

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO DE VALORAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADO-IESP PARA O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO**

**JOSELITO PIZZETTI**

Florianópolis  
2006

**JOSELITO PIZZETTI**

**MODELO DE VALORAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADO-IESP PARA O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de Doutorado, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Vladilen dos Santos Villar

Florianópolis  
2006

## MODELO DE VALORAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO-IESP PARA O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção em sua forma final pelo programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 13 de Dezembro de 2006.

---

Antonio Sérgio Coelho, Dr  
Coordenador do Programa

### Banca Examinadora

---

Vladilen dos Santos Villar, Dr.  
Orientador

---

Clóvis Antonio Petry, Dr.  
CEFET/SC

---

Eduardo Búrigo de Carvalho, Dr.  
UNISUL/SC

---

Fabiano Raupp Pereira, Dr.  
SENAI/SC

---

Giselia Antunes Pereira, Dra.  
Universidade de Aveiro

*A meu pai Lino Pizzetti, que  
em seu silêncio me incentiva e  
rejubila em minhas conquistas.*

*Nunca, jamais desanimeis, embora venham ventos contrários.*

*(Santa Paulina)*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Vladilen dos Santos Villar que com sua orientação tornou possível a realização deste trabalho.

A Cláudia e Isabela que entenderam as angústias que acompanham desafios deste porte.

A Ilda, Jaqueline e Fabiana, mãe e irmãs respectivamente, que suportaram a ausência necessária na confecção do trabalho.

Aos amigos Maura e Anielson, com certeza nos encontraremos para comemorarmos nossas conquistas.

Ao amigo Silvio César Dal Pont, sua racionalidade lógica contribuiu para solucionar os entraves estatísticos do trabalho.

A minha madrinha Silvarina, no momento que escrevo este agradecimento passa por situação de manutenção de vida heróica.

A Deus.

## MODELO DE VALORAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO-IESP PARA O PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO

**Joselito Pizzetti**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de  
Produção e Sistemas – PPGEP  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[joselito@midisul.com.br](mailto:joselito@midisul.com.br)

### Resumo

A demanda pelo ensino superior no Brasil apresentou na última década taxa de crescimento inigualável a outros setores da economia. Identificam-se como causas responsáveis por este movimento, o contingente de pessoas que ingressaram e concluíram o ensino médio e a dinâmica do mercado que exige constante qualificação de sua força de trabalho. Como o ensino público não apresentou condições e agilidade para atender tal demanda, coube às instituições de ensino superior privado -IESP fazê-lo, utilizando a estratégia de crescimento, aumentando proporcionalmente o número de cursos, vagas e de unidades proponentes.

Atualmente, características de mercado expressam que o setor de ensino privado encontra-se em processo de saturação em função da concorrência praticada, número de vagas ociosas, elevada evasão, baixa relação candidato/vaga e excessivo custo operacional.

Diante desta constatação, verifica-se uma necessária re-acomodação dos *players* deste segmento através da fusão ou aquisição de instituições que, em forma de conglomerados, possam enfrentar as dificuldades acima relatadas.

O objetivo deste trabalho é consolidar um modelo de valoração que possibilite, quando de sua aplicação em IESPs interessadas, expressar o grau de sua atratividade econômica. O resultado obtido poderá ser utilizado pelos respectivos mantenedores decidir sobre uma eventual fusão ou aquisição da IESP analisada. Serão utilizadas para estruturação deste modelo 02 (duas) pesquisas de campo, descritas como conclusiva descritiva, para determinação dos indicadores constituintes do mesmo e seu grau de importância, respectivamente.

Palavras-chave: instituições de ensino superior privado, fusões e aquisições, valoração.

## MODEL OF VALUATION OF INSTITUTIONS OF SUPERIOR EDUCATION PRIVATE-IESP FOR THE PROCESS OF MERGER OR ACQUISITION

**Joselito Pizzetti**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de  
Produção e Sistemas – PPGE  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[joselito@midisul.com.br](mailto:joselito@midisul.com.br)

### **Abstract**

The demand for superior education in Brazil presented in the last decade tax of extraordinary growth to other sectors of the economy. They are identified as responsible causes for this movement, the contingent of people who had entered and concluded average education and the dynamics of the market that demands constant qualification of its force of work. As public education did not present conditions and agility to take care of such demand, it fit to the institutions of private superior education - IESP to make it, using the growth strategy, increasing proportionally the number of courses, vacant and of proponent units. Currently, market characteristics express that the sector of private education meets in process of saturation in function of the practised competition, idle vacant number, raised evasion, low relation vacant/candidate and extreme operational cost. Ahead of this situation, a necessary re-room of players of this segment through the merger or acquisition of institutions is verified that, in form of conglomerates, can face the difficulties above told. The objective of this work is to consolidate a model of valuation that it makes possible, when of its application in IESPs interested, to express the degree of its economic attractiveness. The gotten result could be used by the respective proprietors to decide on an eventual merger or acquisition of the analyzed IESP. 02 (two) research of field will be used for confection of this model, described as conclusive descriptive, for determination of the constituent pointers of the same and its degree of importance, respectively.

key-words: Institutions of private superior education, merger and acquisitions, valuation.



## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1.1** Percentual de matrículas por categoria administrativa

**Tabela 1.2** Estabelecimentos de ensino superior privado 1965-1980

**Tabela 1.3** Distribuição do número de cursos presenciais por categoria administrativa

**Tabela 2.1** Evolução da Relação Candidatos/Vaga em processos seletivos por categoria administrativa

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 2.1** Paradigma educação/trabalho

**Quadro 2.2** Características de fusões e aquisições

**Quadro 2.3** Faixa de renda familiar dos formandos no ensino superior

**Quadro 2.4** Poder aquisitivo dos alunos do ensino superior

**Quadro 2.5** Indicadores de desempenho por Kaplan e Norton

**Quadro 3.1** Variáveis para avaliação

**Quadro 4.1** Resultado relativo da importância e peso de cada indicador no modelo

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1.1** Número de cursos de educação superior fundados entre 1808 e 1899, e suas distribuições por universidade

**Figura 1.2** Número de cursos de educação superior fundados entre 1900 e 1928, e sua distribuição por Estado

**Figura 2.1** Representação básica da mudança

**Figura 2.2** “*Pathfinder Model*” de aquisição e integração

**Figura 3.1** Perspectivas sobre ativos intangíveis

**Figura 3.2** Agrupamento de ativos

**Figura 4.1** Fluxograma das atividades de pesquisa

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1.1** Projeção de matrículas e concluintes do ensino até 2010

**Gráfico 1.2** Expansão do número de Instituição de Ensino Superior no Brasil

**Gráfico 2.1** Aspectos mercadológicos do ensino superior privado

**Gráfico 4.1** Número de IES com menos de 500 alunos

**Gráfico 5.1** Evolução do valor médio das mensalidades nas IESPs brasileiras

## LISTA DE SIGLAS

- ACAFE** – Associação Catarinense das Fundações Educacionais
- ACE** – Avaliação das Condições de Ensino
- AMPESC** – Associação de Mantenedores Particulares de Educação Superior de Santa Catarina
- CAI** – Centro de Avaliação Institucional
- CEE** – Conselho Estadual de Educação
- CFE** – Conselho Federal de Educação
- DEA** – Análise Envoltória de Dados
- EAD** – Educação à Distância
- ENC** – Exame Nacional de Cursos
- ENADE** - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
- ENEM** – Exame Nacional de Ensino Médio
- GE** – General Electric
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IES** – Instituição de Ensino Superior
- IESP** – Instituição de Ensino Superior Privado
- INEP** – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases
- MEC** – Ministério da Educação e Cultura
- PAIUB** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
- PCD** – Plano de Carreira Docente
- PNAD** – Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios
- PROUNI** – Programa Universidade para Todos
- SEED** – Secretaria de Educação à Distância
- SEESC** – Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina
- UNC** – Universidade do Contestado
- UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
- UNIASSELVI** – Centro Universitário Leonardo da Vinci
- UNOESC** – Universidade do Oeste de Santa Catarina

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo I:** Questionário para levantamento dos indicadores

**Anexo II:** Questionário para determinação do grau de importância dos indicadores

**Anexo III:** Memória de cálculo para determinação do peso do indicador

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b>		<b>15</b>
1.1	Objetivos do trabalho	20
1.2	Justificativa	21
1.3	Estrutura do Trabalho	30
<b>2. Referencial Teórico</b>		<b>32</b>
2.1	Crescimento do Ensino Superior no País	32
2.2	Consolidação da Instituição de Ensino Superior Privada – IESP	34
2.3	Instituição de Ensino Superior Privada-IESP: Características das últimas décadas	35
2.4	A Instituição de Ensino Superior como organização empresarial	37
2.5	Educação à distância	42
2.6	Fusões e Aquisições	46
2.7	Fusão ou aquisição como estratégia das IESPs	58
2.8	Considerações	67
<b>3. Valoração de Instituições de Ensino Superior</b>		<b>69</b>
3.1	Ativos Intangíveis	75
3.2	Valoração de Ativos Intangíveis	80
3.3	Ferramenta de avaliação de IESP para Fusão/Aquisição	83
3.4	Determinação dos fatores integrantes do modelo de valoração de IESP	87
<b>4. Desenvolvimento da Pesquisa</b>		<b>89</b>
4.1	Realização da pesquisa	89
4.2	Determinação da amostra	91
4.3	Pesquisa de campo	94
4.4	Análise dos dados	96
4.5	Seleção de indicadores	97
4.6	Determinação da escala de valores	98
4.7	Determinação dos pesos dos indicadores	99
4.8	Validação do modelo	101
4.9	Limitações da pesquisa	102
4.10	Delimitação do trabalho	102
4.11	Tratamento dos dados divergentes	103
4.12	Fluxograma das atividades da pesquisa	103
<b>5. Confecção e Validação do Modelo</b>		<b>105</b>
5.1	Custo operacional	105
5.2	Imagem	111
5.3	Validação do modelo	118
<b>6. Conclusão</b>		<b>125</b>
6.1	Alcance dos objetivos	125
6.2	Propostas para futuros trabalhos	127

## 7. Referências Bibliográficas

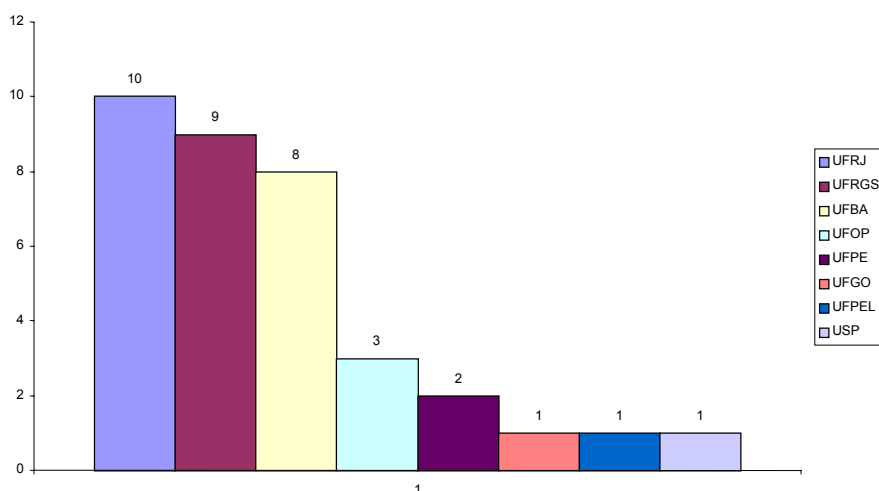
130

## 1. INTRODUÇÃO

A história do ensino superior privado no Brasil teve início no período republicano. A Constituição da República, de 1891, descentralizou o ensino superior, que era exclusivo do poder central, delegando-o também para os governos estaduais e permitiu a criação de instituições de ensino privadas.

O efeito imediato dessas medidas foi a ampliação e a diferenciação do sistema de ensino superior. Naquela época, “todas as instituições de ensino superior, as públicas inclusive, cobravam mensalidades e/ou taxas de matrícula de seus alunos. Nesse sentido, a questão da gratuidade do ensino não se constituía em aspecto distintivo do ensino público na época” (GEIGER, 1986).

**Figura 1.1:** Número de cursos de educação superior fundados entre 1808 e 1899, e suas distribuições por universidade.



Fonte: MEC/INEP

Entre 1889 e 1918, 56 novas instituições de ensino superior, na sua maioria privadas, foram criadas no País (SAMPAIO, 2000). Esse rápido crescimento contrasta com o período anterior. Desde 1808, quando foram criadas as primeiras

escolas de ensino superior, até a proclamação de República, em 1889<sup>1</sup>, o ensino superior se desenvolvera muito lentamente.

O ensino seguia o modelo de formação para profissões liberais em faculdades isoladas e visava assegurar um diploma profissional, que dava direito a ocupar posições privilegiadas no restrito mercado de trabalho e a garantir prestígio social. Conforme Veiga (1985) “a independência política, em 1822, não trouxe mudanças no formato do sistema, tampouco sua ampliação ou diversificação”.

Depois de 1850, período de estabilidade política e de relativo crescimento econômico, presenciou-se uma expansão gradual no número de instituições educacionais e a consolidação de alguns centros científicos. O crescimento, contudo, foi relativo. O ensino superior manteve-se limitado às profissões liberais e a algumas poucas instituições públicas isoladas de tempo parcial (FAVERO, 2000). O sistema padecia de certa imobilidade. Sua possibilidade de ampliação e de diferenciação estava contida na capacidade de investimentos do poder central nesse setor, e sujeita à sua vontade política.

Até 1900, não existiam mais do que 24 escolas de ensino superior no País (TEIXEIRA, 1969). A partir dessa data, respondendo à possibilidade aberta pela nova moldura disciplinada pela Constituição da República de 1891, a iniciativa privada criou seus próprios estabelecimentos de ensino superior. Como relata Sampaio (2000):

As instituições particulares que surgiram nessa época eram, basicamente, de iniciativa confessional católica, ou de iniciativa de elites locais que buscavam dotar seus Estados de estabelecimentos de ensino superior. Algumas contavam com apoio de governos estaduais, outras dependiam, exclusivamente, da iniciativa privada.

Com isso, o surgimento de instituições privadas significou a abertura de um sistema restrito e centralizado em duas direções: a alternativa confessional ao ensino

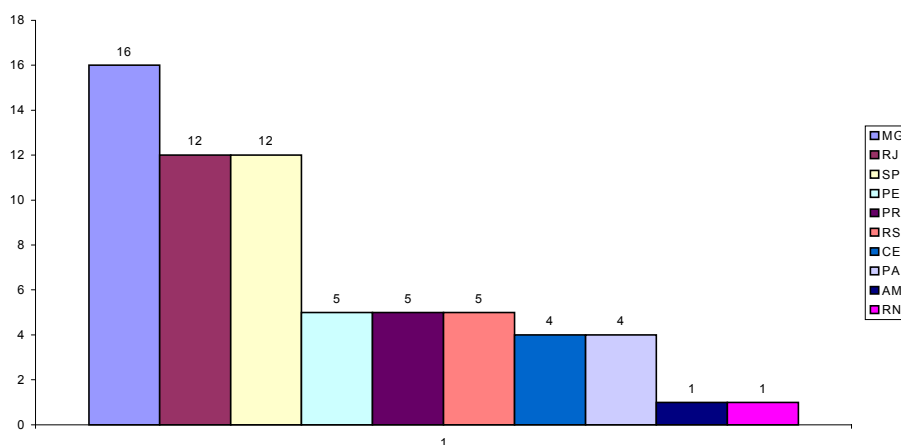
---

<sup>1</sup> Após a proclamação da república, inúmeras reformas foram efetivadas no sentido de uniformizar o sistema educacional brasileiro a partir de uma orientação central, especialmente em 1928 e 1931 (FAVERO 2000), mas o processo de federalização das universidades públicas, está delineado especialmente na redação do Decreto 1254 de 1950.



público e laico e a alternativa laica das elites dos Estados para fugir do controle do poder central (TEIXEIRA, 1969).

**Figura 1.2** Número de cursos de educação superior fundados entre 1900 e 1928 e sua distribuição por Estado.



Fonte: MEC/INEP

Esse período foi marcado por intensa disputa entre elites católicas e laicas em relação ao controle sobre educação, em especial sobre o ensino superior. Derrotada em suas pretensões de controle do ensino público, a igreja católica tomou a iniciativa da criação de suas próprias universidades na década seguinte. Foi nesse cenário maior de disputa pelo controle do ensino superior entre elites laicas e católicas, sob uma moldura legal centralizadora, que se consolidou o ensino superior privado no país.

A trajetória do setor de ensino superior privado, em cada um desses períodos considerados, transcorreu dentro de molduras legais muito específicas. Em geral, as legislações apenas regulamentaram o que já estava ocorrendo no ensino superior do País e ainda hoje funcionam como uma resposta retardada às reivindicações dos próprios atores do sistema. Reivindicações formuladas e propostas nos períodos que antecedem as mudanças legais que tendem a incorporá-las (SCHWARTZMAN, 1990).

A oferta de ensino pelas instituições privadas acompanhou com certo atraso em algumas regiões a demanda pela qualificação da força de trabalho impulsionada pelo crescimento do setor econômico secundário e mais recentemente do terciário.

O aumento de matrículas no ensino superior a partir de 1994 deve-se especialmente à expansão do ensino médio que de 1996 a 2001 apresentou crescimento de 46,7% nas matrículas em todo o Brasil (SAMPAIO, 2000).

De 1995 a 2005, a PNAD mostra que o número de estudantes nesse nível de ensino aumentou 175% (Folha de São Paulo, 2006).

Embora esta constatação deva ser comemorada, o crescimento da demanda de alunos para o ensino superior está se dando, quase que em sua totalidade, a partir da classe C da população. O poder aquisitivo destes não permite que arquem com mensalidades que pudessem ao menos conferir o ponto de equilíbrio das IESPs que invariavelmente os atende (MONTEIRO; BRAGA, 2003).

Evidencia-se assim uma dificuldade para o setor, fazendo com que as IESPs tenham que conviver com a contradição de apesar de verem o aumento da demanda para o setor educacional, não conseguirem atingir esta demanda, tendo cada vez mais dificuldade em captar e manter alunos.

Ao verificar tal paradoxo, este trabalho evidencia que a alternativa correspondente às IESPs é o movimento para fusão ou aquisição de outras unidades, para que, em forma de conglomerados, possam, reduzindo seus custos operacionais, serem mais competitivas e atenderem à classe C da população que possui capacidade de pagamento restrito. Outros tópicos que orientam este trabalho são relatados a seguir:

- a) Consolidação e crescimento do ensino superior privado;
- b) Instituição de ensino superior como organização empresarial;
- c) Demanda pela educação superior privada no Brasil;
- d) Avaliação econômica de Instituições de Ensino Superior;
- e) Fusão e aquisição;
- f) Indicadores de valoração.

Estes tópicos são apresentados ao longo da exposição teórica do presente trabalho. A confecção de um modelo de valoração econômica, objeto deste trabalho, será realizada pela análise de fatores que atribuem valores a uma IESP, podendo esta fundir-se ou adquirir outrem, para fazer frente ao acirramento da concorrência do ensino superior privado. Os objetivos deste trabalho são detalhados na seção seguinte.

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Para atender à intenção de pesquisa apresentada anteriormente, este trabalho pretende atingir os objetivos enumerados a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo de valoração de instituições de ensino superior privado – IESP, possibilitando a determinação do seu grau de atratividade, em processos de fusão ou aquisição.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar indicadores relevantes para o processo de fusão e aquisição;
- Determinar a importância (peso) de cada um dos indicadores selecionados;
- Elaborar o modelo;
- Aplicar o modelo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o crescimento da demanda pelo ensino superior privado, a exemplo de outras nações, surgiu na retaguarda do desenvolvimento do setor secundário. A industrialização da economia originou a necessidade do controle de recursos e insumos, necessários à geração de rentabilidade. Portanto, a formação de profissionais com nível de instrução superior para o desempenho destas atividades era imprescindível. Os períodos de crescimento do ensino superior ficaram caracterizados a partir de algumas peculiaridades que os marcaram e, que através de uma análise histórica, podemos compreendê-los face ao contexto do ensino superior no Brasil.

Nas estatísticas oficiais referentes aos estabelecimentos de ensino superior privado no País e suas matrículas, distinguimos três (03) períodos: o primeiro compreendido entre 1933 e 1965 e o segundo de 1965 a 1980 (DALBOSCO 2000). Finalmente o terceiro período, compreendido de 1980 a 2005.

**Tabela 1.1** Percentual de matrículas por categoria administrativa

<b>Ano</b>	<b>IES Públicas</b>	<b>IES Privadas</b>
1960	55,7	44,3
1965	56,2	43,8
1970	49,5	50,5
1975	38,2	61,8
1980	35,7	63,3
1985	40,7	59,3
1990	37,6	62,4
1995	39,8	60,2
2000	32,9	67,1
2005	26,0	74,0

**Fonte:** Adaptado de Dalbosco 2000

É possível identificar na tabela 1.1 peculiaridades que explicam a expansão do ensino superior privado com relação à incidência das matrículas efetivadas no segmento.

O primeiro período caracterizou-se pela consolidação e estabilidade no crescimento da participação relativa do setor privado no sistema; o segundo corresponde à mudança de patamar no crescimento das matrículas privadas, levando a predominância desse setor no sistema de ensino superior e o terceiro, evidencia o setor privado como o responsável pela oferta do serviço diante da incapacidade de atendimento pela força governamental.

Em cada época, conforme ressalta Veiga (1985) a agenda para o ensino superior convergiu para temas muito específicos e mobilizou diversos atores do sistema. O extenso período que vai de 1933 a 1965 divide-se, na realidade, em dois: o primeiro, que termina em 1945, foi marcado pela luta entre elites laicas e católicas, o seguinte, que se inicia em 1945 e vai até meados da década de 1960, presenciou outras lutas, cujos atores principais não eram mais as elites intelectuais, laicas ou católicas, mas o movimento estudantil.

Os jovens professores e o movimento estudantil eram os principais atores do debate em torno da nova universidade, que deveria ser pública, deselitizada, organizada por departamentos cujos docentes tomariam as decisões de forma democrática, livre dos velhos catedráticos e do poder das antigas faculdades (SCHWARTZMAN, 1990).

Uma das características fundamentais desse movimento residiu na defesa do ensino público, com a reivindicação de eliminar, por absorção pública, todo o setor privado. Defendia, ainda o modelo de universidade em oposição às escolas isoladas autônomas. Esse tipo de reivindicação permeou toda a discussão que se desencadeou na década de 1950, em torno da elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, aprovada pelo Congresso Nacional em 1961, e foi um dos focos da intensa agitação estudantil na década de 1960 (VEIGA, 1985).

O período que tem início em 1965, já sob a vigência do regime autoritário no País, caracteriza-se pelo desmantelamento do movimento estudantil.

As universidades públicas eram vistas, pelo regime militar, como focos de subversão e foram mantidas sob constante vigilância. A luta do movimento estudantil contra o governo militar acirrou-se em 1968, na esteira das grandes manifestações estudantis da época, e teve desfecho com a repressão militar ao movimento.

É nesse contexto político de expurgo dos principais representantes do ensino superior público que se verifica grande crescimento na taxa das matrículas privadas. Com efeito, uma das acusações básicas dirigidas ao regime foi exatamente a de que ele teria sido o promotor, na década de 1970, da expansão do setor privado em detrimento do público.

No Brasil de 1960, como expressa Sampaio (2000), os estudantes universitários somavam 226.218, no setor privado encontravam-se 93.968. Embora o sistema de ensino superior estivesse ampliando gradualmente o número de vagas em estabelecimentos públicos e privados, a demanda por formação superior parecia crescer mais que esta oferta.

No período de 1950-1980 a sociedade mudou rapidamente, ampliando os setores médios próprios de uma formação social industrial e urbana. As demandas dessas camadas em ascensão foram, inicialmente, pela ampliação do ensino público de grau médio. A satisfação de tal necessidade, ainda que limitada a setores restritos da sociedade, criou nova clientela para o ensino superior (SCHWARTZMAN, 1990).

O desenvolvimento das burocracias estatais e das empresas de grande porte abriu novo mercado de trabalho, fortemente disputado pelos setores médios. O diploma de ensino superior passou a significar garantia de acesso a esse mercado (GRAPEGGIA, 2002). A LDB de 1961 regulamentou os mecanismos de expansão do ensino superior, estabelecendo nova sistemática e três órgãos que poderiam decidir acerca da criação de novos cursos: as universidades que gozavam de autonomia; os Conselhos Estaduais de Educação - CEE e o Conselho Federal de Educação - CFE.

A educação superior passou a ser algo de uniforme e homogênea que se expande como se expande a escola primária. O fato de a Lei de Diretrizes e Bases estabelecer a liberdade da iniciativa particular de ministrar ensino em todos os graus, assegurando aos estabelecimentos privados, legalmente autorizados, o reconhecimento para todos os fins dos estudos neles

realizados veio dar grande impulso ao ensino particular, por um lado, atraído pela procura social da educação e, por outro, incentivado pela sanção pública generosamente estendida ao ensino privado sem outra exigência que a da autorização legal (TEIXEIRA, 1969).

Os dados estatísticos do Ministério da Educação mostram tendências muito gerais do processo. A principal delas é que a expansão do setor privado nas décadas de 1960 e 1970 deu-se mediante a multiplicação de instituições de pequeno porte, muitas das quais resultantes da transformação de antigas escolas secundárias (RIBEIRO, 1992). A opção do setor público para a criação de universidades que aliassem o ensino à pesquisa, uma das bandeiras de setores do movimento dos anos 50 e 60, incorporada à reforma de 1968, implicou aumento progressivo do custo absoluto e relativo do ensino público (SCHWARTZMAN, 1993), limitando-lhe a expansão e abrindo, ao setor privado, a oportunidade de atender à demanda de massa que o Estado não conseguia absorver ou não julgava interessante atender.

Essa opção conferiu ao setor privado espaço complementar no sistema: atender à demanda crescente por ensino superior, impossível de ser plenamente satisfeita em um modelo de universidade pública seletiva, em termos sociais e acadêmicos. Essa espécie de divisão de funções entre setores público e privado de ensino superior é uma das principais características de um *mass private sector* (GEIGER, 1986). As instituições de educação superior brasileiras estão organizadas basicamente em duas categorias administrativas (ou formas de natureza jurídica): públicas e privadas<sup>2</sup>. Ambas as categorias no ensino superior brasileiro – público e privado - possuem como marco regulador geral a Constituição Federal de 1988 em

---

2 “As públicas são instituições criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público. Podem ser Federais, mantidas e administradas pelo Governo Federal, Estaduais, mantidas e administradas pelos Governos Estaduais, Municipais, mantidas e administradas pelo poder público municipal. Privadas: São as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Podem se organizar como: **Instituições privadas com fins lucrativos ou Particulares em sentido estrito**, instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. **Instituições privadas sem fins lucrativos, que podem ser: Comunitárias**, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade. **Confessionais**, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, que atendam à orientação confessional e ideológica específicas. **Filantrópicas**, são as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração” (MEC/Brasil)



seus artigos 207, 208, 213, e 218 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996). Um grande número de Medidas Provisórias, Decretos, Resoluções e Pareceres do Conselho Nacional de Educação, Conselhos Profissionais e outros órgãos e Portarias Ministeriais que são promulgadas com grande frequência, visam regulamentar e implementar as normas constitucionais e da LDB<sup>3</sup>.

A partir de 1980, movimentos estruturais importantes começam a ser desencadeados no setor privado de ensino superior no Brasil.

Essas mudanças, em razão da dimensão do setor, atingiram, e ainda continuam afetando, a própria configuração do sistema de ensino superior no País.

As principais são:

- a) Diminuição do número de estabelecimentos isolados, simultaneamente ao aumento de universidades particulares;
- c) Desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas;
- d) Crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado.

A partir do final da década de 1980, o movimento é para a transformação de escolas isoladas e ou federação de escolas em universidades particulares. Com efeito, entre 1985 e 1996, o número de universidades privadas no País quase quadruplicou. Esse movimento expressa a percepção, da iniciativa privada, conforme Zainko (1997), de que estabelecimentos maiores, com oferta mais diversificada de cursos, têm vantagens competitivas na disputa pela clientela de ensino superior. Por isso, os estabelecimentos devem crescer, ampliando o escopo de seus cursos ou ainda criando novas instalações físicas de forma que busquem, mesmo fora de seus domínios já consolidados, nova clientela para o ensino superior. A tabela 1.3 consolida esta tendência, originária de ações das IESPs.

---

<sup>3</sup> Para Schwartzman, J. 2002: “Torna-se impossível sistematizar um marco normativo, com a frequência de normas que estão constantemente sendo promulgadas, além da flexibilidade em alterá-las ou incerteza de sua manutenção, como no caso das Medidas Provisórias”.

**Tabela 1.3:** Distribuição do Número de cursos presenciais por categoria administrativa.

<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>Pública</b>	<b>%</b>	<b>Privada</b>	<b>%</b>
1994	5280	2293	43,4	2987	56,6
1995	5562	2412	43,4	3150	56,6
1996	6252	2782	44,5	3470	55,5
1997	6644	2978	44,8	3666	55,2
1998	6132	2698	44,0	3434	56,0
1999	6950	2970	42,7	3980	57,3
2000	8878	3494	39,4	5384	60,6
2001	10585	4021	38,0	6564	62,0
2002	12155	4401	36,2	7754	63,8
2003	14399	5252	36,5	9147	63,5
2004	16453	5662	34,4	10791	65,6

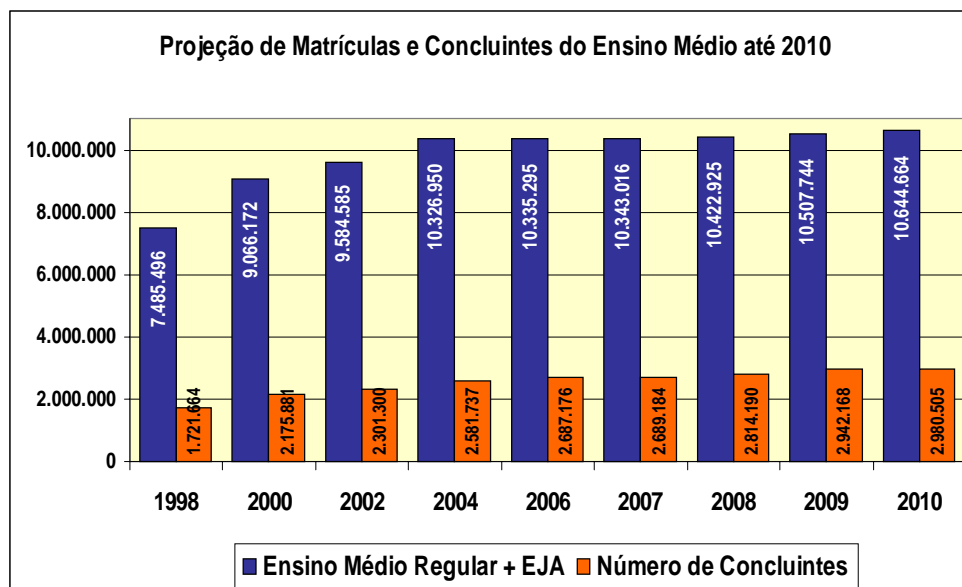
**Fonte:** MEC/INEP.

Nesse contexto é que surgem as transformações na configuração do setor privado no que diz respeito ao número, tamanho e natureza institucional de seus estabelecimentos.

Atualmente, pouco mais de 1,0% da população brasileira tem acesso ao ensino superior. Na Argentina, esse percentual chega a 3,0%, enquanto, em Cuba, o número de alunos cursando a universidade atinge 12,0% (GARCIA, 2005). Mesmo assim, esse aumento brasileiro é recente.

Em 1980, eram 1,3 milhão de alunos matriculados neste nível de ensino, chegando a 2,1 milhões em 1998. Com a pressão pela procura, nos próximos 10 anos, com a projeção da expansão do ensino médio e seus concluintes (Gráfico 1.1) e da necessidade de empregabilidade, este número chegará tranquilamente a 8,0 milhões, já que no país menos de 10% dos jovens entre 18 e 24 anos estão cursando ensino superior.

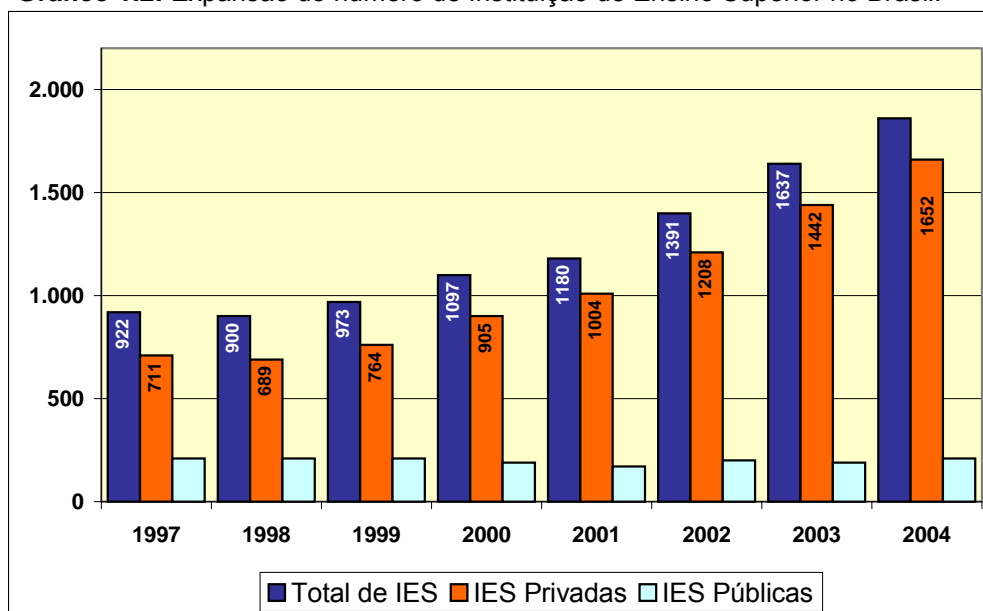
Gráfico 1.1



Fonte: BRAGA 2005.

No Brasil há 4,2 milhões de estudantes universitários. O setor privado é responsável pela maior parte da educação superior fornecida no Brasil, abrigando cerca de 2,95 milhões destes que estão matriculados em 1750 instituições de ensino superior privado por todo o país (Gráfico 1.2). Este setor responde por 89,0% das instituições de ensino, por 66,0% dos cursos de graduação (Tabela 1.3) e por 74,0% das matrículas no Brasil (TAKAHASHI; HARNIK, 2006).

Gráfico 1.2: Expansão do número de Instituição de Ensino Superior no Brasil.



Fonte: MEC/INEP.

O valor da anuidade varia entre quatro e nove mil reais anuais, dependendo da área. Frequentam os 10.800 cursos privados em funcionamento no País 2 em cada 3 membros da população estudantil universitária. Usando este valor como referência, pode-se estimar que o ensino superior privado brasileiro representa uma indústria de aproximadamente 13,0 bilhões de reais anuais, ocupando cerca de 200 mil pessoas, dos quais 115 mil desempenham funções docentes e 85 mil funcionários administrativos (GARCIA, 2005).

Embora o potencial de crescimento da demanda para o ensino superior ainda seja grande, na prática, é muito pouco provável que isto ocorra em curto prazo (GARCIA, 2005). Isto porque a cada ano vem caindo a renda familiar média mensal dos estudantes do ensino superior. Este movimento já era esperado com o aumento de alunos oriundos da Classe C, mas em algumas faixas etárias a queda foi muito acentuada. Por exemplo, a renda familiar média dos alunos do ensino superior na faixa de idade de 30 a 34 anos é inferior a R\$ 750,00 (MONTEIRO; BRAGA, 2003).

O Censo da Educação Superior 2004 (último disponível) aponta que o número de ingressantes nas instituições particulares cresceu 2% em relação ao ano anterior. No mesmo período, a quantidade de vagas oferecidas aumentou 16,8%. Assim cresceu o número de vagas ociosas, que chegou a 49,5% do total; em 1998 era de 20,2% (TAKAHASHI; HARNIK, 2006).

Isto ocorre porque o setor contou e conta com grande expansão, mas aproximadamente 90% das vagas oferecidas estão em cursos que possuem valores de mensalidades que estão acima das possibilidades de pagamento da classe C, favorecendo apenas às classes A e B. Este excedente de vagas apresenta tendência de alta, pois as Instituições de Ensino Superior Privado-IESP continuam criando vagas para cursos com valores de mensalidades que não atendem à classe C, e as classes que poderiam ocupá-las já foram atendidas.

Este quadro evidencia um obstáculo à expansão do ensino superior privado, fazendo com que as IESPs, reavaliem suas estratégias, sob pena de que seus custos operacionais não sejam devidamente remunerados por sua clientela. Este projeto almeja consolidar um modelo de valoração econômica específico à IESP,

para auxiliar a alternativa para a qual o setor já demonstra estar migrando, que são as fusões e as aquisições entre as instituições.

Uma vez justificada a realização deste trabalho, apresenta-se na seção seguinte a organização do mesmo.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O presente capítulo traz uma exposição do problema observado com relação às conseqüências do crescimento vertiginoso do ensino superior privado, bem como expõe os objetivos do trabalho e sua justificativa.

No segundo capítulo estrutura-se o referencial teórico que fundamenta o presente trabalho. Primeiramente são discutidas as características organizacionais de uma instituição de ensino superior privado -IESP, quais as estratégias praticadas por elas para atender a uma demanda que se imaginava crescente e duradoura e qual a alternativa adotada, perante a saturação da demanda. Neste momento, coloca-se a alternativa da fusão ou aquisição entre IESPs, como estratégia de atendimento a um mercado que necessita do serviço, mas não possui poder aquisitivo para tal.

No terceiro capítulo realizar-se-á uma exposição bibliográfica do que existe no tocante à valoração de Instituições de Ensino Superior Privado. Convém salientar que o contexto abordado não se refere à avaliação de ordem institucional utilizada pelo MEC para medir a capacidade das instituições em oferecer à sociedade ensino superior com parâmetros mínimos de qualidade. A avaliação com o objetivo de estipular a valoração de uma IESP possui conotação essencialmente econômica.

O quarto capítulo apresenta a forma como foi desenvolvido o trabalho de pesquisa. Nele é relatado como foi definida a metodologia da pesquisa de campo que possui como objetivo levantar os indicadores constituintes do modelo. Com estas informações levantadas e tratadas, selecionou-se quais indicadores seriam escolhidos e quais os descartados em razão de suas insuficientes freqüências. Os indicadores descartados foram denominados ao longo do referido capítulo como “divergentes”, sendo indicados como base para futuros trabalhos. A segunda pesquisa de campo realizada é relatada para determinação da importância (peso) de cada indicador. As limitações da pesquisa e a delimitação do trabalho são referidas no final deste capítulo.

No quinto capítulo é descrito como o modelo foi estruturado a partir do enquadramento dos indicadores nos respectivos aspectos: custo operacional e imagem. Descreve-se a importância da análise e avaliação de cada indicador estabelecendo e justificando os parâmetros pelos quais os mesmos serão avaliados. Encerrando este capítulo a parte prática do trabalho, ou seja, a aplicação do modelo em uma instituição de ensino superior privado, realizada conforme as condições estabelecidas na “Delimitação do trabalho” com posterior discussão dos resultados conseguidos.

Finalizando, o sexto capítulo apresenta a conclusão do trabalho, apresentando como os objetivos esperados foram alcançados. Propostas para futuros trabalhos foram consideradas no final deste capítulo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão da literatura está estruturada de forma a sustentar a pertinência, por meio de discussão de temas e conceitos relevantes, da construção de um modelo de valoração econômica que possibilite às organizações particulares de ensino superior, envolvidas ou interessadas em um processo de fusão ou aquisição, tomarem decisões comerciais com base nos resultados deste modelo amparado cientificamente.

Primeiramente, considera-se o objeto de estudo deste trabalho para em seguida especificar o contexto no qual este objeto será analisado. Desta forma, o referencial teórico apresenta uma revisão de literatura sobre o crescimento do ensino superior privado no País e conseqüentemente o enfoque nas instituições de ensino superior privado – IESP e, em seguida o fenômeno de fusões e aquisições entre IESPs como alternativa de aumentar a competitividade na busca do crescimento e permanência no mercado. Na conclusão do capítulo serão realizadas considerações que redefinem os temas apresentados segundo a forma pela qual estes assuntos serão abordados neste trabalho.

### 2.1 CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO PAÍS

O início dos anos 90 foi marcado por grandes transformações no campo social e econômico. No campo econômico destaca-se a adequação das empresas frente a uma situação de concorrência externa, conseqüência da abertura da economia acompanhada de um processo de privatização sem precedentes na história recente de nosso País. Como conseqüência destas transformações, mudanças tiveram que necessariamente ser implementadas nos diversos segmentos da economia para que a competitividade, termo até então pouco difundido, fosse alcançada a fim de não termos uma quebra generalizada de nossas empresas.

O setor econômico mais fortemente atingido foi o secundário. A indústria teve enormes dificuldades de adaptação a esta nova realidade, pois gozava até então de um mercado “garantido” na época generalizava-se, chamando-o reserva de



mercado<sup>4</sup>, que ao mesmo tempo que, privava a sociedade de bens tecnologicamente mais elaborados, penalizava o parque fabril com sua obsolescência, devido à inexistência de concorrência real. Programa como qualidade total, aumento de escala de produção, foco no cliente e adoção de estratégias que conferissem sustentabilidade a longo prazo, não estava na agenda da direção das empresas. O que imperava até então, era a atenção quanto aos aspectos financeiros devido à inflação. Foi nesta época que dispararam os vencimentos do cargo diretor financeiro, enquanto que o diretor industrial permaneceu nos mesmos patamares.

O Plano real que tinha como base a valorização da moeda, possibilitou com tarifas alfandegárias reduzidas, a continuidade da entrada de um grande número de produtos importados na economia brasileira. O início deste movimento foi dado pelo Plano Collor com a abertura das importações.

Como resposta a este cenário de concorrência externa, a indústria nacional obrigou-se a modernizar seu parque, através da importação de máquinas e equipamentos, aproveitando-se da política econômica vigente, pautada no câmbio valorizado (JAMERSON 2003).

Neste contexto, a qualificação da mão-de-obra passou a ser requisito para uma indústria modificada tecnologicamente e para inserção num mercado de trabalho que iniciava a eleger o conhecimento como ingrediente importante. Portanto, a demanda pelo “produto” oferecido por instituições de ensino superior ocorreu sob uma ação reativa ao mercado que procurava a especialização. Com a ressalva que este setor, ao contrário de muitos outros, não sofreu o impacto da concorrência internacional.

Coube ao setor privado absorver esta massa ávida por especialização, já que o público foi incapaz de atendê-la.

Paralelo a isto, e acontecendo de uma forma mais natural, tivemos um aumento considerável do número de concluintes do ensino do segundo grau, hoje ensino médio, resultando em uma demanda reprimida, já que estes, em sua maioria,

---

<sup>4</sup> Artificio legal que impedia ou sobretaxava a entrada de produtos importados, com o discurso de garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da indústria nacional. Os casos mais evidentes eram os produtos de informática e eletroeletrônicos.

eram egressos de escolas públicas e por este motivo, sua entrada em instituições públicas de ensino superior era dificultada.

## 2.2 CONSOLIDAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA - IESP

Alperstedt (2000) relata que no Brasil a participação do setor privado no sistema de ensino, quanto ao número de instituições, sempre foi muito maior do que quanto ao número de alunos matriculados. Em 1971, do total de 639 estabelecimentos de ensino superior, 527 eram particulares. À época, a opção do setor privado por instituições de pequeno porte era legitimada pela transformação de escolas secundárias em instituições de ensino superior com o objetivo exclusivo de atender às demandas profissionais regional. Porém, estas instituições não primavam pela eficiência no tocante a sua gestão, sendo todo o esforço empreendido sobre o aspecto pedagógico.

A organização das IESPs desenvolvia-se em dois contextos:

- a) Instituições relativamente recentes, reconhecidas, em sua maioria isoladas como parte de uma estratégia institucional, visando a ampliar o leque de suas ofertas na área de graduação;
- b) Instituições criadas através da implantação de cursos nas áreas sociais e em novas áreas profissionalizantes.

Na década de 70 o “chamado do mercado às IESPs para a oferta do ensino era impulsionado por dois fatores: a existência de uma demanda reprimida e a ampliação da rede de segundo grau” (MEZOMO, 1994).

Além destes fatores oriundos do segmento jovem, o ensino privado estava sendo descoberto por outros segmentos, muitas vezes despertado pela facilidade de acesso ao ensino superior, e pela demanda latente por formação superior em diversos segmentos da sociedade. Entretanto, isso não caracteriza uma política de privatização do ensino superior. No Brasil, a tradição do ensino público tende a

definir a escola particular como “uma escola supletiva à escola pública que vive à custa desta” (CUNHA, 1985).

O que ocorria, nesse período de expansão do sistema, é que a velocidade e a dimensão do crescimento de cada um dos setores, público e privado, de ensino superior estavam em sintonia com formatos de escolas em instalação, o que, evidentemente, traduzia-se em concepções diferentes de estruturas percebidas pela sociedade (CUNHA, 1991).

### 2.3 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA-IESP: CARACTERÍSTICAS DAS ÚLTIMAS DÉCADAS

A expansão do número de IESP deu-se, fundamentalmente, mediante a proliferação de estabelecimentos isolados, muitos dos quais antigas escolas de nível secundário, de pequeno porte que ofereciam um número reduzido de cursos. Escolas dessa natureza caracterizaram a expansão e a consolidação do setor privado de atendimento da demanda de massa no final dos anos 60 e durante toda a década de 1970 (VEIGA, 1985).

A partir da segunda metade da década de 1970, inicia-se uma mudança gradativa na configuração do setor privado de ensino superior no que diz respeito à natureza institucional dos estabelecimentos que o compõem. Em um primeiro momento, alguns estabelecimentos isolados transformaram-se em federações de escolas ou escolas integradas, precisando de autorização e posterior reconhecimento do Conselho Federal de Educação. Em certo sentido, como afirmava Buarque (1986):

Trata-se de uma versão do setor privado das experiências já consolidadas de aglutinação de instituições, públicas e particulares, que ocorreram, em diferentes períodos, no âmbito do setor público de ensino superior. Embora não possuam o *status* de universidade nem a autonomia que a define, as federações de escolas tendem a rivalizar-se com as instituições universitárias de maior número de alunos.

Observamos nesta alternativa de aglutinação, uma resposta dada à época para transpor dificuldades um pouco diferentes das atuais, porém com igual finalidade. A junção de forças entre IESPs possibilita às mesmas adquirirem status de corporação empresarial, embora não o sejam, e nesta condição agir em prol de seus interesses.

A partir de 1988, data da nova Constituição Federal, o movimento de transformação dos estabelecimentos isolados em universidades intensificou-se. Ao disciplinar o princípio da autonomia para as universidades, tanto públicas como particulares, a Constituição criou um instrumento que abriu ao setor privado a possibilidade de se libertar do controle burocrático do Conselho Federal de Educação. Com a LDB de 1996, a autonomia atribui às universidades a competência para criar e extinguir cursos na própria sede e remanejar o número de vagas dos cursos que oferecem<sup>5</sup>.

Dispondo dessa prerrogativa, os estabelecimentos particulares podiam responder, de forma mais ágil, ao atendimento da demanda de massa por ensino superior (SAMPAIO, 2000).

Na prática, significa fechar cursos menos procurados, abrir outros com maior capacidade de atrair a clientela, alterar o número de vagas oferecidas de acordo com as oscilações das matrículas e da evasão, entre outras providências. Decisões dessa natureza, de ajuste ao mercado, podiam ser aplicadas sem serem submetidas à tramitação burocrática por que passam os pleitos de autorização de cursos que eram encaminhados pelas instituições não universitárias.

No Brasil cerca de 13% dos jovens brasileiros entre 20 e 24 anos encontram-se matriculados em estabelecimentos de ensino superior, proporção muito menor que a alcançada por países como Estados Unidos com 81%, França em 51%, Argentina possui 36%, o Uruguai 29%, Chile 28% e Colômbia 17%.

---

<sup>5</sup> “Universidades e os centros universitários são os dois únicos tipos de instituição com autonomia para criar ou fechar cursos sem autorização prévia. Todas as demais instituições de educação superior que queiram criar um curso precisam passar pelo processo formal de autorização. Esse é o ato legal que permite a instalação do curso e a abertura de processo seletivo para matrícula de alunos”. (MEC/Brasil).

Os números apontam um período de estagnação, que perdurou ao longo dos anos 1980, o sistema brasileiro de educação superior ingressou em um novo ciclo de expansão acelerada do ensino de graduação: no período 1994/2001, o número de alunos matriculados aumentou 82,5%, muito acima do alcançado no período 1981/94, quando o crescimento foi de 20,6%. A taxa média anual de crescimento no período 1994/2001 foi de 12,8% , enquanto que a taxa no período de 1981/1994 foi de 1,4% (HOSS 2003).

#### 2.4 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMO ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

O mercado promove o crescimento do setor privado, mas, por si só, é incapaz de controlar sua qualidade pelas questões envolvidas na relação oferta X procura.

Citamos como exemplo a questão geográfica, o cliente que não dispõe de recursos financeiros que o possibilite procurar em outras localidades o curso de seu maior interesse, aliando sua vocação com a qualidade deste, pode optar por uma escolha mais conveniente: localizado perto de seu trabalho ou residência e se possível dentro de sua capacidade orçamentária. Tomada esta decisão, a qualidade do referido curso, que já não é mais o inicialmente pretendido, fica relegada ao segundo plano, sendo a conveniência da situação, fator decisivo na hora da escolha.

A baixa qualidade do ensino superior privado é creditada por alguns autores, à ausência de mecanismos de controle, eficazes e não meramente formais, pelos órgãos dos Estado e à política de privatização do ensino superior desenvolvida também pelo Estado com o objetivo de expandir este, já que o mesmo foi incapaz de universalizá-lo.

Nesse quadro de omissão do Estado ou de favorecimento explícito, o crescimento desordenado do número de organizações empresariais que ofertam o ensino superior teve um aumento expressivo nos últimos anos.

Porém Schwartzman e Simon (2002), elegem a pressão do mercado como elemento da expansão do ensino superior, independente ou não, do beneplácito do Estado à iniciativa privada.

As Instituições de Ensino Superior, nome genérico das organizações de serviços que atuam na área da educação superior, também reconhecidas no meio acadêmico e na burocracia estatal por IES, dividem-se em faculdades, centros universitários e universidades, sendo que segundo esta hierarquia, são denominadas “mantidas” (MEC/INEP).

A dinamicidade e a volatilidade dos mercados vêm exigindo das organizações uma capacidade cada vez maior de adaptação às novas realidades, adaptação esta, possível de se identificar como fator inexorável de sobrevivência. Senge (1992) afirma que:

A rapidez com que as mudanças são impostas às organizações, mais que consequência fatal do determinismo ambiental, é forjadora da ampliação da capacidade de previsibilidade e de respostas das próprias organizações às exigências do ambiente.

Entretanto, estas capacidades de previsão e de resposta ao mercado não são percebidas de modo idêntico por todas as organizações, as que oferecem o produto de educação de nível superior não fogem à regra, potencializando a perda de vantagem competitiva das mesmas. A insensibilidade dos gestores em perceber às exigências de um ambiente em constante mudança conduz à implementação de estratégias muitas vezes inadequadas, sem a noção da dimensão em que as mudanças alteram a vida das pessoas e das organizações. As organizações já se mostram conscientes de que sua adequação a esta realidade possui correlação com sua capacidade em atrair competências que possam atribuir o diferencial competitivo que constitui a premissa na consolidação de qualquer segmento. Nesta linha temos o relato de Alperstedt (2000) que afirma:

Nas organizações industriais e comerciais, os profissionais se caracterizam como agentes para a consecução dos resultados empresariais, resultados esses apresentados pela produção de bens materiais e serviços e, como tais, são avaliados por suas características qualitativas.

Sendo os profissionais agentes dos resultados das organizações, estes serão melhores quanto maior for a capacidade das organizações gerirem o conhecimento que emana de seus profissionais. Porém esta gestão não é a das mais simples visto que, conforme narra Ribeiro (1992),

A cada biênio e a interstícios de tempo cada vez menores na próxima década, o maior paradoxo vivenciado pelas organizações e pelo próprio homem passa a ser, exatamente, o fato de que o volume de informações disponíveis, gerando conhecimento cada vez maior e mais diversificado, propicie a procura das pessoas às organizações que ofereçam ou disponibilizem um ambiente favorável a este movimento.

A IESP que deseja enfrentar as dificuldades do segmento e consolidar-se como verdadeira organização empresarial deve atentar para uma administração competente, comprometida com a constante melhoria da qualidade dos serviços prestados, ofertados a um preço competitivo. Administração competente supõe-se o estabelecimento de estratégias eficientes com estrutura organizacional racional com foco na competitividade.

No caso das Instituições de Ensino Superior, peculiaridades devem ser respeitadas, embora características atribuídas às demais organizações lhes são idênticas, pois seu produto é de fato, o conhecimento e, por esta razão, a diferenciação. Conforme Franco (2002),

Nas instituições de ensino superior, por outro lado, tanto os profissionais quanto os alunos, objeto de suas ações, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar: a formação de seres humanos.

São diversos os indicativos que demonstram estarem as organizações, as pessoas e o mercado vivenciando momentos em que as mudanças não são apenas quantitativas, mas profundamente inovadoras e qualitativas.

Senge (1993) afirma que:

O nível de complexidade do atual ambiente não tem precedente. Pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar. Não se acredita mais no estado estável e o caminho da incerteza causa situação de enigma.

As instituições de ensino superior privado detêm um conjunto de características que as diferenciam das demais organizações. À luz dessa realidade, as idéias e conceitos sobre a ciência-administração, em determinados momentos parecem não encontrar lógica neste tipo de organização e simplesmente nos leva a concluir que, devido à própria natureza e à complexidade de seu funcionamento, estas organizações necessitam de uma atenção especial quanto a sua gestão.

Dentre as principais características da Instituição de Ensino Superior, enquanto organização complexa, destacam-se ambigüidade dos objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental (SAMPAIO, 2000).

Como conseqüência disto, as organizações de ensino superior estabelecem formas de gestão, processos decisórios e estruturas que melhor se adequam à concorrência do mercado, com vistas a alcançarem o lucro.

Os próprios instrumentos utilizados nas atividades de ensino-aprendizagem são delineados para determinados grupos, sendo o processo altamente individual e cujo ritmo varia de pessoa para pessoa. Todos esses aspectos fazem da Instituição de Ensino Superior Privado uma organização singular (ZAINKO, 1997).

A partir destas características é que se fundamentam as críticas que ecoam do interior do ambiente acadêmico, sustentadas pelo pensamento que as variáveis ditadoras das regras de rentabilidade em uma organização empresarial não podem ser comparadas ou buscadas em uma instituição de ensino, principalmente no tocante ao ensino, pesquisa e extensão.



Avaliando estas questões, seria possível implantar técnicas de gestão baseadas na rentabilidade, produtividade e eficiência, como acontece nas organizações empresariais, em uma instituição de ensino superior?

Jamerson apud Meyer Júnior (2003) cita que, ao discutir a gestão das instituições, o tipo de administração praticada tem muitas vezes recebido o adjetivo de “amador”, apesar de sua relevante importância na formação de profissionais gestores da sociedade.

Podemos aprofundar nossa análise sobre a ineficiência administrativa com base na figura do administrador característico destas instituições. Sua escolha é por consequência de um processo estritamente político, onde a competência não é o fator mais determinante ou por questões familiares, quando tal organização tem seu desenvolvimento num histórico familiar.

Portanto, a forma como o administrador chega ao poder pode determinar a ineficiência administrativa destas instituições. Nas organizações empresariais onde a preocupação com resultados é uma constante, seus administradores são escolhidos por sua experiência e desempenho, nas instituições de ensino superior, através da forma anteriormente descrita. Quando a escolha é feita pelo pleito político, a administração é realizada por ensaios e erros e a visão institucional é uma incógnita, não possuindo compromisso institucional maior, senão com aqueles grupos que o apóiam politicamente. Na quase totalidade dos casos, o eleito torna-se refém de seus eleitores, comprometendo, desta forma, seu desempenho como gestor da instituição que administra (MEYER JÚNIOR, 2000).

Em instituições com administração familiar, a escolha é realizada pela entidade mantenedora, recaindo em membros da própria instituição ou da família. Desta forma, confiança e parentesco, constituem-se em fator decisivo para a seleção do administrador.

A generalização desta situação vem do momento por que passam estas instituições e não observa-se, a exemplo de outras organizações empresariais, a busca no mercado de administradores reconhecidamente competentes, que possam buscar alternativas para melhoria do desempenho destas instituições.

A despeito de tudo isso, as instituições de ensino apresentam, ainda, muitos outros fatores comuns às organizações empresariais. Levando-se em consideração as características das IESPs, Birnbaum (1992) entende que “estas em essência são um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a fim de atender uma potencialidade do mercado ou a uma demanda sazonal ou regional”.

Só recentemente, no entanto, a instituição de ensino superior privada vem recebendo dos analistas a atenção correspondente a sua importância. Estudos mais recentes sobre estas empresas, têm tratado de entender melhor as funções pedagógicas e educacionais que elas desempenham, como parte de um sistema de educação superior de massas que está se formando, dentro do qual o modelo universitário tradicional não pode ser senão uma parte de um todo mais amplo.

## 2.5 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

De acordo com o Decreto Federal nº 2.494 do MEC, a “educação à distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com mediações de recursos didáticos sistematicamente organizados, de maneira informal”.

O Governo Federal, via Secretaria de Educação à Distância (SEED), ligada ao Ministério da Educação, desenvolve políticas voltadas à educação à distância, traçando metas e criando regras, o que mostra percepção da importância e das possibilidades desta forma de ensino (BRANDÃO, 2004).

A educação a distância – EAD foi eleita recentemente pelas IESPs como alternativa à consecução do objetivo de atendimento a alunos que possuem alguma restrição ao acesso tradicional do ensino superior e conseqüentemente aumentar suas receitas. Esta restrição diz respeito, na maioria dos casos, a aspectos financeiros ou geográficos. Financeiros, devido à possibilidade por parte das instituições de redução de custos, em razão da escala de atendimento, podendo-se oferecer um serviço mais acessível em termos de preço. Geográficos, porque esta modalidade confere a oportunidade da instituição proponente ir até ao aluno, aumentando sua abrangência, e não o aluno diariamente fazer o caminho contrário, com todos os custos logísticos envolvidos.

As IESPs enfrentam, dentre tantos outros, um desafio de importância capital para sua permanência no mercado que é o oferecimento de suas vagas para o mercado do ensino superior, e que estas sejam devidamente preenchidas. Já discutimos e mostraremos com mais dados que o maior impedimento ao acesso a este serviço da população que se encontra na faixa etária deste nível de ensino é sua condição sócio-econômica.

A alfabetização tradicional mostra-se insuficiente quando o contato e o domínio das tecnologias que transformam veloz e inexoravelmente a realidade do mercado de trabalho requerem uma formação universitária. Embora o diploma universitário não mais garanta o antigo *status* e o sucesso profissional, é imprescindível para ingresso e ascensão em mercados de trabalho cada vez mais exigentes quanto à qualificação.

Quais procedimentos podem as IESPs adotar para que a população financeiramente menos favorecida possa usufruir de seus serviços, mas que atualmente pelos moldes tradicionais de oferta não estão a seu alcance?

Nesta perspectiva, a EAD aparece como uma solução viável às IESPs que não pretendem solucionar os problemas do sistema educacional superior do País. Em primeira instância, estas instituições estão preocupadas com sua competitividade e permanência no mercado e vêem a EAD uma conveniente alternativa pela sua importância e principalmente pelo potencial que representa.

Aliando a questão mercadológica com a social, as IESPs estão utilizando de instrumentos tecnológicos com considerável inovação para viabilizarem esta nova forma de ensino que, com uma necessária parcela remanescente do métodos tradicionais, tutoria por exemplo, compõem uma ação transformadora na vida de quem até então não cursava o ensino superior e não tinha contato com a tecnologia envolvida, que por si só já representa uma qualificação.

Para a oferta da EAD ao mercado, as IESPs necessitam fazer investimentos em tecnologia que propiciem um diferencial, já que esta modalidade de ensino já está devidamente consolidada no *mix* de produtos de várias instituições. Para consolidar o diferencial tecnológico e garantir a eficácia do processo, não podem as instituições oferecer os primeiros métodos de ensino à distância, baseados em envio

de material físico pelo correio com encontros esporádicos, onde a participação do aluno é, sobretudo, como receptor passivo de informações, de quem se exige apenas o preenchimento de testes e formulários padronizados.

Outro ponto que pode determinar o diferencial perante a concorrência, e igualmente necessita de investimentos, é a preparação do corpo docente para esta modalidade de transferência de conhecimento. Uma adequada preparação os habilita a não apenas dominarem o conteúdo das disciplinas, mas obterem das tecnologias a serem utilizadas o melhor resultado possível, seja na interação com seus alunos ou com outros professores. O corpo docente é fundamental para o sucesso deste tipo de serviço e por sua vez auxiliar a instituição sobre a implementação, eficácia e utilização de novas ferramentas que, muito mais do que lhes propiciar ganho de tempo, praticidade e celeridade, lhes permitirá cumprir melhor sua função, satisfazendo continuamente seus alunos, clientes da instituição.

É também fundamental que o corpo docente perceba na educação à distância a oportunidade de seu próprio aperfeiçoamento e reciclagem, como novas oportunidades de um aprendizado que elevará o nível geral das aulas ministradas com a necessária interação dos alunos.

As instituições de ensino, por fim, só terão o retorno destes investimentos quando efetivamente proporcionarem um serviço de qualidade que possa ser divulgado como tal por seus próprios clientes. Enxergar a EAD apenas como uma maneira de redução de custos e de maximização de ganhos e não como uma alternativa real de projeção de marca e conseqüentemente rentabilidade, pode representar mais uma armadilha neste competitivo segmento. Assim como, cuidados deverão ser tomados quanto à divulgação deste serviço. Divulgar este produto com o simplismo da realização de um curso superior sem o compromisso da presença em sala de aula, sem convivência com o ambiente escolar, sem a cobrança que se presume maior no ensino presencial, é retirar a credibilidade do serviço estereotipando-o para o mercado, seu consumidor.

### 2.5.1 Educação à distância na formação continuada

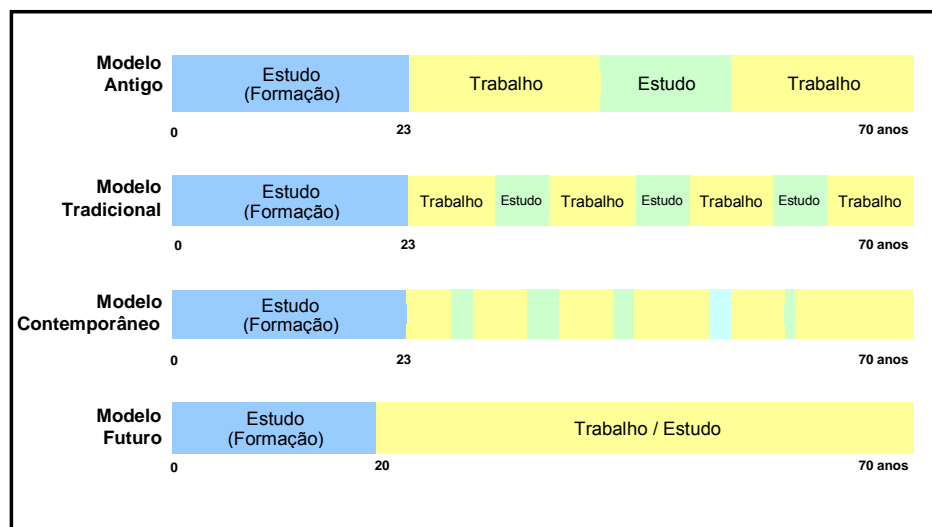
Ocorre há algum tempo junto às IESPs, o desenvolvimento de programas que proporcionem a formação continuada ou pós-graduação. Estes programas vêm representando um “nicho” de mercado muito promissor e uma alternativa de renda às instituições que não mais conseguem sobreviver com a receita proveniente da mensalidade dos cursos de graduação.

Conforme Belloni (2004) “as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas, no modo de produção econômica, na organização e gestão do trabalho e no acesso ao mercado de trabalho estão a exigir transformações radicais nos sistemas educacionais que, para adaptarem-se às novas demandas vão assumindo novos formatos”.

Neste quadro de mudanças, a conjunção da pós-graduação *latu sensu* no formato da educação à distância aparece como um novo filão do mercado educacional, que se mostra extremamente promissor do ponto de vista econômico, principalmente com as possibilidades de multiplicação derivadas do uso intenso das tecnologias de informação e comunicação.

A busca pela qualidade de vida e os índices de longevidade da população brasileira aumentando a cada década, combinadas com as questões relativas à qualidade profissional e à necessidade constante de atualização como exigências prioritárias de um novo mercado de trabalho, fazem com que o tempo investido, durante o ciclo de vida à educação, aumente sensivelmente. Atentas a esta oportunidade, cabe às IESPs oferecerem programas de formação continuada utilizando a educação à distância como possibilidade de aumento de abrangência. O quadro a seguir mostra a distribuição do tempo dispendido entre trabalho e educação que ratifica esta iniciativa das instituições educacionais.

Estes programas de formação continuada conferem às IESPs a possibilidade de atuarem também no atacado e não somente no varejo onde as energias podem dispersarem. Estamos falando dos programas de especialização *in company*. Para as empresas, a vantagem é evidente: poder qualificar seu pessoal sem ter que abrir mão de seu tempo de trabalho.

**Quadro 2.1** Paradigma educação/trabalho

Fonte: BRAGA, 2005.

Explorando o aspecto logístico com a necessidade de qualificação de todos os níveis de colaboradores, as empresas buscam as instituições de ensino para a estruturação e implementação de programas educacionais que proporcione aos seus colaboradores atualização técnica, cultural e profissional, para que possam exercer a profissão com competência e eficiência (SILVA 2004).

Novos programas de formação continuada utilizando a modalidade de educação à distância estão sendo explorados pelas IESPs, potencializando as novas tecnologias de informação e comunicação, para aumentar a carteira de clientes.

Programas de educação continuada e de graduação, desenvolvidos por educação à distância, são considerados estratégicos por possibilitarem a expansão da oferta além das fronteiras regionais da instituição proponente, porque possibilitam a atuação em mercados longínquos e educacionalmente inexplorados, evitando momentaneamente a concorrência.

## 2.6 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Operacionalmente ambas, fusão e aquisição, consistem na integração técnica, administrativa e cultural de duas ou mais organizações em uma organização maior.

Embora analisadas como um fenômeno único, fusões e aquisições referem-se a atividades distintas (KRAMER et al., 2004).

Segundo Zilber (2002) “em processos de fusão uma empresa combina-se com outra e a nova organização formada é denominada empresa sucessora ou combinada”. Autores afirmam que fusões podem ou não suceder processos de aquisições, uma vez que aquisições referem-se à mudança de propriedade das ações ou ativos de uma empresa. Em uma análise financeira, Camargos e Barbosa (2003) distinguem fusões e aquisições também pela forma de concretização do negócio. Enquanto fusões envolvem a permuta de ações e outros ativos, aquisições realizam-se pelo pagamento em dinheiro ou pela transferência de ações ou títulos.

Para Barros (2003) aquisições implicam “o desaparecimento legal da empresa comprada”, ao passo que fusões envolvem “uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores”.

Fusões e aquisições também podem ser diferenciadas conforme o setor de atividades das empresas envolvidas, pois as modalidades de fusões e aquisições envolvem organizações da mesma indústria ou de indústrias distintas. São três as principais formas de fusões e aquisições: horizontais, verticais e diversificação estratégica (KRAMER et al, 2004; ROSS et al, 1995).

Fusões e aquisições horizontais ocorrem entre empresas do mesmo ramo de atividades, geralmente concorrentes para eliminar a competição. Fusões e aquisições verticais visam o controle de matérias-primas, de processos produtivos ou de distribuição, podendo envolver organizações do mesmo ramo de atividade ou de diferentes indústrias. Fusões e aquisições para diversificação estratégica geralmente ocorrem entre organizações de setores diversos, pois visam formação de conglomerados, redução de riscos e diversificação de investimentos.

Cartwright e Cooper (1996) diferenciam fusões e aquisições de “acordo com a configuração final ou a combinação desejada. Fusões, aquisições tradicionais e aquisições abertas requerem diferentes níveis de mudança, pois possuem objetivos de integração distintos”.

Em um processo de fusão típico, ambas as partes envolvidas no processo passarão por mudanças e a nova organização criada será um efetivo 'mix' das entidades anteriores.

Em uma aquisição tradicional, o maior esforço de mudança realiza-se na organização adquirida que se enquadra aos parâmetros organizacionais do adquirente (parâmetros estratégicos, estruturais e culturais). Em uma aquisição aberta, a empresa adquirida não passará por mudanças, pois continuará a operar conforme seus padrões anteriores desde que continue a atingir seus objetivos (BARROS, 2003).

De maneira similar, Child et al. (2001) sugerem que a integração pós-fusões e aquisições ocorrem em escala, a qual varia desde unidades não integradas, parcialmente integradas, até unidades complementares integradas, formas estas em que a subsidiária não é uma unidade distinta da matriz. Seguindo esta perspectiva, os autores distinguem fusões e aquisições.

Fusões normalmente objetivam a integração total de duas ou mais empresas; processos de aquisição variam entre a integração total das subsidiárias adquiridas e a manutenção da identidade das organizações adquiridas. O quadro abaixo sintetiza as principais características que distinguem fusões e aquisições:

**Quadro 2.2:** Características de fusões e aquisições.

<b>Características</b>	<b>Fusões</b>	<b>Aquisições</b>
Organização resultante	Nova organização	Manutenção de Identidade da adquirente
Parceiros	Aproximadamente iguais	Desiguais (geralmente o adquirente é maior que o adquirido)
Pagamento	Permuta de ações	Dinheiro, ações ou títulos
Setor de atividades	Em geral do mesmo setor	Mesmo setor ou setores diferentes
Integração	Total	Diversos níveis (de total a nenhuma)

**Fonte:** Barros 2003.

Apesar de suas características distintas, fusões e aquisições são analisadas em conjunto porque são raros os exemplos de fusões entre iguais. Como ressalta Barros et al. (2003) “depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas



fusões se revela, na prática como aquisição. A designação da operação como fusão atende, principalmente, a razões ligadas ao mercado e à conveniência dos adquiridos”.

Fusões e aquisições são abordadas como um fenômeno único também porque ambos são processos que envolvem questões quanto às reações dos membros organizacionais e questões de integração técnico-operacional, administrativo-financeira, cultural, estrutural e de políticas de recursos humanos (KRAMER et al., 2004).

Nas fases posteriores de integração, a atenção concentra-se em aspectos culturais e de recursos humanos. Embora a intensidade de influência possa apresentar variações, aspectos humanos e financeiros são igualmente importantes ao longo de todo o processo de fusões e aquisições (CAREY; OGDEN, 2004).

Como os processos de mudança organizacional, fusões e aquisições desenvolvem-se em diversas etapas. Uma análise básica de processos de mudança refere-se à observação da diferença no estado de uma variável entre um espaço de tempo  $t_1$  e  $t_2$ . Lewin (1947) propõe que estas alterações produzem-se em três etapas: descongelamento, movimento e recongelamento (figura 2.1). Análises de processos de mudança são variações deste modelo, o que também é observado na descrição das etapas de desenvolvimento de fusões e aquisições.

**Figura 2.1:** Representação básica da mudança.



**Fonte:** Lewin 1947.

De maneira geral, fusões e aquisições iniciam com um plano de expansão dentro do planejamento estratégico da adquirente, evoluem com a pesquisa e seleção de candidatos para aquisição, aprofundamento da investigação nas organizações alvo, fechamento de negócio, elaboração do contrato e do plano de integração estratégica da nova organização (RASMUSSEN, 1989).

Empiricamente, consultores da “GE Capital Services” elaboraram um modelo denominado “*Pathfinder Model*”<sup>6</sup> para detalhar as etapas de desenvolvimento de um processo de aquisição e integração (ASHKENAS et al., 2001).

O modelo, representado na figura 2.2, divide o processo em quatro estágios de ação, iniciando com o trabalho realizado antes do fechamento do negócio e continuando até a assimilação total das empresas, dividindo-se em sub-processos. São eles: pré-aquisição, construção de fundamentos, integração rápida e assimilação.

Embora o modelo seja simples e sistemático, os autores salientam que nem todos os processos de aquisição e integração (fusão) são iguais, pois cada situação apresenta aspectos novos e únicos. Como em outros processos de mudança é preciso adaptar o modelo às características específicas de cada caso. O modelo é um guia de planejamento do processo, impedindo que fusões e aquisições se desenvolvam de forma improvisada.

A etapa de pré-aquisição compreende as avaliações de empresas, negociações e o fechamento do negócio.

A análise das organizações a serem adquiridas pode se realizar por diversos métodos e técnicas, que variam desde procedimentos subjetivos para avaliação de valores intangíveis das empresas até refinadas técnicas quantitativas para definição de aspectos financeiros da operação.

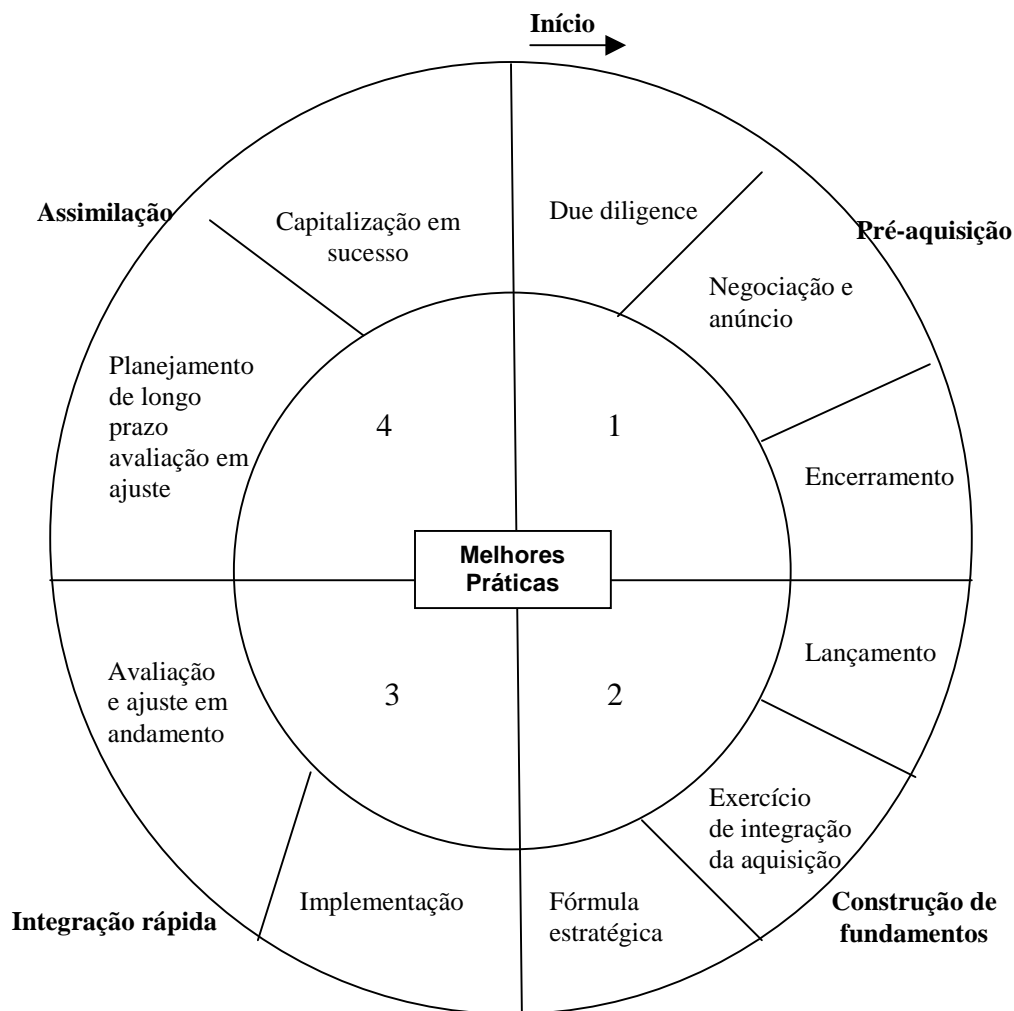
O presente trabalho vem a atuar neste momento do processo, o da pré-aquisição, mais especificamente no sub-processo da *due diligence*.

Pelas peculiaridades de seus negócios, mantenedores de instituições de ensino superior privado possuem dificuldade em encontrar algo que possa auxiliá-los no momento da valoração de suas unidades. Dá-se isto, em razão de ser o ensino superior constituinte no setor terciário, portanto, sua produção é intangível e cada IESP devendo ser observada dentro de um contexto mercadológico que envolve variáveis não lineares.

---

<sup>6</sup> “Modelo desbravador” em tradução literal.

**Figura 2.2** “Pathfinder Model” de aquisição e integração.



Fonte: Ashkenas et al. (2001)

### 2.6.1. Pré aquisição – *Due Diligence*

Savage (2001) ressalta que, apesar de muitos profissionais associarem o termo *due diligence* a procedimentos de auditoria legal e financeira que envolvem fusões, reorganizações societárias, aquisições e investimentos, pouco se comenta sobre o surgimento desta atividade e os motivos que a tornaram essencial na prática empresarial moderna. Alguns remontam sua origem nos Estados Unidos, mais

precisamente após a promulgação do Securities Exchange Act de 1933<sup>7</sup>, e à instituição de regras sobre a responsabilidade de compradores e vendedores na prestação de informações, em procedimentos de aquisição de empresas.

A origem da *due diligence* segundo Lajoux e Élson (2000) remonta de tempos mais antigos: Teria sido desenvolvida a partir de um conceito de Direito Romano: *diligentia quam suis rebus* (diligência de um cidadão em gerenciar suas coisas) que foi trazido para a Common Law e já era adotado em decisões judiciais antigas. Porém, o conceito foi depurado após decisões de Cortes norte-americanas, se tornando então aceito no ordenamento jurídico comercial norte americano, por fim, fazendo parte do dia-a-dia de grandes corporações e organizações como um sistema. Independente de suas origens foi mesmo na prática empresarial que a *due diligence* ganhou forma e se tornou um procedimento comum no mundo inteiro. Um das consequências da autonomia da vontade das partes que, fixando livremente certas práticas, criaram este mecanismo que garante ao adquirente a possibilidade de realizar uma investigação prévia sobre a empresa a ser adquirida ou que receberá investimentos, que é denominada empresa-alvo.

Mori (2001) enfatiza que a *due diligence* é utilizada nas mais diversas circunstâncias, tanto em operações envolvendo fusões e aquisições de negócios como no planejamento de reestruturações societárias, operações financeiras complexas, processos de privatização de empresas estatais, dentre outros, denominadas de transações.

Na expressão de origem anglo-saxônica, traduzida literalmente, *due diligence* significaria “devida cautela ou diligência”. Porém, é difícil trazer uma definição precisa que possa abranger a amplitude de uma *due diligence* jurídica, visto que seu escopo depende inteiramente da transação comercial que a motiva.

Embora a *due diligence* tenha surgido para resguardar as partes em litígios pós-compra ou fusão, Sampaio (2002) a reconhece como uma medida de caráter preventivo, como um procedimento de análise levado a cabo normalmente pela

---

<sup>7</sup> Comissão de valores imobiliários do EUA, aprovada pelo Congresso em 06 de junho de 1934 com a finalidade de proteger os investidores. Formada por 05 membros do governo.

compradora com a colaboração de vendedora e tem por finalidade verificar e avaliar a situação das empresas e/ou dos negócios envolvidos, seja para determinação do real valor das empresas e seus ativos, verificação do funcionamento da empresa, do cumprimento das regras legais, avaliação dos riscos inerentes, garantias a prestar e determinação de responsabilidades. O mesmo autor diz que *due diligence* significa, o que fazer para verificar que o objeto da operação pode ser transacionado legítima e livremente, apresentando as características de valor que o vendedor lhe atribui, bem como para garantir, tanto quanto possível, o regular cumprimento de obrigações legais ou contratualmente assumidas, prever riscos e definir a sua partilha pelas partes, definir garantias e evitar eventuais situações de não cumprimento.

O processo de *due diligence* é melhor entendido como uma metodologia que, antes de tudo, é fruto da prudência e do bom senso das partes, e não uma obrigação legal. A realização de uma *due diligence* é uma opção das partes envolvidas, e pode ser útil em diversos níveis e momentos de uma negociação ou transação. Via de regra, seu ponto de partida é o período de entendimentos iniciais entre as partes, estas que podem estar interna ou externamente interligadas a uma organização ou empresa e, dependendo do tamanho da transação e das contingências encontradas, pode ser demorada, envolver prazos exíguos e um custo altíssimo para a parte que solicita o serviço.

Porém, tais dados geralmente são de conhecimento das partes, a quem cabe acordar os termos e condições nas quais a *due diligence* será desenvolvida. Quanto às conseqüências que decorrerão de seus resultados, geralmente dependem dos interesses da empresa que solicita o serviço.

Sampaio (2002) ressalta que o objetivo de grande parte das *due diligence* pode ser resumido de maneira simples: É como se a missão fosse tirar um retrato da empresa, avaliando todos os riscos legais inerentes ao seu negócio. E as vantagens deste retrato superam em muito qualquer prestação de garantias por parte da empresa-alvo. Afinal, a identificação e análise de contingências por uma empresa, num momento anterior à conclusão de qualquer transação ou mudança de escalão, permitem identificar problemas a serem resolvidos após aquisições de negócios, ou mesmo exigir maior empenho da organização na gestão atuante. Assim, pode

avaliar, no momento certo, se as condições são favoráveis a mudanças, que em casos poderão ser bruscas e com tomadas de decisões que afetarão várias partes da organização.

Mori (2001) escreve que a duração de uma *due diligence* também é muito importante. Geralmente, a empresa-alvo fará o máximo para que o procedimento seja encerrado com a máxima brevidade, de modo que não implique em atraso no processo de gestão financeira ou mesmo em um futuro fechamento de negócio (uma fase também conhecida como *closing*). No modelo do *Pathfinder Model* (figura 2.2.) corresponde ao sub-processo “encerramento”.

No caso de aquisições ou fusões, o solicitante da *due diligence* quer se precaver o máximo possível, e tentará iniciar os trabalhos antes mesmo de assinar uma eventual carta de intenções. Em alguns casos, ele utilizará a *due diligence* até mesmo para ganhar tempo e decidir sobre o negócio, não se importando com a eventual pressa da empresa-alvo. A abrangência dos seus resultados também é um assunto polêmico. Alguns especialistas entendem que relatório de *due diligence* deve destacar, impreterivelmente, a análise da situação fiscal e tributária da empresa, uma avaliação de seu passivo processual (inclusive reclamações trabalhistas e processos administrativos), bem como examinar as operações financeiras realizadas.

Sampaio (2002) enfatiza que:

O relatório de *due diligence* deve destacar não só os aspectos relevantes da prática do processo, mas incluir uma análise de todos os ativos importantes da organização, os quais serão de relevante valor ao processo de gestão financeira.

Segundo Barros et al. (2003) é importante que esta avaliação seja feita por uma equipe multidisciplinar capaz de considerar o negócio sob diversos pontos de vista. Esta recomendação feita pelo autor é de certa forma contemplada no presente trabalho quando na pesquisa de campo foi levantado entre especialistas, quais as

análises (indicadores) relevantes deveriam ser avaliados e mensurados para processos de fusão ou aquisição entre IESPs.

### **2.6.2. Construção de fundamentos**

O estágio da construção de fundamentos é uma ação de planejamento na qual se realizam os lançamentos da integração, exercícios de integração da aquisição e a formulação de estratégias. Neste momento o gestor responsável pela integração será formalmente apresentado, os novos executivos serão orientados quanto ao ritmo dos negócios, uma equipe conjunta irá formular um plano de integração que inclua um plano de ação para os cem primeiros dias e um plano de comunicação.

### **2.6.3. Integração rápida**

No estágio de integração rápida o planejamento realizado será implementado, sendo constantemente avaliado e ajustado. Neste estágio são iniciadas as mudanças administrativas de curto prazo e são utilizados mapas de processos e exercícios para acelerar a integração.

### **2.6.4. Assimilação**

Finalmente, o estágio da assimilação. Compreende a implementação de mudanças administrativas de longo prazo, desenvolvimento contínuo de ferramentas e práticas e realização de treinamentos (ASHKENAS et al. 2001).

O desenvolvimento do processo de cada estágio pode variar conforme o nível de integração objetivado e especificidades de cada situação de fusão ou aquisição, pois este modelo pode ser utilizado também no processo de fusão.

Marcoux (2002) analisa quatro etapas de um processo de fusão e aquisição:

a) Antecipação;

- b) Negociação e anúncio oficial;
- c) Implementação da mudança;
- d) Avaliação.

A fase de antecipação ocorre quando os indivíduos tomam consciência de possíveis mudanças que podem afetar o estado de equilíbrio inicial. Esta fase se estende da aparição de rumores ao anúncio oficial das organizações envolvidas.

Do anúncio oficial à divulgação de um plano de integração transcorre o período de negociação e anúncio oficial, que corresponde a uma fase de preparação dos membros da organização para a realização de mudanças. A implantação da mudança é um período de adaptação à nova realidade da organização equivalente e de aceitação da mudança que envolve um esforço na criação de rotinas. Após a implantação da mudança, quando a integração encontra-se em um estágio avançado, inicia a etapa de avaliação, na qual os novos comportamentos viram rotinas e os novos padrões de trabalho são avaliados e apropriados pelos membros da organização.

Napier (apud KRAMER et al., 2004) também propõe que fusões e aquisições ocorrem em quatro fases:

- a) Pré-fusão;
- b) Desenvolvimento;
- c) Transição;
- d) Estabilização.

A primeira fase, pré-fusão, é caracterizada por negociações secretas e rumores. A fase de desenvolvimento inicia-se após o anúncio oficial, seguida por uma fase de transição após a aprovação oficial dos devidos conselhos de administração. A última fase, estabilização, é caracterizada pela integração das organizações envolvidas. Estas fases são definidas por eventos críticos e a duração de cada fase pode variar.



Para Napier (apud KRAMER et al., 2004) os eventos críticos de fusões e aquisições são o anúncio e a aprovação oficial do negócio.

Segundo Giroux (2000), os momentos-chave dos processos de reorganização de fusões ou aquisições são a tomada de conhecimento e as reações à mudança.

Os eventos que marcam os processos de fusões e aquisições variam de acordo com cada caso, podendo ser internos ou externos às organizações envolvidas.

Assim como o anúncio do plano de integração das organizações fusionadas apresenta-se como um evento crítico que marca uma nova etapa no desenvolvimento da fusão, uma mudança legislativa alterando o ambiente competitivo da organização é um evento crítico que pode motivar a realização de fusões e aquisições.

Para Camargos e Barbosa (2003), fusões e aquisições são motivadas pela:

- a) Maximização do valor das empresas e aumento da riqueza dos acionistas;
- b) Maximização da utilidade gerencial;
- c) Utilização de estratégias financeiras tais como: compensação de créditos tributários, custo de reposição, discrepâncias na avaliação do valor da empresa, alternativa de dividendos e recompra de ações;
- d) Busca de economias de escala e de escopo;
- e) Substituição de administradores ineficientes;
- f) Decisão dos administradores de investir o lucro ao invés de distribuí-los aos acionistas;
- g) Maximização do crescimento;
- h) Existência de elevadas barreiras de entrada em determinados mercados;
- i) Obtenção de capacidades adicionais tais como ganhos operacionais e sinergias<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> “Sinergias” é um termo genérico para designar as economias provenientes da fusão. Financeiramente, esta expressão sugere que o valor da nova organização é maior do que a soma dos valores das empresas separadas (ZILBER et al., 2003).

Para Zilber et al. (2002) os principais fatores motivadores para a realização de fusões e aquisições são:

- a) Aumento de *market share*;
- b) Participação no mercado;
- c) Lucratividade;
- d) Gama de produtos;
- e) Competências;
- f) Inovações.

Outros fatores que normalmente impulsionam a realização de fusões e aquisições são:

- a) Possibilidade de penetração em novos mercados em curto prazo sem necessidade de esperar a maturidade de investimentos;
- b) Garantia da sobrevivência do negócio;
- c) Acesso a novos canais de distribuição.

Há pequena discordância na literatura quanto a existência de outros fatores contingenciais como elementos motivadores de fusões e aquisições, mas a conclusão inequívoca é que fusões e aquisições são alternativas estratégicas de crescimento.

## 2.7 FUSÃO OU AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DAS IESPs

O crescimento acelerado da oferta do número de vagas no ensino superior faz com que o setor busque alternativas estratégicas para o seguinte questionamento:

há condições para que atuando de forma isolada as IESPS consigam sua fatia neste mercado?

A seu favor, conta o estágio atual por que passa a sociedade e conseqüentemente o mundo do trabalho. A informação e o uso da tecnologia são imprescindíveis ao desenvolvimento pessoal e profissional, e são nas instituições de ensino superior que a sociedade enxerga a fonte de preparação para este processo de mudanças. Em consonância com este momento, as IESPs são organizações que oferecem um “produto” que, dificilmente, não encontrará comprador. Contudo, é necessário que as IESPs refinam melhor seus processos internos e qualifiquem melhor sua força de trabalho, para que assim possam alinhar-se dentro de uma nova realidade e cumprir melhor sua missão, prestando serviços com maior qualidade. Caso contrário, este setor encontrará muitas dificuldades e sofrerá as conseqüências, principalmente pela exigência e falta de mercado.

A grande expansão ocorrida no ensino médio nos últimos anos elevou automaticamente a procura por cursos superiores. Os concluintes deste nível de ensino passaram de 2,2 milhões em 2000 para 2,9 milhões em 2005 e estima-se que continuem crescendo até 2010 (ESTRADA, 2005).

No entanto, o aumento de matrículas no ensino médio deu-se mais fortemente em estabelecimentos estaduais e no turno da noite. Portanto, são alunos de baixa renda, que necessitam trabalhar ainda no ensino médio e que têm pouca probabilidade de ingressar em cursos superiores gratuitos, ou seja, em instituições públicas devido à baixa qualidade do ensino e pouco tempo despendido à assimilação de conhecimento.

Tem-se, nos níveis atuais de conclusão do ensino médio, um movimento compulsório de formação de demanda para o ensino superior, pois o sistema educacional brasileiro ao mesmo tempo em que privilegia a população com a oferta gratuita deste nível de ensino, a relega ao mercado privado do ensino superior, uma vez que o Estado não tem condições de absorver esta massa com a continuação da oferta da gratuidade.

Não resta aos egressos do ensino médio que compõem esta faixa da população, assumirem o risco de entrar em uma instituição particular de ensino

superior privado. Atualmente o risco significa a sua capacidade de honrar com os valores da mensalidade durante o período do curso, já que com o aumento da oferta deste serviço, o vestibular, grande impeditivo há alguns anos, deixou de ser a maior dificuldade.

O atual momento do ensino superior privado no Brasil estabelece um novo paradigma. Tinha-se como grande desafio dos pretensos candidatos a esta modalidade de ensino o “acesso”, portanto, a “permanência” constitui-se atualmente como o grande obstáculo a ser superado.

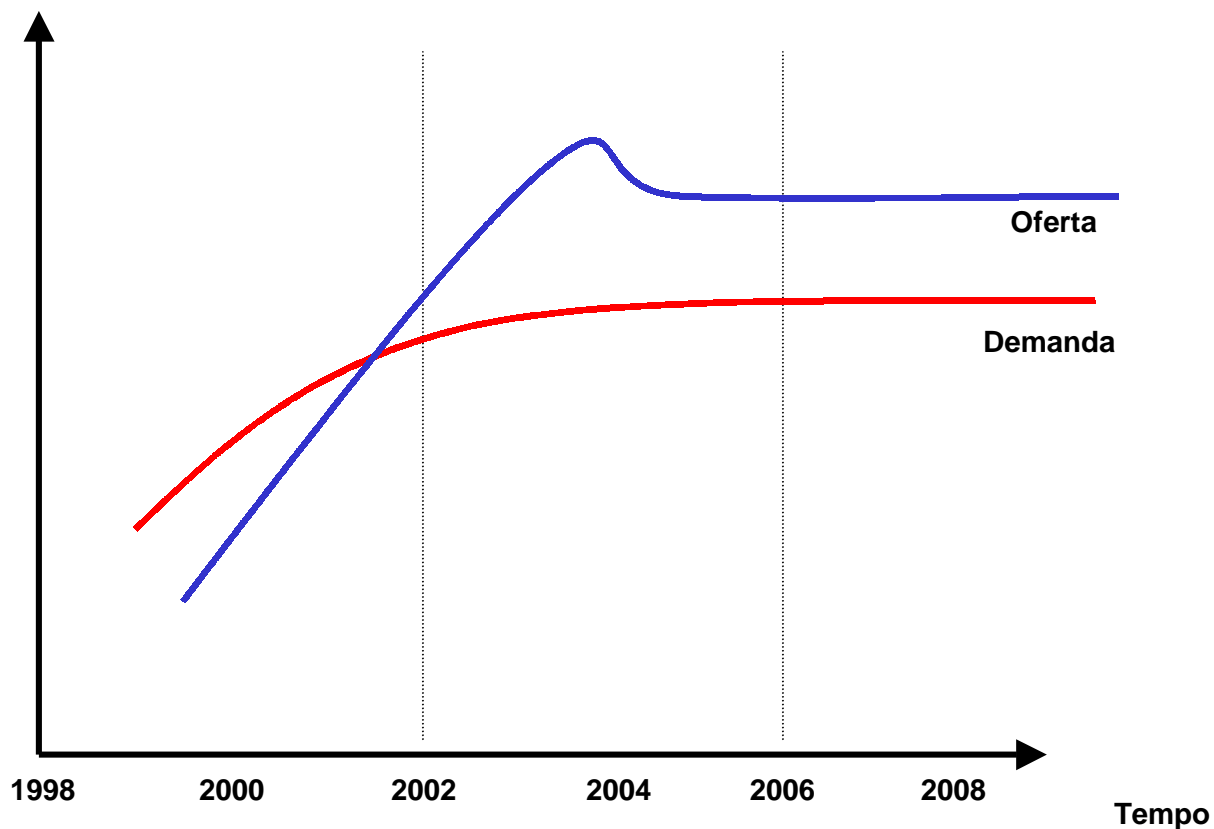
A permanência desta faixa da população no terceiro grau, como ratifica Franco (2002) “vai depender de sua capacidade de pagamento, da existência de programas governamentais e da sua convicção, ao longo do curso, em relação à efetivação do retorno do investimento que vem sendo realizado”.

Se o cliente do ensino superior não for beneficiado por políticas governamentais a exemplo do Prouni e se o mesmo não perceber, quando for sua a responsabilidade com os custos, benefícios futuros, inevitavelmente ele vai desistir, aumentando a evasão que é característica do cliente com este perfil sócio-econômico.

Estes clientes, por possuírem experiências profissionais e escolares, detêm um grau de criticidade que os leva à ponderação sobre o custo benefício deste investimento. Por estarem inseridos no mercado de trabalho, conhecem faixas salariais e taxas de emprego vigentes. A percepção de que a realização de um curso superior não justifique o investimento financeiro, diante destas características do mercado, fazem com que os mesmos abandonem seus cursos.

A evasão constitui-se numa importante perda de receita para os estabelecimentos de ensino superior privados. A solução encontrada tem sido a de manter elevadas as vagas iniciais, que hoje dificilmente são inferiores a 50 (cinquenta) para cada turma, captar alunos via transferência e fundir turmas dos últimos períodos.

No entanto, as vagas oferecidas pelo setor privado parecem crescer mais rapidamente do que a demanda, apesar do significativo crescimento do ensino médio (GARCIA, 2005).

**Gráfico 2.1:** Aspectos Mercadológicos do Ensino Superior Privado.

Fonte: ABMES, 2005.

Ainda sobre a oferta se sobrepôr a demanda, observa-se o decréscimo da relação candidatos/vagas nas instituições de ensino superior com o passar dos anos. Demonstração clara que o segmento privado necessita, e já o faz, implementar estratégias que possam enfrentar esta situação.

Atualmente a relação candidatos/vagas situa-se abaixo de 1,5 quando se deveria esperar algo em torno de 4,0 para cursos que duram em média 4 anos. A tabela 2.1 do MEC mostra a evolução da relação candidatos/vagas de 1994 a 2004.

**Tabela 2.1:** Evolução da Relação Candidatos/Vagas em processos seletivos, por categoria administrativa.

<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>Pública</b>	<b>Privada</b>
1994	3,7	6,6	2,4
1995	3,9	7,3	2,4
1996	4,3	7,9	2,9
1997	4,0	7,5	2,6
1998	3,9	7,4	2,6
1999	3,6	7,5	2,2
2000	3,5	8,0	2,2
2001	3,3	8,9	1,9
2002	3,0	8,7	1,8
2003	2,8	8,9	1,6
2004	2,4	8,4	1,5

Fonte: MEC/INEP.

Acompanhando os dados de anos anteriores verificamos que o ponto de equilíbrio entre oferta e procura foi alcançado em 1999. A partir desta data o segmento começa a verificar que a demanda que parecia inesgotável, em função dos números advindos do ensino médio em conjunto com o aperfeiçoamento profissional aliado ao grande número de instituições proponentes, ficou aquém das vagas ofertadas.

Franco (2002) relata que “em 2000, das 970 mil vagas abertas pelo setor privado, apenas 664 mil foram preenchidas, criando uma enorme capacidade ociosa e formatando um cenário que já expunha sinais de esgotamento”.

Frente a este cenário, as IESPs continuaram investindo, pois o aumento da oferta é acompanhada de maiores exigências do mercado, ficando o setor cada vez mais concorrencial. Clientes exigem qualidade crescente por um preço decrescente, a preferência pelo período noturno traz capacidade ociosa durante o dia, e o custo operacional aparece como o grande desafio dos mantenedores ou gestores destas

instituições. Neste contexto, o corpo docente que deve ser um diferencial mercadológico pela sua qualificação, começa a representar um custo considerável nas instituições.

Os salários pagos para o corpo docente, conforme Garcia (2005):

Já consomem 55 a 60% dos recursos originados pelas mensalidades, tendem a aumentar com uma maior demanda por estes profissionais. A carga tributária também tende a crescer para o setor como um todo, com um número cada vez maior de IESP abdicando do caráter filantrópico, porque isto gera custo e complicações.

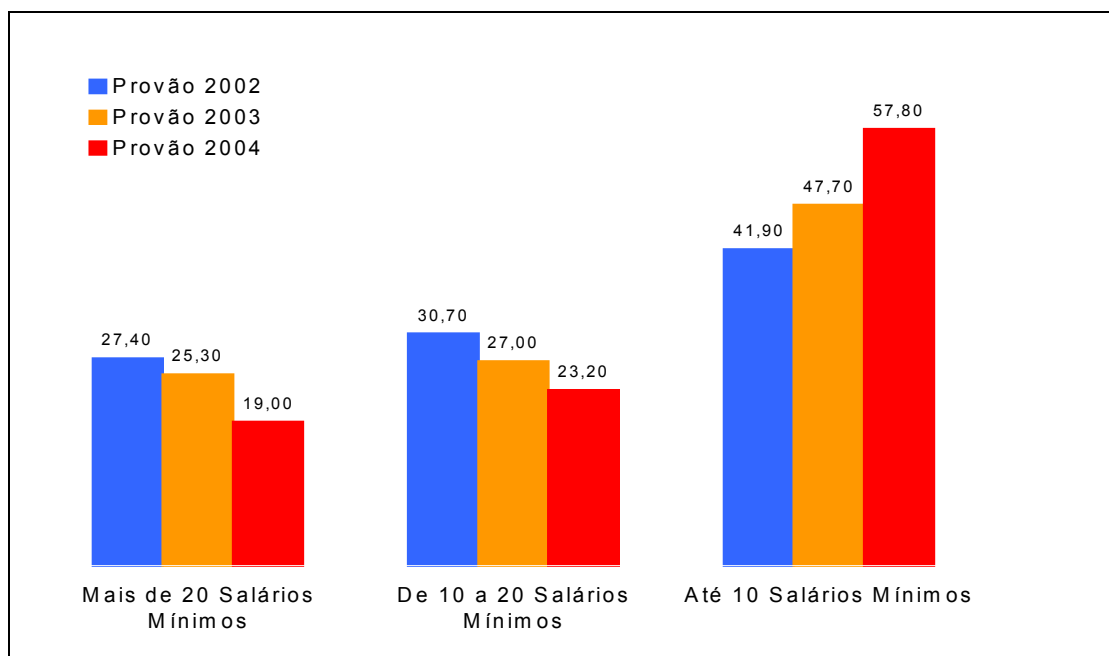
Neste tema, que em termos de custo é relevante, IESPs vêm há algum tempo, adotando a substituição de professores tempo integral, por professores com tempo parcial<sup>9</sup>, a fim de pagar ao corpo docente somente as horas efetivamente despendidas ao ensino em sala de aula. Esta medida pode ter como consequência às IESPs a falta de comprometimento de seus professores, já que a relação professor-instituição é pontual.

Portanto, excedente de vagas, necessidade contínua de investimentos e pressão de custos formatam o *status quo* das IESPs, mas a causa que mais preocupa mantenedores e especialistas reside no empobrecimento de sua clientela. Pois, além da alta concorrência, a demanda vigente constitui-se em grande parte de clientes que não detêm a necessária capacidade de pagamento de todo o período do curso.

A conclusão vem da comparação dos dados do questionário socioeconômico aplicado pelo Ministério da Educação aos estudantes universitários em 2002 e 2004. Alunos com renda familiar de até dez salários mínimos subiram de 41,9% a 57,8%. Já a faixa acima de 20 mínimos caiu de 27,4% para 19% (Quadro 2.3).

---

<sup>9</sup> Professores contratados temporariamente ou não, remunerados pela quantidade de horas-aula que ministram. Alternativa utilizada por IESP para diminuir seus custos com pessoal.

**Quadro 2.3.** Faixa de Renda Familiar dos Formandos no Ensino Superior.

**Fonte:** MEC–2004.

Outra característica que justifica o novo perfil dos clientes do ensino superior é a escolaridade de seus pais. Apesar de apresentar ritmo mais lento, cresce a faixa dos formandos filhos de pais com escolaridade até o ensino médio. A informação da escolaridade predominante dos pais destes até então, era de nível superior (CONSTANTINO, 2005).

Parece não haver dúvidas de que se refletem na educação superior os efeitos do empobrecimento médio dos alunos da educação básica e, conforme a pesquisa nacional por amostra de domicílio IBGE/Pnad (2004), “a renda familiar média de 9 milhões de alunos que estão no ensino médio é 2,3 vezes menor que a dos estudantes de graduação matriculados hoje”.

O crescimento do número de alunos que procuram o ensino superior nas IESP está se dando a partir da classe C da população, classe esta detentora de poder aquisitivo que não permite que seus membros arquem com mensalidades superiores a R\$ 211,00 na média nacional.



Quadro 2.4

Poder Aquisitivo dos Alunos do Ensino Superior			
Classe Social	Renda mensal (em R\$)	Renda mensal média (em R\$)	Valor máximo de mensalidade absorvido (em R\$)
A +	> 5.555,00	5.894,00	1.473,50
A -	De 2.944,00 a 5.554,00	3.743,00	935,75
B +	De 1.771,00 a 2.943,00	2.444,00	611,00
B -	De 1.065,00 a 1.770,00	1.614,00	403,50
C	De 497,00 a 1.064,00	844,00	211,00

Fonte: Monteiro & Braga 2003.

O baixo poder aquisitivo da população apresenta-se como um dos maiores desafios para as Instituições de Ensino Superior Privadas, que, embora não podendo interferir diretamente no quadro econômico atual, devem atuar no sentido de minimizar os efeitos que esta realidade traz para o setor.

Embora com impacto reduzido diante da dimensão do problema, a partir de 2004, parte destes clientes inseridos neste perfil sócio-econômico, puderam contar com o ProUni<sup>10</sup> que estabeleceu que instituições que gozassem de isenções fiscais passassem a conceder bolsas de estudos na proporção dos alunos pagantes por curso e turno. A concessão da bolsa dá-se pelo mérito, os beneficiários são selecionados através do Enem – Exame Nacional do Ensino Médio<sup>11</sup> e pelo perfil sócio-econômico: egressos de escola pública com renda familiar *per capita* de 1,5 salário mínimo para bolsa integral e de três salários mínimos para bolsa parcial de 50%.

<sup>10</sup> O ProUni - Programa Universidade para Todos foi criado pela MP nº 213/2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de baixa renda, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior, oferecendo, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas que aderirem ao Programa (Fonte: MEC).

<sup>11</sup> O Exame Nacional do Ensino Médio – **ENEM** - foi criado em 1998, pelo Inep - Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. É uma prova que é aplicada anualmente, com o objetivo de avaliar os alunos e a qualidade do Ensino Médio em todo país. O resultado do Enem, ou seja, a nota que cada candidato alcançou ajuda na bolsa do ProUni do Programa Universidade para Todos do Governo Federal, o PróUni tira como critério de avaliação o desempenho do estudante no Enem, caso consiga um bom desempenho melhores chances o estudante tem de conseguir uma bolsa. Além das vantagens do ProUni, o Enem tem sido um fator importante para o Ministério da Educação avaliar os desempenhos dos alunos da escola pública e privada de todo país (Fonte: MEC).

Conforme Haddad (2006), cerca de 200 mil jovens de baixa e média renda ingressaram no ensino superior através deste programa.

A reação isolada de cada IESP tem gerado o acirramento da concorrência no segmento, através de agressivas campanhas publicitárias, rebaixamento do valor das mensalidades, localização das unidades de ensino perto do trabalho ou da residência dos alunos, facilidades de ingresso e algumas poucas instituições tentando atrair alunos pela qualidade do ensino. Com estas medidas, o sistema parece caminhar para um período de ajuste, pois o setor responsável pela oferta que não pára de crescer, é o mesmo que infelizmente não identifica existir lugar para todos. Este paradoxo de crescimento do segmento atrelado a dificuldades de seus *players* exige que as IESPs busquem adequação e acima de tudo preparo para enfrentar este momento de redefinição do setor.

Neste momento cabe uma análise quanto ao estágio do crescimento do setor, pois conforme BARROS (2003), “durante o ciclo de crescimento de cada segmento, é mais barato construir uma nova unidade, ou ampliar uma unidade existente, do que comprar um concorrente. Isto porque naquele momento a demanda parece ser infinita, o que aumenta a expectativa de valor da organização que seria comprada, e ao mesmo tempo diminui o valor que o grupo comprador estaria disposto a pagar”.

No final do ciclo de crescimento, esta situação começa a se inverter, percebe-se que a concorrência aumentou, a demanda acaba sendo dividida com novos concorrentes, e as instituições de ensino superior começam a entrar em dificuldades financeiras. É neste momento que o preço de comprar um concorrente torna-se gradualmente menor do que o de construir uma nova unidade, ficando assim caracterizado o início do período de maturação e consolidação do segmento (BARROS, 2003). Esta consideração vale parcialmente para o setor que acompanha a oferta de vagas sendo maior que a entrada de novos clientes, percebendo e já atuando no sentido de unir forças entre si para, com estruturas mais enxutas e conseqüentemente racionalização de custos sejam de fatos competitivas.

---

O presente trabalho afirma que as IESPs podem aumentar substancialmente suas chances de sucesso realizando o processo de fusão ou aquisição que amplie o número de cursos oferecidos, número de clientes, racionalização administrativa, otimização da estrutura formada e atuação geográfica.

Camargos e Barbosa (2003) afirmam que:

A fusão ou aquisição de empresas de ensino superior que atuam em um setor em crescimento, pode melhorar mais suas oportunidades do que as oferecidas por setores mais maduros ou consolidados. Para uma IES que apresente performance abaixo do patamar de seus pares, anunciar a realização de uma transação neste sentido, poderá acarretar um aumento significativo de seu valor. Podendo ser bem maior do que o que seria obtido por uma IES de desempenho reconhecidamente superior.

## 2.8 CONSIDERAÇÕES

Em síntese, fusões e aquisições são estratégias comuns na busca de crescimento, diversificação e/ou criação de valor para empresas do mesmo ou diferentes segmentos. Embora possam ser listados diversos fatores motivadores dos processos de fusões ou aquisições Barros et al. (2003) afirmam que são duas as grandes lógicas que orientam a realização de fusões e aquisições: a maximização de valor da empresa e as razões de corpo diretivo. Estas lógicas são interligadas uma vez que o corpo diretivo trabalha estrategicamente para o aumento do valor da empresa.

Pressupondo que IESP, embora com peculiaridades na prestação de seus serviços onde o cliente é ao mesmo tempo agente da prestação do mesmo, deve ser gerida como uma organização empresarial com objetivos reais de lucratividade.

Embora exista uma demanda que evidencia um crescimento do setor para os próximos anos, a pulverização da oferta e a reduzida capacidade de pagamento de seus clientes, faz com que as instituições partícipes busquem alternativas para resolução desta dificuldade. A alternativa que se evidencia como a mais provável e

que este trabalho julga como a mais eficiente, é a união de forças através da fusão ou aquisição entre instituições proponentes do ensino superior privado.

O termo IESP-Instituição de Ensino Superior Privado que aparece ao longo do trabalho, refere-se as instituições de ensino que, independente de sua personalidade jurídica, cobram mensalidade.

### 3. VALORAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nakagawa (1995) afirma que, ao se avaliar uma empresa, deve-se conhecê-la e o primeiro passo é elaborar um diagnóstico sobre sua situação, levando em conta características, tais como: estrutura organizacional, processos operacionais, natureza e características econômicas, sistema de informações interno, sistema de apuração de custos, controle e tomada de decisão, identificação de relatórios e práticas gerenciais existentes.

Na economia, a mais simples relação de valor é a que se estabelece entre uma mercadoria e qualquer outra mercadoria de espécie diferente e que duas coisas diferentes só se tornam comparáveis depois de sua conversão a uma mesma coisa. As mercadorias se tornam comensuráveis por intermédio da mesma mercadoria específica, em que a fórmula geral do capital é D-M-D, dinheiro-mercadoria-dinheiro (MARX, 1988).

Sá e Sá (1995) afirmam que:

Valores dos componentes patrimoniais resultam do seu custo, que no seu estado puro de origem está expresso pela formação jurídica do capital social. Afirmam ainda que um problema de valorar em contabilidade é que não se tem a mesma importância e dimensão do que na economia.

Para Soros (1996) a teoria econômica é construída como a lógica ou a matemática: está baseada em certos postulados, e todas as suas condições são derivadas deles por manipulação lógica. O ponto de equilíbrio buscado é alcançado quando cada firma produz um nível em que seu custo marginal se iguala ao preço do mercado e cada consumidor compra uma quantidade cuja utilidade marginal se iguala ao preço de mercado.

Esta análise mostra que a posição de equilíbrio maximiza o benefício para todos os participantes, contando que nenhum comprador ou vendedor individual possa influir nos preços de mercado.

Csillag (1995) apresenta outros tipos de valores:

- a) Valor de custo como sendo o total de recursos, medido em dinheiro, necessário para produzir ou obter um bem;
- b) Valor de uso, como a medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse;
- c) Valor de estima, como a medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa.

Neiva (1997) diz que dentre as concepções de valor da empresa, destacam-se as seguintes:

- a) Valor patrimonial, que é o valor da empresa, determinado pelo somatório dos bens que constituem o patrimônio da empresa;
- b) Valor econômico, como sendo o valor da empresa que decorre do potencial de resultados futuros.

Prosseguindo com Sá e Sá (1995), o valor como algo abstrato “pode ser considerado como a expressão usada para significar quantitativamente os bens de natureza intangível”.

Para Porter (1989), “o sistema de valores é envolvido pela vantagem competitiva e toda a série de atividades de criação e uso de produtos”.

Os modelos de avaliação que objetivam valorar empresas devem considerar as estratégias, o conhecimento das organizações e estabelecer um processo de implementação evolutivo e flexível (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Os autores apresentam ainda como princípios fundamentais da criação de valor cinco lições:

- a) No mercado real, a criação de valor acontece quando o retorno sobre o capital investido for superior ao custo de oportunidade do capital;
- b) Quanto mais se investir em retornos superiores mais se cria capital, ou seja, crescimento com margem superior ao custo do capital próprio;
- c) Fazer escolhas que maximizem o valor presente dos fluxos de caixa previstos ou o lucro econômico;
- d) O valor das ações de uma empresa no mercado de capitais é igual ao valor intrínseco baseado nas expectativas que tem o mercado em relação ao desempenho futuro;
- e) Os retornos obtidos pelos acionistas dependem mais de mudanças quanto às expectativas do que do desempenho efetivo da companhia.

Estes mesmos autores também afirmam que “o valor de uma empresa é movido por sua capacidade de geração de fluxo de caixa no longo prazo”.

Martins et al (2001), apresenta cinco variáveis principais que devem ser observadas no processo de avaliação de empresas:

- a) Fluxo relevante de caixa, onde o patrimônio da empresa vale aquilo que consegue gerar de caixa no futuro;
- b) Período de projeção, o fluxo de caixa deve ser projetado para um espaço de tempo que permita sua previsão com razoável confiança;
- c) Valor de perpetuidade ou residual, os fluxos de caixa não cobertos pelo período de projeção devem ser quantificados (perpetuidade com ou sem crescimento ou valor residual ou terminal);
- d) Condições de endividamento financeiro;
- e) Taxa de desconto, a taxa de juro usada para descontar fluxos de caixa ao seu valor presente deve ser aquela que melhor reflita o custo de oportunidade e os riscos.

Nas considerações do autor, percebe-se a relevância dada ao caixa das empresas, principalmente no longo prazo. Esta referência é também encontrada quando discutimos a valoração de instituições de ensino superior.

Rojo (2000) afirma que, as instituições de ensino que obtiverem eficácia operacional, com seus custos sob controle, um bom caixa para investimentos constantes, somados ao desempenho superior dentre as demais instituições, poderão ter uma agregação de valor percebida pelo mercado.

O ato de valorar algo tem como premissa o estabelecimento de parâmetros que podem ser contábeis, comparativos ou frutos da experiência de atuação no contexto que está inserido o bem ou serviço a ser valorado. Não é tarefa simples e, freqüentemente constitui-se pela sua complexidade, em polêmica, pois a dificuldade advém de situações que transcendem o valor monetário resultante de uma avaliação patrimonial – contábil. Leva-se em consideração nestas transações o momento vivido por uma das partes envolvidas, sejam eles financeiro, emocional ou motivacional.

As instituições de ensino superior como já se referiu o presente trabalho são organizações empresarias com características de produto que as diferenciam das demais organizações. Esta peculiaridade tem influência direta quando pretendemos valorar tal organização que o cliente é seu produto.

Conforme relatam Guillon e Mirshawka (1995)

O aluno à medida que vai recebendo conhecimentos que lhe permitem ter maior educação, maiores aptidões, vai mudando e conseqüentemente sai da escola com muito mais valor do que quando entrou, constituindo desta forma um produto dela.

Alperstedt (2000) ratifica:

Reconhecer as expectativas das pessoas no contexto das organizações de ensino superior privado, que julgam que as mesmas deveriam fazer tudo, o que implica na inexistência de uma única missão definida. A discussão, que se estende à formatação de um conceito quanto a seu produto e/ou ao seu cliente, conduz à proposta de que os alunos são há um tempo, clientes e produtos da organização influenciando portanto, no próprio processo decisório da organização. A tecnologia, como indispensável às



organizações, no caso das instituições de ensino superior privado, também se identifica com necessidades diferenciadas para diferentes clientes, o que dificulta a implementação de tecnologias muito específicas e próprias, sobretudo ao se considerar que trabalham, fundamentalmente com pessoas.

Desde a década de 1980 as universidades brasileiras dispõem de mecanismos de avaliação. A universidade de Brasília criou seu próprio Centro de Avaliação Institucional-CAI, que desenvolveu ações até 1994 (MEC, 2003).

Estas avaliações eram desenvolvidas com a finalidade, sob o prisma da sociedade, de verificar em que condições os cursos eram ofertados, onde a questão pedagógica tinha supremacia sobre as demais.

As propostas de avaliação, oriundas desta época, partiram mais da iniciativa de alguns pesquisadores do que propriamente de suas maiores interessadas que eram as instituições. No âmbito do Estado, foram tomadas algumas ações visando a adoção de mecanismos de avaliação para todo o sistema de ensino superior.

Conforme Jamerson (2003), grupos de docentes e pesquisadores, nesta época, vinculados ao setor público questionavam a qualidade do ensino superior no País com base nos indicadores indiretos, como o grau de titulação docente e carreira nas instituições de ensino superior.

Sampaio (2000) ratifica que o problema da qualidade do ensino superior é um dos catalisadores da introdução do debate sobre avaliação institucional. Havia-se criado pós anos 80 o consenso que o ensino superior passava por uma crise de qualidade.

A discussão a respeito da qualidade nas instituições de ensino superior pode ser dividida em dois grupos. Primeiro, aqueles de enfoque predominantemente curricular, voltado para os aspectos pedagógicos. O outro, onde o enfoque é centrado nas questões de análise de desempenho institucional, sobretudo com a construção de indicadores e a utilização de Análise Envoltória de Dados (DEA) (NUNES 2001).

A qualidade do ensino superior é tema de discussão freqüente entre pesquisadores movida por sua relevância, complexidade e atualidade. São vários os

aspectos a serem abordados e defendidos por correntes que estudam o assunto. Fora a análise de todo o contexto que necessariamente deve ser levado em consideração para uma análise honesta, existem correntes que pregam que alguns aspectos reduzem em si a garantia da qualidade desta modalidade de ensino, por exemplo a qualificação do corpo docente. Esta corrente defende que um corpo docente qualificado e com experiências relevantes no assunto de suas cátedras, garante a qualidade do ensino prestada nas instituições. Desnecessário dizer que esta defesa encontra fortes oposições no meio.

O conceito de qualidade no ensino superior proposto pela UNESCO (1998) diz:

Um conceito multidimensional que deve envolver todas suas funções e atividades: ensino e programas acadêmicos, pesquisa e fomento da ciência, provisão de pessoal, estudantes, edifícios, instalações, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral. Uma auto-avaliação interna transparente e uma revisão externa com especialistas independentes, se possível com reconhecimento internacional, são vitais para assegurar a qualidade. Devem ser criadas instâncias nacionais independentes e definidas normas comparativas de qualidade, reconhecidas no plano internacional. Visando a levar em conta a diversidade e evitar a uniformidade, deve-se dar a devida atenção aos contextos institucionais, nacionais e regionais específicos. Os protagonistas devem ser parte integrante do processo de avaliação institucional.

Trata-se de um conceito abrangente ao incluir a avaliação de todas atividades inerentes a uma universidade e ainda, por incluir no conceito além da avaliação interna a comparação de padrões de qualidade.

No início dos anos 90, funcionou no MEC, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, que teve forte presença em muitas universidades brasileiras até 1996, quando foi implantado, o *Exame Nacional de Cursos – ENC*, que ficou conhecido como *Provão*. Tinha-se nesta ação como foco a avaliação dos cursos, que inegavelmente constitui-se em parâmetro importante na valoração de uma IESP, porém, trabalha de forma isolada.

A partir de 1997, o MEC começou a implantar a *Avaliação das Condições de Oferta*, que depois se transformou em *Avaliação das Condições de Ensino – ACE*. Enquanto que o ENC – Exame Nacional de Cursos avalia os alunos, por meio de uma prova final do curso, o ACE avalia a organização didático-pedagógica, o corpo docente e as instalações dos cursos (MEC, 2003).

Na avaliação do ACE tem-se um número maior de parâmetros que possibilitam uma avaliação mais abrangente das instituições avaliadas. Estes parâmetros podem ser utilizados quando do exercício da avaliação de uma IESP, mas analisados isoladamente, não conferem subsídios concretos para a determinação de valor, que é objeto deste trabalho.

O processo de valoração de uma IESP deve fundamentar-se em tópicos mensuráveis, assim, seja qual for o modelo a ser empregado a este objetivo, deve proporcionar confiabilidade, tratando questões empíricas com a devida ressalva, pois estas podem expressar o que uma IESP representa e não o que realmente o é.

Como fazer com que o modelo a ser empregado mensure a potencialidade econômica de uma IESP? Visto ser este fator primordial, embora isolado e o contexto é que determina a negociação.

Como tratar a potencialidade de uma instituição de ensino sem contemplar nesta os ativos intangíveis, fator determinante em uma organização que forma o conhecimento?

### 3.1 ATIVOS INTANGÍVEIS

A contextualização neste trabalho de ativo intangível é retirada de Herdriksen; Breda (1999) que diz, que a palavra intangível vem do latim *tangere*, ou tocar. Os bens intangíveis, portanto, são bens que não podem ser tocados porque não têm corpo. Mais formalmente, diz-se que os ativos intangíveis são incorpóreos. O fato de que se pode dar um nome a um ativo intangível geralmente indica que se trata de um ativo identificável.

A globalização da economia está exercendo pressões sobre empresas em termos de necessidade de flexibilização, inovação, além da conscientização do valor

do conhecimento especializado, encravado em processos e rotinas organizacionais. Para se lidar com as pressões da globalização, recomenda-se dar a devida importância aos ativos do conhecimento, como um fator distinto e agregado de valor para as empresas (Klein, 1998).

Segundo Júlio (1999), “está certo que a tecnologia venha facilitando o caminho rumo a uma sociedade mais informada, na qual o conhecimento é a principal ferramenta competitiva”.

O conhecimento por sua vez é adquirido através da assimilação de informações que serão processadas e utilizadas quando o momento lhe for propício. E considerando que o conhecimento é um recurso econômico, necessita do desenvolvimento de métodos quantitativos para avaliar o desempenho do ser humano. Além de mensurar a adição de valor que ele incorpora ao produzir e disponibilizar o conhecimento para uma organização, pois esse conhecimento altera o patrimônio da empresa.

Informação é uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível que tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.

DAVENPORT; PRUSAK (1999) determinam a seguinte conceituação:

Informação é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, descritos como registros estruturados de transações, servindo como matéria-prima para a economia da era do conhecimento. Com isto, um número maior de trabalhadores está deixando de lidar com máquinas para gerir as informações relacionadas aos fatores de produção. A sua gestão eficaz pode agregar valor às organizações.

Conforme apresenta Stewart (1997), “o capital humano é onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações, lembrando que o dinheiro fala, mas não pensa e que as máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam”.

De acordo com Crawford (1994), “o crescimento no nível de empregos esteve associado ao desenvolvimento da economia do conhecimento, destas mudanças derivam conseqüências a toda a sociedade”.

Na revolução industrial percebeu-se que os donos dos meios de produção eram os donos do capital financeiro, pois, como complementa Srour (1998), “não foram às inovações técnicas que criaram o capitalismo, mas o capital investido nas manufaturas, desenvolvendo o processo produtivo e criando o capitalismo industrial”.

Era prematuro considerar a importância do intelecto que justificaria o próximo momento histórico, tais como a evolução econômica com a emergência da economia do conhecimento, assim como as mudanças sócio-econômicas decorrentes desta nova economia e o mecanismo de avaliação de ativos intangíveis pelas organizações.

Nesta nova economia não basta ter-se o capital financeiro se não se dominar o conhecimento do processo produtivo. Esta revolução permitiu ampliar fortemente a base social da apropriação dos excedentes.

Crawford (1994) faz o registro histórico quando afirma:

O processo começou nos Estados Unidos na década de 1970 e as variáveis críticas fundamentais são a informação e o conhecimento. Percebe-se ser um processo que vem em franca evolução, sendo tratado com variâncias, dependendo do grau de evolução da economia, e que disseminou-se tanto nos Estados Unidos como no resto dos países industrializados.

De acordo com Stewart (1988), o capital intelectual é a “soma dos conhecimentos de todos nas organizações, pois proporciona vantagem competitiva” e para Srour (1998), o “trabalho mental agrega valor e, portanto, gera excedentes e sobre-produto e que o capital intelectual é de certa forma intangível, mas cabe às empresas buscarem extrair o melhor dos intelectos de seu grupo organizacional a fim de lhe trazer oportunidades neste mercado competitivo”.

### 3.1.1 A criação e gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o conhecimento é criado por uma interação entre o conhecimento explícito – o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico e digital – e o conhecimento tácito, o conhecimento do corpo, que é subjetivo, prático e análogo.

A transferência do conhecimento pode se dar de duas maneiras: pela informação ou pela tradição.

A informação é um tipo de comunicação que se emprega quando se fala ou se escreve, utilizando a linguagem para articular alguns conceitos tácitos, na tentativa de transferi-los a outras pessoas. É ideal para transmitir o conhecimento explícito, sendo rápida, segura e independente de sua origem. É a que se tem em aulas, palestras e audiovisuais.

Enquanto que a transferência de conhecimento pela tradição se dá em conversas informais e de forma não estruturada.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que “grande parte da energia devotada à gestão do conhecimento foi dirigida para a tentativa de tratar o conhecimento como uma entidade independente das pessoas que o criam”. Dividem o conhecimento em três tipos básicos:

- a) conhecimento externo, como é o caso da inteligência competitiva;
- b) conhecimento interno estruturado, que é o caso de relatórios de pesquisa, materiais e métodos de marketing orientados para produtos;
- c) conhecimento interno informal, como bancos de dados de discussão, repletos de *know-how* e lições aprendidas.

O conhecimento estruturado e sistematizado é uma forma de geração e agregação de valor para as organizações da era do conhecimento. Stewart (1998) apresenta que o “diferencial de salário prova o crescente papel do conhecimento na criação de valor e riqueza. É mais provável que uma força de trabalho inteligente

execute um trabalho totalmente diferente, com maior conteúdo de conhecimento e valor”.

Edvinsson e Malone (1998) acreditam “que existe a necessidade de se encarar a contabilidade de outra forma, que avalie o ímpeto de uma empresa em termos de posição de mercado, lealdade dos clientes, e não simplesmente, atribuir valor a estes parâmetros dinâmicos, que distorcem o valor de uma empresa”.

### **3.1.2 Capital**

O conhecimento, de acordo com Crawford (1994), pode ser considerado como uma forma de capital, e que pode ser adquirido de diversas maneiras, seja através de um livro, televisão, experiência repassada por alguém ou através da educação formal e treinamentos específicos. A seguir se discutem três formas de capital:

- a) humano, que para Edvinsson e Malone (1998) é “toda capacidade, conhecimento e experiência individuais dos empregados e gerentes” e complementam ainda em que “o capital humano deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais”. Neste novo conceito, deve-se levar em consideração não somente a capacidade intelectual existente na empresa e sim, sua capacidade de desenvolver e reciclar novos conhecimentos, compartilhar as experiências individuais e ainda, a maneira e o percentual de idéias implementadas. Com isto, cria-se um ambiente com perspectiva de alavancagem do potencial criativo dos funcionários, tornando-se um diferencial competitivo para a organização.
- b) estrutural, que trata da infra-estrutura organizacional existente para apoiar o capital humano.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural pode ser dividido em três categorias:

- Organizacional, que abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização.

- De inovação, que se refere à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar no mercado novos produtos e serviços.
- Processos constituídos por técnicas, como o ISO 9000 e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

c) O capital de clientes, que constitui a carteira de clientes de uma organização.

O grande avanço surgiu em maio de 1995 com a publicação do primeiro relatório público sobre Capital Intelectual, complementando o relatório financeiro, elaborado pela Skandia, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros da Escandinávia. Fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar o valor sustentável.

Após a divulgação do relatório da Skandia, outras empresas como a Dow Chemical, Ernst & Young e a Arthur Andersen, acompanharam esta evolução, criando cargos de executivos para administrar e avaliar seus ativos intangíveis (EDVINSSON, MALONE, 1998).

### 3.2 VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

O consenso de que os ativos intangíveis representam valores para as empresas no advento da economia do conhecimento é ponto pacífico entre os estudiosos do tema, porém o que se configura como grande desafio e motivo de discussão é sabermos como avaliá-los financeiramente para que somados ao capital imobilizado determinem o valor real de uma empresa.

Porém, conforme Lev (2001), apesar de sua importância, os ativos intangíveis são mensurados com limitações, e suas implicações ainda não estão razoavelmente compreendidas.



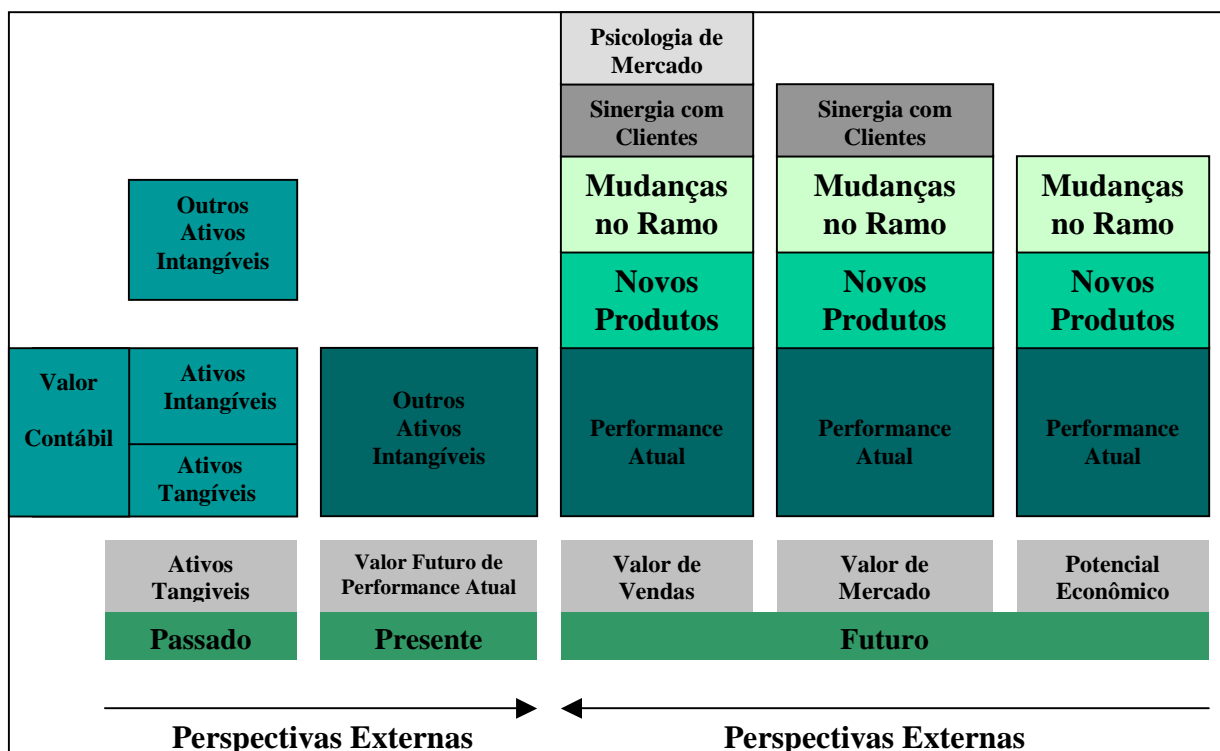
Lev (2004) considera questões sobre os ativos intangíveis que analisadas isoladamente nos remetem para um raciocínio de entendimento do conceito, mas se analisarmos as questões dentro do contexto de sua valoração perceberemos quão difícil é estipularmos sua medida:

- Qual o interesse atual nos ativos intangíveis?
- Quem deveria estar preocupado acerca de ativos intangíveis?
- Quais são as leis que governam os ativos intangíveis?
- Como os ativos intangíveis contribuem para o valor da empresa e seu crescimento?
- Como se fazem a mensuração e registro de ativos intangíveis, considerando os altos riscos, ausências de completo controle sobre benefícios, e a ausência de mercado definido para os mesmos?

A figura 3.1 procura retratar perspectivas sobre valoração de ativos intangíveis, na qual pela perspectiva interna, o valor dos ativos foi construído no passado. Deste ponto de vista, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil será principalmente devido a ativos que não são incluídos atualmente no total do balanço convencional, como conhecimento, relações e imagem. O valor destes ativos não avaliados, tal qual os que são avaliados, não depende do futuro. Pela perspectiva externa o potencial de uma companhia depende sensivelmente do futuro e de estimativas. Deste ponto de vista, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil será principalmente devido às oportunidades de futuro da companhia que não são avaliadas no balanço convencional.

Os lucros esperados de produtos existentes e futuros, como também, as oportunidades que surgirem para o setor também são relevantes. A psicologia de mercado e o ciclo econômico também interferem no valor de mercado da companhia. Esta diferença de perspectiva com respeito ao valor é importante na determinação do valor de ativos intangíveis.

**Figura 3.1:** Perspectivas sobre ativos intangíveis.



**Fonte:** Danish Trade and Industry Council, 1997.

Kaplan e Norton (1997) diante destas perspectivas estabelecem fatores e indicadores que podem ser considerados em modelos de valoração de empresas conforme o quadro a seguir:

**Quadro 2.5:** Indicadores de desempenho por Kaplan e Norton.

<i>Perspectiva</i>	<i>Fator</i>	<i>Indicador</i>
Financeira	Crescimento	1- Ampliação de produtos e serviços
		2- Conquista de novos clientes e mercados
		3- Mudança do “mix” de produtos para itens de maior valor agregado
	Redução de custos	4- Aumento da produtividade de receita
		5- Redução dos custos unitários
		6- Redução dos custos operacionais
	Utilização dos ativos e estratégia de investimento	7- Retorno sobre o capital empregado
		8- Retorno sobre o investimento
		9- Valor econômico empregado
		10- Melhoria da utilização dos ativos
Dos clientes	Clientes	11- Participação de mercado
		12- Retenção de clientes
		13- Captação de clientes
		14- Satisfação de clientes
		15- Lucratividade de clientes
		16- Relacionamento com clientes
		17- Imagem e reputação

Processos Internos	Processo de inovação	18- Percentual de vendas gerado por novos produtos/serviços
		19- Percentual de vendas gerado por produtos proprietários
		20- Tempo do ciclo de produção de cada novo produto
	Processo operacional	21 – Eficácia do tempo de processamento (tempo de processamento/tempo do ciclo)
		22- Taxa de defeito por milhão
		23- Desperdício
		24 – Retrabalho
		25- Percentual de processos sob controle estatístico
		26- Comunicação ineficaz
		27- Devoluções
Serviço pós - venda	28- Garantia e conserto	
	29- Correção de defeito	
	30- Processamento de pagamentos	
Aprendizado e crescimento	Capacidade dos funcionários	31- Satisfação dos funcionários
		32- Retenção do funcionário
		33- Produtividade do funcionário
	Capacidade dos sistemas de informação	34- Acesso ao sistema
		35- Manutenção do sistema de informação
		36- Atualização do sistema de informação
	Motivação, autonomia de ação e alinhamento	37- Percentual de motivação
		38- Percentual de autonomia
		39- Percentual de alinhamento individual com a estratégia empresarial
		40 – Percentual de alinhamento por equipe com a estratégia empresarial

Fonte: Kaplan; Norton (1997).

### 3.3 FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE IESP PARA FUSÃO OU AQUISIÇÃO

Segundo Eiranova (1999), a avaliação de empresas é um processo complexo e apresenta múltiplas utilidades:

- a) determinação do valor de uma empresa no processo de fusão ou aquisição;
- b) identificação de oportunidades de investimento pela apresentação do valor da empresa no mercado de ações e seu valor intrínseco;
- c) avaliação do impacto das estratégias sobre o valor da empresa, com impacto nas decisões operacionais, financeiras e de investimentos.

O autor supracitado salienta que embora os métodos para avaliar um ativo sejam quantitativos, as premissas subjacentes à sua aplicação estão sujeitas a análises de caráter subjetivo, como no caso de previsões sobre o possível comportamento de fatores influenciadores sobre a empresa e o ambiente em que esta se insere.

A contabilidade é uma ferramenta há muito reconhecida para tomar decisões difíceis referentes a lucros e perdas. Porém, esta ferramenta possui restrições em relação à nova economia, na qual, o valor é criado por bens intangíveis como idéias, marcas, maneiras de trabalhar, franquias entre outros.

Os ativos intangíveis são o cerne da nova economia e o sistema contábil criado há mais de 500 anos por Luca Pacioli precisa ser reestruturado e repensado para propiciar melhores condições para a tomada de decisões num ambiente de negócios complexo no qual os bens que criam valor mudaram radicalmente (LEV 2000).

Uma evidência de mutação que está ocorrendo na configuração patrimonial das empresas são os ativos intangíveis que vêm apresentando um crescimento e aumentando sua significância econômica. No ano de 1929 representavam cerca de 30% do capital total e no ano de 1990 já representava 63% do valor real das empresas (LEV, 2000).

Sobre a criação de valor pelos ativos intangíveis, Lev (2000) apresenta o caso da corporação AMR, detentora da American Airlines, companhia aérea americana. A AMR criou uma empresa controladora que possui um sistema computadorizado de reservas chamado SABRE e em 1996 vendeu 18% de suas ações. Recentemente este sistema já constituía 50% do valor da companhia.

O fato mostra como um ativo intangível pode ser significativo. Cabe ressaltar, portanto, que quando se trata de ativos tangíveis a capacidade de alavancá-los, ou seja, obter deles um negócio ou valor adicional, é limitada, pois não se consegue usar o mesmo avião em mais de uma rota ao mesmo tempo.

No entanto, é ilimitado o número de pessoas que podem utilizar o sistema SABRE da AMR, em que o único limite para alavancar ativo do conhecimento é o tamanho do mercado. O exemplo apresenta um dos segredos dos ativos intangíveis,

que é o que os economistas chamam de retornos crescentes de escala: quanto maior a rede de usuários, maior o benefício para todos. Ao mesmo tempo, o autor salienta o lado negativo dos ativos intangíveis: são muito caros, tanto para adquirir como para desenvolver e difíceis demais para gerenciar.

Lev (2000) afirma que “no mundo dos produtos farmacêuticos, por exemplo, custa cerca de 500 milhões de dólares para desenvolver um novo remédio”. Outro ponto importante é em relação aos direitos de propriedade: são muito difusos, como no caso de software, dificílimos para controlar.

A contabilidade tradicional recomenda às organizações considerarem como despesas, recursos empreendidos em fatores intangíveis e carregarem contra receitas do período. A não capitalização de ativos intangíveis esconde uma parte importante de base para análise da administração interna, além de propósitos externos. Despesas com software são uma exceção, pois geralmente são capitalizadas como investimentos (DANISH TRADE AND INDUSTRY COUNCIL, 1997).

Ao desenvolver um método para definir o potencial econômico de uma companhia, não é apropriado listar todos os ativos intangíveis que não são incluídos no momento na estimação do balanço convencional, mas buscar suas competências centrais.

As *cores competences* são determinadas por uma combinação de várias técnicas, tais como o exame de exigências e necessidades dos clientes, assim como a combinação de perspectivas internas e externas. As *cores competences* devem ser definidas em termos de “a habilidade para”, tendo seu resultado na definição da companhia, explicando os intangíveis em:

- a) habilidades e conhecimento implícito;
- b) cultura e valores;
- c) tecnologia e conhecimento explícito;
- d) administração de processos;
- e) ativos e dons como imagem, relações de cliente e redes.

Fabbrini e Micucci (1999) realizaram um levantamento em demonstrações contábeis, sobre a incidência de bens intangíveis no imobilizado e patrimônio líquido. O levantamento revelou que para cada unidade monetária no patrimônio líquido havia 2,4 unidades monetárias de ativos intangíveis para empresas da Europa.

Muitos ativos contribuem para os resultados e sucesso de uma organização. Os tangíveis são conhecidos, enquanto que os intangíveis são frequentemente escondidos. Para expor estes ativos escondidos, fez-se distinção entre conhecimento implícito e explícito, tal como cultura, processos, posses e legados como imagem, redes e relações do cliente. Butler et al (2000) realizaram uma pesquisa sobre ativos intangíveis, apontando diversos direcionadores:

- a) pesquisa de contabilidade e estudos de projetos;
- b) medida de desempenho empresarial e governabilidade incorporada;
- c) análise econômica de lucros em investimentos;
- d) pesquisa de sistemas de informação e avaliação estudada de pesquisa;
- e) estudo de recursos humanos e campos relacionados como administração de pessoal, análise de habilidades e perícias, de serviços de treinamento vocacional;
- f) inovação tecnológica;
- g) propriedade intelectual como um tópico de pesquisa;
- h) administração de conhecimento como um tópico para estudo e desenvolvimento de ferramentas;
- i) comercializando administração de qualidade como um tópico para estudo e desenvolvimento de ferramentas;
- j) administração de P & D como um tópico para estudo e desenvolvimento de ferramentas;
- k) ciência e tecnologia e estudos de política;
- l) análises de estratégia no campo de comércio eletrônico.

A importância destes ativos para o sucesso de uma companhia está crescendo com o tempo. É então crescentemente importante prover mais qualidade para melhorar a administração interna e a responsabilidade externa da organização.

### 3.4 DETERMINAÇÃO DOS FATORES INTEGRANTES DO MODELO DE VALORAÇÃO DE IESP

Em um processo de fusão e aquisição, o grande desafio para os partícipes desta transação é estipular um valor para cada instituição envolvida que satisfaça as pretensões das referidas partes que invariavelmente possuem grandezas diferentes. O objeto deste projeto é consolidar um modelo que possibilite, quando de sua aplicação, correlacionando fatores, expressar o grau de atratividade da instituição na qual foi empregado.

É possível fazer uma exploração a respeito do potencial empresarial das instituições privadas de ensino superior pela análise integrada de um conjunto de indicadores relacionados em determinados aspectos.

Poder-se-ia estabelecer como primeiro aspecto o que se denomina “custo operacional”. O segundo aspecto, como “imagem”. E assim sucessivamente. Nesta condição, apropriam-se os indicadores correlatos ao aspecto apropriado. Os ativos intangíveis seriam contemplados no aspecto imagem.

No quadro seguinte relacionam-se exemplos de variáveis (indicadores) que poderiam ser trabalhados:

**Quadro 3.1:** Variáveis para avaliação.

<b>VARIÁVEIS</b>	
Pesquisa e desenvolvimento	Desenvolvimento organizacional
Projetos	Matrícula
Patentes e licenças	Universidade
Direito autoral	Filantrópica
Capacitação em RH	Alunos por funcionários
Participação de mercado	Número de alunos por professor
Certificação de produtos	Número de alunos por vaga
Produtos	Marketing

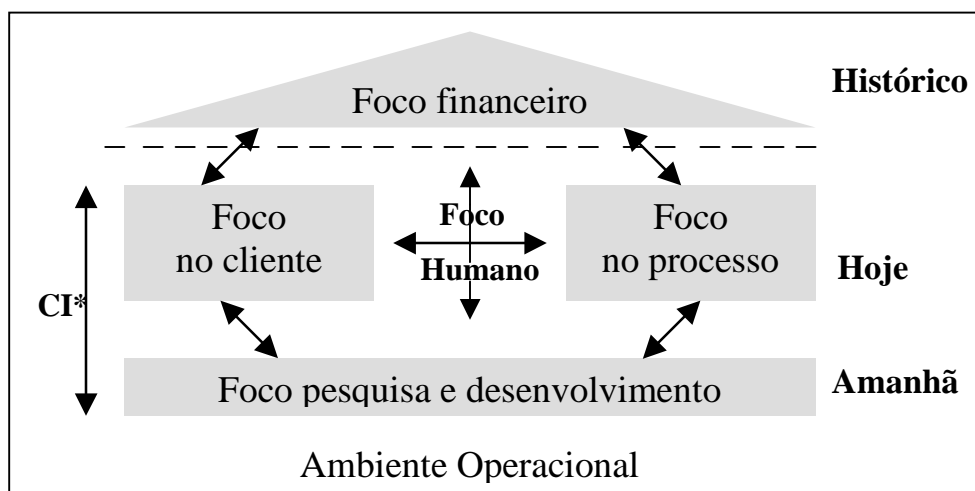
Na busca de mensuração de ativos dentre estes, os intangíveis, um ponto relevante é o agrupamento dos ativos do conhecimento, buscando identificar a agregação de valor e possíveis vantagens competitivas (DANISH TRADE AND INDUSTRY COUNCIL, 1997).

Meister (1999) sugere o agrupamento em categorias de ativos:

- a) financeiro: Inclui o balanço patrimonial, mostra o passado da empresa e a relação do total do ativo com funcionários e da receita de novos produtos;
- b) Cliente e processo: Está relacionado ao mercado e às vendas da empresa;
- c) Pesquisa e desenvolvimento: Complementa o capital estrutural, que mostra o provável ambiente de negócios no qual a organização irá operar;
- a) Humano: A inteligência da organização alcança a todos na organização, medindo rotatividade de funcionários, conhecimento e capacitação de pessoal.

O agrupamento acima é demonstrado na figura a seguir e pode, com limitações, ser aplicado à IESP.

**Figura 3.2:** Agrupamento de ativos.



\*Capital Intelectual

Fonte: MEISTER, 1999.



#### 4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O alcance do objetivo geral do trabalho previu uma seqüência de atividades que possibilitaram formatar a linha que norteou o desenvolvimento do mesmo bem como de suas respectivas etapas: pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, seleção de indicadores, determinação de seus pesos, tratamento dos dados, elaboração e validação do modelo.

Estas etapas pretenderam estabelecer uma corrente lógica, proporcionando, quando da leitura do trabalho, o entendimento necessário. A percepção imediata dos motivos que levam duas instituições de ensino superior privado a buscar a união de forças em torno de uma eventual fusão ou aquisição, pode levar ao raciocínio simplista que, única e exclusivamente, fatores estritamente econômicos são analisados nestes eventos. Poder-se-ia também, recorrer à bibliografia na busca de manuais ou *cases* que indicassem quais variáveis mais comuns estão envolvidas nessas operações, o que foi feito, com o objetivo de aprimoramento para a confecção do modelo de valoração, e não como fonte única.

Caso se tivesse optado apenas por este expediente, determinar-se-ia quais os tópicos a serem considerados, colocando-os na fundamentação prática do trabalho para depois medir sua viabilidade quando da aplicação do modelo resultante. Porém, suscitar-se-ia a dúvida se os elementos de base, ou seja, os indicadores que estruturaram o trabalho, seriam os mais adequados para a confecção de um modelo de valoração que se propõe a ter aplicação específica em Instituições de Ensino Superior Privado de pequeno porte.

Esta assertiva acompanhou todas as etapas do trabalho.

##### 4.1 REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada no trabalho baseou-se na abordagem teórico-empírica, fazendo uso da análise de bibliografia relevante para o aprimoramento do modelo, consubstanciada em pesquisas desenvolvidas com agentes reconhecidos como conhecedores do tema ou que, de alguma forma,

acompanharam movimentos de crescimento ou dissociação nas instituições de ensino superior em que atuam. O tipo de pesquisa que opta pelas fontes bibliográfica e pesquisa de campo é considerada por Mattar (2005) como sendo conclusiva descritiva.

A pesquisa bibliográfica, por fornecer valiosas contribuições teóricas sobre o tema a ser pesquisado, é um instrumental indispensável, porém de capacidade limitada em razão do esgotamento inerente à fonte. Por isso, procura-se obter a validade da contribuição da pesquisa de campo, que desempenha uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de fatos para explicá-lo (VERGARA 2004).

A pesquisa conclusiva descritiva, segundo Mattar (2005) visa, dentro outros propósitos, obter informações de grupos, partindo do pressuposto de que haja previamente um profundo conhecimento do evento a ser estudado. Entende-se ser este o caso do estudo proposto por este trabalho, uma vez que se pretende prospectar variáveis ou indicadores para a confecção de um modelo de valoração de instituição de ensino superior junto a uma população de especialistas.

A pesquisa bibliográfica que constitui o capítulo 2 do presente trabalho foi desenvolvida junto às publicações mais relevantes compreendendo livros, jornais, artigos científicos e revistas especializadas. Foram priorizadas informações concernentes à educação superior privada no País, instituições de ensino superior e assuntos referentes à aquisição e fusão de organizações.

A pesquisa de campo realizada foi do tipo conclusiva descritiva, já que se almejava consubstanciar a estruturação do modelo final de valoração de IESPs com base na reincidência de informações que sustentassem a validade e procedência do mesmo quanto aos aspectos qualitativos e quantitativos. Quantitativo, pois o método demonstra a intenção de garantir a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Segundo Malhotra (2001), caracteriza-se a metodologia de pesquisa quantitativa pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de

informações, quanto no tratamento das mesmas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas.

#### 4.2 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme Barbetta (1998), população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com relação às variáveis que se pretende levantar. Pode ser formado por pessoas, famílias ou qualquer outro tipo de elemento, dependendo basicamente dos objetivos da pesquisa.

A amostra refere-se a um extrato da população sobre o qual se aplicam os instrumentos de pesquisa, tomando-se os resultados alcançados representativos para toda a população. Em razão das especificidades do levantamento das informações realizou-se a aplicação da pesquisa junto a especialistas através de um processo de amostragem não-probabilístico por conveniência.

Este tipo de amostragem conforme Marconi e Lakatos (1986), não pode ser utilizada para determinados cálculos estatísticos, uma vez que foi dada preferência de escolha a um grupo que exerce um determinado papel que o pesquisador julga importante dentro do contexto que se quer estudar, abandonando os elementos representativos da população em geral.

Pretendendo-se, neste trabalho, um levantamento de informações com agentes educacionais que vivenciaram situações de expansão no mercado do ensino superior privado, a amostra relativa à pesquisa foi desenvolvida junto aos dirigentes, das seguintes instituições:

- UNC: Universidade do Contestado. Município: Caçador – Santa Catarina.
- UNOESC: Universidade do Oeste de Santa Catarina. Município: Joaçaba – Santa Catarina

- UNIASSELVI: Centro Universitário Leonardo da Vinci. Município: Indaial – Santa Catarina.
- SEC: Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina.

O critério da escolha dos dirigentes das referidas IESPs baseia-se no fato de que suas instituições foram partícipes de algum processo nos moldes de fusão, aquisição ou similar. Obtiveram-se junto a estes especialistas, informações substanciais para a fundamentação dos tópicos relevantes, que se entende, não seria possível, se a pesquisa fosse aplicada junto a pessoas de nível de gerência intermediária, como coordenadores de cursos ou gestores de campus. Coletando-se os dados nesta esfera, o aspecto eminentemente estratégico-administrativo tende a sobrepujar a visão político social, que deve ser contemplada para efeito de equilíbrio e evitar a tendenciosidade dos resultados. Com este entendimento, incluiu-se no espectro da amostra, agentes que desenvolvem função administrativo-governamental na área da educação superior do Estado de Santa Catarina, para que estes pudessem, com sua visão e experiência, contribuir para a validade dos dados coletados.

#### **4.2.1 UNC: Universidade do Contestado**

Reconhecida em 21 de outubro de 1997(Parecer 42/97-CEE), e instalada oficialmente pelo Governo do Estado em 03 de dezembro de 1997(Parecer 246/97-CEE), a Universidade do Contestado - UnC é uma Instituição multicampi, com Campi Universitário em Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra e com Núcleos Universitários em Fraiburgo, Monte Carlo, Porto União, Rio Negrinho, Santa Cecília e Seara. A UNC é o fruto da junção das seguintes cinco instituições de ensino superior isoladas: Fundação das Escolas do Planalto Norte Catarinense-Funploc. Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe-Fearpe, Fundação Universitária do Norte Catarinense-Funorte, Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense-Feauc e Fundação Educacional do Planalto Central Catarinense-Feplac.

A Universidade do Contestado-UnC começou a ser esboçada a partir dos quase 30 anos de história do ensino superior desenvolvido na região. Em atenção às características, às potencialidades e perspectivas da região, foi constituída uma Comissão integrada por professores dos cinco Campi Universitários, em março de 1990, responsável pela elaboração da Carta-Consulta, e posteriormente, pelo Projeto de Criação da Universidade. Para transformar as instituições de ensino superior constituindo uma entidade, foi criada em 28 de março de 1990 a Federação das Fundações Educacionais do Contestado - FENIC, mantenedora dos cinco Campi Universitários situados em Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra.

**Fonte:** ACAFE.

#### **4.2.2 UNOESC: Universidade do Oeste de Santa Catarina**

A UNOESC foi autorizada a implantar o seu Projeto de Universidade em 1991, através do parecer nº 587 do então Conselho Federal de Educação. Foi reconhecida enquanto Universidade pelo Conselho Estadual de Educação em 1995, através do Parecer nº 263. Seu credenciamento pelo Ministério da Educação deu-se por meio de Decreto do Presidente da República, no dia 14 de agosto de 1996. Hoje, a UNOESC oferece 62 cursos de graduação, uma média de 40 cursos de pós-graduação em nível de especialização ao ano e dois cursos de pós-graduação em nível de mestrado, somando 15.025 estudantes.

A criação da UNOESC deu-se a partir da unificação de três Fundações Educacionais existentes na região: a Fundação Universitária do Oeste Catarinense – FUOC; a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP; e a Fundação de Ensino para o Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE. Mais tarde, outras duas Fundações integraram-se à UNOESC: a Fundação Educacional do Extremo Oeste de Santa Catarina - FUNESC e a Fundação Educacional dos Municípios do Alto Irani – FEMAI. Tais Fundações localizavam-se nas cidades-pólo de Joaçaba, Videira, Chapecó, São Miguel do Oeste e Xanxerê, respectivamente. Desenvolviam preponderantemente o ensino de graduação e, esporadicamente, entravam no campo da pesquisa e da pós-graduação. Atuavam de

forma isolada e desarticulada, sem que pudessem fazer frente ao processo de marginalização pelo qual passava a região em termos de ensino superior.

Sabia-se, na ocasião, que aquelas Instituições de Ensino Superior presentes na região não possuíam as condições necessárias para, isoladamente e individualmente, constituírem-se em universidades. A saída estratégica foi a de integrá-las em um Projeto de Universidade de alcance regional, diferenciado dos demais modelos de universidades existentes no País.

**Fonte:** ACAFE.

#### **4.2.3 Uniasselvi: Centro Universitário Leonardo da Vinci**

A Associação Educacional Leonardo da Vinci-ASSELVI, mantenedora do Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI, do Instituto Superior de Educação de Indaial - ISEI e da Faculdade Metropolitana de Blumenau - FAMEBLU, nasceu oficialmente dia 30 de maio de 1997 com a ata de sua constituição, sacramentada através do seu Registro Civil no Cartório de Pessoas Físicas, Títulos e Documentos de Indaial, Santa Catarina, sob o n. 4.581, em 9 de junho de 1997.

**Fonte:** AMPESC.

### **4.3 PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo realizada foi fundamentada, em sua essência, pelos requisitos encontrados nas obras de Metodologia Científica. Considerando que o tipo de pesquisa utilizado foi a conclusiva descritiva que engloba a bibliográfica e de campo, esta última utilizou-se de entrevistas (Anexo I) de perguntas abertas, estruturadas e aplicadas pelo próprio autor do trabalho junto aos representantes das instituições mencionadas no item 4.2.

Metodologicamente, há diferenciação entre realizar a pesquisa valendo-se de entrevista ou questionário.

Conforme Hubner (1998), geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um

grupo social. Outra função importante do questionário é medir as variáveis individuais e grupais.

Malhotra (2001) classifica os questionários pelo tipo de pergunta feita aos entrevistados e pelo seu modo de aplicação. De acordo com o tipo de pergunta, podem ser classificados em três categorias:

1) **Questionários de perguntas fechadas:** as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. As mais utilizadas são:

- Perguntas com alternativas dicotômicas.

Ex. Sim – Não, Verdadeiro – Falso.

- Perguntas com respostas múltiplas permitem marcar uma ou mais alternativas. Apresentam alternativas hierarquizadas.

2) **Questionários de perguntas abertas:** as perguntas ou as afirmações levam o entrevistado a responder com frases ou orações. O pesquisador deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado.

3) **Questionários que combinam perguntas abertas e fechadas.**

Foi utilizado na pesquisa “entrevista” com perguntas abertas. Através deste expediente, os entrevistados, na função que ocupavam à época da entrevista, realizavam suas considerações acerca do que lhes foi perguntado. Coube ao pesquisador, no momento da entrevista direcioná-la para o objetivo da pesquisa, uma vez que é inevitável, diante da especialização dos entrevistados, a explanação de fatos, assuntos e tendências que fazem parte do contexto do assunto em questão, mas que de certa forma destoam do propósito do questionário.

A cada entrevistado representante das respectivas IESPs explicou-se o objetivo da pesquisa e a importância de sua contribuição, declarando que somente o nome de sua instituição seria citado no trabalho, não fazendo referência ao nome da pessoa entrevistada. Que as respostas coletadas seriam utilizadas única e exclusivamente para a confecção do modelo de valoração de IESPs que se intenta

formular, não sendo as mesmas, de forma alguma, publicadas em outro tipo de trabalho. Que o resultado final do trabalho, caso fosse desejo da instituição participante, poderia ser-lhe apresentado tão logo fosse concluído como um todo ou em parte.

Diante da dificuldade de conseguir espaço na agenda dos entrevistados, devido sua posição estratégica nas instituições, a entrevista foi realizada pessoalmente com agendamento prévio.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A amostra não-probabilística por conveniência é formada por 05 (cinco) entrevistas das quais resultaram, além de outras informações adicionais, 30 (trinta) variáveis decorrentes da pergunta 3 do anexo I que fundamentaram a base para análise e posterior utilização como indicadores do modelo a ser formulado.

Na análise dos dados, tem-se como objetivo verificar, dentre as variáveis prospectadas no decorrer da pesquisa de campo, quais ocorreram em maior frequência, pois serão utilizados como dados capazes de estruturar o modelo de valoração a ser confeccionado e que, a partir de agora, são denominados indicadores.

As discrepâncias observadas em torno das variáveis levantadas, e que fazem parte do fenômeno observado, determinam também uma estrutura a parte na tabela de dados, na qual os temas ou aspectos definidos formam grupos com diferentes números de variáveis. Isto não será considerado no presente trabalho, pois os dados discrepantes conseguidos na aplicação da pesquisa serão comentados, porém, não inclusos na avaliação propriamente dita.

A análise dos dados pela frequência de ocorrência permite determinar o número de indicadores que devem ser considerados para descrever o essencial da estrutura da informação e estabelecer uma triagem diante das variações aleatórias. Esta triagem atua quando se selecionam os indicadores de maior frequência de ocorrência e são descartados aqueles que se poderia chamar de discrepantes.



Tendo em vista o método sugerido e buscando alcançar o objetivo geral do trabalho, foram utilizadas, para o tratamento dos dados coletados, técnicas de ordem qualitativa aliadas às de ordem quantitativa. Para a compilação dos mesmos, foram utilizadas tabelas simples, que possibilitaram facilitar a análise das correlações e o descarte dos dados discrepantes. Fez-se o uso de distribuições de freqüências apresentadas na forma de tabelas. Conforme Shimayama apud Barbetta (2006), são classificadas como tabelas de distribuição de freqüências simples e de contingência, que servem para facilitar a visualização e tratamento posterior dos dados, com a finalidade de verificar o grau de associação (correlação).

#### 4.5 SELEÇÃO DOS INDICADORES

Indicador é a síntese de um conjunto de informações que descrevem um fenômeno, portanto, devem diferenciar as situações das unidades de estudo em relação ao fenômeno por ele representado (BARROS, 2003).

Esse é o motivo pelo qual a pesquisa busca testemunhos que provavelmente serão divergentes, mas podem apresentar similaridades com relação à escolha de fatores para a estruturação da base de dados. E é este realmente o objetivo da pesquisa, identificar quais indicadores, na opinião dos entrevistados, devem ser tomados como mais relevantes, em caso de fusão ou aquisição de uma IESP. A seleção dos mesmos será feita pela freqüência ocorrente nas entrevistas. Depois de escolhidos, estes indicadores devem ser trabalhados em consonância com os aspectos direcionadores do modelo, que serão discutidos adiante.

Com a análise do questionário é possível agrupá-los em “n” aspectos; porém se cogita agrupá-los em apenas dois aspectos, trabalhando com um número de indicadores correlacionados ao respectivo aspecto. Exemplo: pode-se considerar um indicador que represente a titulação do corpo docente, como também escolher um indicador que tenha um viés puramente financeiro, como o preço de mensalidade. Fundamental saber, é em que aspectos seus respectivos valores serão alocados e analisados.

No modelo proposto, os indicadores serão agrupados sob dois aspectos: Eficiência administrativa das IESPs sob o ponto de vista **custo operacional** e mercado, sob o ponto de vista da **imagem** que uma IESP deve possuir para atrair e reter clientes (alunos).

A função individual destes indicadores é possibilitar a interpretação pontual da condição em que se encontra a instituição a ser pesquisada, e em conjunto, fornecer o resultado final diante do modelo de valoração pretendido.

#### 4.6 DETERMINAÇÃO DA ESCALA DE VALORES

O resultado conseguido para cada indicador quando de sua aplicação, necessita passar por um crivo avaliativo que determinará sua posição frente a uma escala de valores. Esta escala vem a ser oriunda de pesquisas bibliográficas, que contemplam a delimitação do trabalho e mensuram, por meio de índices, quanto o referido valor representa de fato no resultado final do modelo. A escala de valores foi determinada no âmbito do tipo de pesquisa conclusiva descritiva empregada no trabalho, que considera a pesquisa bibliográfica muniadora da pesquisa de campo no tocante à sua complementaridade.

Os valores obtidos na pesquisa bibliográfica que serão os balizadores da escala, respeitam as delimitações do trabalho quanto aos aspectos de regionalização e porte, a fim de posicionar o valor do indicador na representatividade fidedigna que se espera do modelo.

Utiliza-se a média do indicador pesquisado como critério para abrangência da escala. A faixa de valor que atribui 50,0% do índice estipulado para determinado indicador, compreende o valor médio e, dependendo do indicador e do seu enquadramento, seja ele custo operacional ou imagem, são estabelecidos parâmetros acima e abaixo que, através do índice, determinarão seu peso pontual junto ao modelo.

#### 4.7 DETERMINAÇÃO DOS PESOS DOS INDICADORES

O peso que cada indicador representa no resultado final do modelo constitui a incógnita mais discutível na elaboração do mesmo.

Como se pode, contemplando os enfoques custos operacionais e imagem, distinguir e mensurar a importância dos pesos individuais dos indicadores no modelo proposto? A dificuldade da questão encontra-se na determinação da real importância de cada indicador no contexto, amparado em bases científicas.

A solução encontrada para isto foi a realização de uma segunda pesquisa de campo com objetivo de levantar junto a especialistas e gestores de Instituições de Ensino Superior, qual o grau de importância, num eventual processo de fusão ou aquisição, de cada indicador proveniente da primeira pesquisa de campo. O questionário (Anexo II) utilizado para a referida pesquisa, apresenta uma introdução elucidativa de sua finalidade, enfatizando os aspectos que são relacionados e os indicadores. É imprescindível que o questionário esclareça sob qual ótica deva ser analisado o indicador para obter do entrevistado o entendimento almejado e isto repercutir em suas respostas.

O resultado da pesquisa foi compilado e os respectivos pesos foram extraídos conforme sua frequência na aplicação da pesquisa.

Nesta segunda pesquisa de campo foram realizadas treze entrevistas, através de um formulário previamente estabelecido, em função dos indicadores apurados na primeira pesquisa. Solicitou-se aos entrevistados que classificassem por ordem de importância cada indicador constituinte do respectivo aspecto. Neste formulário, no aspecto **custo operacional** aparecem seis indicadores, que o entrevistado, levando em consideração o aspecto analisado, atribui classificação de 1 a 6, sendo 1 o mais importante e acima disto menos importante. No aspecto **Imagem** aparecem oito indicadores, tendo o mesmo princípio do aspecto anterior, o entrevistado atribui classificação de 1 a 8 sendo o 1 mais importante e assim sucessivamente. Toda a memória de cálculo para determinação do peso do indicador encontra-se no Anexo III.

Calcula-se o peso de cada indicador no modelo a partir da seguinte fórmula:

$$\% K = \frac{\sum I_C \times 100}{\sum I_T}$$

**Onde:**

**K:** Importância do indicador em questão que determinará seu peso proporcional no modelo que possui para cada aspecto peso total de 5,0.

**I<sub>C</sub>:** Valor atribuído, resultante da pesquisa de importância, a cada indicador.

**I<sub>T</sub>:** Valor máximo de cada indicador.

Após cálculo de importância no modelo para cada indicador encontraram-se os seguintes resultados por aspecto:

**Quadro 4.1** Resultado relativo da importância e peso de cada indicador no modelo

<b>Custo Operacional</b>		
<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>% Relativo Importância</i></b>	<b><i>Peso Modelo</i></b>
Número de alunos/Professor	24,91	1,24
Número de alunos/Técnicos administrativos	16,12	0,81
Percentual de professores doutores	15,75	0,79
Percentual de professores mestres	15,75	0,79
Percentual de professores especialistas	12,09	0,60
Percentual de ociosidade	15,38	0,77
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5,00</b>
<b>Imagem</b>		
<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>% Relativo Importância</i></b>	<b><i>Peso Modelo</i></b>
Número de candidatos/Vagas	19,44	0,97
População da região/vagas ofertadas	14,74	0,74
Percentual de professores doutores	12,61	0,63
Percentual de professores mestres	10,90	0,54
Percentual de professores especialistas	6,62	0,33
Faixa salarial média da região	11,97	0,60
Valor médio da mensalidade	11,97	0,60
Resultado ENADE	11,75	0,59
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>5,00</b>

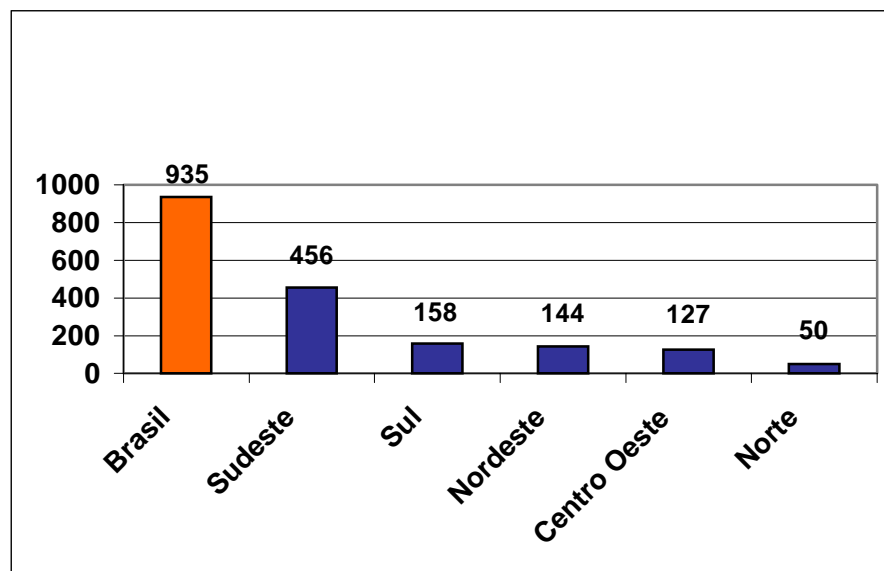
## 4.8 VALIDAÇÃO DO MODELO

Depois de estruturado, o modelo foi aplicado em uma IESP, tomando-se como pressuposto que a mesma possa ser partícipe de um processo de fusão ou de aquisição.

Outra aplicação possível para o modelo é a de poder-se conferir o grau de atratividade econômica de uma IESP como elemento gerencial para seus proprietários ou para a sociedade civil. Para efetuar-se a aplicação, conforme a delimitação do trabalho descrito em 4.10, foi escolhida uma instituição de pequeno-médio porte da região Sul de Santa Catarina.

A escolha de instituições deste porte justifica-se pelo fato de que instituições pequenas representam a maioria das IESPs no Brasil, conforme gráfico 4.1, e por entender que estas serão potenciais candidatas a eventuais processos de fusão ou aquisição.

**Gráfico 4.1** Número de IES com menos de 500 alunos.



Fonte: BRAGA 2005.

O resultado obtido será analisado para verificar seu grau de razoabilidade, fazendo-se após a transposição dos dados ao trabalho com suas respectivas análises e observações.

#### 4.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todo trabalho de pesquisa é passível de restrições com relação a sua eficácia tendo em vista suas limitações. Para este trabalho, considerando o tipo de pesquisa utilizado, destacam-se as seguintes limitações:

- a) **Representatividade fidedigna na amostragem:** Considerando o tipo de pesquisa utilizado, o critério de amostragem fundamentou-se nas especialidades e funções exercidas pelos entrevistados, determinando uma amostra não-probabilística por conveniência. Este tipo de amostragem, embora condizente com o objetivo que se pretende, apresenta limitações quanto à representatividade de toda a população. O erro amostral, definido por Barbetta (1998), parte do princípio de que as  $n$  observações da amostra são obtidas sem erros, o que, na prática, devido a uma série de razões, geralmente não acontece. Portanto, o próprio erro amostral é um fator limitante do processo.
- b) **Similaridade das respostas:** Considerando o fato de que para a pesquisa de campo utilizou-se um questionário com perguntas abertas, a possibilidade da ocorrência de diferentes enunciados com significados similares como resposta é verdadeiro; coube ao pesquisador fazer o devido enquadramento ao contexto desejado.

#### 4.10 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo formular um modelo de valoração de IESPs, haja vista que no seu conteúdo faz-se exposições sobre históricos, características e tendências do ensino superior privado no Brasil que levam a acreditar que esta modalidade de ensino encaminha-se para um novo alinhamento. Já há indícios de que fusões e aquisições de unidades ocorrerão, em busca de ganho de competitividade.

O modelo de valoração formulado neste trabalho tem seu emprego limitado a instituições de ensino superior privado. Sua aplicação em outro tipo de instituição educacional, quer seja de cunho privado ou governamental de nível básico ou secundário fica prejudicado já que o modelo buscou, através da pesquisa de campo, variáveis específicas concernentes à realidade do ensino superior privado.

Outra delimitação se refere ao porte da instituição. Em razão da escala de valores utilizada no modelo ser confeccionada a partir de instituições de pequeno porte, limita-se o uso do mesmo a estas condições.

Como última delimitação está o aspecto regional. Está em realidades diferentes, em termos de mercado, uma IESP no Sul, no Sudeste ou no Norte do País. Embora o modelo proposto não tenha a pretensão de contemplar todas as peculiaridades da região Sul, seria temerário querer formular algo que fosse aplicável a todas regiões do País. Portanto, a utilização deste modelo limita-se às IESPs localizadas na região Sul do Brasil.

#### 4.11 TRATAMENTO DOS DADOS DIVERGENTES

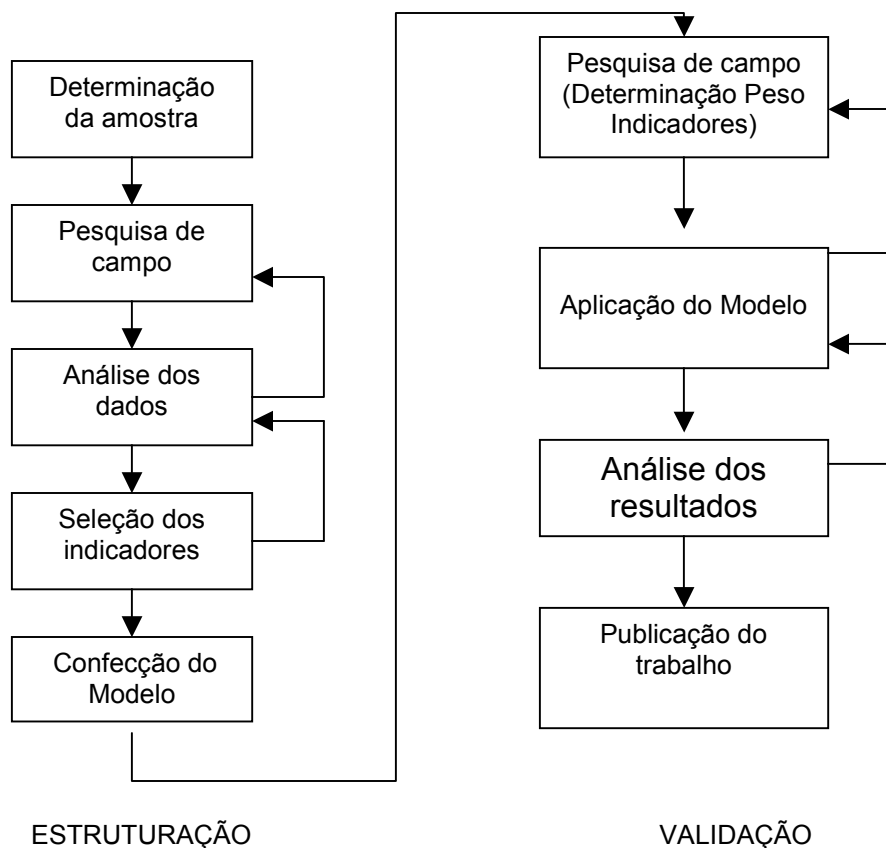
Adotado o critério de seleção dos indicadores em função de sua freqüência de ocorrência na realização da pesquisa, o que fazer com os dados que não se enquadram no referido critério, mas que possuem tanta importância quanto os selecionados, em virtude de originarem-se da percepção de especialistas? No encerramento do trabalho, pretende-se apresentar os dados denominados “divergentes” citando-os e comentando a razão de seu aparecimento na opinião do referido especialista. Neste comentário será abordada a oportunidade de utilização dos mesmos como proposta para futuros trabalhos que possam explorar objetivos mercadológicos, didáticos, gerenciais e outros na área de ensino superior privado.

#### 4.12 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DA PESQUISA

O cronograma das atividades de pesquisa está dividido em dois momentos. O primeiro, definido como estruturação, quando foi desenvolvida a pesquisa para

conseguir os indicadores. O segundo, definido como validação, é caracterizado pela aplicação prática do modelo confeccionado, cuja atividade posterior foi a discussão com a instituição pesquisada do resultado obtido, avaliando a sua aplicabilidade.

**Figura 4.1:** Fluxograma das atividades de pesquisa





## 5. CONFECÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO

Ao longo do presente trabalho foi dada às IESPs a classificação de organização empresarial e como tal, avaliado seu desempenho através de sua capacidade de gerar dividendos. Com este enfoque trabalhou-se questões correlatas como: gestão administrativa, mercado para o segmento, expectativas diante dos cenários e ações necessárias perante as tendências. Temas como qualidade de ensino, organização curricular e outros, embora inerentes ao tema, não foram discutidos, devido à tônica do trabalho não permear os aspectos pedagógicos.

Com esta abordagem foi estruturada a realização da pesquisa de campo para determinação dos indicadores, esclarecendo devidamente o objetivo geral do trabalho aos entrevistados. A confecção do modelo proposto é baseada em aspectos condizentes a esta condição. Os aspectos, conforme apresentado no capítulo anterior, são: **Custo operacional e Imagem.**

### 5.1 CUSTO OPERACIONAL

Com o acirramento da concorrência no segmento do ensino superior privado, coube à gestão das IESPs redirecionar suas práticas, anteriormente somente voltadas ao mercado, para a eficiência administrativa. Buscou-se então a viabilidade financeira não mais exclusivamente no aumento da receita, já que seu crescimento mostra-se bastante limitado em razão da concorrência, e sim na racionalização dos custos operacionais.

Quando a demanda suplantava a oferta no ensino superior privado, o custo operacional das instituições proponentes estava relegado a um segundo plano, haja vista que a atenção destas focava-se na expansão, priorizando o aumento da oferta. A eficiência era medida pela rapidez com que se ofertava novos produtos em busca de clientes que naquele momento imaginava-se ilimitado, acompanhada do aumento da estrutura física. A partir do momento que as IESPs depararam-se com problemas típicos de saturação de mercado como, número de clientes insuficientes para fechamento de turmas em cursos tradicionais e novos, ociosidade da estrutura física

e ineficiência administrativa, buscou-se na gestão dos **custos operacionais** a alternativa que garantisse, não somente o poder de competitividade, como também a permanência no mercado.

Em razão desta característica, indicadores constituintes deste aspecto serão detalhados em função de sua relevância para aplicabilidade do modelo proposto.

São eles:

- Número de alunos por professor;
- Número de alunos por técnico administrativo;
- Percentual de professores doutores;
- Percentual de professores mestres;
- Percentual de professores especialistas;
- Percentual de ociosidade.

### **5.1.1 Número de alunos por professor**

Este indicador é o mais usual na análise da eficiência administrativa de uma IESP, pois retrata o contingente de professores disponível para a atividade fim.

Conforme Porto e Régner (2003), gastos com docentes representam aproximadamente 65,0% do custo de uma IESP. Portanto, uma maior racionalização de docentes por alunos representa uma redução de custo operacional, fato que está diretamente relacionado ao aproveitamento do corpo docente e do número de alunos em sala de aula. A equilibrada disponibilidade de professores contratados em regime integral que podem ser destinados exclusivamente à atividade fim, reduz consideravelmente os custos trabalhistas que são maiores nos casos de contratação em regime parcial. Para isto ser viável, a IESP deve distribuir o funcionamento de seus cursos ao longo de todo o dia, justificando a contratação de professores que possam desempenhar suas atividades neste período.

Uma relação de professor por aluno mais alta pode indicar que os cursos iniciam em sua capacidade máxima e permanecem assim, ou com uma mínima redução, em seu tempo de operação.

Quanto maior a taxa de alunos por professor, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 14 alunos por professor em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 24,91% e seu peso corresponde a 1,25.

### **5.1.2 Número de alunos por técnico administrativo**

Este indicador representa a eficiência administrativa de uma IESP, pois retrata o número de funcionários que desempenham atividades de suporte. A exemplo do indicador anterior, quanto maior a sua relação considera-se como mais eficiente a instituição.

IESPs de grande porte (acima de 5000 alunos) possuem importantes economias de escala, expressas por um maior número de alunos por funcionário, auxiliados por tecnologias de gestão que propiciam o atendimento financeiro ou de secretaria com reduzido número de pessoas. Estas tecnologias estão acessíveis também às IESPs de pequeno porte, que possuem até 5000 alunos, alvo do presente trabalho, mas é necessário um número mínimo de postos de trabalhos nas atividades de suporte.

Quanto maior a taxa de alunos por função técnico-administrativa, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 16,5 alunos por técnico-administrativo em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 16,12% e seu peso corresponde a 0,80.

### **5.1.3 Percentual de professores doutores**

Trabalhando os indicadores dentro da abrangência pretendida para o modelo, este indicador aparece nos dois aspectos abordados: custo operacional e imagem.

A conotação deste indicador neste tópico é específica ao custo da titulação que o corpo docente representa para a instituição e qual a sua relação com os custos administrativos de uma IESP.

Com a intenção de divulgar a qualidade de seus produtos, ocorre de as IESPs venderem os mesmos, utilizando como apelo de marketing a titulação de seu corpo docente. Como as vendas destes produtos não vêm acontecendo na pretendida intensidade, em decorrência do acirramento da concorrência, baixo poder aquisitivo da população e diminuição da garantia do investimento realizado por parte dos clientes, esta característica, inegavelmente benéfica para a instituição, vem se constituindo em uma frente na busca da racionalização de seus custos.

Com este enfoque, há um movimento por parte das IESPs direcionado a dois caminhos: não mais distinguir seu corpo docente por titulação, estabelecendo um valor de remuneração padrão aceitável para os três níveis existentes.

Quanto mais alto for o percentual de professores doutores, seus custos operacionais serão mais elevados.

Quanto maior a taxa de professores com título de doutor, menor será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 11,5% de professores doutores em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 15,75% e seu peso corresponde a 0,79.

#### **5.1.4 Percentual de professores mestres**

A análise global do resultado do modelo evidencia o grau de atratividade que a instituição apresenta. A análise pontual de cada indicador, sob o referido aspecto, remete ao conjunto de ações necessárias, por parte da adquirente, para se chegar a um patamar desejável. Em se tratando especificamente deste indicador, investimentos, contratações ou dispensas podem demandar, após a percepção de seu resultado, que tem como balizador nas IESPs em geral a prerrogativa mínima

exigida pela LDB que prega que 1/3 do corpo docente das universidades tenham titulação mínima de mestre.

Em IESP de menor porte, este número é tido somente como um balizador devido sua constituição jurídica, faculdades em sua maioria, não se enquadrar nesta exigência.

A construção deste indicador informa que, quanto mais alta a taxa percentual de professores mestres, maiores os custos operacionais e menor será sua pontuação no modelo que trata este aspecto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 38,0% de professores mestres em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 15,75% e seu peso corresponde a 0,79.

### **5.1.5 Percentual de professores especialistas**

Sob o ponto de vista do custo operacional é salutar à IESP ter o maior contingente possível de professores especialistas para o desempenho da atividade fim. Havia, dentre as instituições maiores quando a oferta de professores titulados era reduzida, políticas de incentivo para que seu corpo docente obtivesse uma melhoria na titulação. Este incentivo girava, dependendo o grau de interesse de ambas as partes, entre ajuda de custo e total liberação das atividades de docência durante o período do programa escolhido. Neste último caso, além da IESP liberar o docente mantendo sua remuneração, tinha que contratar ou alocar um substituto para a manutenção das atividades, duplicando assim este custo pontual.

Na formulação atual dos PCDs – Plano de Carreira Docente das IESPs, já com a tônica da administração voltada para custos, há uma clara tendência de passar a responsabilidade de obtenção de maiores títulos ao próprio professor.

Quanto maior a taxa de professores especialistas, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 50,5% de professores especialistas em instituições privadas de pequeno porte. O percentual

relativo deste indicador no modelo proposto é de 12,09% e seu peso corresponde a 0,60.

#### **5.1.6 Percentual de ociosidade**

Este indicador se refere à concentração de alunos nos períodos matutino e vespertino. A maior concentração de atividades das IESPs encontra-se no período noturno, já que a maioria de seus produtos tem funcionamento neste período, enquanto que nos demais, impera a ociosidade. Este é, sem dúvida, um dos grandes desafios para a gestão de custos das IESPs, pois sua capacidade instalada só consegue ser razoavelmente utilizada numa pequena fração do dia, mas sua manutenção e a prestação de atividades suportes devem continuar durante todo o expediente comercial.

A concentração de atividades no período noturno é uma realidade que acompanha a maioria das IESPs por tratar-se de uma característica de sua clientela. Os cursos, normalmente oferecidos no período noturno, são dirigidos para clientes que necessitam trabalhar durante o dia para manterem-se e custear seus estudos. A alternativa encontrada por algumas IESPs para a redução da ociosidade durante o dia é promover cursos profissionalizantes de curta duração ou sediar durante este período outros níveis de educação regular.

Quanto menor a taxa de ociosidade, ou seja, maior concentração de clientes em sala de aula fora do horário noturno, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio de ociosidade, 17,5 % em instituições privadas de pequeno porte.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 15,38% e seu peso corresponde a 0,77.

## 5.2 IMAGEM

A sustentabilidade do negócio de ensino superior privado está atrelada à sua capacidade de atrair e reter clientes. Levando-se em consideração os cursos predominantes em IESP de menor porte: ciências sociais, humanas, administração e direito, com tempo médio de duração de quatro anos. São, portanto, cursos longos e que não dão garantia aos clientes de retorno do investimento. Cabe à instituição centrar sua energia na busca de diferenciais que assegurem o círculo virtuoso da atração e retenção dos clientes.

Com o aumento da oferta de produtos, decorrente do acirramento da concorrência acompanhado do baixo poder aquisitivo da população, a conquista de clientes por parte das IESPs possui uma considerável dependência da sua **imagem** projetada na sociedade. Nesta tendência, qualidade e custo deixaram de ser diferenciais competitivos para tornarem-se pré-requisitos de permanência no mercado.

Em IESPs de menor porte, a imagem deve ser construída adequando-se perfeitamente às características mercadológicas da região em que atua. Por isso os indicadores contemplados sob este aspecto no modelo procuram, em sua maioria, balizar as peculiaridades da região diante de sua respectiva escala de valores.

A partir desta característica, os indicadores constituintes deste aspecto serão detalhados em função de sua relevância para aplicabilidade do modelo proposto. São eles:

- Número de candidatos por vagas;
- População da região por vagas ofertadas;
- Percentual de professores doutores;
- Percentual de professores mestres;
- Percentual de professores especialistas;
- Faixa salarial média da região;
- Valor médio da mensalidade;
- Resultado do ENADE.

### **5.2.1 Número de candidatos por vagas**

A universalização do ensino médio no País certamente elevou, através de seus concluintes, à procura por cursos superiores. No entanto, o aumento de matrículas no ensino médio deu-se mais fortemente em estabelecimentos estaduais e no turno da noite. Portanto, são alunos oriundos da classe C que necessitam trabalhar quando cursam o ensino médio e que tem pouca probabilidade de ingressar em universidades públicas. Seu ingresso no ensino superior privado vai depender de sua capacidade de pagamento e da sua convicção da efetivação do retorno do investimento. É com esta característica que considerável parcela da clientela das IESPs se constitui e que justifica a sensível diminuição, ao longo dos anos, da taxa de candidatos por vaga em seus cursos.

Em IESPs de menor porte que ofertam cursos noturnos, com duração de quatro anos, nas áreas sociais e humanas, a relação candidato/vaga situa-se em torno de 1,6 quando deveria encontrar-se, levando em consideração a duração média dos cursos, próxima de 4,0. No tocante à imagem, uma maior taxa de candidatos/vagas expressa a confiabilidade por parte da sociedade em encontrar cursos de qualidade que podem fornecer uma colocação profissional após a conclusão dos mesmos. Por outro lado, estes dados podem ser utilizados para consolidação da imagem de uma instituição que atinge o objetivo de seus clientes que é a empregabilidade.

Quanto maior a taxa de candidatos por vagas, baseado no último processo seletivo da instituição, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, a relação de 1,6 candidatos por vaga em instituições privadas de pequeno porte.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 19,44% e seu peso corresponde a 0,97.

### **5.2.2 População da região por vagas ofertadas**



A graduação de nível superior não mais se configura como diferencial no mundo do trabalho e sim como quesito imprescindível ao seu ingresso e permanência. Apesar das dificuldades do acesso a este nível de ensino, retratado na reduzida taxa de candidatos por vagas nos “processos seletivos”, esforços são feitos por parte de toda família para conseguir vencer as barreiras e poder dispor aos seus membros as condições necessárias para o alcance deste objetivo. O quadro 2.3 – Faixa de renda familiar dos formandos no ensino superior – evidencia este movimento.

Pretendendo a ascensão social através desta conquista e não possuindo recursos para tal, candidatos ao ingresso tomam a localização da IESP como elemento fundamental em sua escolha. Deixam em segundo plano até mesmo a vocação e afinidade em determinado curso no ato da escolha, analisando somente se o desafio da graduação caberá no orçamento familiar.

Ocorre que em regiões, onde há pouco tempo não havia oferta de vagas para o nível superior, hoje abrigam instituições que lutam por esta demanda ou, que através da imagem projetada na região, estimulam a demanda. Por tudo isso, este indicador é analisado neste aspecto; pois maior será o êxito da IESP em atrair clientes de sua região, quanto maior for sua identidade com a mesma. Neste indicador leva-se em consideração a população da região na qual está inserida a instituição em estudo, segmentando-a segundo a faixa etária entre 18 e 24 anos, potencialmente consumidora do serviço de ensino superior.

Quanto maior a taxa da população por vaga, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, a relação de 16 potenciais clientes para cada vaga ofertada na região de localização da instituição.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 14,74% e seu peso corresponde a 0,74.

### **5.2.3 Percentual de professores doutores**

Trabalhando os indicadores dentro da abrangência pretendida para o modelo, este indicador aparece nos dois aspectos abordados: custo operacional e imagem.

A conotação dada a este indicador neste tópico, é específica para a formação da imagem da instituição, por possuir, em seu corpo docente, uma alta taxa de professores doutores.

Com a intenção de alavancar a qualidade percebida de seus produtos, as IESPs utilizam a titulação de seu corpo docente como apelo de marketing em suas publicações. Nestas, uma expressiva quantidade de professores com titulação de doutor, pretende atestar a qualidade dos produtos e projeta a imagem de uma instituição que prima pelo ensino e pela pesquisa.

Quanto maior a taxa de professores com título de doutor, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 11,5% de professores doutores em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 12,61% e seu peso corresponde a 0,63.

#### **5.2.4 Percentual de professores mestres**

Após a LDB de 1996 que impôs a exigência de que um terço do corpo docente de universidades deveriam ter no mínimo o título de mestre, as IESPs que se enquadravam nesta categoria jurídica foram à busca da qualificação de seus professores. Por outro lado, as de menor porte, que não se enquadravam como universidade, tomaram esta referência como base, para adequarem-se às exigências do MEC, necessárias para a aprovação de seus cursos. A exemplo do que foi relatado no indicador anterior, uma alta proporção de professores mestres, confere uma boa imagem da instituição, produzindo um diferencial competitivo, utilizado no relacionamento com o mercado.

Quanto maior a taxa de professores com título de mestre, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 38,0% de professores mestres em instituições privadas de pequeno porte.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 10,90% e seu peso corresponde a 0,55.

### **5.2.5 Percentual de professores especialistas**

O que leva o cliente a procurar os produtos ofertados pela IESP é a possibilidade de, após conquistá-los, serem agraciados com a inserção no mercado de trabalho, promoverem-se de funções quando já empregados ou simplesmente ter melhores condições de empregabilidade. Estes benefícios constituem-se em conseqüências daquilo que é realmente fornecido quando são buscados os produtos da educação; em sua forma conceitual: o conhecimento. A imagem a ser construída por qualquer IESP, independente de seu porte, para seus potenciais clientes, é o de um ambiente de excelência no repasse do conhecimento, que em princípio, é o que interessa.

Sob o aspecto da imagem da IESP, a qualificação dos disseminadores do conhecimento, seus professores, é de extrema relevância, pois é esta a análise realizada pelo potencial cliente. Neste momento, a IESP ratifica sua imagem, mostrando, através da titulação de seu corpo docente, a sua alta capacidade, no âmbito de cada produto.

Para imagem da instituição, o recomendável é ter o maior percentual possível de professores doutores e mestres. Um alto percentual de professores especialistas, como não convém à imagem, menor será a pontuação no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como número médio, 50,5% de professores especialistas em instituições privadas de pequeno porte. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 6,62% e seu peso corresponde a 0,33.

### **5.2.6 Faixa salarial média da região**

Assim como a IESP de pequeno porte, alvo do presente trabalho, deve direcionar seus produtos levando em consideração a realidade econômica da região na qual está inserida, deve também atentar para a capacidade de pagamento de seus potenciais clientes. Como relatado em 5.2.2 a identificação com a região (imagem) será maior, na medida em que a realidade da mesma for primeiramente entendida e depois contemplada em ações mercadológicas. Sob este aspecto a faixa salarial média da região é um indicador que deve ser considerado.

Quanto maior a média salarial da região na qual está inserida a instituição a ser analisada, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa como 2,3 salários mínimos a faixa salarial média recomendável para a praça sede de uma IESP.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 11,97% e seu peso corresponde a 0,60.

### **5.2.7 Valor médio da mensalidade**

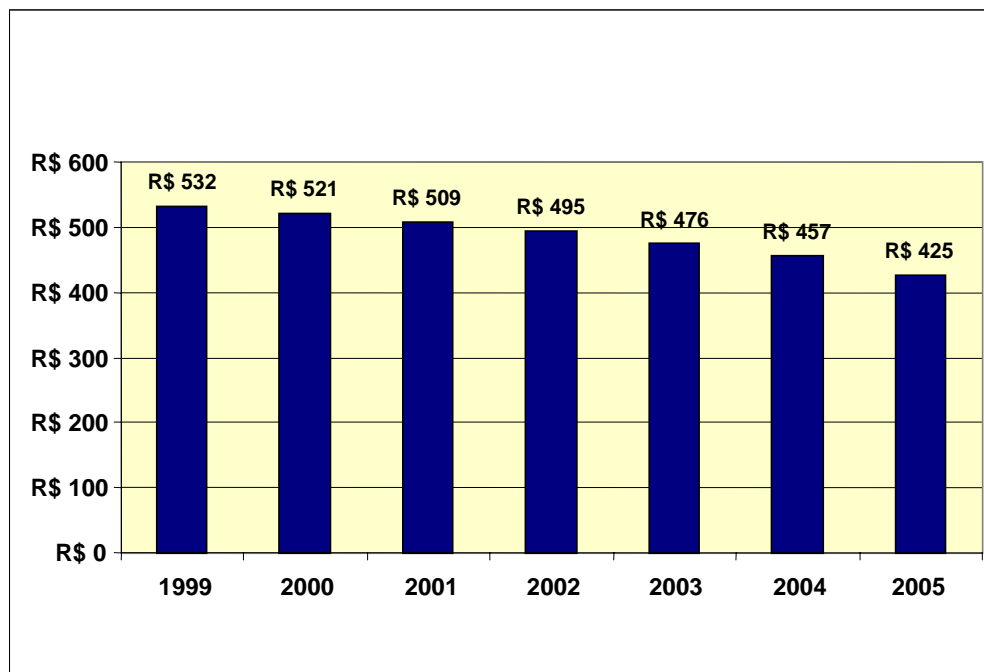
O aumento da oferta, em decorrência do acirramento da concorrência, fez com que o valor médio da mensalidade praticado pelas IESPs caísse em nível nacional, como mostra o gráfico 5.1.

Além desta tendência do segmento, as IESPs com suas peculiaridades de porte e de atuação regional, buscam consolidar sua imagem através dos preços de seus produtos. Este indicador tem sido preponderante na aquisição de novos clientes e na retenção dos já conquistados. Com a universalização do ensino médio um contingente de jovens em idade apropriada para ingressar no ensino superior deveria representar uma potencial demanda para as IESPs, independente de sua localização. Porém, estes jovens possuem sérias restrições financeiras, já que, em sua maioria procedem de escolas públicas. Cabe à IESP condicionar seus preços de mensalidades a esta realidade e transformar isto em diferencial competitivo, através do reconhecimento da oferta de produtos com qualidade, a um custo acessível.

Quanto menor o valor médio da mensalidade da instituição a ser analisada, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo, expressa como R\$ 400,00 o valor médio da mensalidade praticada na macro-região, na qual está inserida a IESP analisada. O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 11,97% e seu peso corresponde a 0,60.

**Gráfico 5.1** Evolução do valor médio das mensalidades nas IESPs brasileiras.



Fonte: ABMES 2005.

### 5.2.8 Resultado do ENADE

O Exame Nacional de Cursos (conhecido como “provão”), implementado pelo MEC a partir do ano 2000, tendo como objetivo a aferição da qualidade dos cursos superiores mantidos pelas IES, constituiu-se em um importante indicador para a imagem das mesmas. A partir de 2004 o “provão” passou a se chamar ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - procurando aferir o rendimento dos alunos de determinados cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências.

Os conceitos do ENADE, divididos em cinco categorias, 1 a 5, sendo 1 o resultado mais baixo e 5 o melhor resultado possível, são hoje ostensivamente

utilizados como elemento diferencial no tocante à imagem dos cursos das IESPs, podendo também estar diretamente associados aos seus respectivos preços.

Quanto maior o valor médio do conceito obtido no ENADE nos dois últimos anos, maior será a pontuação deste indicador no modelo proposto.

A escala de valores utilizada no modelo expressa, como valor médio, 3 o conceito do ENADE.

O percentual relativo deste indicador no modelo proposto é de 11,75% e seu peso corresponde a 0,58.

### 5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO

A IESP escolhida para validação do modelo, denominada neste trabalho como instituição “A”, localiza-se na região Sul de Santa Catarina. Iniciou suas atividades na Educação Superior em 1998 com o curso de Administração de Empresas e atualmente oferece, ao todo, 09 cursos de graduação superior, focando suas atividades em projetos de interesse da sua região. O critério utilizado para escolha da instituição “A” como candidata à aplicação do modelo obedeceu aos pré-requisitos estabelecidos no item 4.10, “Delimitação do Trabalho”, que são:

#### **Obrigatoriedade de atuar no ensino superior privado**

Embora a mantenedora da Instituição “A” tenha atuação em outros níveis de ensino além do superior, os resultados dos indicadores no modelo dizem respeito somente ao segmento de ensino superior privado.

#### **Porte**

A instituição “A” possui 716 alunos, sendo considerada de pequeno porte.

#### **Localização**

A instituição “A” está localizada na região Sul de Santa Catarina.

#### 5.3.1 Dados

Foram estes os dados levantados junto à Instituição “A” e posteriormente utilizados no modelo:

- Número de alunos/professor: 7,95
- Número de alunos/funcionários técnico-administrativos: 12,13
- % professores doutores: 3,0
- % professores mestres: 14,0
- % professores especialistas: 83,0
- % ociosidade (alunos que estudam fora horário noturno): 100,0
- Número candidatos/vagas ofertadas: 1,07
- População/Vagas ofertadas: 31,55
- Faixa salarial média da região: 2,5 salários mínimos
- Valor médio da mensalidade: R\$ 368,00
- Resultado ENADE: 5

### 5.3.2 Aplicação do modelo

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO</b>					
<b>Custo Operacional</b>					
<b>Indicador:</b> Número de alunos/professor					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
7,95	> 30	1,00	0,25	1,25	0,31
	20 - 29	0,75			
	10 - 19	0,50			
	05 - 09	0,25			
	< 05	0,00			
<b>Indicador:</b> Número de alunos/funcionários técnico-administrativos					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
12,13	> 30	1,00	0,25	0,80	0,20
	20 - 29	0,75			
	15 - 19	0,50			
	10 - 14	0,25			
	< 10	0,00			
<b>Indicador:</b> Percentual de professores doutores					

<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
3	< 05	1,00	1	0,79	0,79
	05 - 08	0,75			
	09 - 13	0,50			
	14 - 19	0,25			
	> 19	0,00			
<b>Indicador: Percentual de professores mestres</b>					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
14	< 15	1,00	1	0,79	0,79
	15 - 29	0,75			
	30 - 39*	0,50			
	40 - 44	0,25			
	> 44	0,00			
<b>Indicador: Percentual de professores especialistas</b>					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
83	> 65	1,00	1	0,60	0,60
	57 - 65	0,75			
	47 - 56	0,50			
	40 - 47	0,25			
	< 40	0,00			
<b>Indicador: Percentual de ociosidade</b>					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
0	> 25	1,00	0	0,77	0,00
	20 - 25	0,75			
	15 - 19	0,50			
	10 - 14	0,25			
	< 10	0,00			
<b>RESULTADO PARCIAL</b>					<b>2,69</b>
<b>Imagem</b>					
<b>Indicador: Número de candidatos/vagas</b>					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
1,07	< 3,5	1,00	0,5	0,97	0,49
	3,4 - 2,0	0,75			
	1,0 - 1,9	0,50			
	0,5 - 0,9	0,25			
	< 0,5	0,00			
<b>Indicador: População/vagas ofertadas</b>					
<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>



31,55	> 30	1,00	1	0,74	0,74
	21 - 30	0,75			
	10 - 20	0,50			
	05 - 09	0,25			
	< 05	0,00			
<b>Indicador:</b> Percentual de professores doutores					
<b>Resultado</b>	<b>Escala</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultante</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Resultado Indicador</b>
3	> 19	1,00	0	0,63	0,00
	14 - 19	0,75			
	09 - 13	0,50			
	05 - 08	0,25			
	< 05	0,00			
<b>Indicador:</b> Percentual de professores mestres					
<b>Resultado</b>	<b>Escala</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultante</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Resultado Indicador</b>
14	> 44	1,00	0	0,55	0,00
	40 - 44	0,75			
	30 - 39	0,50			
	15 - 29	0,25			
	< 15	0,00			
<b>Indicador:</b> Percentual de professores especialistas					
<b>Resultado</b>	<b>Escala</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultante</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Resultado Indicador</b>
83	< 40	1,00	0	0,33	0,00
	40 - 47	0,75			
	47 - 56	0,50			
	57 - 65	0,25			
	>65	0,00			
<b>Indicador:</b> Faixa salarial média da região					
<b>Resultado</b>	<b>Escala</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultante</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Resultado Indicador</b>
2,5	> 3,5	1,00	0,75	0,60	0,45
	2,5 - 3,5	0,75			
	2,0 - 2,4	0,50			
	1,5 - 1,9	0,25			
	< 1,5	0,00			
<b>Indicador:</b> Valor médio da mensalidade					
<b>Resultado</b>	<b>Escala</b>	<b>Índice</b>	<b>Resultante</b>	<b>Peso Máximo</b>	<b>Resultado Indicador</b>
368	< 280,00	1,00	0,5	0,60	0,30
	280,00 - 360,00	0,75			
	361,00 - 440,00	0,50			
	441,00 - 520,00	0,25			
	> 520,00	0,00			
<b>Indicador:</b> Resultado ENADE					

<i>Resultado</i>	<i>Escala</i>	<i>Índice</i>	<i>Resultante</i>	<i>Peso Máximo</i>	<i>Resultado Indicador</i>
5	5	1,00	1	0,58	0,58
	4	0,75			
	3	0,50			
	2	0,25			
	1	0,00			
<b>RESULTADO PARCIAL</b>					<b>2,56</b>

<b>RESULTADO TOTAL MODELO</b>	<b>5,25</b>
<b>STATUS</b>	<b>ANALISAR</b>

<b>Classificação Conceitual do Modelo</b>	
<b>Resultado Total do Modelo</b>	<b>Status</b>
08 – 10	<i>Interessante</i>
06 – 08	<i>Potencialmente Interessante</i>
00 – 06	<i>Analisar</i>

### 5.3.3 Discussão dos resultados

O resultado do modelo proposto é passível de discussão e não se poderia esperar do mesmo definições incontestes em razão de seu emprego em nível experimental.

Através das questões correlatas ao conjunto de indicadores, verifica-se que o modelo, através dos resultados de cada indicador, fornece subsídios para análise do contexto da instituição que é objeto de estudo. No aspecto **custo operacional**, em que o resultado obtido representou 54,0% da pontuação máxima, verifica-se que os indicadores que mais contribuíram para o alcance do resultado parcial de 2,69 foram os relacionados à titulação de seu corpo docente. Sob este aspecto, a quantidade de professores especialistas da Instituição “A” proporcionou as pontuações máximas dos referidos indicadores.

O valor detectado na instituição “A” correspondente ao “Percentual de Ociosidade” confere, além de baixa pontuação do referido indicador no modelo, informações elucidativas sobre os resultados obtidos no indicador “Número de alunos/Professor”. A instituição “A” possui sua atividade fim concentrada unicamente no período noturno, o que a obriga a dispor de um alto contingente de professores para atendimento da demanda pontual.

Com relação ao indicador “Número de alunos/Funcionários técnico-administrativos” é importante considerar que a mantenedora da instituição “A” possui outras unidades que trabalham com níveis de ensino diversos. Embora o ensino superior possua uma estrutura física independente, os funcionários, por exemplo, do setor financeiro e da secretaria acadêmica, têm suas atividades dedicadas a todos os níveis de ensino mantidos. Desta maneira, torna-se impossível detectar o real número de funcionários com dedicação exclusiva ao ensino superior.

No aspecto **Imagem**, cujo resultado parcial foi 51,2% da pontuação máxima, constatou-se que a Instituição “A” possui um diferencial. Este fica evidenciado pela pontuação dos indicadores “População/Vagas ofertadas” e “Faixa salarial média da região”, o que em marketing é chamado de praça. A região na qual está sediada a instituição “A” é composta por nove municípios que possuem uma população na faixa entre 18 e 24 anos de 14.222 habitantes. Por conta desta característica, a região apresenta a relação de 31,6 habitantes (entre 18 e 24 anos) para cada vaga ofertada; fato decorrente de ser ela a única na região. A média nacional é de 16 habitantes (entre 18 e 24 anos) por vaga ofertada no ensino superior privado. Outra característica da potencialidade da praça evidencia-se pela faixa salarial média da região que é de 2,5 salários mínimos por empregado. Isto possibilita que as famílias da região banquem o ensino superior de seus membros.

Com relação aos resultados dos indicadores relacionados à titulação do corpo docente, era esperado que o modelo apresentasse pontuações mínimas, já que no aspecto anterior estes indicadores obtiveram máxima pontuação.

Justifica-se o resultado alcançado do indicador “Número de candidatos/Vagas” que apresenta maior peso no modelo, pela existência de cursos que possuem

grande procura com outros que apenas conseguem “fechar a turma”, resultando em 50,0% da pontuação máxima deste indicador.

O indicador “Valor médio da mensalidade” teve com resultado 50,0% do peso parcial, pois a instituição pratica um valor de mensalidade que se enquadra na faixa média de valor pesquisado em toda região Sul de Santa Catarina. Correlacionado o resultado deste indicador com o resultado que expressa a faixa salarial média da região, pode-se deduzir que o valor praticado da mensalidade é condizente com a capacidade de pagamento da região.

Após uma análise do resultado de cada indicador e soma dos resultados de cada aspecto abordado, obteve-se a pontuação total de 5,25, de um máximo de 10,0.

O modelo propõe que, quando a pontuação total conseguida estiver entre 8 e 10, considera-se a instituição analisada como **interessante** para um eventual processo de fusão ou aquisição. Quando a pontuação total localizar-se na faixa entre 6 e 8, considera-se a instituição como **potencialmente interessante**. No caso da pontuação atingir um valor inferior a 6, deve-se **analisar** os aspectos e/ou indicadores que expressem maior pontuação.

Portanto, no caso da Instituição “A” recomenda-se analisar pontualmente cada resultado de indicador pois, independente da pontuação total, pode ser que um único indicador satisfaça plenamente, podendo justificar uma eventual aquisição ou fusão.

## 6. CONCLUSÃO

A confecção deste trabalho originou-se pela inexistência de um modelo que evidenciasse o grau de atratividade de instituições de ensino superior privado.

As IESPs tiveram, em números de unidades, um considerável crescimento na última década, impulsionados pela universalização no País do ensino médio com seu alto contingente de formandos, aliado com a necessidade de qualificação exigida pelo mundo do trabalho contemporâneo.

A partir de 2003, além de algumas tendências de estrangulamento da expansão do ensino superior privado, por exemplo, baixa relação candidato/vaga, houve uma inversão da demanda pela oferta, sendo a demanda suplantada pelo número de vagas oferecidas pelas IESPs. Em qualquer segmento empresarial, quando é diagnosticado que seu mercado potencial é insuficiente para a sobrevivência dos que nele atuam, a alternativa de fusão ou aquisição surge como elemento unificador para alguns competidores.

Para contribuir com esta tendência, foi desenvolvida esta pesquisa que fundamentou a construção de um modelo de avaliação para o grau de atratividade de IESPs. Através de sua aplicação, levando em consideração os aspectos, custo operacional e imagem, consegue-se mensurar o *status quo* de IESPs, eventualmente participantes de um processo de fusão ou aquisição.

### 6.1 Alcance dos objetivos

O acirramento da concorrência na oferta do ensino superior privado originou ações que possibilitaram a otimização de atividades com a finalidade de racionalizar os custos das IESPs. A mais significativa, formação de conglomerados de ensino através da união de várias instituições sob única chancela, surgiu como alternativa viável ao oferecimento de um serviço com custos condizentes à capacidade de pagamento da clientela.

O objetivo geral do presente trabalho, em consonância com esta realidade, propôs fornecer algo que pudesse ser utilizado para medir a atratividade de Instituições que fossem participar deste processo de união, pela forma de fusão ou de aquisição.

Para a consecução do objetivo geral do trabalho foram realizadas duas pesquisas de campo. A primeira para o levantamento dos indicadores que constituiriam o modelo. A segunda para a determinação do grau de importância destes indicadores no referido modelo. O tipo de pesquisa utilizado foi a conclusiva descritiva, que engloba a bibliográfica e a de campo.

Para o levantamento dos indicadores foram realizadas entrevistas junto a dirigentes de IESPs que tiveram participação direta no crescimento de suas respectivas instituições. Com as informações provenientes desta pesquisa foram definidos os indicadores, buscando-se paralelamente na bibliografia parâmetros para seus respectivos balizamentos.

Com relação à determinação da importância (peso) destes indicadores, a pesquisa foi realizada junto a profissionais da educação, que possuem experiência comprovada nesta modalidade de ensino e que, por força de suas funções, estão em contato direto com o mercado. Premissa quando se pretende avaliar as peculiaridades do negócio.

Utilizando estes dados, foi possível conseguir atingir o objetivo geral do trabalho.

Os objetivos específicos por decorrerem do principal, foram também alcançados, a saber:

Determinar indicadores relevantes para o processo de fusão e aquisição: Este objetivo foi alcançado através de pesquisa de campo realizada junto a personagens que atuam em IESPs catarinenses. Com comprovada experiência no ensino superior privado e responsáveis diretos pela expansão de suas instituições, suas respostas determinaram os indicadores do modelo.

Determinar a importância (peso) de cada um dos indicadores selecionados: Determinados os indicadores constituintes do modelo, realizou-se a segunda

pesquisa de campo. Nesta pesquisa conseguiu-se, através de treze entrevistas, relativizar a importância (peso) dos referidos indicadores.

Elaborar o modelo: Com indicadores e respectivos pesos determinados, buscou-se na bibliografia, quais os parâmetros balizadores para elaboração final do modelo.

Aplicar o modelo: Este objetivo foi alcançado na validação do modelo, observando-se as pré-condições da delimitação do trabalho. O resultado alcançado foi considerado condizente com a realidade dos aspectos avaliados.

## 6.2 Propostas para futuros trabalhos

### 6.2.1 Dados não utilizados

Quando da realização da pesquisa de campo para a determinação dos indicadores componentes do modelo, alguns dados mencionados pelos especialistas não foram utilizados em razão de sua insuficiente ocorrência quando da compilação dos resultados da pesquisa. Pelo critério de escolha, estes dados foram descartados na confecção do modelo, porém sua validade e importância são indiscutíveis, visto que surgiram através da indicação de especialistas no assunto.

Estes dados foram classificados como “divergentes” e pretende-se apresentá-los, ainda que superficialmente, para que possam, eventualmente, ser utilizados em trabalhos futuros. São eles:

- EAD: Ensino à distância;
- Relacionamento com o egresso;
- Infra-estrutura.

#### Ensino à distância (EAD)

A citação deste dado como potencial indicador, considerou uma tendência que atualmente ocorre nas IESPs para aumentar o número de clientes e sua abrangência geográfica a custos menores. A citação deste potencial indicador foi acompanhada

por um comentário que relata a necessidade da reformulação dos moldes vigentes desta modalidade. Esta reformulação passaria pela responsabilidade legal das instituições proponentes a partir de uma maior fiscalização do MEC.

Por ser uma indicação que aborda um dos aspectos contemplados no objeto deste trabalho, o custo operacional, recomenda-se a sua utilização como base para futuros trabalhos na gestão de custos de instituições de ensino, públicas ou privadas, que possuem em seu portfólio esta modalidade de ensino.

#### Relacionamento com o egresso

A proposição deste aspecto como potencial indicador partiu do pressuposto que o mercado profissional exige as mais variadas competências de seus integrantes, e estes, para continuarem “atrativos”, necessitam constantemente buscar qualificação. Esta busca passou a ser responsabilidade dos profissionais e não mais das empresas onde desenvolvem suas atividades, característica de um passado recente, em razão da crescente oferta de competências disponível. A citação realizada baseia-se no despreparo das IESPs em atingir este público que já utilizou os seus serviços, mas que, devido à inexistência de práticas instituídas com este objetivo, é mal aproveitado ou feito de maneira improdutiva.

Por ser uma indicação que aborda um dos aspectos contemplados no objeto deste trabalho, a imagem da IESP, recomenda-se sua utilização para futuros trabalhos que proporcionem a gestão de relacionamento de egressos de IESPs.

#### Infra-estrutura

Este potencial indicador pode ser significativo num contexto em que a infra-estrutura possa representar um diferencial competitivo para a IESP. O acirramento da concorrência que envolve o ensino superior privado faz com que diferenciais neste segmento sejam instituídos pela oferta e percebidos pela demanda. Dentre os possíveis diferenciais, a infra-estrutura oferecida pelas IESPs deve ser analisada na fundamentação de futuros trabalhos que pretendam dimensionar sua real importância na imagem de uma IESP.



### 6.2.2 Maior abrangência

A própria delimitação do trabalho pode ser utilizada, no que excede seus limites, para oportunizar novas pesquisas para o tema. Com este enfoque, podemos considerar a profundidade que o tema pode alcançar e considerá-la como proposta para futuros trabalhos.

A profundidade pode ser aumentada pela ampliação da abrangência do modelo através da pesquisa de um maior número de indicadores. Estes novos indicadores avaliariam informações que viessem a contemplar outros aspectos do negócio, como por exemplo, vocação econômica da região, nichos de mercados incipientes entre outros.

Com uma maior abrangência, a aplicabilidade do modelo poderia ser estendida à instituições de ensino superior privado de maior porte, ou torná-lo, com a devida customização, aplicável também a instituições que ofertam outros níveis de ensino.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Alliances Between Corporate Universities and Higher Education Institutions: Convenient or Mandatory? In: Latin America Council of Schools of Business Administration, 35., 2000, Barcelona. **Anais...** Barcelona: CLADEA, 2000.

AVANÇO do ensino superior é insuficiente **Folha de São Paulo** 12 de Novembro de 2006.

ASHKENAS, R.N. et al. Making the deal real. In: **Harvard business review on mergers and acquisitions**: harvard Business School Publishing corporation, 2001. p. 149-180.

BARROS, B. T. D. Gestão nos processos de fusões e aquisições. **Fusões e aquisições no Brasil**: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BELLONI, Maria Luiza. Ensaio sobre a educação à distância no Brasil. **Educ. Soc.** Campinas, v. 23, n. 78, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>

BRANDÃO, L.J.M; **A dimensão ética na educação a distância** - Revista Gestão Universitária, Ed. 39 – São Paulo 2004.

BIRNBAUM, Robert. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization and leadership. USA, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992.

BUARQUE, Cristovam. **Uma idéia de Universidade**. Brasília : Ed. Universidade de Brasília, 1986.

\_\_\_\_\_, Cristovam. **O colapso da modernidade brasileira e uma proposta alternativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

BRAGA, Ryon; **Análise Setorial do Ensino Superior no Brasil – Tendências e Perspectivas 2005 – 2010**. São Paulo: Hoper Educacional, 2005.

BUONO, A. F., et al. When Cultures Collide: the anatomy of a Merger. **Human Relations**, v. 38, n.5, p.477-500, 1985.

BUTLER, J.; CAMERON H.; MILES I. **Feasibility study concerning**: a programme for research into the measurement and valuation of intangible assets carried out for the department of trade and industry. Centre for Research on innovation and competition (CRIC) and Policy Research in Engineering, Science and Technology (PREST) University of Manchester da University Precinct Centre, Oxford Road, Manchester Englande, UK, April, 2000.

CAMARGOS, M. D.; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, 2003.

CAREY, D. C. ; OGDEN, D. **The human side of M&A**: how CEOs leverage the most important asset in deal making. New York : Oxford University Press, 2004.

CARTWRIGHT, S. ; COOPER, C.L. **Managing mergers, acquisitions and strategic alliances**: integrating people and cultures. Oxford: Butterworth Heinemann, 1996.

CARVALHO, Antonio Pais et al. **A Crise da Universidade**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

CHICK, V. **Macroeconomia após Keynes**: um reexame da teoria geral. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

CHILD, J. et al. **The management of international acquisitions**. Oxford,UK:New York, 2001.

COPELAND, T; KOLLER, T; MURRIN, J. **Avaliação de empresas valuation calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTANTINO, Luciana. Universitário brasileiro está mais pobre. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 de maio 2005.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CSILLAG, J. M. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

CUNHA, Luiz Antônio. **A gratuidade do ensino superior público**: da proibição à garantia constitucional. Campinas : Papyrus, 1991.

\_\_\_\_\_. **A Universidade Brasileira nos anos oitenta** : sistemas de regressão institucional. [S.I.] : Brasília , 1989.

\_\_\_\_\_. **Universidade**: ensino público ou liberdade de ensino? Ciência e Cultura. [S.I.]:Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 1985 p.53-54.

DALBOSCO, C. **Fatores motivacionais dos docentes da universidade do Oeste de Santa Catarina**: o caso do campus de São Miguel do Oeste. 2000. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DANISH TRADE AND INDUSTRY COUNCIL. **Intellectual capital accounts: reporting and managing intellectual capital.** 1997. Disponível em <<http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/engvidenregn/all.html>>.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial.** São Paulo: Campus, 1999.

DAVIDOVICH, Maria Augusta Martins. **O Desenvolvimento da Pesquisa nas Instituições Universitárias.** Brasília: ABMES. 1997.

DE BENEDETTI. Entrevista. **Veja**, 28 ago. 1991.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

EIRANOVA, M. A. Quanto vale sua empresa. **HSM Management**, São Paulo, n.13 mar./abr. 1999.

ESTRADA, Sergio Werther Duque **As turbulências do negócio da educação: cenários, mercado, concorrência e gestão para a sobrevivência.** São Paulo ABMES Dez. 2005

FABBRINI, A. MICUCCI, G. **Indagine congiunturale delle filiali marchigine della banca d'italia sulle imprese manifatturiere regionali.** 1999. Trabalho apresentado ao XXII Conferenza Italiana Di Scienze Regionali la Strutrura Finanziaria e le Modalità di Finanziamento Delle Imprese Marchigiane, Itália, 1999.

FÁVERO, M. L. de A. **Universidade e Poder.** 2. ed. rev. Brasília, DF: Editora Plano. 2000.

FRANCO, Edson. Desafios da Educação Superior no Setor Privado. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior-ABMES**, Varginha, MG, nov. 2002.

FUSÕES e Aquisições que gerem valor. **HSM Management**, São Paulo, n.27, jul./ago. 2001.

GARCIA, Maurício. Reforma Universitária. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 fev. 2005.

GEIGER, Roger. **Private Sectors in Higher Education, structure, function and change in eight countries**. [S.l.]: The University of Michigan Press, 1986.

GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. Arrancar o véu. **PROGRAD, Graduação em Debate**. UFPR, Curitiba: 1994.

GIROUX, N. La communicaton dans la “réorganisation” des fusions-acquisitions. **Communication: Information, Médias, Théories, Pratiques**, v.19, n. 2, p.11-43. 1999-2000.

GRAPEGGIA, M. **Comprometimento organizacional e qualidade no ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel-Paraná**. 2002, 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GUILLON, A. B. B; MIRSHAWKA, V. **Reeducação, qualidade, produtividade e criatividade: caminho para escola excelente do século XXI**. São Paulo: Makron Books.

HADDAD, Fernando. Prouni **Folha de São Paulo**, São Paulo 31 de Agosto de 2006

HADDAD, W. D. **Education and Development: evidence for new priorities.** Washington: The World Bank, 1990.

HENDRIKSEN, E. S; BREDA, M. F. V. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 5º edição, 1999.

HOSS, O. **Modelo de Avaliação de Ativos Intangíveis para Instituições de Ensino Superior Privado** 2003 Tese de Doutorado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

HUBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertações de mestrado e doutorado.** São Paulo: Pioneira, 1998.

IBGE – **Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio-Pnad -2004**

ISABELLA, L. A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor: v.33, n1, p.7-41, 1990.

JAMERSON, V. Q; **Um instrumental de auxílio a tomada de decisão sobre financiamento para instituições de ensino superior** 2003. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

JULIO, C. A. **Revista Exame**, São Paulo, v. 690, jun. 1999.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P; **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus 1997.

KLEIN, Lucia. Políticas de ensino superior na América Latina: uma análise comparada. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** 1998

KRAMER MONTEIRO, M. W., et al. Managing Uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition. **Human Communication Research** Cary, jan., 2004.

LAJOUX, A; ELSON, C. The art of M&A due diligence. Mc Graw Hill. 2000

LEWIN, K. **Group Decision and Social Change**. T. M. Newcomb & E. L. Hartley. Readings in Social Psychology. New York: Henry Holt. 1947.

LEV, B. A. A matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, n.20, maio/jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington: The Brookings Institution, 2001.

\_\_\_\_\_. Afiando os intangíveis. **Harvard Business Review**. Julho, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARCOUX, C. **La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel: le cas d'une acquisition transfrontalière**. Dissertação (Mestrado em Communication-Faculté des arts et des sciences) - Université de Montreal, Montreal, 2002.



MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 16.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1988.

MARTINS, E; et. al. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing** Volume 1. São Paulo: Atlas, 2005.

MEC. **Catálogo Geral de Instituição de Ensino Superior**. Secretaria de Educação Superior. Brasília, DF.2003

\_\_\_\_\_ **Questionário Socioeconômico**. 2002-2004.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Brooks, 1999.

MEYER, J. V. **Novo contexto e as habilidades do administrador universitário**: Um diálogo Brasil X EUA. Insular, 2000.

MEZOMO, J. C. O desafio da qualidade em serviços na universidade. In: Seminário nacional das novas universidades brasileiras, 1994, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1994.

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. O mercado da educação superior particular no Brasil. **Revista @prender**, jun. 2003.

MORI, A. Afinal o que é due diligence? Disclosure. **Revista Transações Financeiras**, São Paulo, Outubro 2001.

NAGAGAWA M. **Valor de mercado da empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NEIVA, R.A. **Valor de mercado da empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1997.

NISKIER, Arnaldo. **Diário da educação**. Rio de Janeiro : Consultor, 1995.

\_\_\_\_\_. **Educação em primeiro lugar**. São Paulo: [s.n.], 1992.

\_\_\_\_\_. **S.O.S. Educação**. Rio de Janeiro : José Olympio, 1991.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, A. **Avaliação da eficiência produtiva nas organizações educacionais**. Florianópolis: Ed. Insular. 2002.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações** Rio de Janeiro. Campus 1989.

PORTO C; RÉGNIER K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003 – 2025. Uma abordagem exploratória**. Brasília DF 2003.

RASMUSSEM, U. W. **Aquisições e fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior**. São Paulo: Edições aduaneiras, 1989.

RIBEIRO, C. **A educação e a inserção do Brasil na modernidade**. São Paulo: IEA/USP, 1992.

ROJO, C. O novo cenário de competitividade entre as instituições privadas de ensino superior de administração. **Anais...** Curitiba, 2000.

ROSS, S. A et al. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas 1995.

SÁ A. L.; SÁ, A.M.L. **Dicionário de Contabilidade**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMPAIO, H. **Ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec : FAPESP, 2000.

SAMPAIO, J. M. **Como reduzir os riscos de uma aquisição, fusão ou financiamento de uma empresa através de uma due diligence**. 2002. Disponível em <<http://www.pacsa.pt>>.

SAVAGE D. **Intellectual property due diligence in Acquisitions of technology companies**. 2001. Disponível em <[www.fenwick.com](http://www.fenwick.com)>

SCHWARTZMAN J; Simon S. **Growth, differentiation and policies for higher education in Latin America**. [S.l.] : Higher Education,1990.

SCHWARTZMAN J; Simon S. **O ensino superior como setor econômico BNDES**: Agosto, 2002.

\_\_\_\_\_. **Policies for Higher Education in Latin America: the Context**. [S.l.] : Higher Education, 1993.

SHIMAYAMA, C. S; **Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino superior privados**, 2006. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2006.

SENGE, Peter. **Organization Learning**. [S.l.] : Argyris-USA, 1992.

SILVA, D. R; **Educação Corporativa** Fundação escola de comércio Álvares Penteadó – UNIFECAP 2004.

SOROS, G. A. **Alquimia da Finanças**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira ,1996.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

STEWART, T. A. **Revista Exame**. São Paulo,out. 1998.

TEIXEIRA, Anísio. **O ensino superior no Brasil-análise e interpretações de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1969.

TAKAHASHI, Fábio; HARNIK, Simone. Em crise, faculdades de São Paulo já cortam cursos. **Folha de São Paulo**. São Paulo 18 de Abril de 2006.

TAKAHASHI, Fábio; HARNIK, Simone. Total de vagas ociosas já chega a 50% **Folha de São Paulo**. São Paulo 18 de Abril de 2006.

UNESCO. Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação. **Conferência mundial sobre o ensino superior**. Outubro, 1988.

VEIGA, Laura da. **Reforma universitária na década de 60: origens e implicações político-institucionais**. [S.l.] : Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 1985.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5º edição. São Paulo. Atlas, 2004.

WEYGANDT, J.J; KIESO, D. E.; KIMMEL, P.D. **Managerial accounting**. New york: John Wiley, 1999.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. **O Projeto Institucional da Universidade das idéias e a qualidade do ensino** : a questão do professor. Brasília : Abmes, 1997.

ZILBER, M. A. Alternativas de crescimento: a alternativa de fusões e aquisições.  
**Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2002.

### ANEXO I

Instituição	
Nome Entrevistado	
Função	

1. Concordância com o Cenário\*.
2. Estratégias para enfrentamento da situação.

3. Indicadores que seriam em sua percepção relevantes para o processo de fusão e aquisição de IESPs, levando em consideração os aspectos: custo operacional e imagem.

\*O entrevistador deve fazer uma breve exposição do mercado de ensino superior no Brasil e suas tendências.

## ANEXO II

Instituição	
Nome Entrevistado	
Função	

Em um eventual processo de aquisição de outra Instituição de Ensino Superior Privada-IESP por parte de sua instituição, que indicadores julga relevantes para análise, por ordem de importância. São relacionados indicadores concernentes aos aspectos: **Custo Operacional** representando a eficiência administrativa da IESP a ser adquirida e **Imagem** representando a capacidade da IESP a ser adquirida em atrair clientes (mercado).

<b><i>Custo Operacional</i></b>	
<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Ordem de Importância*</i></b>
Número de alunos/Professor	

Número de alunos/Técnicos administrativos	
Alto percentual de professores doutores	
Alto percentual de professores mestres	
Alto percentual de professores especialistas	
Predominância de cursos noturnos	

\* Enumerar de 1 a 6: Sendo 1 mais importante e 6 menos importante

<b><i>Imagem</i></b>	
<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Ordem de Importância*</i></b>
Número de candidatos/Vagas	
População da região/Vagas ofertadas	
Alto percentual de professores doutores	
Alto percentual de professores mestres	
Alto percentual de professores especialistas	
Faixa salarial média da região	
Valor médio da mensalidade	
Resultado ENADE	

\* Enumerar de 1 a 8: Sendo 1 mais importante e 8 menos importante

### ANEXO III

**Aspecto:** Custo Operacional

<i>Indicador</i>	<i>Resultado Pesquisa</i>													<i>Soma dos Resultados</i>	<i>% de importância indicador</i>	<i>PESO</i>
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°			
Número de alunos/professor	6	6	6	3	6	5	6	6	5	6	4	6	3	68	24,91	1,245421245
Número de alunos/técnico administrativo	4	5	4	4	5	4	1	3	4	1	3	5	1	44	16,12	0,805860806
Percentual de professores doutores	5	1	3	1	4	1	3	4	1	5	6	3	6	43	15,75	0,787545788
Percentual de professores mestres	3	2	2	2	3	2	5	5	2	3	5	4	5	43	15,75	0,787545788
Percentual de professores especialistas	2	3	1	5	2	3	2	2	3	2	2	2	4	33	12,09	0,604395604
Percentual de ociosidade	1	4	5	6	1	6	4	1	6	4	1	1	2	42	15,38	0,769230769
<b>TOTAL</b>													<b>273</b>	<b>100,00</b>	<b>5,0</b>	

**Aspecto:** Imagem

<i>Indicador</i>	<i>Resultado Pesquisa</i>													<i>Soma dos Resultados</i>	<i>% de importância indicador</i>	<i>PESO</i>
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°			
Número de candidatos/vagas	7	8	6	5	8	8	8	8	8	6	6	8	5	91	19,44	0,972222222
População da região/vagas ofertadas	4	1	8	8	7	7	5	5	6	8	5	4	1	69	14,74	0,737179487
Percentual de professores doutores	6	2	4	3	4	1	1	7	5	3	8	7	8	59	12,61	0,63034188
Percentual de professores mestres	5	3	3	2	3	3	3	6	2	2	7	5	7	51	10,90	0,544871795
Percentual de professores especialistas	2	4	1	1	1	2	2	4	1	1	3	3	6	31	6,62	0,331196581
Faixa salarial média da região	1	6	7	7	6	5	7	2	4	5	2	1	3	56	11,97	0,598290598
Valor médio da mensalidade	3	7	5	6	5	4	6	1	7	4	4	2	2	56	11,97	0,598290598
Resultado ENADE	8	5	2	4	2	6	4	3	3	7	1	6	4	55	11,75	0,587606838
<b>TOTAL</b>													<b>468</b>	<b>100,00</b>	<b>5,0</b>	