	Ambiente Operacional	Ambiente Interno
1 – Idéia	5	5	5	5
2 – Avaliação	5	4	5	4
3 – Conceito	4	4	4	4
4 – Desenvolvimento	4	3	4	3
5 – Teste	4	2	3	3
6 – Piloto	3	2	3	2
7 – Lançamento	1	1	3	1
8 – Pós Lançamento	1	1	4	3

Fonte: pesquisa de campo, 2008.

Analisando os resultados presentes nas tabelas 1 e 2, nota-se que a análise ambiental possui uma participação distinta nas diferentes fases do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da IES.

As informações permitem observar um claro posicionamento estratégico da IES em realizar a análise ambiental nas etapas iniciais do processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Com esta afirmação, pode-se inferir que, confirmando as concepções de diversos autores, como a análise ambiental constitui um exercício de analisar e avaliar o futuro, normalmente ele se posiciona no início de um processo de desenvolvimento, em que as idéias, os conceitos e o desenvolvimento das propostas ainda estão em fase de avaliação e discussão.

Além disso, nota-se uma significativa taxa de similaridade entre as respostas dos entrevistados, com diversos conceitos sendo atribuídos de maneira igual, ou muito próxima (os campos marcados em cinza indicam as respostas iguais dos entrevistados).

5. Considerações Finais

Esta pesquisa mostrou que a IES em questão desenvolve diversas atividades relacionadas à análise dos segmentos ambientais de maneira efetiva em suas tomadas de decisão. Os dados coletados mostraram também que ela procura envolver um elevado número de pessoas representativas de diversas posições hierárquicas na IES nos processos de análise ambiental (o que pode ser explicado por ser uma IES de pequeno porte, o que justifica a participação integrada de maior número de pessoas).

No entanto, um baixo grau de formalização foi verificado em praticamente todas as análises dos segmentos ambientais, com exceção dos relatórios exigidos pelos órgãos de controle (como o MEC, por exemplo). Esta constatação permite inferir que, apesar da IES ter declarado que a pouca formalização não prejudica o andamento das suas atividades, conferindo-lhe certa agilidade no processo, o caminho natural a ser seguido a partir deste momento é a busca por uma maior formalização em seus processos. Não somente para atender aos pré-requisitos necessários e exigidos pela legislação educacional, mas também para que ela desenvolva os alicerces que irão sustentar uma política de expansão e competição no mercado.

É evidente notar que, a formalização de um processo de análise ambiental que possibilite o desenvolvimento estruturado de um plano estratégico, pode ser considerada como de fundamental importância para que a IES elabore cenários estratégicos mais realistas e se prepare de maneira adequada para enfrentar os desafios.

Já com as informações obtidas em relação ao grau de importância da análise ambiental durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, podem-se considerar algumas questões que poderiam suscitar novos estudos sobre o assunto: como o processo evidenciou uma maior participação da análise dos segmentos ambientais nas etapas iniciais do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, esta relação poderia ser considerada positiva em termos competitivos para a IES? Ou a participação da análise deveria estar disseminada em todas as etapas do processo? Teria algum ganho competitivo? Teriam perdas?

Enfim, diversos outros questionamentos que fundamentassem novos estudos ainda poderiam ser elaborados com estes dados. O aspecto a ser destacado neste momento é que a análise ambiental constitui um importante mecanismo competitivo para as organizações em geral, e especificamente as IES e que o processo normalmente ocorre durante o início das etapas de desenvolvimento de novos produtos e serviços educacionais. Esta premissa permite-lhe conferir relativa competitividade, mas suscita questionamentos que poderiam ser melhor investigados e, quem sabe, num futuro próximo possibilitar a geração de novos modelos de competitividade que pudessem orientar as estratégias organizacionais.

6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações**. Paper apresentado no 21o. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad), 21 a 24 set. 1997.
- BETHLEM, A. S. **Avaliação ambiental e competitiva**. Edição privada para uso de alunos e ex-alunos do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1996.
- _____. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002, p. 65.
- CLARK, K.B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry**. Boston-Mass: Harvard Business School Press, 1991.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993.
- COOPER, R. G. A process model for industrial new product development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.EM-30, n1, p.2-11, Feb, 1983.
- DIFFENBACH, J. Corporate environmental analysis in large u.s. corporations. **Long Range Planning**, Vol 16, no. 3, p. 107-116, 1983.
- FISCHMANN, A. e ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLUECK, W. F. **Business policy strategy information and management action**. USA: McGraw Hill, 1976.
- JOHNE, A e STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**. Vol. 32, no. 3/4, 1998, p. 184-251.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- McGREGOR, J. The world's most innovative companies. **Business Week**, issue 3981, April 24, 2006.
- MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, Vol8, 55, p.55-76, 1987.
- NARAYANAN, V. K. e FAHEY, L. **Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry in the portable mba in strategy**. USA: John Wiley & Sons Inc, 1994.
- PUGH, S. **Total Design:integrated methods for successful product engineering**. Addison Wesley, 1991.
- SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: strategic imperatives. **Academy of Management Executive**, Danvers, v.12, n.13, p.67-81, Aug. 1998.
- TAKAHASHI, S. **Integration of organization and product development teams based on competitive performance**. 8th International Conference on Management of Technology, IAMOT, 1999.
- TACHIZAWA, T. e MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TONI, D. D. **O processo de desenvolvimento de novos produtos**: um estudo de caso na indústria plástica do segmento acessórios para móveis. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 1998.

UTTERBACK, J. M. **Environmental analysis and forecasting in strategic management**. USA: Little, Brown and Company, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERNADAT, F.B. **Enterprise modelling and integration**: Principles and Applications. London: Chapman & Hall, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. London: Sage publications, 1990.