

ÁREA TEMÁTICA

Estratégia e Organização

TÍTULO

A Importância da Gestão Estratégica Como Fator de Sobrevivência de Uma IES – Instituição de Ensino Superior

AUTORES

EDSON HIROSHI TAKATA

edtakata@uol.com.br

FLÁVIO CORRÊA RANGEL

flavio.rangel@globo.com

SERGIO FELICIANO CRISPIM

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

scrispim@uol.com.br

RESUMO

O setor educacional tem passado por mudanças que exigem dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) capacitações técnica e estratégica para operar o negócio e torná-las cada vez mais competitivas face aos novos desafios. Num contexto onde há evidências do excesso de oferta de IES's, a capacidade de monitorar o ambiente, identificar oportunidades de compra, articular a engenharia financeira para as aquisições e consolidar negócios alinhados a uma estratégia central tornam-se pré-condições para manutenção da competitividade.

Dados estes desafios, foi realizada uma pesquisa exploratória, que utilizou como delineamento um estudo de caso por meio da qual se buscou identificar numa IES, localizada na região de Campinas, as motivações para adquirir no final de 2007 uma outra IES. Neste sentido avaliou-se as formas de monitoramento ambiental que eram adotadas, se a compra inseriu-se em uma estratégia deliberada ou resultou de uma estratégia emergente e se houve impactos sobre a estrutura organizacional e processos. Os resultados mostram que a aquisição foi realizada com base no monitoramento do ambiente organizacional e com critérios suportados pelas teorias sobre estratégia, sendo observados sinais de que o funcionamento da estrutura organizacional está prejudicado principalmente pela falta de mão de obra qualificada para suas necessidades.

Palavras chave: estratégia, estrutura organizacional, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The education sector has gone through changes that require the managers of Higher Education Institutions (HEI's) strategic and technical capabilities to operate the business and make them increasingly competitive in the face of new challenges. In a context where there is evidence of over-supply of HEI's, the ability to monitor the environment, identify opportunities to purchase, joint financial engineering for purchases and consolidate business strategy aligned to a central become pre-conditions for maintenance competitiveness.

Given these challenges, was made an exploratory research, which used design as a case study through which to identify a HEI, located in the region of Campinas, the motivations to

purchase at the end of 2007 another HEI. In this sense it was evaluated the forms of environmental monitoring that were adopted, if the purchase is entered into a deliberate strategy or resulted from an emerging strategy and whether there were impacts on the organizational structure and processes. The results show that the acquisition was based on monitoring of the environment and organizational criteria supported by the theories on strategy, and observed signs that the functioning of the organizational structure is mainly hampered by the lack of qualified workforce to their needs.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as Instituições de Ensino Superior - IES's brasileiras têm enfrentado grandes mudanças nos ambientes onde estão atuando, influenciadas fortemente por fatores como: políticas pedagógicas e governamentais, condições econômicas, alterações demográficas, mercado de trabalho, ações da concorrência, qualidade do ensino, condições estruturais e de suporte oferecidos para os alunos (laboratórios, bibliotecas, equipamentos de informática e de apresentação de aulas, serviços de tesouraria, atendimento, secretaria, etc.), faturamento incompatível com suas despesas, entre outras.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL/MEC, 2008) mostram um crescimento de cerca de 133% na quantidade de IES's de 1998 até 2006, ao passo que a quantidade de concluintes do ensino médio teve um crescimento de cerca de 40%. Os sinais do desequilíbrio entre a oferta de vagas e a demanda de alunos já influenciam o setor, e algumas organizações já estão reduzindo o valor das mensalidades para não ter sua situação financeira comprometida (Folha UOL, 2008). Adicionalmente, algumas IES's já manifestaram sua intenção de adquirir outras organizações por conhecerem as deficiências na sua forma de gestão e a situação financeira em que se encontram (Gazeta Mercantil, 2008).

Como a maioria das organizações, as IES's (públicas ou particulares) estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, exigindo de seus gestores o conhecimento e a utilização de técnicas que permitam administrá-las e conduzi-las estrategicamente, ou seja, eles precisam estar atentos e qualificados para poder, de forma contínua, manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (CERTO e PETER, 2005). Para tanto, um dos requisitos é que a organização tenha líderes estratégicos, que, segundo Hitt (2008), são pessoas situadas em vários setores da empresa que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-las a viabilizar sua visão e missão; tais pessoas não precisam ser necessariamente os diretores ou o CEO's; são aquelas que ajudam a selecionar a estratégia e depois estipulam ações a serem tomadas para implantá-las com êxito. Conforme Meyer Jr (2006), "aprender a pensar e a agir estrategicamente constitui-se num dos maiores desafios para gestores de universidades privadas, para vencerem os obstáculos que desafiam essas instituições". Somente dessa forma é que, talvez, isso se traduza fundamentalmente na sua sobrevivência.

O objeto desse estudo foi uma IES privada e com fins lucrativos, possuidora de seis campi instalados na região de Campinas e um campi localizado fora da região de Campinas. Dado que esta IES adquiriu no final do ano de 2007 uma outra IES o presente trabalho buscou responder as seguintes questões:

- As motivações e os fatores que levaram a IES decidir pela aquisição de outra estavam baseadas em uma estratégia de negócio previamente definida, caracterizada como estratégia deliberada, ou derivaram de uma estratégia emergente?
- A aquisição trouxe alterações na estrutura organizacional da IES e na sua dinâmica interna?
- Existia a prática da análise e do monitoramento ambiental organizacional nas IES's compradora e adquirida antes da aquisição

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O ambiente de uma organização é caracterizado por todas as condições e influências tecnológicas, econômicas, físicas, sociais e políticas que afetam sua vida e desenvolvimento. As mudanças no ambiente empresarial precisam de monitoramento contínuo por parte da companhia para que a definição de seus negócios não se torne distinta ou obsoleta. A prática

da administração estratégia requer que o gestor observe etapas essenciais e imprescindíveis na sua forma de trabalho, dentre as quais o monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas (CERTO & PETER, 2004). A formulação da estratégia é feita com o futuro em perspectiva; os executivos que participam do processo de planejamento estratégico devem estar cientes daqueles aspectos do ambiente que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que vai afetar o futuro da empresa (ANDREWS 1980 apud Mintzberg, 2006). Portanto, a estratégica é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva (HITT, 2008), e deve representar uma resposta da Organização às necessidades de adaptação ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem nesse ambiente, permitindo-se assim concorrer com outras empresas que estão tentando-se adaptar (RUMELT 1980 apud Mintzberg, 2006).

A estratégia de uma organização pode ser estabelecida por meio da análise de quatro atividades: a) análise dos aspectos internos; b) análise do ambiente organizacional; c) comparação da orientação com o campo de atuação; e d) estabelecimento da estratégia vigente. A análise, o monitoramento e a interpretação do ambiente organizacional, que é aquilo que influencia o desempenho de uma organização, podem ser realizadas por meio de quatro segmentações, conforme proposto no Quadro 1 (Almeida, 2007):

Quadro 1 – 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 ser previsto a curto prazo, mas é possível projetar uma tendência longo prazo.	Deve-se ouvir a opinião de experts e apostar em uma tendência política a 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.	Deve-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 pra identificar o relacionamento operacional futuro
Ambiente Interno	São os valores e as aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de serem mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores	Para identificação dos valores de empresas ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional.

	proprietários e funcionários.	semelhantes;	
--	-------------------------------	--------------	--

Fonte: Almeida (2007, p.23)

Certo & Peter (2004) sugerem um modelo para análise ambiental com algumas variações em relação ao de Almeida (2007) - Quadro 2 – mas que necessariamente reforça a necessidade da realização da análise monitoramento do ambiente organizacional.

Quadro 2 – Ambientes da Organização

Segmento Ambiental	Componentes	Características
Ambiente Geral	* Econômico * Social * Político * Legal * Tecnológico	Nível externo às organizações, e que não se têm controle sobre os componentes.
Ambiente Operacional	* Cliente * Concorrência * Mão de obra * Fornecedor * Internacional (influência)	Nível externo às organizações, composto de setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas com a empresa.
Ambiente Interno	* Aspectos organizacionais * Aspectos de marketing * Aspectos financeiros * Aspectos de pessoal * Aspectos de produção	Tem implicação imediata e específica em sua administração, e cujos componentes estão mais facilmente perceptíveis e controláveis.

Fonte: Adaptado de Certo & Peter (2007)

Além de relacionar e identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente da Organização, também é preciso identificar os recursos e as competências diferenciadas disponíveis nela. Na visão de Andrews (1980 apud Mintzberg, 2006), a estratégia corporativa é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre, e que envolve elementos como sistemas de informação, estrutura organizacional, remunerações, desenvolvimento gerencial e liderança pessoal. Jay B. Barney (1995 apud Mintzberg, 2006) corrobora com essa opinião, citando que além da análise de oportunidades e ameaças ambientais, uma empresa somente poderá criar vantagem competitiva sustentada se seus executivos olharem para dentro dela, buscando recursos valiosos, raros, cuja imitação seja cara, para depois explorar esses recursos em toda a organização. Prahalad e Hamel (1997 apud Mintzberg, 2006) possuem uma visão semelhante, chamando a atenção para as competências essenciais, que são aquelas capacidades que se desenvolvem profundamente dentro da organização ao longo de sua história, e que explicam suas vantagens comparativas e competitivas. Esta abordagem insere-se na visão da empresa baseada em recursos, ou *resource based view*.

Whittington (2002) entende que conseguir as estruturas organizacionais certas para determinadas estratégias é fundamental para o sucesso da sua implementação. A mesma linha de raciocínio adota Hitt (2008) que, além disso, considera que a análise e o conhecimento do ambiente interno de uma empresa podem permitir que ela desenvolva competências essenciais que atendam ou superem aos padrões exigentes da concorrência, e assim, proporcionará a

criação de valor para seus clientes. Sendo assim, o que a empresa planeja em relação à criação de valor implica numa escolha estratégica no nível de seus negócios e na sua estrutura organizacional. Essa relação, quando mal combinada, acarreta numa diminuição do desempenho da empresa.

Entretanto, é difícil desenvolver uma estrutura organizacional que apóie efetivamente a estratégia da empresa, especialmente pela incerteza sobre a rápida mudança dos ambientes competitivos. A princípio, esta estrutura deve proporcionar *estabilidade* para implementar com sucesso suas estratégias, gerenciar de forma consistente e previsível suas rotinas de trabalho e manter suas vantagens competitivas normais. Simultaneamente, essas estruturas também devem propiciar *flexibilidade* para explorar e desenvolver vantagens competitivas que serão necessárias para suas estratégias futuras (HITT, 2008). Segundo observa Mintzberg (2006), embora estratégia seja uma palavra habitualmente associada ao futuro, é preciso entender o passado (que serve de modelo e referência) para poder praticá-la no futuro; falta de estabilidade na estrutura organizacional significa falta de estratégia, e o grande desafio do estrategista é saber conciliar forças para a estabilidade e para as mudanças.

Quinn e Voyer (1994 apud Mintzberg, 2006) retratam a formação de estratégia como um processo de aprendizado gerenciado e interativo no qual o principal estrategista desenvolve gradualmente a estratégia em sua mente e orchestra a aceitação da organização. Eles afirmam que para alcançar o sucesso na implementação de estratégias, estas devem ser feitas incrementalmente e não bruscamente, e principalmente amparadas sob uma lógica poderosa não mostrada durante a fase do planejamento. Dentre essa lógica, são relacionadas algumas orientações:

- Utilizar fontes internas e externas informais para formulação de uma posição ou opinião que sejam determinantes na definição da estratégia;
- Construir consciência organizacional, formando opiniões positivas ou de apoio junto aos participantes do processo, e evitando aquelas de oposição;
- Construir credibilidade / símbolos de mudança que possam ajudar os gerentes na obtenção do comprometimento das pessoas envolvidas;
- Legitimar novos pontos de vista, mesmo que seja gasto um tempo maior do que previsto;
- Implementar mudanças táticas e soluções parciais;
- Ampliar e consolidar uma posição política necessária ao desenvolvimento das ações estratégicas;
- Manter as pessoas dinâmicas e mudar o consenso quando necessário;
- Fazer balões de ensaio e esperar sua reação de forma sistemática e programada;
- Criar bolsões de comprometimento e formalizá-lo.

Uma das estratégias importantes que podem ser adotadas por uma organização para aumentar sua competitividade são as aquisições. Hitt (2008) considera que a estratégia da aquisição pode ser adotada quando:

- Vislumbra-se uma ameaça da concorrência ou incertezas do ambiente;
- Deseja-se aumentar seu poder de mercado;
- Deseja-se aproveitar uma nova oportunidade;
- Deseja-se ter facilitada sua entrada num mercado novo onde existam barreiras;
- Deseja-se pulverizar o risco devido ao ambiente incerto;
- Deseja-se mudar seu principal negócio, para diferentes mercados, à medida que a volatilidade traz mudanças indesejáveis a seus principais mercados;

- Deseja-se permitir o exercício de uma competência essencial para obter vantagem competitiva no mercado principal da empresa compradora.

No entanto, as aquisições apresentam riscos, dentre as quais está a *dificuldade de integração* entre as empresas face exigir a combinação de culturas corporativas distintas, união de sistemas financeiros e de controles diferentes, desenvolvimento de relações de trabalho eficazes e resolução do problema quanto à situação dos executivos da empresa recém-adquirida. Apesar da dificuldade e complexidade, a importância de uma integração bem-sucedida não deve ser subestimada, pois é, provavelmente, o único determinante mais importante da criação de valor para o acionista. O Quadro 3 mostra os fatores que podem auxiliar a integração:

Quadro 3 – Atributos de Aquisições Bem-sucedidas

Atributos	Resultados
As empresas adquiridas possuem ativos ou recursos que complementam o negócio principal da empresa compradora.	Alta probabilidade de sinergia e vantagem competitiva ao se manterem os pontos fortes.
A aquisição é amigável.	Integração mais rápida e eficaz e, provavelmente, ágios mais baixos.
A empresa compradora conduz <i>due diligence</i> eficaz para escolher as empresas-alvo e avalia a saúde da empresa-alvo (financeira, cultural e recursos humanos).	Empresas com as complementaridades mais fortes são adquiridas e o pagamento excessivo é evitado.
A empresa compradora tem folga financeira (caixa ou uma posição de dívida favorável).	Financiamento (dívida ou capital) é mais fácil de ser obtido.
A empresa compradora tem ênfase constante e consiste em P&D e Inovação.	Mantém vantagem competitiva de longo prazo nos mercados.
A empresa compradora administra bem as mudanças e é flexível e adaptável (capacidades que os executivos das empresas compradora e adquirida tem em gerenciar mudanças e se adaptar à aquisição).	Integração mais rápida e eficaz facilita a obtenção da sinergia.

Fonte: Adaptado Hitt (2008)

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa exploratória adotou como delineamento um estudo de caso único realizado com base em duas entrevistas: A 1ª entrevista foi feita com os Diretores Geral e Acadêmico da IES compradora, onde foram levantados os procedimentos da análise e monitoramento do ambiente organizacional adotados antes e depois da aquisição, utilizando o modelo de Almeida (2007) e um questionário semi-estruturado. A 2ª entrevista foi feita de forma aberta junto com o representante do mantenedor (e que doravante será chamado simplesmente de mantenedor para facilitar o entendimento desse texto) visando identificar as motivações da aquisição, as modificações realizadas na estrutura organizacional após a aquisição e a verificação quanto à prática da análise e monitoramento do ambiente organizacional feita pela IES. As duas entrevistas foram feitas em locais e datas diferentes, o que permitiu confrontar e questionar algumas declarações contraditórias ou incompletas. Não foi feita a tentativa de realizar entrevista com os ex-proprietários da IES adquirida.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Perfil das IES's Compradora e Adquirida Antes da Aquisição

Antes da finalização do processo de aquisição, as IES's compradora e adquirida possuíam as características descritas no Quadro 4, conforme descrito a seguir:

Quadro 4 – Características Básicas das IES's Compradora e Adquirida Antes da Aquisição

	IES Compradora	IES Adquirida
Tempo de funcionamento	10 anos	11 anos
Qtde.de Campi	04	03
Localização dos Campis	As quatro unidades estão localizadas na região de Campinas.	Duas unidades estão localizadas na região de Campinas, porém em municípios diferentes onde se encontram as Unidades da IES compradora; 01 unidade está localizada longe da região de Campinas.
Cursos oferecidos	• 15 cursos de graduação • 03 cursos superiores de curta duração • 35 cursos de pós-graduação	• 09 cursos de graduação • 04 cursos superiores de curta duração • 05 cursos de pós-graduação • Cursos de ensino à distância
Qtde. de alunos	• Aproximadamente 6.500	• Aproximadamente 1.500
Qtde. de docentes	• Aproximadamente 700.	• Aproximadamente 150.

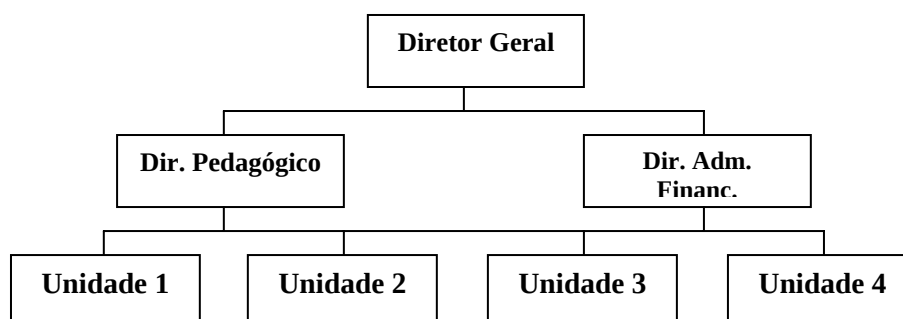
Fonte: Elaborado pelos autores

4.2. Características da IES Compradora Antes da Aquisição

a) Estrutura Organizacional e Funcionamento da Organização

A representação gráfica da estrutura organizacional da IES compradora antes da finalização do processo de aquisição está descrita na Fig. 1, conforme mostrado a seguir:

Fig. 1: Representação gráfica da estrutura organizacional da IES compradora antes da aquisição



Fonte: Elaborado pelos autores

Desde sua fundação até o ano de 2003, a estrutura organizacional praticamente não sofreu alterações, não obstante o crescimento da quantidade de alunos da IES (de aproximadamente 100 alunos matriculados no 1º ano para 3.000 alunos matriculados em 2003). As principais

atribuições e responsabilidades do Diretor Geral eram direcionadas ao desenvolvimento e contato com entidades externas à organização; ao Diretor Acadêmico cabia a função de desenvolver as relações entre a Organização e seu público interno (docentes e discentes), zelando principalmente pela qualidade do ensino da IES e; ao Diretor Administrativo-financeiro cabia a execução de atividades ligadas ao suporte e back-office da Organização. As Unidades eram compostas basicamente pelos coordenadores de curso e por assistentes administrativos que cuidavam da parte administrativa, estando os diretores à disposição de todas as Unidades caso houvesse necessidade. O relacionamento entre os Diretores e a estrutura era muito informal, com as decisões sendo tomadas de forma muito rápida e direta. Ocasionalmente ocorriam conflitos na execução de atividades decorrente de decisões tomadas por dois diretores, porém isso era sanado muito rapidamente dado o tamanho da estrutura vigente na época.

Em 2003, contando com três Unidades em funcionamento, ocorre uma mudança importante na IES. Com base em dados obtidos do ambiente externo à Organização e principalmente de especialistas quanto à forte perspectiva de concentração do setor face à previsão do aumento da oferta de IES em relação à quantidade de concluintes do 2º grau, seus Diretores concluem que seria preciso juntar-se a um mantenedor para apoiá-los na intenção de expansão de sua Organização. Obtido esse apoio, no ano de 2004 é implantada sua 4ª Unidade em uma cidade diferente das outras 3 Unidades (as quais estavam instaladas em uma mesma cidade).

Ao final do ano de 2005, percebendo mudanças rápidas no ambiente e principalmente nas visíveis diferenças de características dos alunos e de gestão da 4ª Unidade em relação às demais (as atividades internas estavam sendo decididas e executadas de forma descompassada e demorada), a Diretoria decidiu institucionalizar o processo de planejamento estratégico. Até então, essa atividade era feita informalmente, sem metodologia, e envolvia percepções e informações a respeito do ambiente interno e externo da Organização, ganhando aspectos formais somente quando os assuntos assumiam contornos graves, urgentes ou “inevitáveis” (conforme a expressão de um dos entrevistados).

A IES adquirida tem uma atuação de destaque junto à comunidade local, pois ela desenvolve vários projetos sociais. Esse cunho social foi adquirido de forma despreocupada, pois a intenção inicial foi a de atender as expectativas dos alunos, visto que a Organização enfoca que os cursos oferecidos são práticos e capazes de preparar pessoas para enfrentar o mercado de trabalho. Como exemplo, foi montado um time de futebol com crianças carentes, para a prática dos cursos de educação física. Além de atender crianças carentes, a IES concede uma bolsa de estudo para dois integrantes do time de futebol. Apesar das despesas incorridas para manutenção desses projetos, seus gestores acreditam que o retorno para a IES é muito positivo sob vários aspectos, não obstante não ser possível mensurar esse retorno de forma financeira.

b) Análise e Monitoramento Ambiental Organizacional

Utilizando o modelo de Almeida (2007), as variáveis analisadas pela IES para análise e monitoramento do ambiente organizacional estão descritas no Quadro 5, a seguir mostrado:

Quadro 5 – Análise das Variáveis Ambientais

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais
	Regulamentações do governo (MEC, Ministério do Trabalho, Secretaria Estadual e Municipal de Educação) e de órgãos relacionados aos cursos oferecidos;

Macroambiente Clima	• Contatos com especialistas do setor, do MEC, delegados de ensino e elementos dos poderes executivo e legislativo das cidades onde as Unidades estão instaladas; • Políticas monetária e fiscal; • Evolução econômica setorial pertinente à região de atuação; • Projetos sociais e educacionais dos municípios onde estão localizadas as Unidades.
Macroambiente Solo	• Quantidade de concluintes do 2º grau da região; • Crescimento populacional nas cidades da região; • Renda percapta da região; • Perfil das empresas instaladas na região; • Atividades econômicas da região.
Ambiente Operacional	• Condição das instalações prediais; • Qualidade dos processos operacionais e dos serviços de utilidade; • Qualidade dos materiais utilizados nos cursos; • Qualidade de ensino: docentes, grades curriculares • Análise de possibilidade de desenvolvimento de parcerias (FGV, University of Zurich e Texas A&M University)); • Análise de concorrência (oportunidades e ameaças); • Acordos sindicais (como forma de gerenciamento da Folha de Pagamento); • Satisfação e necessidade dos alunos (qualidade de ensino, relação custo / benefício, instalações e pragmatismo);
Ambiente Interno	• Desenvolvimento de um projeto que está levantando as aspirações dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de adaptação de Almeida (2007)

c) O Procedimento do Planejamento Estratégico na IES

O procedimento de planejamento estratégico foi institucionalizado na IES há dois anos, e a cada seis meses é realizado um evento para tratar sobre esses assuntos. Esse evento é dividido em duas etapas: na 1ª etapa participam os Diretores Geral, Acadêmico e Administrativo-financeiro, e o mantenedor. Os assuntos giram em torno da definição de projetos a serem desenvolvidos na Organização bem como de temas considerados de “estratégia”. Na 2ª etapa participam, além dos Diretores, as pessoas do nível tático (coordenadores dos cursos e as chefias dos setores administrativo-financeiros), com o objetivo de comunicar os projetos definidos na 1ª etapa (e pertinentes ao nível tático e operacional) e ouvir as sugestões dos participantes. Nessa etapa eram gerados cronogramas com a definição dos responsáveis pela execução dos projetos assim como os respectivos prazos para sua conclusão, onde bimestralmente eram realizadas reuniões para acompanhamento e avaliação dos mesmos.

Um aspecto que chamou a atenção é a ausência das pessoas do nível operacional nessas reuniões. A justificativa disso é que a Diretoria tem a impressão que as pessoas se sentem “assustadas” com esse assunto, e que gradativamente estão sendo implementados “insights” a respeito do planejamento a fim de eliminar esse sentimento.

d) Perfil dos Gestores da IES Compradora (informações fornecidas pelo mantenedor)

- **Diretor Geral:** Formado em medicina veterinária, com dedicação integral na IES, sem experiência empresarial anterior. Tem como principal característica pessoal a facilidade e

a desenvoltura no contato com pessoas e entidades pertencentes ao ambiente externo à organização

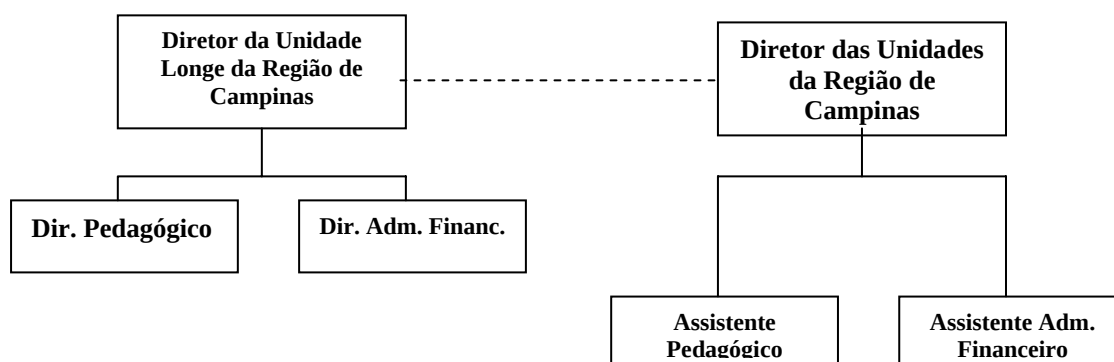
- **Diretor Acadêmico:** Formado em Administração de Empresas, mestre em educação, atua há 24 anos na área acadêmica, trabalhou durante 15 anos em empresas multinacionais e nacionais de grande expressão, com foco e ênfase à assuntos relativos à sistemas de informação, estruturas organizacionais, métodos e processos e planejamento estratégico. Tem como principal característica pessoal a habilidade na condução e coordenação de projetos e administração de conflitos.
- **Diretor Administrativo-Financeiro:** Formado em tecnologia de informação, mestre em tecnologia da informação, não possui experiência empresarial anterior, sua atuação é discreta e intensa, bastante focado nas suas atividades e busca de forma incansável o atingimento de suas metas.

4.3. Características da IES Adquirida Antes da Aquisição

a) Estrutura Organizacional e Funcionamento

A representação gráfica da estrutura organizacional da IES adquirida antes da finalização do processo de aquisição está descrita na Fig. 2, conforme mostrado a seguir:

Fig. 2: Representação Gráfica da Estrutura Organizacional da IES Adquirida Antes da Aquisição



Fonte: Elaborado pelos autores

O início das atividades da IES se deu numa cidade do interior do estado de São Paulo, na região de Campinas, e foi favorecido pela atratividade do setor para abertura desse tipo de estabelecimento. Outro fator que favoreceu a abertura da IES foi que o ex-proprietário, dono de uma escola de 2º grau de reconhecida qualidade de ensino, vislumbrou a oportunidade de direcionar os alunos concluintes do 2º grau como ingressante da Faculdade. Os principais argumentos utilizados para atrair esses alunos estavam baseados no tradicionalismo, ou seja: a) a Faculdade funcionaria sob os mesmos critérios e padrões de qualidade do colégio; b) o desejo de manter o relacionamento obtido entre os pais dos alunos com a escola e; c) apoio dos pais dos alunos e dos alunos à 1ª IES inaugurada na cidade.

Praticamente dois anos após a abertura da 1ª Unidade da IES, é inaugurada a 2ª Unidade em uma cidade longe da região de Campinas e a 3ª Unidade localizada na região de Campinas. Apesar das três Unidades utilizarem o mesmo nome, cada uma praticava sua forma de gestão, e possuíam sistemas de controle, procedimentos e grades disciplinares diferentes (não obstante o curso ser o mesmo) entre si. Essa situação foi formatada quando o ex-proprietário permitiu que um parente seu gerisse as Unidades localizadas na região de Campinas de forma totalmente independente em relação à Unidade localizada longe da região de Campinas, inclusive no que refere a participação de lucros.

Durante o período em que estiverem à frente da Organização, os gestores dessas Unidades não se preocuparam em investir na IES. As estruturas organizacionais, os sistemas de controle, gestão e acompanhamento eram muito simples, a tal ponto dos pagamentos das mensalidades serem controlados de forma praticamente manual. Com isso, os desembolsos estavam restritos ao pagamento dos professores, ao funcionamento operacional da IES e a eventuais investimentos de extrema necessidade.

À medida que transcorria o tempo, IES's concorrentes foram se instalando próximas ao local onde estavam funcionando, porém isso não preocupava os gestores dessas Unidades principalmente o gestor das Unidades localizadas na região de Campinas, que se mantinha firme e convicto quanto à força da sua tradição. Porém, quando esse gestor se deu conta do desequilíbrio financeiro, foram adotadas algumas atitudes de contenção de despesas, dentre as quais o de não entregar os diplomas para os concluintes dos cursos. Em represália ao questionamento do poder executivo municipal sobre esse fato, a IES corta as bolsas de estudos que eram dadas aos munícipes em função de projetos sociais desenvolvidos pela Prefeitura. Esse fato arranhou a imagem e a relação que a IES mantinha com a comunidade (e que pode ter sido determinante na redução da quantidade de alunos inscritos), culminando com o comprometimento de sua condição financeira.

Com a condição creditícia comprometida perante o mercado, a Unidade localizada longe da região de Campinas é automaticamente envolvida nessas questões, pois elas estavam vinculadas a um único CNPJ. Porém, independente disso, essa Unidade também já se ressentia dos sinais do mercado, com a queda nas receitas e aumento de seus custos.

b) Análise e Monitoramento Ambiental Organizacional

O processo de análise e monitoramento do ambiente organizacional na IES adquirida praticamente inexistia, conforme observado no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Análise Variáveis Ambientais

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais
Macroambiente Clima	Regulamentações do governo (MEC, Ministério do Trabalho, Secretaria Estadual e Municipal de Educação) e de órgãos relacionados aos cursos oferecidos (para permitir se adaptar mais rapidamente às eventuais novos regulamentos);
Macroambiente Solo	Não desenvolviam qualquer atividade; acreditavam na fidelidade dos concluintes do 2º grau do colégio.
Ambiente Operacional	Era realizada apenas sobre questões mínimas e necessárias ao andamento normal das rotinas da instituição.
Ambiente Interno	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de adaptação de Almeida (2007)

c) Perfil dos Gestores da IES Compradora (informações fornecidas pelo mantenedor) Unidade Localizada Longe da Região de Campinas

- **Ex-Diretor Geral:** Formado em Direto, era um servidor público aposentado cuja atividade, enquanto na ativa, não tinha vínculo com a área educacional.
- **Ex-Diretor Acadêmico:** Formado em Enfermagem, ajudava no atendimento às exigências legais.

- **Ex-Diretor Administrativo-Financeiro:** Formado em Direto, sem exercício da profissão.

Unidades Localizadas na Região de Campinas

- **Ex-Diretor Geral:** Desconhecida.

4.4. O Processo de Aquisição

a) Motivações da Aquisição da IES

As principais motivações dos compradores em adquirir a IES foram:

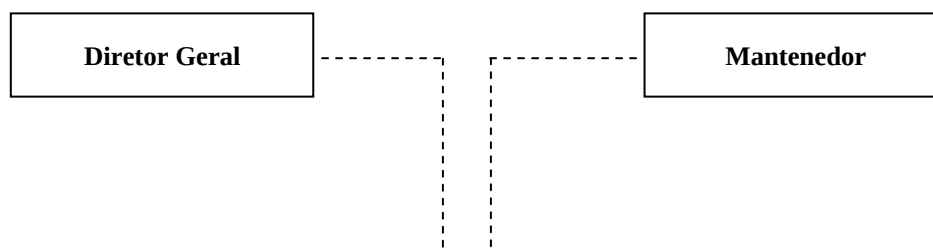
- a) Alinhamento da oportunidade surgida com a estratégia corporativa de aquisição definida pela IES e o mantenedor;
- b) Necessidade de fortalecimento de sua posição e imagem no setor educacional da região, como uma das principais IES em qualidade de ensino e preparadora de bons profissionais para enfrentar o mercado trabalho;
- c) Receio da ação dos concorrentes, evitando que esses pudessem entrar na região para dividir a preferência e a opinião de futuros entrantes da IES;
- d) Proposta financeira de compra atraente e com perspectiva de retorno a médio prazo;
- e) As características das Unidades adquiridas e localizadas na região de Campinas são similares às suas Unidades (segundo um dos entrevistados, “o nosso jeito de trabalhar dá certo com o jeito da faculdade”), o que a permitirá adotar estratégias de atuação semelhantes.

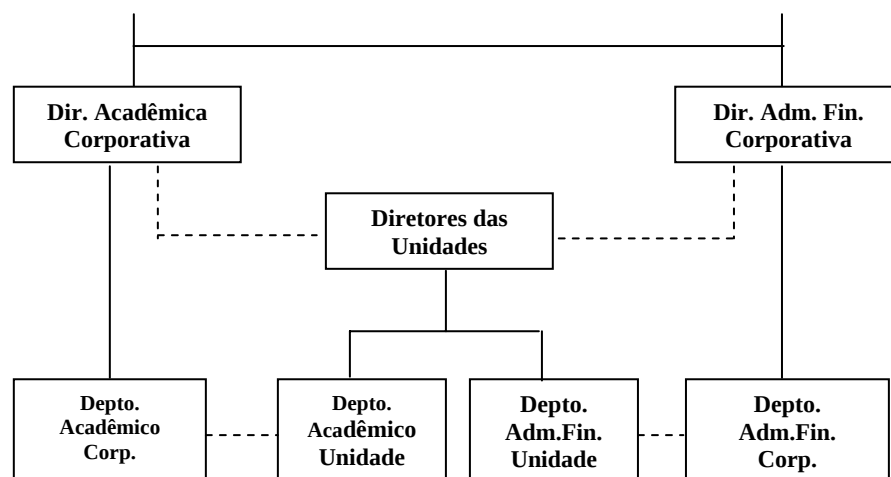
b) Providências Tomadas Sobre a Estrutura Organizacional

Com a aquisição, as mudanças ocorridas visaram tornar a estrutura organizacional (vide Fig. 3) mais forte e ágil para a prática de procedimentos gerenciais e operacionais, dotando as Unidades de autonomia dentro de seu nível de alçada para obter a rentabilidade necessária à sua própria sobrevivência. Para tanto, foram feitas as seguintes alterações:

- O mantenedor, com o mesmo poder do Diretor Geral, passa a fazer parte integrante da estrutura organizacional da IES compradora, participando na definição e implantação das estratégias e normas. Essa providência pretende dar uma maior sustentação técnica e política às decisões estratégicas a serem tomadas na Organização;
- As diretorias Acadêmica e Administrativo-financeira passam a ser órgãos corporativos, responsáveis pelas estratégias de todas as Unidades da IES. São criados os Departamentos Acadêmico e Administrativo-financeiro corporativo para ajudar as respectivas Diretorias na condução tática e operacional das Unidades, relativos aos seus assuntos;
- As Unidades passam a ter o mesmo formato de sua estrutura organizacional. Criam-se as Diretorias das Unidades sendo que uma das suas principais atribuições é coletar dados do ambiente organizacional, com o objetivo de colaborar com o planejamento estratégico da IES. Criam-se também os Departamentos Acadêmico e Administrativo-financeiro das Unidades que além de responderem funcionalmente ao Diretor da Unidade, são orientadas tecnicamente pelas diretrizes estabelecidas pelos respectivos departamentos corporativos.
- Todas as Unidades passaram a ser consideradas Centro de Custos e ter “vida própria” (palavras do mantenedor), com a necessidade de trazer resultados com base em seu desempenho, devendo ser ágil e estar em condição de tomar decisões dentro do seu nível de alçada e atribuição.

Fig. 3: Representação gráfica da estrutura organizacional da IES Após a aquisição





Fonte: Elaborado pelos autores

4.5. Problemas da Aquisição

Os principais problemas enfrentados são:

- a) A Unidade localizada longe da região de Campinas está sendo conduzida de forma diferente das demais por possuir características mercadológicas diferentes das demais Unidades. A distância que a separa das demais Unidades e do órgão diretivo corporativo é um fator restritivo à uma atuação mais intensa;
- b) O funcionamento das Unidades como Centros de Custo independente ainda requer esforços de montagem de infra-estrutura operacional e implantação de conceitos e instrumentos corporativos de controle. Além do mais, o grande desafio para isso está em encontrar profissionais experientes e com conhecimentos técnicos adequados ao desenvolvimento dessa atividade. Os Diretores das Unidades são profissionais que vieram do corpo docente da IES, porém existe a ciência de que ainda é necessário tempo para conhecê-los de forma mais profunda;
- c) A montagem dessa infra-estrutura operacional caminha a uma velocidade aquém da desejada dada a necessidade de inúmeras decisões corporativas que precisam ser tomadas. Além disso, a própria estrutura organizacional (principalmente das Unidades adquiridas) não dispunha de recursos humanos em condições de conduzir as atividades operacionais com a desenvoltura desejada, o que está sendo conseguido gradualmente com o aperfeiçoamento dessa mão de obra;
- d) Os Diretores Corporativos estão sentindo a necessidade de dispor de uma estrutura organizacional que esteja envolvida com os problemas, situações e fatos corporativos (“respirando o ar de outras Unidades”), e não somente com os da própria Unidade;
- e) A exigência de se gerar resultados financeiros a curto prazo é forte, o que tem produzido um volume de trabalho que por vezes leva aos elementos envolvidos nas decisões estratégicas e táticas em situações de tensão e ansiedade;

4.6. O Procedimento do Planejamento Estratégico da IES Após a Aquisição

Após a aquisição, a IES compradora continuou realizando a análise e o monitoramento ambiental, cujo procedimento foi estendido para a IES adquirida e utilizando as mesmas variáveis. A diferença ocorrida foi o aumento do volume de dados analisados, acarretando numa maior quantidade de alternativas surgidas sobre tais variáveis, o que fez com que a tomada de decisão ganhasse maior complexidade e dimensão.

Outra alteração observada após a aquisição foi que a 1ª etapa do processo de planejamento estratégico conta com a participação adicional do Diretor da Unidade, e na 2ª etapa conta com a participação adicional dos responsáveis pelos Departamentos Acadêmico e Administrativo-financeiro Corporativo e das Unidades.

5. CONCLUSÃO

A busca pelo apoio de um mantenedor mostrou que, como resultado de um processo de análise e monitoramento do ambiente organizacional, a IES agiu de forma estratégica quando percebeu que alguns fatores ambientais poderiam comprometer e influenciar sua capacidade de atingir suas metas, o que veio ao encontro às afirmações de Certo & Peter (2004).

A utilização do modelo de Almeida (2007) para análise do ambiente organizacional ressalta não apenas a diferença entre a quantidade de variáveis analisadas pelas IES's compradora e adquirida, mas ressalta a condição dos gestores da IES compradora que, mesmo quando não dispunham de uma forma sistemática e organizada de elaborar um planejamento estratégico, tiveram a capacidade de perceber nas informações oriundas do ambiente organizacional o risco para sua empresa e transformá-la numa ação estratégica. Provavelmente autores como Andrews, Barney, Prahalad e Hamel (apud Mintzberg, 2006) pretenderam se referir a esses tipos de recursos internos da organização como sendo os principais fatores para criação de competências diferenciadas ou essenciais.

Entretanto, essa competência diferenciada ou competitiva deve-se estender a todos os níveis hierárquicos de uma organização. A falta de participação do nível operacional da IES no planejamento estratégico é prejudicial à criação de um ambiente integrado e homogêneo, e que propicie um processo de aprendizado, o que talvez justifique as palavras de um dos entrevistados que alega que a organização “não respira o ar de outras Unidades”. Porém, os gestores da IES pretendem envolver essas pessoas gradualmente, conscientizando-as a respeito da importância do assunto, método este que tem amparo à teoria do incrementalismo lógico sugerida por Quinn e Voyer (1994 apud Mintzberg, 2006). Apesar da IES compradora ter instituído o planejamento estratégico somente há dois anos, não se pode afirmar que ela estaria mais preparada para enfrentar os problemas caso isso esse processo tivesse ocorrido há mais tempo, entretanto, é possível fazer ilações no sentido de que a ampliação desse processo para o nível operacional a auxiliará a na prática da Administração Estratégica.

Os motivos alegados pela IES para aquisição das Unidades localizadas na região de Campinas seguiram os preceitos citados por Hitt (2008), onde ela buscou se proteger da ação da concorrência, aumentar seu poder, aproveitar uma oportunidade e desenvolver uma competência essencial. Entretanto, no que se refere à Unidade localizada longe da região de Campinas, talvez o único motivo que possa ser alegado para sua aquisição seja quanto ao aproveitamento de oportunidade financeira, o que não necessariamente possa se constituir numa diferencial competitivo no futuro.

Não obstante a estrutura organizacional ter sido redefinida com o intuito de alinhá-la às estratégias da Organização, o principal problema enfrentado tem sido a necessidade de produzir resultados financeiros a curto prazo utilizando uma mão de obra inexperiente, o que implica em intuir que os resultados ocorrerão, provavelmente, em prazos incompatíveis aos desejados. Essa situação conflituosa em nada se alinha à necessidade de ter uma estrutura estável e flexível, que é segundo Hitt (2008), a adequada para proporcionar a implantação de

uma estratégia. Portanto, segundo Mintzberg (2006), o grande desafio do estrategista é saber conciliar forças para a estabilidade e para as mudanças.

Os resultados deste estudo de caso demonstram que o conhecimento e a aplicação de conceitos de estratégias e planejamento podem ser muito importantes para melhorar a competitividade das IESs, o que é corroborado inclusive por Meyer Jr. (2004), aumentando a probabilidade de sobreviverem em um período no qual os recursos são escassos e a competição é intensa.

6. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.I.R. de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. Sinopses estatísticas. Disponível em <http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>. Acesso em 19/06/2008.

CERTO, Samuel C. et. al. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2ª Edição, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

FOLHA UOL. *Em 2 anos, número de alunos em universidades cresceu 34%*. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u367420.shtml>. Acesso em 19/06/2008.

GAZETA MERCANTIL. *Grupo admite interesse em comprar universidades*. Disponível em <http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=537%2C0%2C+%2C1781682%2CUIOU>. Acesso em 19/06/2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. 2ª Edição, São Paulo: Editora Thomson: 2008.

MEYER JR., V. Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Caso. XXX ENCONTRO ANPAD. Salvador: ANPAD 2006.

_____. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. IIVIII ENCONTRO ANPAD. Curitiba: ANPAD 2004.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006,

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia – e ela realmente importa? In: O que é estratégia. 1ª edição, São Paulo: Editora Thomson: 2002.