

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MARIA JOSÉ FOEGER ROMAGNHA

**GESTÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA: um estudo de caso na Escola de
Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis
ESESFA**

VITÓRIA

2004

MARIA JOSÉ FOEGER ROMAGNHA

**GESTÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA: um estudo de caso na Escola de
Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis
ESESFA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Augusto Ricardino Filho

VITÓRIA

2004

Às minhas filhas Marina e
Renata, ao meu esposo
Delosmar, aos meus Pais Lilita
e Adelson, ao amigo Frei
Agnaldo.

Vocês são a prova de que Deus
enviou anjos para me proteger.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Ao meu orientador pela atenção, paciência e dedicação.

Aos Frades Capuchinhos e companheiros da ESESFA pelo apoio.

Aos amigos, pela tolerância.

Sem o sonho e a renovação contínua não há futuro para pessoas e organizações.

(Francisco Gomes de Matos)

RESUMO

Esse trabalho analisa e descreve o processo de mudança de gestão, de adaptação estratégica e o impacto causado no desempenho financeiro de uma instituição de ensino superior privada. A pesquisa é um estudo de caso simples, que adota como técnica de coleta de dados, entrevistas com dirigentes e funcionários da organização e dados documentais. Inclui ainda a apuração de índices financeiros para analisar o desempenho da instituição a partir das mudanças ocorridas. A instituição estudada é a Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis - ESESFA, localizada em Santa Teresa, Espírito Santo. O período estudado compreende os anos de 2001 a 2003, época que apresenta um aumento no número de instituições de ensino superior privadas, ocasionando um acirramento na competição no mercado desse setor, provocando alterações significativas na forma de gestão e atuação das organizações. Como resultado da pesquisa, tem-se que o processo de mudança de gestão e de adaptação estratégica ocorrido nessa instituição, não foi refletido no seu resultado financeiro e ainda sofreu influência do Governo Federal, dos seus clientes e dos concorrentes, levando-a a priorizar, principalmente, a busca pela qualidade.

Palavras-Chave: Gestão; Adaptação; Estratégia; Mudança; Finanças.

ABSTRACT

This work analyzes and describes the process of management change, strategic adaptation and the impact caused on the financial development of a private College. This research is about a simple case. Besides, the data was collected through documents and interviews with the directors and employees. In addition, it includes the investigations of financial rates in order to analyze the development of the institution since the new changes. The studied institution is "Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis - ESESFA", located in Santa Teresa, Espírito Santo. The studied period is from the year 2001 through the year 2003. By this time, there was a raise number of new private Colleges that caused a competition in this area. Because of this the institutions cited above suffered many meaningful changes in its organizations. As a result, the research showed that the process of management change and the strategic adaptation not were reflected on the financial rate and they were influenced by "Governo Federal", by clients and competition. Now the institution has as a priority, chiefly, the quality of its service.

KEY-WORDS: Management, adaptation, strategy, change and finances.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alunos matriculados na ESESFA 2004	61
Tabela 2 – IES que oferecem o curso de Ciências Biológicas	65
Tabela 3 – IES que oferecem o curso de Farmácia e Bioquímica	65
Tabela 4 – IES que oferecem o curso de Educação Física	65
Tabela 5 – IES que oferecem o curso de Pedagogia	66
Tabela 6 – Demanda pelo curso de Ciências Biológicas	66
Tabela 7 – Demanda pelo curso de Farmácia	67
Tabela 8 – Demanda pelo curso de Educação Física	67
Tabela 9 – Demanda pelo curso de Pedagogia	67
Tabela 10 – Evolução das receitas e despesas – 1998 a 2000	68
Tabela 11 – Evolução das despesas e receitas – 1998 a 2000 - (%)	68
Tabela 12 – Evolução do Ensino Superior no Brasil	72
Tabela 13 – Evolução do Ensino Superior no Espírito Santo	72
Tabela 14 – IES que oferecem cursos da ESESFA no Espírito Santo	73
Tabela 15 – Comprometimento da renda com educação no Brasil	74
Tabela 16 – Valores de mensalidades praticados pela ESESFA	74
Tabela 17 – Renda Mensal da clientela da ESESFA	75
Tabela 18 – Resultado da Avaliação Institucional – Infra-estrutura	77
Tabela 19 – Dados gerais de todos os cursos da ESESFA	78
Tabela 20 – Candidatos inscritos nos processos seletivos – 1998 a 2003	78
Tabela 21 – Dados do curso de Ciências Biológicas	79
Tabela 22 – Dados do curso de Pedagogia	80
Tabela 23 – Dados do curso de Educação Física	80
Tabela 24 – Dados do curso de Farmácia	80
Tabela 25 – Evolução no quadro de qualificação profissional	83
Tabela 26 – Evolução no quadro de qualificação administrativo	84
Tabela 27 – Liquidez corrente	88
Tabela 28 – Liquidez seca	88
Tabela 29 – Liquidez imediata	89
Tabela 30 – Capital de giro líquido	89
Tabela 31 – Participação das disponibilidades	90

Tabela 32 – Participação de contas a receber	91
Tabela 33 – Financiamento	91
Tabela 34 – Retorno sobre o ativo operacional	92
Tabela 35 – Retorno sobre a receita	92
Tabela 36 – Retorno sobre o patrimônio líquido	93
Tabela 37 – Endividamento geral	94
Tabela 38 – Capital de terceiros	94
Tabela 39 – Capital de terceiros a longo prazo	94
Tabela 40 – Cobertura dos juros	95
Tabela 41 – Capital de terceiros sobre capital próprio	95
Tabela 42 – Composição do endividamento	96
Tabela 43 – Endividamento financeiro	96
Tabela 44 – Evolução dos ativos permanente e imobilizado	98
Tabela 45 – Evolução da inadimplência	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Empresas como sistema aberto	31
Figura 2 – Determinismo ambiental e tipos de escolha estratégica.....	33
Figura 3 – A pessoa no cargo	42
Figura 4 – Três níveis de ação evocativa	42
Figura 5 – O ciclo de adaptação estratégica	49
Figura 6 – Estrutura organizacional ESESFA	63
Figura 7 - Determinismo ambiental e tipos de escolha estratégica.....	86

LISTA DE SIGLAS

ESESFA	Escola de Ensino Superior do Educandário São Francisco de Assis
IES	Instituição de Ensino Superior
SESEBE	Serviço Social Educacional Beneficente
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
BP	Balanço Patrimonial
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
MEC	Ministério da Educação
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
BANDES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USIMED	Farmácia dos Cooperados da UNIMED

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	20
1.5 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA.....	20
1.5.1 Método.....	21
1.5.2 Pesquisa como um estudo de caso simples.....	23
1.5.3 Coleta e tipos de dados utilizados.....	24
1.5.4 Confiabilidade dos dados coletados.....	27
1.5.5 Limitação da pesquisa.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 A ORGANIZAÇÃO.....	29
2.1.1 A organização como um sistema aberto.....	30
2.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	32
2.3 O SISTEMA DE GESTÃO.....	35
2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
2.5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	45
2.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	49
2.6.1 Os índices financeiros.....	52
2.6.1.1 Índices de liquidez.....	52
2.6.1.2 Índices de estrutura.....	54
2.6.1.3 Índices de rentabilidade.....	55
2.6.1.4 Índices de endividamento.....	56

3 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – ESESFA.....	59
3.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	59
3.2 ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO.....	62
3.2.1 Formas de participação do corpo docente nas atividades de Direção da Instituição.....	62
3.2.2 Infra-estrutura física.....	62
3.3 O PROCESSO DE MUDANÇA DE GESTÃO.....	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	71
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	76
4.2.1 Analisando os indicadores de desempenho.....	78
4.2.2 Análise financeira.....	88
4.2.2.1 Índices de liquidez.....	88
4.2.2.2 Índices de estrutura.....	90
4.2.2.3 Índices de rentabilidade	92
4.2.2.4 Índices de endividamento.....	93
5 CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	107

1 INTRODUÇÃO

O número de Instituições de Ensino Superior privadas, como centros universitários, faculdades integradas e faculdades isoladas aumentou bastante nos últimos anos. Apenas no Espírito Santo o número saltou de 25, em 1996, para 100, em abril de 2004 (BRASIL, 2004). O acirramento da competição é evidente.

É tempo de as IES, notadamente as privadas, considerarem os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, a orçamentação anual, a administração de projetos e outros mecanismos voltados à gestão, a fim de alcançar os objetivos estratégicos projetados.

Dentre as formas mais usuais de IES privadas, encontram-se as IES comunitárias que, segundo Machado e Rocha (2003, p. 85), são "instituições sem finalidade lucrativa, de propriedade da comunidade, em geral de igrejas ou ordens religiosas, na qual seus mantenedores não recebem remuneração ou outro tipo de vantagem, dividendos ou bonificações", e que não exigem retornos acima do custo de capital, mas permanecem com a obrigatoriedade de gerar caixa para financiar projetos de investimento, para fazer frente a imprevistos e, principalmente, financiar projetos de cunho social.

Mais do que nunca, a habilidade de entender e aplicar as técnicas de gerenciamento moderno são imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização. As estratégias e finanças, quando estão integradas, evitam armadilhas e levam os gestores a tomar decisões que tenham efeito positivo para a organização (ROCHA e GRANEMANN, 2003).

"Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos" (PEREIRA, 2003, p. 13). Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados. Os administradores, por sua vez, confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia (CERTO e PETER, 1993). Segundo Pereira (2003, p. 13) "o ambiente construído a partir das interpretações acerca do ambiente real é que define as necessidades de ação, sendo relevante para estimular as mudanças nas organizações".

Neste sentido, a adaptação estratégica significa uma indicação de mudança que é obtida combinando a capacidade da organização em alinhar-se com as condições do ambiente e com os objetivos da organização (MILES e SNOW, 1978).

É imprescindível que uma instituição possua um planejamento estratégico que contemple a antecipação de decisões e coordenação de ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados. Também são essenciais para prepará-las para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, para neutralização de ameaças (PEREIRA, 2003).

Pelas visões de mundo e de futuro, possibilidades são vislumbradas para orientar as decisões que precisam ser tomadas no presente. Na sociedade do

conhecimento, a educação tem experimentado mudanças profundas e radicais, que requerem visão prospectiva, além de atividades permanentes de planejamento estratégico (ROCHA e GRANEMANN 2003).

Ainda segundo Rocha e Granemann (2003, p. 20):

O exercício das atividades de planejamento no momento de mudanças na organização das sociedades, no conteúdo de conhecimento das novas tecnologias, na crescente conscientização política e social dos cidadãos, torna-se muito mais difícil.

As incertezas prevalecem. Como exemplo pode-se citar as crises econômicas e a mutação no perfil das oportunidades de trabalho. Por conta desses fatores, as atividades de planejamento estratégico adquirem maior relevância como meio de suporte aos processos decisórios. Mas essas atividades precisam ser ágeis, tempestivas e servir à gestão das organizações. O crescimento da competição no mercado do ensino superior no Brasil e, conseqüentemente, no Estado do Espírito Santo requer uma revisão do modo de gerenciar as IES.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no artigo 45, coloca as Instituições de Ensino Superior Privadas como uma das formas de acesso ao ensino superior, ficando o poder público responsável pela autorização, fiscalização e regulamentação dos cursos de graduação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional abre, portanto, as portas para a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. No período de 1999 a 2000, verificou-se um crescimento desenfreado de cursos e faculdades. Somente no ano de 2000, tramitaram no Ministério da Educação nada menos que 5.300 pedidos de abertura de novos cursos (BRASIL, 2000a).

Uma tendência importante apontada pela evolução dos indicadores da década de 90 é o acelerado processo de interiorização do ensino superior, revelando uma clara tendência de melhor distribuição espacial de oferta de vagas.

A esfera governamental tem buscado implantar políticas públicas com a finalidade de melhorar as condições de oferta de vagas no ensino superior brasileiro, pois as universidades federais não absorvem a demanda. Por sua vez, o deslocamento de um morador do interior para um grande centro, a fim de freqüentar uma faculdade particular, torna-se oneroso e às vezes inviável. Alia-se a esse fator a violência, outros riscos sociais e a qualidade de oferta de ensino em diversas faculdades isoladas do interior. Essas são as razões que levam ao aumento da procura por esses órgãos.

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior estão sendo atingidas pelas mudanças do panorama político e econômico do país, que exigem delas uma maior adaptação a tais mudanças. Entre as opções de adaptação, pode-se pensar na eficiência no uso dos recursos, maior equidade no trato de grupos sócio-econômicos distintos, maior qualidade dos serviços educacionais prestados e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral. Assim, a maneira de adaptar-se ao ambiente, relacionada ao processo de adaptação estratégica, é fundamental na administração dessas organizações (PEREIRA, 2003).

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso no período de 2001 a 2003, com a Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis – ESESFA, localizada em Santa Teresa, cidade com 20.000 habitantes, distante 80 Km de Vitória, capital do Estado do Espírito Santo. A ESESFA passou por um processo de mudança em sua gestão, que antes era exercida pelos próprios

membros da Mantenedora, o Serviço Social Educacional Benéfico - SESEBE, entidade filantrópica, confessional e sem fins lucrativos, que confiou a direção geral a um profissional habilitado em gestão educacional.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Katz e Khan (1974), as organizações, entendidas como sistemas abertos, dependem de recursos do ambiente externo. Portanto, o comportamento das organizações pode ser influenciado pelo ambiente, por meio da recepção de energia, transformação da energia e envio dessa energia transformada novamente ao ambiente, determinando por este ciclo o modo de atuar da empresa, afetando a sua estruturação organizacional e os processos administrativos.

Morgan (1996) ressalta que as organizações mecanicistas, ou seja, as que trabalham de forma rotineira, enfrentam problemas para se adaptarem a situações de mudanças, pois são planejadas para atingir objetivos pré-determinados e não para a inovação. O estudo de caso objeto deste trabalho apresenta as mudanças sofridas pela ESESFA no bojo de sua organização, antes mecanicista, assumindo posteriormente uma visão inovadora.

Com o intuito de colaborar com a construção de um referencial para elaboração de estratégias específicas para o setor, o presente trabalho aborda, de forma abrangente, a gestão e adaptação estratégica nessas instituições, frente à competitividade crescente nos últimos cinco anos. Conjugada com essas reflexões sobre organizações, estruturas e estratégias, o estudo permite estabelecer uma delimitação e formular o problema que a presente pesquisa pretende analisar.

Neste trabalho, o tema escolhido refere-se ao processo de gestão e adaptação estratégica em instituição de ensino superior e à análise dos fatores que influenciaram o resultado financeiro da ESESFA, propondo assim a seguinte questão de pesquisa: Os indicadores financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis da ESESFA refletem as mudanças na gestão e adaptação estratégica adotadas no período de 2001 a 2003?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a mudança de gestão e da adaptação estratégica estão refletidas nos indicadores financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis, no período de 2001 a 2003.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, descrever e analisar o processo de mudança de gestão da ESESFA a partir do ano de 2001.
- Identificar, descrever e analisar os fatores do ambiente interno e externo que influenciaram a adaptação estratégica da ESESFA no período estudado.
- Identificar, descrever e analisar os indicadores financeiros da ESESFA no referido período.

1.3 JUSTIFICATIVA

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa que podem conduzir à formulação de problemas, cujas respostas serão importantes para subsidiar uma determinada ação ou, ainda, fundamentar a avaliação de certas ações ou programas. O trabalho se justifica em função da peculiaridade que caracteriza a instituição sob estudo: uma IES comunitária. Em todo o Estado do Espírito Santo há 17 instituições (BRASIL, 2002b) com esse formato jurídico e poucas são as oportunidades de observar, identificar, descrever e analisar, as transformações ocorridas principalmente no que diz respeito aos efeitos sobre os resultados financeiros da organização em função dessas variáveis estudadas.

Essas razões são evidenciadas no cenário atual da educação superior. No Espírito Santo verifica-se que as Instituições de Ensino Superior Públicas se localizam na região da Grande Vitória, Alegre e São Mateus, oferecendo cerca de 3.000 vagas por ano, o que dificulta ainda mais o ingresso dos alunos.

No ensino superior privado, tem-se uma situação em que a oferta crescente de novas vagas e novos cursos suplanta a demanda, em decorrência dos fatores sócio-econômico, político e cultural presentes na região. Na busca de uma melhor posição competitiva, as Instituições de Ensino Superior Privadas têm enfrentado ambientes mais complexos, em função do surgimento de novos concorrentes.

O presente estudo é importante para que a instituição estudada possa avaliar suas ações e atuar efetivamente no contexto onde está inserida.

1.4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro contempla a introdução, a apresentação e delimitação do tema e do problema pesquisado, sua justificativa e a metodologia aplicada à pesquisa.

O segundo trata do referencial teórico, contendo uma síntese das principais teorias sobre organizações e estratégias, bem como indicadores econômico-financeiros, que servirão de base para a discussão dos dados coletados pela pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta um histórico da Instituição pesquisada e a descrição das ferramentas empregadas no processo de transição entre o gerenciamento mecanicista para o inovador. No capítulo quatro serão apresentados o desenvolvimento dos trabalhos, a tabulação e apresentação dos dados coletados e os resultados alcançados pela Instituição. Finalmente, no capítulo cinco, estão contidas as conclusões obtidas.

1.5 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA

O trabalho se orienta por um referencial teórico-empírico, que direciona a pesquisa aos pontos a serem observados, passando pelos procedimentos usados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas. A partir da fundamentação teórico-empírica, torna-se possível, neste capítulo, apresentar os procedimentos metodológicos e operacionalizar o problema desta pesquisa. O estudo recai sobre o processo de mudança de gestão e a adaptação estratégica de

uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada no município de Santa Teresa, interior do Espírito Santo.

Segundo Gil (1993), entende-se como método de pesquisa um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações. A maior utilidade do estudo de caso é nas pesquisas exploratórias. Ainda segundo Gil (1993), algumas vantagens são apresentadas para o Estudo de Caso. São elas:

- a) Estímulo a novas descobertas – o pesquisador, ao longo do processo, mantém-se atento a novas descobertas.
- b) Ênfase na totalidade – o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.
- c) Simplicidade dos procedimentos – coleta e análise de dados bastante simples. Os relatórios dos Estudos de Casos caracterizam-se pela utilização de linguagem e de forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

1.5.1 O Método

A realização desta pesquisa fundamentou-se no tipo de pesquisa exploratória. Segundo Gil (1993, p. 45):

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para a obtenção dos dados, utilizou-se entrevistas seguidas, análise de documentos dos setores de registro acadêmico, contabilidade, tesouraria, departamento pessoal e avaliação institucional da ESESFA.

Segundo Silva e Menezes (2001), quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas, aqui adotadas para melhor construção científica deste estudo.

A análise dos dados quantitativa é aquela que considera que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los” (SILVA e MENEZES, 2001). Requerem, portanto, o uso de recursos e de técnicas estatísticas para análise.

Já a análise qualitativa, apoiada na habilidade de pensar, considera o dinamismo de relação entre o mundo real e o sujeito. Segundo Silva e Menezes (2001), existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. Diferente da análise quantitativa, na qualitativa não é exigido o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados são coletados a partir do ambiente natural e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa, tendendo a analisar os dados indutivamente, por meio de categorias por ele formuladas.

Tendo em vista a natureza do problema pesquisado, será adotada neste trabalho a análise qualitativa e quantitativa no que tange aos indicadores econômico-financeiros, procurando-se analisar a natureza de determinada situação, que é a mudança estratégica na Instituição de Ensino Superior, objeto deste estudo. Segundo Richardson (1999), geralmente as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam as situações complexas ou estritamente particulares,

ou, ainda, as que procuram compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos. Este é o caso desta pesquisa, que trata de situação relativamente complexa, com envolvimento de um processo que está em constante movimento e em constante mutação, podendo ser considerado, inclusive, um processo social.

Para levantar informações de carácter quantitativo, deu-se relevância aos fatos ligados à adaptação estratégica e aos indicadores económico-financeiros, possibilitando o surgimento de resultados inovadores para melhorar o processo de qualidade das informações.

1.5.2 Pesquisa como um estudo de caso simples

Para Yin (2001), o estudo de caso é a técnica de pesquisa mais apropriada quando se deseja estudar situações complexas, permitindo que uma investigação mantenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Com efeito, o estudo de caso ora encetado trouxe relevantes elementos para a consecução deste trabalho.

Segundo Triviños (1992), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento.

Como se percebe, pela escolha de um estudo de caso, como instrumento de comprovação do que neste trabalho é discutido, o método utilizado pode ser classificado como sendo o indutivo, na medida em que se analisam as particularidades encontradas no estudo e, de certa forma, tenta-se generalizar as

conclusões para instituições similares que estejam enfrentando problemas semelhantes.

1.5.3 Coleta e tipos de dados utilizados

Tratando-se de uma investigação qualitativa e quantitativa, utilizaram-se como instrumentos básicos a observação participativa e a entrevista semi-estruturada.

Para desenvolver o objeto deste estudo de caso seguiu-se Triviños (1992), segundo o qual a coleta de dados surge como uma das características da pesquisa descritiva e pode ser realizada através de vários instrumentos, tais como: observação, entrevistas, questionário e formulários. No estudo de caso, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, por ser considerada a que melhor atende aos objetivos propostos.

Triviños (1992) indica que a entrevista semi-estruturada é aquela que combina perguntas fechadas e abertas e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas respostas ou condições.

Para Triviños (1992), os tipos de dados coletados podem ser classificados em:

- dados primários – dados obtidos em pesquisa de campo, por meio de entrevistas não estruturadas e observações;

- dados secundários – obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados, sendo predominantemente quantitativos.

Para a realização desta pesquisa, num primeiro momento, realizou-se um levantamento em publicações para possibilitar uma posição sobre os assuntos relacionados com o problema de pesquisa, utilizando material publicado em revistas, dissertações, teses, jornais e livros, relacionados às mudanças ocorridas na educação superior do Brasil. Essa análise bibliográfica teve como finalidade fundamentar teoricamente a pesquisa e elaborar metodologias que orientassem a pesquisadora no campo.

Delineando o caminho da exploração, partiu-se para a coleta de dados necessários à construção das condições do ambiente geral. Nessa etapa, construiu-se um quadro histórico do ambiente das instituições de ensino superior, através de documentos, publicações, periódicos e depoimentos de pessoas que vivenciaram a transformação do setor.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as pessoas ligadas à direção da instituição de ensino superior, objeto deste estudo, sendo elas o Diretor Geral, a Diretora Acadêmica, a Encarregada do Setor de Contabilidade e Tesouraria da Instituição, os coordenadores dos quatro cursos de graduação: Ciências Biológicas, Farmácia, Educação Física e Pedagogia, além da responsável pelo Departamento Pessoal e Coordenador da Pós-Graduação. As entrevistas incluíram as seguintes questões:

- a) Quais as principais mudanças ocorridas na Instituição, no período de 2001 a 2003?

- b) O que levou a instituição a realizar tais mudanças?
- c) Quais as ações adotadas para que as mudanças fossem realizadas?
- d) Qual o resultado das mudanças efetuadas?
- e) Houve melhoria no desempenho econômico-financeiro no período?
(Pergunta somente para pessoas ligadas à área administrativa e financeira).
- f) Como você analisa as condições de infra-estrutura e corpo docente de seu departamento? (Para coordenadores de cursos)

Ressalta-se que, no decorrer das entrevistas, novas perguntas foram elaboradas, na medida em que novas informações surgiram. Assim, procurou-se montar o ambiente percebido, a partir da percepção da coalizão dominante do ambiente real.

Na última fase da pesquisa, as informações coletadas e organizadas foram analisadas. Para operacionalizar a análise de dados do estudo de caso, reuniram-se os conceitos envolvidos no estudo de mudanças estratégicas organizacionais.

Os dados de natureza quantitativa foram obtidos através de consulta aos registros contábeis, da secretaria da instituição e da estatística do Instituto Nacional de Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Os índices foram apurados e interpretados com base no referencial teórico apresentado e foram apresentados a partir de 1998, para facilitar a análise e interpretação do desempenho dos mesmos.

1.5.4 Confiabilidade dos dados coletados

Para a interpretação e análise dos resultados, optou-se pelo que diz Alves (1991, p. 37) que "nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face das dificuldades de crítica dos dados qualitativos."

Assim, alguns procedimentos foram utilizados para cruzar as informações obtidas, como:

- a) checagem das informações dos entrevistados com dados da instituição;
- b) checagem das informações entre os entrevistados;
- c) questionamento das informações obtidas através de outros participantes que vivenciaram a transformação do setor.

Na medida em que as dúvidas surgiram, elas foram sendo esclarecidas com entrevistas posteriores, com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a consistência dos resultados.

1.5.5 Limitação da pesquisa

Buscou-se, neste estudo, o maior rigor nas análises e procedimentos. Entretanto, faz-se necessário salientar alguns aspectos referentes às suas limitações.

O método de estudo de caso utilizado, embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, "não permitindo a

generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações" (Triviños, 1992). Entretanto, a generalização do que foi analisado neste contexto, para outros semelhantes, vai depender do tipo de usuário do estudo.

É importante que se ressalte, também, que apesar de as categorias analisadas e pesquisadas estarem de acordo com o referencial teórico apresentado, as possibilidades de exploração do tema não estão acabadas. Assim, outras categorias poderiam ser pesquisadas, de modo a verificar as mudanças estratégicas ocorridas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ORGANIZAÇÃO

Para Cavalcanti (2001), as organizações constituem a forma primária de instituição social nesta pós-modernidade. Dentro deste paradigma atual, o homem, como ser cultural e social, vive na constante busca de ferramentas que possam melhorar seu desempenho.

Para Maximiniano (1995, p. 85), “organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, a organização utiliza outros recursos como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos”.

Machado (2001) diz que a sociedade moderna é caracterizada pelas organizações que assumem caráter político, econômico, cultural, religioso, etc. As organizações têm importante papel na formação da personalidade do indivíduo, ao mesmo tempo em que delas depende o desenvolvimento de um país.

Para Daft (2002), num sentido formal, as organizações têm quatro características essenciais, que também as definem: 1) são entidades sociais, compostas por pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si para realizar funções essenciais do empreendimento; 2) são dirigidas para metas, e existem com um propósito, embora os seus integrantes e/ou grupos que as constituem possam

ter metas diferentes das suas; 3) são sistemas de atividades deliberadamente estruturados, com tarefas divididas em departamentos e conjuntos de atividades, separados, com a intenção de atingir certa eficiência no processo de trabalho; e 4) são interligadas ao ambiente externo e, como sistemas abertos, podem ser afetados por forças externas, dentro de um limite identificável de elementos.

O somatório dos conceitos emitidos pelos autores citados, se complementam e dão fundamentação e sustentabilidade à nova visão implantada na ESESFA que se enquadra no tipo de organização aberta, ou seja, sujeita às influências do meio externo, estruturando seu planejamento estratégico com dados apurados em pesquisas de mercado e avaliação do cenário interno e externo.

2.1.1 A organização como um sistema aberto

Conceitos modernos defendem a idéia da organização como um sistema aberto, sofrendo e proporcionando influências no ambiente em que está inserida, dependendo desta troca de energia para atingir seus objetivos.

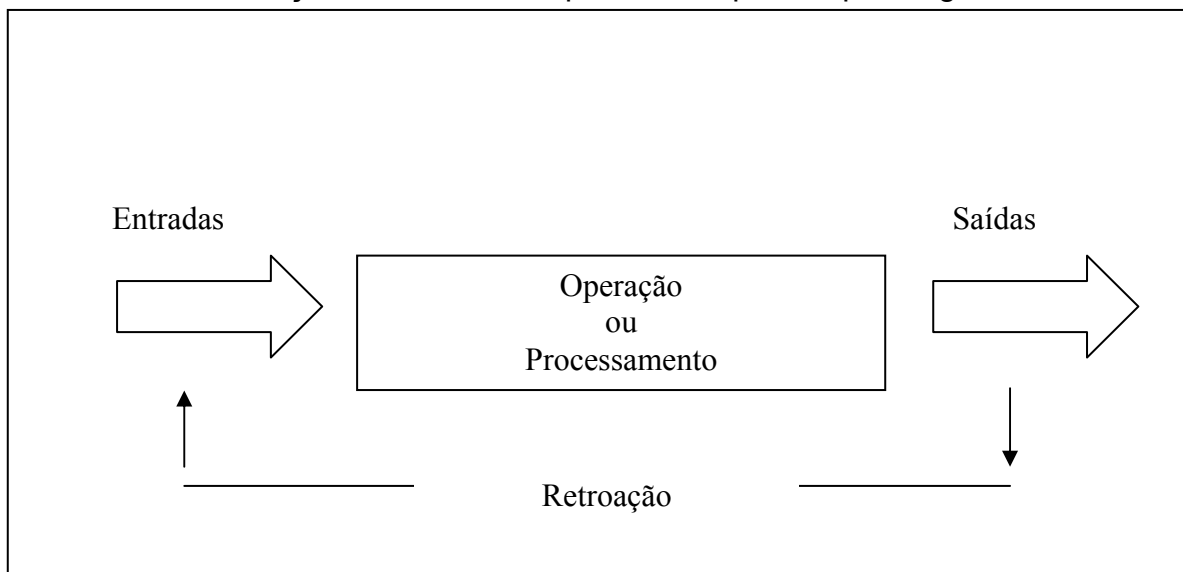
Uma das características dos sistemas abertos é que os resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação e vários métodos ou meios. Dessa forma, "mesmo que se assuma que o ambiente de uma organização seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível" (PEREIRA, 2003, p. 22).

Para Stoner e Freeman (1999), um sistema é considerado aberto quando interage com o seu ambiente e é considerado fechado quando não interage. Todas as organizações interagem com o seu ambiente, mas o grau de interação varia.

Sob a égide dessa perspectiva, Chiavenato (1999, p. 95) conceitua as organizações da seguinte forma:

A abordagem de sistema aberto concebe um sistema que tem entradas e saídas com seu ambiente. Dentro dessa abordagem, a empresa é visualizada em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). O sistema recebe insumos na forma de recursos e fornece resultados na forma de produtos ou serviços.

Esta observação de Chiavenato pode ser explicada pela Figura 1:



Fonte: Chiavenato (1999)

Figura 1: Empresas como sistema aberto

Chiavenato (1999) afirma, ainda, que os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente e são fundamentalmente adaptativos, pois para sobreviverem precisam reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio. Essa adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização do sistema aberto.

Com base nas citações acima que sedimentam as inovações ocorridas na ESESFA fica evidente, no estudo de caso, a adoção do conceito de organização como um sistema aberto, onde a empresa interage com o meio ambiente e que este tem influência em todo o processo organizacional.

2.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As empresas estão inseridas em um meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. O campo onde essas forças atuam é também fonte de recursos para as empresas e exerce influência na sua tomada de decisão.

Esse campo, externo à empresa, é chamado de ambiente organizacional e tem sido alvo de vários estudos em função de sua importância para o sucesso da organização. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente culminou com o desenvolvimento de teorias administrativas, nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam adaptar-se às condições externas mutantes (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Para Miles e Snow (1978), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico); e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

As organizações comportam-se de formas diferenciadas frente às mudanças no ambiente em que estão inseridas.

O relacionamento entre ambiente e organização faz com que várias correntes de pensamento surjam para analisá-lo, criando visões entre a posição determinística e a voluntarista.

Segundo Miles e Snow (1978), o determinismo pressupõe um ambiente organizacional mutável, fazendo com que as organizações se adaptem de acordo com o que for imposto, sendo influenciadas por condições ambientais que determinam as estratégias a serem adotadas pela organização. Em contrapartida, o

Especificando os tipos de comportamento organizacionais correspondentes a cada um dos quatro quadrantes, obtém-se o seguinte resultado:

- Seleção Natural - estratégica, em que a organização não tem como se modificar em relação ao ambiente, sendo este o responsável por selecionar a organização que permanecerá e sobreviverá.
- Escolha estratégica – ocorre alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo, onde prevalece o planejamento estratégico com a empresa, interferindo no ambiente.
- Escolha diferenciada – ocorre capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. Sob tais condições, existem certos fatores exógenos evidentes, que afetam a tomada de decisões, mas assim há a possibilidade de a organização desfrutar da escolha, apesar da natureza autoritária das forças e limitações externas.
- Escolha indiferenciada – ocorre baixa capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, em que a organização não tem como apresentar coerência entre as ações, não conseguindo obter vantagens significativas com as mudanças operadas.

A ESESFA, dentro deste contexto, envolveu-se com o determinismo para mudar sua visão de gestão organizacional e com o voluntarismo quando decide por escolhas estratégicas que redirecionam suas ações, assumindo as conseqüências de suas ações. Observa-se, em alguns casos, a fusão das duas correntes.

2.3 O SISTEMA DE GESTÃO

A complexidade das instituições de ensino superior e a natureza de suas atividades tornam o processo decisório sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação, bem como sofre a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre a estrutura de serviços a serem oferecidos.

Houve épocas em que bastava às Instituições de Ensino Superior contar com bons educadores. Segundo Aguiar (2004), se os professores eram academicamente bem preparados, com conhecimento técnico da disciplina e boa didática, os problemas estavam bastante reduzidos. Para a gestão, pinçavam-se aqueles que agregavam às qualidades já descritas, as habilidades decorrentes do perfil de liderança. O cenário desses tempos era bastante diferente. O número de pessoas que tinham acesso ao ensino superior era infinitamente menor ao que se tem hoje. As vagas eram muito poucas e portanto, demasiadamente concorridas.

Os estudantes eram menos exigentes com a qualidade intrínseca de todo o processo e muito mais preocupados com o conhecimento em si.

A revolução tecnológica, a globalização e o aumento da oferta de vagas no ensino superior, mudaram totalmente o cenário anterior. As vagas, sobretudo no ensino privado, se proliferaram e como o número de candidatos aptos a arcar com as despesas da educação não cresceu proporcionalmente, o fenômeno se inverteu e a oferta de vagas superou a demanda (AGUIAR, 2004, p. 76).

Segundo Aguiar (2004), o público acadêmico tornou-se mais exigente. Se o acesso ao conhecimento não está mais restrito às instituições de ensino, além da busca pela titulação, que ainda é monopólio das IES's, o aluno deseja que mais valores sejam agregados aos serviços educacionais que contrata.

O novo cenário traz consigo, portanto, uma demanda emergencial que é a profissionalização da gestão das instituições. Segundo Aguiar (2004), não se pode prescindir de uma direção preparada para os desafios da educação moderna e para o acompanhamento sistemático de práticas inovadoras de gestão. As IES's precisam ser encaradas como empresas, cujo ramo de atuação está na prestação de serviços. É necessário que os objetivos e as metas institucionais sejam claramente divulgados à comunidade acadêmica e que existam estratégias bem elaboradas para alcançá-los.

"O gestor educacional deve demonstrar habilidades como liderança, dinamismo, agilidade, empreendedorismo, capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos e excelente relacionamento inter pessoal " e é preciso mais do que motivação, é necessária uma postura profissional, pró-ativa, baseada em sólidos conhecimentos de gestão (AGUIAR, 2004).

A questão da organização das instituições de ensino superior e seu processo de gestão e decisão são assuntos que vêm sendo discutidos pelos mantenedores e administradores das IES's e demais participantes que interagem nesse processo, frente aos desafios da sociedade de hoje. Os cenários que fizeram aflorar os novos desafios começaram a ser desenhados a partir da Constituição de 1988, continuou com a lei 9.131 de 24 de novembro de 1995, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Exame Nacional de Cursos e o decreto 2.026, de 10 de outubro de 1996, que institucionalizou o sistema nacional de avaliação. Com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi criado um novo arcabouço normativo do ensino superior; e demais atos regularizadores expedidos pelo Ministério da Educação.

Todos esses eventos de ordem legal começaram a alterar o perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta. Contudo, o fator determinante para uma nova postura dos mantenedores das IES foi a política de expansão do ensino superior.

Segundo Aguiar (2004), um novo modo de pensar e agir começa a tomar conta das mantenedoras de IES, que se preocupam com o mercado, com o negócio, com o cliente, com a gerência dos serviços para evitar a queda na produtividade, a perda de alunos, a perda de rentabilidade, a perda de espaço, enfim, a continuidade. A preocupação com a qualidade dos serviços tomou conta da sociedade e não apenas na área da educação. Nessa última a implantação de uma política de avaliação com diversas nuances, instrumentos e modalidades, deixa as instituições em alerta contínuo para fazer uma listagem diária de suas condições. O resultado anual dos exames nacionais de cursos aliados à divulgação dos indicadores de qualidade que devem ser preenchidos em cada curso oferecido, pressionam as instituições a investirem na qualificação e recrutamento de profissionais qualificados, na atualização de bibliotecas e laboratórios, na oferta de serviços diferenciados.

Além de oferecer mais e melhores serviços, as instituições de ensino de hoje se concentram:

- no cliente, em como atraí-lo, conhecê-lo e como agradá-lo;
- nos serviços que oferecem, o que, como, quando e onde ensinar;
- no convívio - instituições de ensino superior estão preocupadas em oferecer melhores condições ao cliente, no ambiente escolar;

- nos controles – preocupação quanto ao desenvolvimento dos projetos pedagógicos de cursos compartilhados, com responsabilidades divididas, com implantação de controles de processos e saída de formas diferenciadas de avaliação das atividades administrativas, pedagógicas e acadêmicas gerais;
- na preocupação com os concorrentes – quem são eles, onde se localizam, como pensam, como atuam e como projetam o futuro.

Nesse novo cenário as palavras mais freqüentes são: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controle, participação, estratégias de marketing, o foco no cliente e agregação de valor social e econômico, sendo o primeiro para o cidadão e o segundo para a organização.

A grande e crucial questão que se coloca neste contexto é: como gerenciar a nova organização educacional com todas essas preocupações, com todos esses novos desafios? Segundo Aguiar (2004), as novas estruturas organizacionais de ensino superior, para serem geridas com eficiência e eficácia, precisam saber e ter claro:

- a natureza e os objetivos da instituição;
- quais as funções formativas da instituição e como identificá-las;
- como a instituição se instrumentaliza para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana;
- como entende seu papel perante outras agências formadoras como rádio, televisão, jornal, dentre outras;

- o que deve prevalecer, a voz do mercado ou a rigidez normativa das regulamentações, dos currículos padronizados, das fórmulas?;
- sua capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar, controlar, avaliar, trabalhar em equipe e dividir responsabilidades.

Cada instituição, ao se instalar num determinado meio, construiu um horizonte de perspectivas. Se esse horizonte era provisório, o tempo se encarregou de estimular a criatividade, a expansão e a diversificação. Esse cenário de opções de atuação é importante elemento no processo de gestão. Outro elemento importante é considerar a multiplicidade de objetivos que uma IES deve cumprir, revelando a complexidade que a permeia. E essa multiplicidade de objetivos é geradora de tensões que atingem todos os membros de uma organização.

As relações entre administradores e acadêmicos na maioria das vezes são motivos de conflitos. Cada um tem uma visão, um comportamento e um entendimento de suas funções. Os administradores não acadêmicos quase sempre têm uma visão específica voltada para o exercício burocrático de normas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessários ou mesmo úteis. Já os acadêmicos têm uma visão e valores voltados para área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão. Todavia, ambos, poder acadêmico e poder administrativo devem, em tese, obedecer aos regulamentos, estatuto da mantenedora, regimento interno da IES, o que de certa forma também tolhe a liberdade de atuação da organização.

A resposta da pergunta sobre o processo de gestão nas instituições de ensino superior, segundo Aguiar (2004), pode ter múltiplas respostas:

- em instituições mais centralizadas haverá um tipo de estratégia e um desenho da estrutura de comando;
- em instituições menos centralizadas e com maior participação dos atores nos processos decisórios e de gestão, o esquema será outro;
- sem planejamento estratégico numa sociedade competitiva e canalizada para a globalização, sinaliza a estagnação e falência no médio prazo. Sem previsão, não há salvação. Neste contexto, planejar é requisito fundamental à sobrevivência.
- qualidade e excelência envolvem custos e, muitas vezes, só as mensalidades não são suficientes para custeá-las. Por isso a busca criativa de fontes alternativas é fundamental;
- o processo de organização institucional atualizado e sintonizado com as novas tecnologias exige vontade política, ética e responsabilidade dos proprietários;
- num mercado competitivo, não se pode pensar em oferecer o mínimo e extrair o máximo para segurar o cliente. O cliente satisfeito é a melhor propaganda, o melhor marketing institucional, substituindo, muitas vezes, os gastos excessivos com publicidade enganosa;
- não se pode mais trabalhar com apenas fluxo de caixa na área financeira. É fundamental o planejamento orçamentário anual e mesmo plurianual;

- no jogo do poder – conseguir o que se quer e fazer melhor que antes deve ser a regra;
- a avaliação é atividade permanente. A criação da cultura de avaliação é inexorável.

Os gestores, segundo Mintzberg e Quinn (2001), especialmente os mais graduados, são pessoas que controlam ações-chave na organização, portanto, são os mais cotados para o papel de estrategistas porque sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de seus subordinados, e também porque muito poder reside geralmente nos cargos que ocupam.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 34) apresentam alguns pensamentos sobre a função do gerente:

Tom Peters nos diz que bons gerentes são fazedores, Michael Porter sugere que sejam pensadores. Não é o caso, argumentam Abraham Zaleznick e Warren Bennis: bons gerentes são na realidade líderes. No entanto, durante a maior parte deste século, os escritores clássicos – Henry Faiol e Lyndell Urwick, entre outros – insistem em nos dizer que bons gerentes são essencialmente controladores.

O gestor pode ser considerado como o responsável pela organização. A Figura 3 demonstra um esquema que informa que o gestor não é neutro, quando assume um cargo de direção numa instituição. A pessoa possui um conjunto de valores, aliados à sua experiência, que por sua vez proporciona as habilidades e competências, aprimoradas e aperfeiçoadas por treinamentos que propiciaram uma base de conhecimentos. Os conhecimentos serão convertidos em modelos por meio dos quais os gestores fazem a interpretação do cenário à sua volta. A partir daí surge o estilo de gestão.



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 39)

Figura 3: A pessoa no Cargo

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), existem diversas formas de gerenciamento. O modelo proposto por Mintzberg e Quinn (2001), apresentado na Figura 4, foi formulado para permitir que seja visto o trabalho administrativo de forma compreensível, onde são demonstrados que os papéis são realizados em três níveis sucessivos, cada qual dentro e fora da unidade.



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 40)

Figura 4: Três Níveis de Ação Evocativa

Do lado de fora para dentro da Figura 4, os gestores podem administrar suas ações mais diretamente, podem encorajar as pessoas para tomar decisões, gerenciar a informação para influenciar as pessoas. Assim sendo, o gestor pode intervir em quaisquer dos três níveis, mas isto feito, precisa trabalhar por meio dos remanescentes. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), um determinado nível preferido pelo gestor, torna-se um fator determinante importante de seu estilo gerencial, distinguindo especialmente os chamados “fazedores” que preferem ação direta, “líderes” que preferem trabalhar por intermédio das pessoas e “administradores” que preferem trabalhar pela informação.

2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Administrar as organizações frente às rápidas mutações do ambiente é uma tarefa árdua e complexa; elas crescem e se expandem, o que leva os gestores a desenvolverem estratégias como formas de sobrevivência. Segundo Rocha e Granemann (2003), as instituições universitárias ou centros de educação são organizações complexas, o que exige um planejamento estratégico das atividades do ensino, da pesquisa e da extensão. Para enfrentar tais mutações é preciso reformular a função e a missão dessas instituições, definir novos enfoques e estabelecer prioridades para o futuro.

O planejamento estratégico é definido como "o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de mercado" (KOTLER e FOX, 1994).

A ênfase dada ao planejamento estratégico nas organizações "reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia" (PORTER, 1992).

Apesar de planejamento estratégico ter surgido por volta dos anos 60, para assegurar a sobrevivência das empresas em geral, no meio educacional, no Brasil em particular, ainda é assunto novo para a maioria das instituições de ensino. De forma geral, o planejamento é elaborado nas organizações de ensino há bastante tempo, mas está voltado mais para o curto prazo, destinado a resolver um problema ou um sintoma, quando deveria estar orientado estrategicamente para o planejamento de longo prazo (KOTLER e FOX, 1994).

A operacionalização do planejamento estratégico, segundo Campos (1992), deve ser baseada em fatos e dados, e cabe à alta administração definir a filosofia de administração (valores), a visão e a estratégia, que são assim conceituadas:

- filosofia: busca de um ideal comum, possível de ser atingido e que deve ser conhecido por todos os colaboradores.
- visão: formulada pela alta administração, após análise do meio ambiente (mercado e concorrentes), observando os valores da empresa, bem como ouvindo as pessoas. Deve ser estabelecida sobre as dimensões de qualidade total para garantir a satisfação das pessoas (qualidade, custo, moral, segurança).
- estratégia: é a definição dos meios necessários para atingir a visão.

A missão é a razão de existência de uma instituição, definida como "uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas

básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa" (OLIVEIRA, 1996).

Para Santos e Moraes (2000), a missão estabelece "qual" a razão de existir da instituição, a visão mostra "para onde" ela se desloca a longo prazo, a estratégia identifica "o que, quando e por que" e o desdobramento da estratégia estabelece "com quem e como" o processo será desenvolvido. De acordo com as abordagens desses autores, o planejamento estratégico em instituições de ensino é um instrumento fundamental, pois possibilita a continuidade administrativa, auxilia na racionalização de recursos, propicia a integração e participação dos servidores, fornece diretrizes para curto, médio e longo prazo, além de agilizar a implantação de processos de avaliação de desempenho da instituição.

2.5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Até o momento discutiu-se genericamente o porquê das organizações mudarem. Motivos externos e internos foram explorados para explicar tal comportamento, enfatizando-se que existe freqüentemente a necessidade da mudança. Porém esse tipo de postura é insuficiente para explicar os fenômenos de mudança, pois as organizações não mudam simplesmente ao sabor de sua vontade a qualquer hora ou momento, como também o ambiente não é o senhor absoluto dos acontecimentos, pressionando indistintamente a toda e qualquer organização.

Esta visão possui basicamente duas restrições. A primeira delas refere-se ao fato de ignorar como se desenvolve o processo de adaptação, desconsiderando-se as diferentes formas de ajustamento entre organizações e ambiente. Outro fator que

limita esta visão é sua desconsideração ao processo de escolha estratégica por parte das organizações empresariais (SILVA, 2000).

De forma oposta à visão do determinismo do ambiente, aparece a abordagem dos teóricos de política e análise institucional que, na visão de Miles e Snow (1978), deve-se enfatizar o papel da escolha estratégica. Esses teóricos argumentam que as organizações são capazes não só de captar e adaptar-se às mudanças ambientais, como também de exercer uma escolha entre os tipos de ambiente nos quais deseja operar, adaptando-se a esta escolha.

Para Child e Smith (1987), a adaptação estratégica pode ser definida como a habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas, envolvendo tamanho, tecnologia e relacionamento entre a ação e o meio ambiente.

Segundo Child e Smith (1987), há um espaço nas organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, onde seus dirigentes podem exercer escolhas estratégicas, como por exemplo: em quais negócios operar, quais tecnologias utilizar e como usar os recursos.

Assim, a adaptação estratégica organizacional refere-se ao processo pelo qual a empresa modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar sua performance. Para Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com seu ambiente influencia e define o tipo de escolhas estratégicas.

Os modelos de adaptação estratégica multiplicaram-se nos últimos anos. Um dos mais populares foi o modelo das Cinco Forças de Porter (1992). Basicamente, esse modelo diz que os estrategistas precisavam considerar cinco forças quando

analisavam o ambiente da empresa em que concorriam: novos concorrentes, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes atuais.

Recentemente, Hamel e Prahalad (2001) sugeriram que em vez de se concentrar nas condições do setor, as organizações deveriam concentrar-se nas suas competências essenciais e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar uma vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor.

Miles e Snow (1978) propõem que adaptação estratégica significa uma indicação de mudança que é obtida combinando capacidade da organização em alinhar-se com as condições do ambiente, com os objetivos da organização e ocorre de quatro maneiras diferentes, o que os leva a classificar as empresas em tipos estratégicos: defensivo, explorador, analista e reativo.

O tipo **Defensivo** caracteriza empresas que têm um estreito domínio de produto-mercado e em que os altos executivos normalmente são especializados em sua área de operação e, portanto, possuem baixa visão e pequena atuação na busca de novas oportunidades fora da organização. Essas empresas raramente necessitam de ajustes na tecnologia, na estrutura ou em métodos de operação e tendem a dar maior atenção ao crescimento e à eficiência das operações já existentes do que a novas atividades.

O tipo **Explorador** é aquele em que as organizações pesquisam as oportunidades de mercado e experimentam tendências ambientais que emergem. As empresas desse tipo são criadoras de mudanças e seus competidores são obrigados a reagir para acompanhar o mercado e não perder competitividade. Em

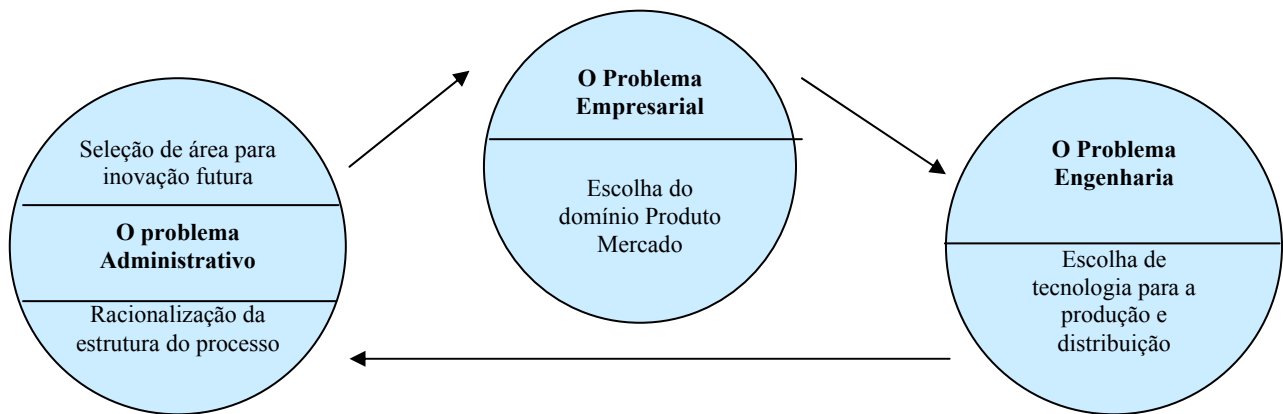
função da forte preocupação com a inovação em produtos e mercados, essas organizações não são tão eficientes.

O tipo **Analista** é caracterizado por empresas que operam em dois tipos de produto-mercado – um mais estável e um mais variável. Na parte estável, operam buscando eficiência pelo uso de estrutura e processos formalizados. Na área variável, os administradores acompanham os competidores de perto para obtenção de novas idéias e rapidamente adotam as que lhes parecem mais promissoras.

O tipo **Reativo** é aquele em que os altos executivos da empresa percebem as mudanças e incertezas no ambiente organizacional, mas não são capazes de responder eficientemente. Essas organizações carecem de consistente relacionamento estratégia-estrutura e raramente fazem ajustes até que sejam forçadas a fazê-los pelas pressões ambientais.

Para Miles e Snow (1978), a adaptação estratégica é um ciclo que envolve a organização em todas as suas partes, buscando solucionar três tipos de problemas, conforme ilustrado na Figura 5:

- Problema Empresarial – Escolha do domínio Produto Mercado.
- Problema de Engenharia – Escolha de tecnologia para a produção e distribuição.
- Problema Administrativo – Seleção de área para inovação futura e racionalização da estrutura do processo.



Fonte: Adaptação de Miles e Snow (1978)

Figura 5: O ciclo da adaptação estratégica

Para fins deste trabalho, será considerada a seguinte definição de adaptação estratégica:

Adaptação estratégica caracteriza-se por um processo de mudança decorrente da capacidade de ajustamento da organização às condições ambientais (HREBINIAK; JOYCE, *apud* OLIVEIRA, 2001). Admite-se, nesta pesquisa, que o determinismo ambiental e o voluntarismo ambiental são variáveis independentes e não excludentes (HREBINIAK; JOYCE, *apud* OLIVEIRA, 2001), existindo a possibilidade de “alta capacidade de escolha”, “baixa capacidade de escolha”, “alto determinismo” e “baixo determinismo” no processo de adaptação estratégica.

2.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Nesta seção será tratada a análise das demonstrações contábeis, comumente usada pelos administradores financeiros em suas tarefas de registros numéricos relativos a transações de empresas. As demonstrações que serão objeto de estudo neste trabalho são o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do

Exercício (DRE). A finalidade da análise das demonstrações, segundo Sanvicente (1997), pode ser uma entre muitas. Tudo dependerá do ponto de vista adotado pelo analista, mas poderá referir-se ao passado, presente ou futuro em termos de situação e desempenho da empresa estudada.

“O Balanço Patrimonial é uma representação sintética dos elementos que constituem o patrimônio de uma empresa” (SANVICENTE, 1997, p. 165). O balanço reflete a situação patrimonial da empresa em determinado momento e constitui-se do ativo, passivo e patrimônio líquido. Para adequada compreensão do capital de giro é recomendável entender a estrutura de seu balanço patrimonial.

Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis – denominado capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como os estoques de matérias-primas e produtos que formam seu capital circulante. Os recursos materiais de renovação rápida são denominados capital de giro. No Balanço Patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente, composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques.

O capital de giro líquido é igual ao ativo circulante menos o passivo circulante. Segundo Santos (2001), quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo (empréstimos e recursos próprios) aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for negativo (passivo circulante maior que o ativo circulante), significa que a empresa estará financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo, o que denota um quadro de risco.

O capital de giro precisa de recursos para seu financiamento, como acontece com o capital permanente representado pelos imóveis e instalações físicas. Dessa forma, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros (SANTOS, 2001, p. 22).

“A demonstração de Resultados do Exercício (DRE) é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período” (IUDÍCIBUS; MARTINS e GELBCKE, 2000, p. 290).

De acordo com a Lei Federal nº 6.404/76, os princípios contábeis que devem nortear a contabilidade das empresas no reconhecimento contábil das receitas, custos e despesas, estão expressos no § 1º do art. 187 da Lei das Sociedades por Ações, que estabelece que serão computados no resultado:

- “as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda;
- os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.”

Essas conceituações da lei representam basicamente o princípio da competência, o que também aparece desmembrado na forma de dois outros princípios:

- a) Princípio da Realização da Receita.
- b) Princípio do Confronto da Despesa.

“Esses dois princípios formam o que se chama de regime de competência, em que receitas, custos e despesas são contabilizados como tais no período da

ocorrência de seu fato gerador e não quando são recebidos ou pagos em dinheiro” (IUDICÍBUS; MARTINS e GELBCKE, 2000, p. 290).

2.6.1 Os índices financeiros

As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa podem servir para a construção de índices – grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos – destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos (SANVICENTE, 1997, p. 177).

Neste trabalho são utilizados alguns índices de liquidez, rentabilidade, eficiência operacional e endividamento de uma empresa. Primeiro serão definidos os índices e em seguida será apresentada uma discussão daqueles mais importantes. No capítulo de desenvolvimento da pesquisa serão apresentados os quadros comparativos dos principais índices apurados a partir dos dados contábeis fornecidos pela instituição objeto do estudo de caso deste trabalho.

2.6.1.1 Índices de Liquidez

Esses índices, segundo Santos (2001), permitem prever a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento. Fornecem uma indicação da capacidade da empresa em manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações. Embora sejam bastante utilizados nas empresas para avaliações externas, principalmente para clientes e fornecedores, os índices de liquidez também podem ser aplicados na avaliação da própria empresa, permitindo realizar um monitoramento de seu capital de giro. A interpretação desses

índices pode ser feita comparando-os com os de outras empresas, ou analisando sua evolução ao longo do tempo na própria empresa, o que será feito neste trabalho.

Segundo Santos (2001), existem vários índices de liquidez, mas aqui serão apresentados aqueles de significado mais relevante para este trabalho pois avaliam as tendências nas operações próprias da IES ao longo do tempo, ajudando a identificar deficiências que auxiliam o gestor a empreender medidas para melhorar o desempenho.

a) Índice de Liquidez Corrente - Indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo. Como ele estabelece a relação entre ativo circulante e passivo circulante, quanto maior for o índice, melhor será a situação financeira da empresa. Como esse índice considera todos os valores incluídos no ativo circulante, ele não faz diferenciação sobre a qualidade dos componentes desse ativo. Desse modo, considera que, se necessário, os estoques seriam prontamente transformados em dinheiro. Como a empresa em estudo é uma instituição educacional, logo o valor registrado em suas demonstrações contábeis, referentes ao item estoques, diz respeito a materiais de expediente e uso cotidiano e não para serem vendidos. O valor ideal do índice depende do setor em que a empresa atua e de seu ciclo financeiro. Como regra, considera-se satisfatório um índice de liquidez corrente maior do que um.

b) Índice de Liquidez Seca - O índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas de curto prazo, considerando os seus ativos de maior liquidez. Reconhecidamente, os estoques são a parcela do ativo circulante com menor liquidez. Por isso, são excluídos do ativo circulante, quando

se quer calcular o índice de liquidez seca. Como acontece com o índice de liquidez corrente, o valor ideal do índice de liquidez seca depende do setor da empresa e de suas características operacionais.

c) Índice de Liquidez Imediata - Este índice representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória da liquidez de uma empresa, comparando as obrigações de vencimento a curto prazo com o que a empresa possui em dinheiro ou pode prontamente transformar em dinheiro (aplicações temporárias, títulos recebíveis, etc.).

d) Capital de Giro Líquido - Esta relação, que fornece um valor monetário absoluto, corresponde à mesma noção subjacente ao índice de liquidez corrente, ou seja, à proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa para saldar os compromissos com vencimentos em curto prazo.

2.6.1.2 Índices de Estrutura

Os índices de estrutura indicam a posição relativa de cada um dos elementos constituintes do capital de giro em relação ao valor total desse capital de giro. A interpretação desses índices, segundo Santos (2001), pode ser feita em termos de sua evolução temporal na empresa ou pela análise comparativa com outras empresas. Os principais índices de estrutura de capital de giro são:

a) Índice de participação das disponibilidades - Indica a representatividade das disponibilidades financeiras, principalmente aplicações financeiras de liquidez imediata, na estrutura do capital de giro. Nas empresas que recebem suas vendas antes dos pagamentos das compras, como acontece no setor varejista, esse índice tende a ser elevado.

- b) Índice de participação de contas a receber - Esse índice mostra a participação da carteira de clientes da empresa sobre o total do capital de giro. Quando é muito alto pode significar que a empresa está adotando uma política agressiva de crédito comercial, ou que ela enfrenta alto índice de inadimplência.
- c) Índice de financiamento - Esse parâmetro informa qual o percentual do capital de giro que está suportado por empréstimos bancários. Um índice baixo pode indicar que a empresa está utilizando principalmente financiamento de fornecedores em lugar de linha de crédito bancário. Também pode refletir uso normal do financiamento de fornecedores ao lado de uma boa situação de caixa que lhe permite dispensar os financiamentos bancários para capital de giro.

2.6.1.3 Índices de Rentabilidade

“Os índices de rentabilidade de uma empresa são medidas variadas do seu lucro em relação a diversos itens, conforme o ponto de vista adotado, já que o próprio lucro possui significados diferentes” (SANVICENTE, 1997, p. 179).

A seguir serão apresentados alguns itens de rentabilidade (BRIGHAM, GAPENSKI e EHRHARDT, 2001):

- Retorno sobre o Ativo Operacional - Este índice mede a rentabilidade das operações básicas da empresa em face dos recursos (ativos) aplicados nessas operações. Em se tratando de empresa industrial ou comercial, recomenda-se excluir, como ativos não-operacionais, as aplicações em títulos resgatáveis a curto prazo (ou seja, as chamadas “aplicações financeiras”), os ativos imobilizados

técnicos não usados nas atividades normais (por exemplo, um terreno adquirido ou recebido, para o qual não haja plano de utilização) e os imobilizados financeiros não essenciais às atividades-fins da empresa.

- Retorno sobre a Receita - Este indicador deve ser uma das preocupações básicas de qualquer empreendimento por ser um índice altamente dependente da estrutura de custos (custos diretos, indiretos e despesas operacionais) que se relaciona fortemente à atividade-fim da empresa, e acrescenta, o universo de receitas e despesas de uma empresa que está intimamente associado à capacidade gerencial da mesma (SCHRICKEL, 1997).
- Retorno sobre o Patrimônio Líquido - Este índice mede o retorno sobre o patrimônio líquido, ou a taxa de retorno sobre o investimento dos acionistas (BRIGHAM, GAPENSKI e EHRHARDT, 2001).

2.6.1.4 Índices de Endividamento

De acordo com Santos (2001), as decisões de financiamento também precisam levar em consideração, além do custo, as modificações a serem acarretadas sobre a estrutura de capital da empresa, ou seja, a participação de capitais próprios e de terceiros no financiamento dos ativos.

Ainda segundo o mesmo autor, para uso interno da empresa, os índices de endividamento fornecem indicadores do grau de risco acarretado pelos financiamentos. A administração financeira também se preocupa com os índices de endividamento porque bancos, fornecedores e clientes também avaliam a solidez

financeira da empresa com base nesses índices. Não existem padrões universais para os índices de endividamento. A melhor forma de interpretá-los é compará-los com a média setorial.

Alguns índices mais usados relacionam os saldos de exigibilidades a volumes totais de ativos. São eles o capital de terceiros e o capital de terceiros a longo prazo. Outro tipo de índice é o de cobertura de juros (CJ), no qual procuramos verificar em que proporção os resultados da empresa, como fonte de numerário antes de juros e impostos, permitem cobrir as despesas correspondentes aos encargos financeiros.

Os índices apresentados demonstram a utilidade do cálculo de mais de um índice para um único aspecto. A cobertura dos juros, segundo Santos (2001), expressa a capacidade da empresa para pagar suas despesas financeiras com base no lucro operacional gerado.

Outros índices de endividamento que são citados neste trabalho são (SANTOS, 2001):

a) Endividamento Geral - Esse indicador mede o percentual de participação dos recursos de terceiros, representado pelo exigível total (Passivo circulante + exigível a longo prazo) no total de recursos utilizados pela empresa. Esse índice também está relacionado com o grau de alavancagem financeira da empresa. Um índice de endividamento geral elevado indica excesso de utilização de capital de terceiros. Na situação ideal, um valor elevado para esse índice deveria proporcionar uma alavancagem financeira positiva. O risco de endividamento estaria sendo compensado pela maior rentabilidade do capital próprio.

b) Capital de terceiros sobre capital próprio - "É o índice que mostra a proporção existente entre os recursos de terceiros e os recursos próprios. Um alto índice de endividamento geral conduz também a um elevado índice de capital de terceiros sobre o capital próprio" (SANTOS, 2001, p. 122). Segundo Santos (2001), quando a relação entre capital de terceiros e capital próprio é alta, também indica que a empresa está fortemente alavancada, exigindo maior observação tanto pela administração financeira como pelos analistas externos.

c) Composição do Endividamento - Uma informação importante para a administração financeira é como as dívidas da empresa estão distribuídas entre o curto e o longo prazo. Essa informação é fornecida pelo índice de composição do endividamento. Segundo Santos (2001), um índice de valor igual a 0,5 significa que as dívidas estão distribuídas igualmente entre o curto e o longo prazo. À medida que esse índice cresce ao longo do tempo, e o endividamento de longo prazo não se altera de forma significativa, pode indicar uma deterioração da situação financeira da empresa.

d) Endividamento Financeiro - Segundo Santos (2001), parte da dívida financeira de curto prazo é representada por fornecedores, impostos a recolher e salários a pagar, que são itens de vencimento imediato e de valor final já definido. As dívidas financeiras, entretanto, por conta dos juros que podem ser flutuantes, não têm seu valor final conhecido. Por isso, é interessante conhecer o peso dessas dívidas sobre o endividamento total. O índice de endividamento financeiro fornece essa informação.

3 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - ESESFA

3.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Segundo informações obtidas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2003) e nos arquivos da ESESFA, a Ordem dos Frades Menores Capuchinhos vem atuando no município de Santa Teresa, na área da educação, há um século. Suas primeiras ações nesse campo datam de 1901, quando, percebendo as dificuldades dos desbravadores desta terra para instruir seus filhos, eles instalaram a Primeira Escola do Núcleo Imperial, destinada ao ensino de 1.^a à 4.^a série. Por questões decorrentes do processo histórico, o nome da escola teve que mudar, mas o propósito de difundir conhecimentos e de instruir os filhos da terra perseverou, mantendo os Capuchinhos até hoje na condição de educadores no município.

Em 1915, a Ordem ampliou sua área de atuação: fundou o Colégio Ítalo-Brasileiro, que passou a atender, também, a alunos de regiões vizinhas, em regime de internato e externato, ministrando o ensino do 1.^o ao 5.^o ano elementar. Até então, recebia apenas alunos do sexo masculino. Em 1929, devido a dificuldades de ordem econômica, política e social vividas no período entre-guerras, bem como à queda na comercialização do café, o Colégio fechou suas portas. Mas o trabalho educacional dos Capuchinhos foi retomado seis anos depois, em 1935, com a

reabertura da escola, agora denominada Seminário Seráfico São Francisco de Assis. Em 1972, a escola começou a aceitar alunos do sexo feminino e, a partir de 1973, passou a chamar-se Educandário Seráfico São Francisco de Assis. A partir de 1995, atendendo aos apelos da população local e circunvizinha, percebendo o interesse dos jovens egressos do Ensino de 2.º Grau e conhecendo as condições favoráveis de infra-estrutura que possuíam, os Capuchinhos optaram por ampliar ainda mais seu campo de atuação e encaminharam ao Ministério da Educação o projeto de criação de uma Escola de Ensino Superior com o curso de Ciências Biológicas. Com a autorização para o funcionamento do curso de Ciências Biológicas em julho de 1998, nascia a Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis - ESESFA. Em 1999, foi autorizado o funcionamento do curso de Farmácia e, em 2000, os cursos de Educação Física e Pedagogia.

Em 2003, obteve reconhecimento do curso de Ciências Biológicas pela Portaria Ministerial nº 1647 de 30/6/2003, publicada no DOU em 01/7/2003. Ainda em 2003, já no final do ano, recebeu as visitas das comissões de avaliação do Ministério da Educação, para reconhecimento dos cursos de graduação em Farmácia e Educação Física, ambos já reconhecidos pelo MEC e aguardando a publicação das Portarias de Reconhecimento (ESESFA, 2003).

A Escola possui atualmente 1.494 alunos regularmente matriculados em vários níveis e modalidades de ensino: 1179 pertencem à graduação e 315 à Educação Básica.

Os cursos de graduação oferecidos pela ESESFA atraem alunos dos municípios considerados área de abrangência como: Itarana, Itaguaçu, Baixo

Guandu, Afonso Cláudio, Santa Maria de Jetibá, São Roque do Canaã, Colatina, Fundão, Ibiraçu, João Neiva, Aracruz, Linhares, São Mateus, Serra, Vitória, incluindo o município Sede – Santa Teresa, e outros. Convergem também para a ESESFA alunos dos estados de Minas Gerais e Bahia.

A ESESFA possui quatro cursos de graduação em funcionamento e o contingente de alunos matriculados em seus cursos são:

Tabela 1: Alunos Matriculados na ESESFA 2004

CURSOS	TURNO		TOTAL
	VESPERTINO	NOTURNO	
Ciências Biológicas	127	231	358
Educação Física	116	212	328
Farmácia	318	-	318
Pedagogia	34	141	175
Total Geral	595	584	1179

Fonte: ESESFA (2004a)

A Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis – ESESFA está vinculada à entidade mantenedora, denominada Serviço Social Educacional Beneficente – SESEBE, que é uma entidade civil sem fins lucrativos, com a finalidade de promover e manter obras religiosas, culturais, educacionais, assistenciais e filantrópicas em benefício da coletividade. O SESEBE é administrado por uma Assembléia Geral e por uma Diretoria. A Assembléia Geral é constituída pela Diretoria e pelos associados. A Diretoria, eleita em 2001 para mandato de 3 anos, compõe-se de um presidente, um vice-presidente, um primeiro e um segundo secretário e um tesoureiro, todos pertencentes à Ordem dos Frades Menores Capuchinhos. A entidade não remunera os membros de sua diretoria pelo exercício de suas funções, não distribui lucros, vantagens ou bonificações aos dirigentes por se tratar de entidade religiosa e filantrópica, sem fins lucrativos.

3.2 ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO

3.2.1 Formas de Participação do Corpo Docente nas Atividades de Direção da Instituição

A estrutura organizacional da ESESFA pode ser representada conforme Figura 6.

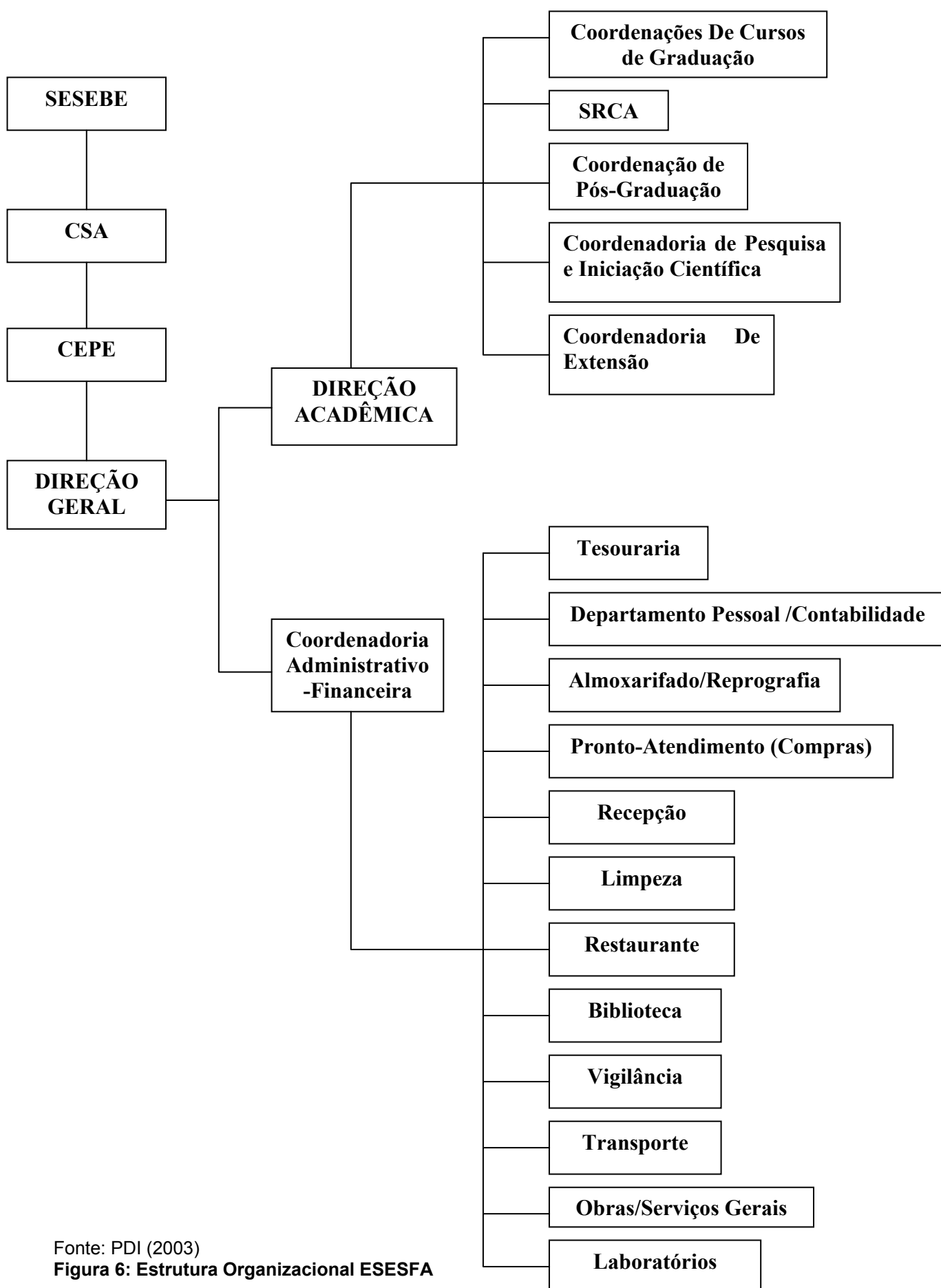
3.2.2 Infra-estrutura física

A Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis – ESESFA está localizada numa área de 300.000 m², em perímetro urbano. A estrutura física da ESESFA foi montada no prédio onde já funcionava o Educandário Seráfico São Francisco de Assis – ESFA. Sofreu alterações para adequar-se às novas necessidades que os cursos de graduação apresentaram no decorrer de sua implantação. Com o aumento da clientela, com a criação de novos cursos e o avanço da grade curricular de cada curso surgem constantes necessidades de adaptação e ampliação do espaço físico existente.

As instalações físicas da ESESFA ocupam 6.000 m² de área construída.

3.3 O PROCESSO DE MUDANÇA DE GESTÃO

A ESESFA foi criada em 1998 com o curso de graduação em Ciências Biológicas, autorizado pelo Ministério da Educação para funcionamento por intermédio da Portaria MEC nº 799, de 22 de julho de 1998. Tal criação justificou-se pela manifestação do poder público municipal no desejo de implantar uma escola de nível superior em Santa Teresa, para atender à população estudantil. O poder público encontrou acolhida em seu desejo, por parte do dirigente da ESFA na época,



Fonte: PDI (2003)

Figura 6: Estrutura Organizacional ESESFA

Frei Honório José de Siqueira, que fazia parte da entidade Mantenedora da instituição e que prontamente encaminhou o assunto para discussão. Com a aprovação inicial da Mantenedora, teve início a consulta à sociedade civil organizada e que definiu como prioridade o cursos de Ciências Biológicas. Como opções alternativas surgiram, ainda, os cursos de licenciatura em Matemática, Educação Física, Informática e Farmácia.

A partir daí o poder público municipal passou a discutir o assunto com a ESFA, apresentando a seguinte proposta: a ESFA colocaria à disposição seu espaço físico, a instituição como entidade mantenedora, detentora de credibilidade no setor educacional, pois atua com qualidade há mais de um século na educação teresense e a Prefeitura Municipal de Santa Teresa assumiria o pagamento da elaboração do projeto de criação da faculdade. As despesas com as viagens que fossem necessárias para encaminhamento do processo e ainda, por meio de convênio autorizado pela Câmara Municipal, doaria os recursos financeiros necessários à montagem da biblioteca e dos primeiros laboratórios para iniciar o curso de Ciências Biológicas. Esta proposta foi discutida com os membros da diretoria do SESEBE, e aprovada por eles.

Com a criação dos novos cursos de graduação, vários investimentos em construções e equipamentos de laboratórios, ampliação de biblioteca, ampliação de salas de aula, montagem de laboratório de informática e tecnologia de informação, se fizeram necessários. A instituição estava crescendo, mas crescia também a competição no mercado com a abertura de novas instituições e de novos cursos.

As Tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentam a evolução do quadro da Educação Superior no Estado do Espírito Santo, demonstrando dados sobre a data de criação das instituições por município, dos cursos que são ofertados pela ESESFA.

Tabela 2: IES que oferecem o curso de Ciências Biológicas

Instituição	Município	Início	Vagas Autorizadas	Dados Criação/Autorização
UFES	Vitória	23816	70	
UFES	São Mateus	25632	60	
FAFIA	Alegre	33671	100	Port. 154 - 16/02/1996
ESESFA	Santa Teresa	36031	80	Port. 799 - 22/07/1998
São Camilo	Cachoeiro Itapemirim	36193	112	Dec. 83.900 - 27/08/1979
UNILINHARES	Linhares	36598	60	Port. 1914 - 30/12/1999
FAESA	Vitória	36927	120	Port. 1300 - 23/08/2000

Fonte: BRASIL (2004)

Tabela 3: IES que oferecem o curso de Farmácia e Bioquímica

Instituição	Município	Início	Vagas Autorizadas	Dados Criação/Autorização
ESESFA	Santa Teresa	36484	50	Port. 1570 - 28/10/1999
Emescam	Vitória	36619	80	Port. 149 - 15/02/2000
Fafabes/UFES	Vitória	36228	40	Res. 23 - 26/07/1999
UNESC	Colatina	36894	100	Res. Unesc 001 - 03/01/2001
UVV	Vila Velha	37077	100	Res. UVV 06 - 01/06/2001
UNIVIX	Vitória	36248	120	Port. 259 - 11/02/1999
Unilinhares	Linhares	38047	100	Port. 3941 - 23/12/2003
Fafia	Alegre	36738	80	Res. 047 - 21/06/2000
FAESA	Vitória	37323	240	Port. 671 - 07/03/2002

Fonte: BRASIL (2004)

Tabela 4: IES que oferecem o curso de Educação Física

Instituição	Município	Início	Vagas Autorizadas	Dads Criação/Autorização
UVV	Vila Velha	35911	160	Port. 202 - 11/02/1999
ESESFA	Santa Teresa	36640	80	Port. 275 - 03/03/2000
Unilinhares	Linhares	37669	100	Port. 3718 - 20/12/2002
Estácio de Sá	Vitória	37914	100	Port. 2451 - 10/09/2003
Salesiano	Vitória	36738	100	Port. 613 - 05/05/200
São Camilo	Cachoeiro Itapemirim	36941	150	Port. 153 - 01/02/2001
FAESA	Vitória	36927	200	Port. 1061 - 20/07/2000
UFES	Nova Venécia	33300	40	Port. 6412 - 30/10/1940

Fonte: BRASIL (2004)

Tabela 5: IES que oferecem o curso de Pedagogia

Instituição	Município	Início	Vagas Autorizadas	Dados Criação/Autorização
UFES	Vitória	19729	90	DEC. 33244 - 07/07/1953
FESAV	Viana	36255	120	Port. 235 - 11/02/1999
Uniserra	Serra	37465	80	Port. 2788 - 12/12/2001
Farese	Santa Maria Jetibá	37305	100	Port. 2387 - 07/11/2001
CESAT	Serra	36381	300	Port. 1145 - 21/07/1999
FAESA	Vitória	37074	150	Port. 554 - 22/03/2001
FACHA	Aracruz	35891	160	Port. 234 - 13/03/1998
Univila	Ibiraçu	36934	160	Port. 1522 - 27/09/2000
CNEC	Domingos Martins	36586	100	Port. 1507 - 20/10/1999
	Afonso Cláudio	36570	50	Port. 1298 - 26/08/1999
UVV	Vila Velha	36529	160	Port. 1846 - 29/12/1999
FAFIC	Colatina	23865	100	Resol. 20 - 27/04/1965
ESESFA	Santa Teresa	36747	120	Port. 591 - 05/05/2000

Fonte: BRASIL (2004)

Conforme demonstrado nas Tabelas 2 a 5, houve aumento do número de instituições que ofereciam os mesmos cursos que a ESESFA, o que levou a uma queda no número de candidatos inscritos no processo seletivo e consequentemente matriculados na Instituição. As Tabelas de 6 a 9 demonstram essa queda, apresentando o número de candidatos inscritos nos processos seletivos, as vagas oferecidas, o número de alunos matriculados, o número de alunos que concluíram o período e as vagas ociosas, no período de 1998 a 2000.

Tabela 6: Demanda pelo curso de Ciências Biológicas

Ciências Biológicas	1998		1999		2000	
Total	98.1	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2
Inscritos no Processo Seletivo		160	232	87	143	73
Vagas Oferecidas		80	80	80	80	80
Relação Candidato/Vaga		2,00	2,90	1,09	1,79	0,91
Alunos Matriculados		92	78	75	82	70
Alunos que Concluíram o 1º Período		89	70	69	74	60
Vagas Ociosas		-	2	5	-	10
Evasão		3	8	6	8	10

Fonte: ESESFA (2004a)

Tabela 7: Demanda pelo curso de Farmácia

Farmácia	1998		1999		2000	
Vespertino	98.1	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2
Inscritos no Processo Seletivo				222	191	172
Vagas Oferecidas				40	40	40
Relação Candidato/Vaga				5,55	4,78	4,30
Alunos Matriculados				46	40	41
Alunos que Concluíram o 1º Período				38	40	39
Vagas Ociosas				-	0	-
Evasão				8	0	2

Fonte: ESESFA (2004a)

Tabela 8: Demanda pelo curso de Educação Física

Educação Física	1998		1999		2000	
Total	98.1	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2
Inscritos no Processo Seletivo					119	49
Vagas Oferecidas					80	80
Relação Candidato/Vaga					1,49	0,61
Alunos Matriculados					80	48
Alunos que Concluíram o 1º Período					73	41
Vagas Ociosas					-	32
Evasão					7	7

Fonte: ESESFA (2004a)

Tabela 9: Demanda pelo Curso de Pedagogia

Pedagogia	1998		1999		2000	
Total	98.1	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2
Inscritos no Processo Seletivo						64
Vagas Oferecidas						80
Relação Candidato/Vaga						0,80
Alunos Matriculados						61
Alunos que Concluíram o 1º Período						57
Vagas Ociosas						19
Evasão						4

Fonte: ESESFA (2004a)

Com o aumento da competição e a necessidade de investimentos elevados para fazer face às necessidades demandadas pelos vários cursos e já em época de solicitar o reconhecimento do curso de Ciências Biológicas, a entidade mantenedora sentiu a necessidade de transformar o processo de gestão da escola, deixando de ser exercida pelos membros do SESEBE e passando a ser desempenhada por um profissional habilitado para tal fim. Assim sendo, recorreu à assessoria de uma outra

ordem religiosa, que também atua no ramo educacional e selecionou um profissional a ela vinculado, com mestrado em gestão educacional. Os motivos que levaram a essa decisão foi o impacto gerado na relação entre as receitas, despesas e investimentos e a necessidade de buscar recursos para cumprir os compromissos. A Tabela 10 demonstra a evolução do comportamento das receitas e despesas da instituição no período de 1998 a 2000.

Tabela 10: Evolução das Receitas e Despesas – 1998 a 2000

Despesas			
Período(ano)	Despesas Gerais (R\$)	Despesas Financeiras	Despesas com Publicidade
1998	941.103,03	4.498,83	0,00
1999	1.686.990,12	26.332,03	0,00
2000	2.816.181,91	22.319,63	6.586,11

Receitas	
Período(ano)	Valor (R\$)
1998	1.147.262,13
1999	1.695.236,79
2000	2.883.286,77

Fonte: ESESFA (2004c)

A Tabela 11 demonstra a evolução da receita e da despesa no período de 1998 a 2000 em dados relativos.

Tabela 11: Evolução despesas e receitas – 1998 a 2000 – (%)

Evolução	Receita (%)	Despesa (%)
1999	47	84
2000	70	65

Fonte: ESESFA (2004c)

Pode-se observar na Tabela 11, a evolução da receita não acompanhava a das despesas. Os índices econômico-financeiros demonstram a situação da instituição no período e reforçam a preocupação da Mantenedora em agir rapidamente para se manter competitiva no mercado.

Como forma de mensuração do resultado econômico das empresas, a literatura de finanças propõe o uso de índices. Não obstante se verifique uma grande

quantidade desses índices, como reportado nos livros de Brealey e Myers (1988) e Brigham e Houston (1996), poucos são úteis para avaliar IES comunitárias, em função de suas peculiaridades.

As instituições de ensino superior comunitárias têm como característica principal a organização institucional ou societária sob a forma de sociedade sem fins lucrativos, ficando legalmente impedida de distribuir lucros e obrigando-se a reinvesti-los integralmente para a consecução de seus objetivos. Essa obrigação faz com que as IES com capacidade de geração de superávits imobilizem os resultados obtidos sob a forma de ativos (financeiros, equipamentos, instalações, etc.) contribuindo, assim, para uma melhoria do desempenho acadêmico, gerando um círculo virtuoso. Por esses motivos, entende-se que os índices financeiros mais apropriados são os chamados índices de rentabilidade, com destaque para o Retorno sobre o Ativo (RSA) e o Retorno sobre a Receita (RSR) (MACHADO e ROCHA, 2003, p. 87).

A maioria dos índices apurados no período de 1998 a 2000 revela que a instituição não tinha dívidas e que, em condições normais ou mesmo em outro ramo de atividades, a situação poderia ser considerada privilegiada, o que não ocorre no caso em análise. A situação apresentada define o momento que a IES estava vivendo e, com o problema da perda de receita e aumento de despesas, não sobravam recursos para investimentos, que é uma característica básica desse tipo de instituição, uma vez que precisam adequar-se às condições mínimas exigidas pelo Ministério da Educação para a oferta de cursos de graduação.

Analisando o cenário interno e externo, a Mantenedora da ESESFA resolveu, então, contratar um Mestre em Gestão Educacional, para dirigir a instituição, o que ocorreu de fato a partir de novembro de 2001. Esse ano foi considerado um período atípico na ESESFA, pois o antigo diretor que vinha conduzindo a escola desde a criação do primeiro curso de graduação foi substituído por outro, que estaria dirigindo a instituição até que o processo de seleção do novo diretor estivesse concluído, o que ocorreu no mês de novembro. Durante o período em que esteve à

frente da escola, esse diretor somente respondia pelos atos administrativos de rotina, não realizando nenhum investimento de grande vulto nesse ano. O desafio para o novo gestor era grande. Além das questões de ordem econômica e de visão administrativa mecanicista, o novo diretor assumia a escola no final do ano que antecedia o processo de reconhecimento do curso de Ciências Biológicas e graduação de sua primeira turma.

Com a posse da nova direção da escola, foram mantidos nos seus cargos todos os diretores de departamentos e coordenadores de cursos da instituição. O relacionamento com a Mantenedora sempre foi pautado no mais profundo respeito à autonomia delegada ao novo diretor, com reuniões mensais ordinárias para apresentação de relatórios sobre a situação da escola. Como prioridade absoluta definiu-se o reconhecimento do curso de Ciências Biológicas. Na seqüência de prioridades, posicionava-se a organização da estrutura administrativa e a recuperação da imagem da instituição, que durante o período de transição, chegou a ser alvo de notícia sobre uma possível venda para outro grupo educacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No capítulo 3 deste trabalho foi apresentado um histórico da Instituição que é objeto do estudo de caso, onde foram apresentados os dados referentes ao período de 1998, época da criação do primeiro curso de graduação da ESESFA, até 2000, ano em que a Mantenedora sentiu necessidade de mudar seu processo de gestão e adaptação estratégica.

Neste capítulo serão apresentados os dados referentes ao período estudado, com ênfase no período de 2001 a 2003, a partir de quando ocorreram as mudanças na Instituição. O enfoque da mudança de gestão, adaptação estratégica e análise dos índices econômico-financeiros da ESESFA no período de 2001 a 2003, envolve a análise do ambiente externo e do ambiente interno, visando dar resposta ao problema de pesquisa, bem como dar seqüência ao objetivo geral: verificar se a mudança de gestão e da adaptação estratégica estão refletidas nos indicadores financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis, no período de 2001 a 2003.

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

No período de 1998 e 1999 foi visualizada a oportunidade de abertura de novos cursos na instituição, em função da própria localização, por estar numa região central para muitos dos municípios da área de abrangência e também pelo fato de

ser uma cidade tranqüila e com qualidade de vida, opção para alunos de cidades distantes e que pretendiam residir em Santa Teresa para concluir seus estudos.

Ao iniciarem as atividades na ESESFA, o mercado já começava a se expandir com a autorização de funcionamento de diversas outras instituições e novos cursos, que acabariam por torná-lo altamente competitivo.

No Brasil, o cenário do ensino superior apresentou a seguinte evolução no período de 1997 a 2003:

Tabela 12 : Evolução do Ensino Superior no Brasil

ANO	Nº DE IES PRIVADAS NO BRASIL
1997	689
1998	764
1999	905
2000	1004
2001	1208
2002	1442
2003	1792

Fonte: BRASIL (2004)

Os números da Tabela 13 demonstram quantas instituições novas foram surgindo naquele período e posteriormente, no estado do Espírito Santo.

Tabela 13: Evolução do Ensino Superior no Espírito Santo

Anos	Número de IES		Número de Cursos	
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
1998	06	24	44	55
2003	06	96	79	656

Fonte: BRASIL (2004)

O cenário do ensino superior no Espírito Santo apresentou os dados da Tabela 14, no período de 1998 a 2003, no que se refere aos cursos oferecidos pela ESESFA.

Tabela 14: IES que oferecem cursos da ESESFA no Espírito Santo

Anos	Número de IES que oferecem cursos da ESESFA			
	Ciências Biológicas	Farmácia	Educação Física	Pedagogia
1998	03	01	02	08
2003	11	07	14	31

Fonte: BRASIL (2004)

Segundo dados extraídos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (2004), o cenário do ambiente externo apresenta alguns fatores relevantes ao mercado educacional, que afetam a demanda pelas instituições privadas de ensino superior, que são:

- Índice de desemprego – 12,8%
- Perda Salarial em torno de 12,5%
- Aumentos contínuos de energia, telefone, água, combustíveis, planos de saúde e outros serviços essenciais, acima da taxa de inflação.
- Defasagem do salário do funcionalismo público, desde a implantação do Plano Real (janeiro 1995 a julho de 2003) – 122,43%.

Nos últimos cinco anos a oferta dos cursos de graduação cresceu em 107%. No mesmo período de tempo o número de alunos na rede privada cresceu em 84%. Somente a Região Sudeste detém 50% do total de estudantes matriculados no ensino superior brasileiro. O Espírito Santo foi o estado que, proporcionalmente, abriu o maior número de faculdades no mesmo período de cinco anos. O ensino privado perdeu em média 30% dos seus alunos, por inadimplência nesse mesmo período. O crescimento da inadimplência, segundo Braga (2004), não tem a ver só com o momento econômico difícil, mas tem muito a ver com a especulação que acomete o setor. Tem a ver com a promiscuidade das escolas, que buscam todo e

qualquer tipo de aluno, por meio de descontos concedidos sem critérios, isenção de taxa para processo seletivo, campanha publicitária sem foco, tentando atrair todo tipo de cliente, falta de segmentação de público-alvo e falta de habilidade no relacionamento com o cliente.

No Brasil, o comprometimento da renda familiar com a educação não ultrapassa a 25% e o valor de mensalidade absorvida de acordo com a classe econômica é o seguinte:

Tabela 15: Comprometimento da Renda com educação no Brasil

CLASSE SOCIAL	RENDA MÉDIA MENSAL (R\$)	VALOR MÁXIMO DE MENSALIDADE ABSORVIDO (R\$)
A1	7.793,00	1.948,25
A2	4.648,00	1.162,00
B1	2.804,00	701,00
B2	1.669,00	417,25
C	927,00	232,00

Fonte: BRASIL (2000b)

O valor das mensalidades praticadas na ESESFA, no período de 1998 a 2003, foi:

Tabela 16 - Valores de Mensalidades praticados pela ESESFA

Curso	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ciências Biológicas	235,00	235,00	250,00	297,04	297,04	325,00
Farmácia	-	485,00	485,00	516,10	516,10	566,00
Educação Física	-	-	235,00	287,64	287,64	315,00
Pedagogia	-	-	225,00	279,06	279,06	305,00

Fonte: ESESFA (2004c)

Como se pode observar na Tabela 16, os valores de mensalidades praticados pela ESESFA, no período de 1998 a 2003, e comparando-os com os dados apresentados na Tabela 15, que apresenta o valor de mensalidade absorvida de

acordo com a classe econômica, a clientela estudantil da IES estudada está compreendida entre as classes B1 e B2, para o valor máximo absorvido para pagamento de suas mensalidades. Entretanto, conforme se pode verificar nos dados apresentados na Tabela 17, a mesma clientela se corresponde com a da classe C, no que diz respeito à renda média mensal. Este é um dos fatores relevantes para justificar a inadimplência da ESESFA, ou seja, no ano de 2002, 50% da clientela estava compreendida nas classes com renda mensal até 6 salários mínimos e no ano de 2003, o percentual de alunos compreendidos nesta mesma faixa era de 64%.

Tabela 17: Renda Mensal da clientela da ESESFA

Renda Familiar Mensal Média	% dos Alunos	
	2002	2003
0 a 2 Salários Mínimos	15%	25%
2 a 4 Salários Mínimos	17%	18%
4 a 6 Salários Mínimos	18%	21%
6 a 10 salários Mínimos	24%	19%
10 a 20 Salários Mínimos	16%	11%
Acima de 20 Salários Mínimos	10%	6%

Fonte: ESESFA (2004a)

A Constituição de 1988, no seu artigo 209, diz que o ensino é livre à iniciativa privada desde que atendidas as condições de cumprimento das normas gerais da educação nacional e autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. Isso significa dizer que as normas gerais da educação referem-se à estrutura, à organização e ao funcionamento dos sistemas educacionais. A autorização e avaliação pelo poder público, em função de critérios de qualidade, pressupõem a existência e exigência do cumprimento de requisitos mínimos, parâmetros e critérios de aplicação a serem definidos, antes, no processo, e ao final, na saída dos formandos.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

No início do funcionamento do curso de Ciências Biológicas não foi necessária a construção de novas salas de aula, pois a Instituição dispunha de toda sua infra-estrutura ociosa nos turnos vespertino e noturno. Foram realizadas apenas reformas para adaptá-las à nova clientela. Os primeiros laboratórios foram adaptados no terceiro andar da Instituição onde, no passado, foi o dormitório, quando a escola funcionava em regime de internato. Os recursos para aquisição dos equipamentos dos laboratórios foram doados, mediante convênio firmado com a Prefeitura e devidamente autorizado pela Câmara Municipal de Santa Teresa. A Biblioteca também foi instalada no terceiro andar e o acervo adquirido com recursos do mesmo convênio firmado entre a Prefeitura e a ESESFA.

No ano de 1999, foi autorizado pelo Ministério da Educação o funcionamento do curso de Farmácia e Bioquímica, por intermédio da Portaria Ministerial nº 1570 de 28 de outubro de 1999. O curso teve seu primeiro processo seletivo realizado em outubro e as aulas iniciaram-se em novembro de 1999. Para a instalação deste curso foi necessária a construção de 16 (dezesseis) novos laboratórios para aulas práticas, que serviriam também para as demais disciplinas do curso de ciências biológicas, já em funcionamento e para o de educação física, cujo projeto de autorização tramitava no Ministério da Educação.

No ano 2000, a ESESFA recebeu autorização do Ministério da Educação para funcionamento dos cursos de Educação Física, através da Portaria 275, de 03 de março de 2000, cujo início das aulas ocorreu em 24 de abril do mesmo ano, e para o curso de Pedagogia através da Portaria Ministerial nº 591, de 05 de maio de 2000, iniciando suas atividades letivas em 09 de agosto do mesmo ano. Para a montagem dos novos cursos era necessária a aquisição do acervo bibliográfico que continha as obras de referência básica e complementar.

Com o passar dos anos, a partir de 2001 a Instituição desencadeou um processo de investimentos em infra-estrutura, como construções, ampliações e aquisição de equipamentos, que elevou o valor de seu imobilizado significativamente e que melhorou o nível de satisfação da clientela interna e externa consideravelmente.

Os dados da Tabela 18 demonstram os resultados da avaliação institucional relacionados à infra-estrutura, no ano de 2002 coletados por meio de questionários aplicados diretamente aos alunos e que continham perguntas referentes aos itens nela apresentados.

Tabela 18: Resultado da Avaliação Institucional - Infra-Estrutura

Pergunta	1	2	3	4	5	6	7	Total
01. Salas de aulas	72	185	80	11	2	0	2	352
02. Biblioteca	57	185	81	21	2	0	5	351
03. Laboratórios	93	175	48	17	17	0	8	358
04. Laboratório de informática	76	152	92	25	11	1	4	361
05. Auditório	37	104	94	47	55	1	4	342
06. Banheiros	37	55	91	152	9	2	4	350
07. Cantina	69	102	108	41	5	1	3	329
08. Refeitório	29	73	92	96	10	1	3	304
09. Reprografia	27	64	69	36	54	2	3	255
10. Secretaria	17	63	77	74	11	0	2	244
11. Tesouraria	43	126	50	17	4	1	2	243
12. NPD	75	137	43	17	6	1	2	281

Fonte: ESESFA (2002)

LEGENDA:

1 - EXCELENTE 2- BOM 3 - REGULAR 4- RUIM 5- NULO 6 - MÚLTIPLA MARCAÇÃO
7 - BRANCO

Em 2003, não foram incluídas as perguntas referentes à infra-estrutura no questionário da Avaliação Institucional, pois foram apenas concluídas algumas obras iniciadas em 2002, as quais não alterariam o resultado obtido na avaliação institucional de 2002.

4.2.1 Analisando os indicadores de desempenho

Nesta seção será realizada a análise dos dados que foram apurados na instituição pesquisada. A Tabela 19 demonstra o comportamento dos números referentes aos processos seletivos, matrículas efetuadas, ociosidade de vagas e evasão, no período de 1998 a 2003, em todos os cursos oferecidos pela ESESFA..

Tabela 19: Dados Gerais de todos os cursos da ESESFA

Total geral de todos os cursos		1999		2000		2001		2002		2003	
	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2	01.1	01.2	02.1	02.2	03.1	03.2
Inscritos no Processo Seletivo	160	232	309	453	358	328	241	350	197	394	206
Vagas Oferecidas	80	80	120	200	280	280	280	280	290	330	370
Relação Candidato/Vaga	2,00	2,90	2,58	2,27	1,28	1,17	0,86	1,25	0,68	1,19	0,56
Alunos Matriculados	92	78	121	202	220	226	182	212	153	253	134
Alunos que Concluíram o 1º Período	89	70	107	187	197	198	160	167	128	221	130
Vagas Ociosas	-	2	-	-	60	54	98	68	137	77	236
Evasão	3	8	14	15	23	28	22	45	25	32	4

Fonte: ESESFA (2004a)

De início será procedida a análise dos candidatos inscritos nos processos seletivos. Para tanto, apresentamos na Tabela 20 o resumo dos dados relativos desse indicador.

Tabela 20: Candidatos inscritos nos Processos seletivos - 1998 a 2003

PERÍODO	% DE EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO PERÍODO ANTERIOR
1999/1	45
1999/2	33
2000/1	46
2000/2	(20)
2001/1	(8)
2001/2	(26)
2002/1	45
2002/2	(43)
2003/1	100
2003/2	(47)

Fonte: ESESFA (2004a)

Com base nos dados da Tabela 20, pode-se concluir que os processos seletivos de início de ano sempre demonstraram melhor resultado em termos de demanda, do que os do início do segundo semestre. Com relação ao período objeto

desta pesquisa e o problema a ser investigado, ou seja, o impacto da mudança da gestão da IES, pode-se verificar que houve um crescimento de 45% e 100% nos períodos de 2002/1 e 2003/1, respectivamente, no número geral de inscritos para os quatro cursos. O período de 2002/1 coincide com o primeiro período de gestão do novo diretor e o de 2003/1 possui uma outra variável importante que pode ter influenciado este resultado que foi o reconhecimento do curso de ciências biológicas pelo Ministério da Educação, ocorrido no final do ano de 2002, o qual a instituição obteve os conceitos "Muito Bom" para infra-estrutura e projeto pedagógico e "Bom" para corpo docente. Este dado pode ser demonstrado pelo aumento de 98% e 124% de inscritos no processo seletivo, respectivamente em 2002/1 e 2003/1, apenas no curso de ciências biológicas.

Tabela 21: Dados do curso de Ciências Biológicas

Ciências Biológicas		1999		2000		2001		2002		2003	
Total	98.2	99.1	99.2	00.1	00.2	01.1	01.2	02.1	02.2	03.1	03.2
Inscritos no Processo Seletivo	160	232	87	143	73	101	60	119	53	119	59
Vagas Oferecidas	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	120
Relação Candidato/Vaga	2,00	2,90	1,09	1,79	0,91	1,26	0,75	1,49	0,66	1,49	0,49
Alunos Matriculados	92	78	75	82	70	82	58	67	52	63	39
Alunos que Concluíram o 1º Período	89	70	69	74	60	78	44	59	40	51	37
Vagas Ociosas	-	2	5	-	10	-	22	13	28	17	81
Evasão	3	8	6	8	10	4	14	8	12	12	2

Fonte: ESESFA (2004a)

Com relação ao curso de pedagogia também houve crescimento no número de inscritos no processo seletivo, apresentando melhor desempenho em 2003/1. O resultado obtido em 2003/1, no curso de pedagogia, teve um outro fator relevante como motivador, que foi a redução do valor da mensalidade em 50% de seu valor normal, a título de gratuidade, como estratégia adotada pela instituição para reduzir a ociosidade de vagas existente no curso.

Tabela 22: Dados gerais do curso de Pedagogia

Pedagogia	2000		2001		2002		2003	
Total	00.1	00.2	01.1	01.2	02.1	02.2	03.1	03.2
Inscritos no Processo Seletivo		64	26	31	15	7	103	39
Vagas Oferecidas		80	80	80	80	80	120	120
Relação Candidato/Vaga		0,80	0,33	0,39	0,19	0,09	0,86	0,33
Alunos Matriculados		61	19	27	13	0	83	35
Alunos que Concluíram o 1º Período		57	17	26	7	0	76	34
Vagas Ociosas		19	61	53	67	80	37	85
Evasão		4	2	1	6	0	7	1

Fonte: ESESFA (2004a)

Os cursos de educação física e farmácia apresentaram seus melhores desempenhos neste indicador, no período de 2002/1, início da mudança do processo de gestão da IES e em 2003/1 apresentaram crescimento médio de 38% e 15%, respectivamente.

Tabela 23: Dados do curso de Educação Física

Educação Física	2000		2001		2002		2003	
Total	00.1	00.2	01.1	01.2	02.1	02.2	03.1	03.2
Inscritos no Processo Seletivo	119	49	50	66	95	62	86	52
Vagas Oferecidas	80	80	80	80	80	80	80	80
Relação Candidato/Vaga	1,49	0,61	0,63	0,83	1,19	0,78	1,08	0,65
Alunos Matriculados	80	48	74	45	76	53	57	25
Alunos que Concluíram o 1º Período	73	41	63	39	61	48	49	25
Vagas Ociosas	-	32	6	35	4	27	23	55
Evasão	7	7	11	6	15	5	8	0

Fonte: ESESFA (2004a)

Tabela 24: Dados do curso de Farmácia

Farmácia	2000		2001		2002		2003		
Vespertino	99.2	00.1	00.2	01.1	01.2	02.1	02.2	03.1	03.2
Inscritos no Processo Seletivo	222	191	172	151	84	121	75	86	56
Vagas Oferecidas	40	40	40	40	40	40	50	50	50
Relação Candidato/Vaga	5,55	4,78	4,30	3,78	2,10	3,03	1,50	1,72	1,12
Alunos Matriculados	46	40	41	51	52	56	48	50	35
Alunos que Concluíram o 1º Período	38	40	39	40	51	40	40	45	34
Vagas Ociosas	-	0	-	0	-	0	2	-	15
Evasão	8	0	2	11	1	16	8	5	1

Fonte: ESESFA (2004a)

Em segundo lugar, será procedida a análise do indicador de desempenho "vagas oferecidas" pela IES no período. Com relação a este item, o aumento

apresentado nos períodos de 1998 a 2003 teve como fatores estimulantes a abertura de novos cursos ao longo do período, bem como o aumento do número de vagas para o curso de farmácia, a partir de 2002/2 e para o curso de pedagogia a partir de 2003/1. Esta estratégia foi adotada tendo em vista o subsídio que seria dado ao curso de pedagogia, com 50% de gratuidade na mensalidade, e com objetivo de abrir um único turno com mais alunos, caso não houvesse procura significativa que justificasse a abertura de duas turmas, em turnos diferentes.

O indicador analisado a partir de agora será o número de alunos matriculados na IES no período estudado. Neste item o melhor resultado apresentado no geral é no período de 2003/1, seguido de 2002/1, o que vem ao encontro do resultado apurado no indicador "inscritos no processo seletivo". Tal fato justifica-se pelos mesmos argumentos apresentados na avaliação do número de inscritos no processo seletivo.

Em seguida, apresenta-se o indicador "ociosidade de vagas". O maior índice de redução da ociosidade de vagas na IES foi registrado no período de 2003/1, quando as vagas ociosas eram de 34% no geral. No final do ano de 2003 foram registrados elevados índices de ociosidade, sendo que o curso de pedagogia atingiu um percentual de 72%, assumindo o *ranking* da IES. Segundo informações do Diretor Geral, a IES já pensa em outra estratégia para o curso de pedagogia, pois percebe-se que a demanda por ele está cada vez mais reduzida. Segundo o diretor geral da ESESFA, uma alternativa proposta será a criação do Instituto Superior de Educação, que integrará os currículos das licenciaturas oferecidas pela ESESFA. Assim, poderão ser agrupadas as disciplinas comuns às licenciaturas de pedagogia, ciências biológicas e educação física, com a finalidade de reduzir custos.

Por fim analisou-se o indicador "Evasão" que apresentou uma redução de 87% no geral da instituição em 2003/2. O desempenho de redução de evasão por curso foi o seguinte:

- Ciências Biológicas: 84%
- Educação Física: 100%
- Farmácia: 80%
- Pedagogia: 85%

A justificativa da ESESFA para a redução do índice de evasão está baseada em função dos investimentos que foram realizados, melhorando a qualidade dos cursos oferecidos, o que pode ser identificado por meio de respostas dadas pelos alunos no processo de avaliação institucional. Os investimentos realizados foram em infra-estrutura, qualificação docente e do corpo técnico-administrativo e incremento nas ações de marketing institucional.

Analisando os indicadores de desempenho da instituição, verifica-se que os anos de 2002 e 2003 apresentaram resultados considerados positivos pela IES nos seguintes itens: candidatos inscritos nos processos seletivos, número de alunos matriculados, redução de ociosidade e de evasão. Os índices financeiros apresentaram melhores desempenhos no período de 2000 a 2002 e o índice de endividamento foi maior em 2001, o que pode reforçar a justificativa da Mantenedora em modificar o gestor da instituição, pois a escola começava a demonstrar que era necessária ação estratégica para se manter no mercado.

Os resultados na melhoria de indicadores de desempenho, em 2002 e 2003, comprovam que o planejamento estratégico elaborado pela instituição estava de acordo com as necessidades que os ambientes interno e externo apresentavam no ano de 2000 e 2001.

Uma questão importante de se destacar é relacionada ao corpo docente da instituição, que no início de seu funcionamento era quase que a totalidade oriunda de Vitória. No ano de 2003, muitos professores da IES já mantinham suas residências em Santa Teresa. Este fato deve-se à política da IES em ampliar a carga horária de seus professores com a finalidade de torná-los exclusivos da instituição. A Tabela 25 demonstra a evolução no nível de titulação do corpo docente, o que contribui para o resultado alcançado pela IES nos reconhecimentos dos cursos e na avaliação dos alunos.

Tabela 25: Evolução no Quadro de Qualificação Professores

Grau de Instrução dos Profissionais	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Graduado	0	0	0	0	02	01
Especialista	02	05	15	23	29	26
Mestre	03	09	32	37	37	45
Doutor	01	03	09	07	12	15
Total	6	17	56	67	80	87

Fonte: ESESFA (2004d)

A rotatividade do pessoal docente na ESESFA é considerada pelos seus gestores como normal, pois não apresenta elevados índices. A IES elaborou, no ano de 2003, o Plano de Carreira do pessoal docente e também do técnico-administrativo, que já foi aprovado pela Mantenedora e que será implantado 180 (cento e oitenta) dias após o reconhecimento do último curso de graduação - Pedagogia. O fato de ainda não existir o plano de carreira implantado na IES, os docentes trabalham em regime de horistas, porém, a IES adotou a política de aproveitamento do docente em disciplinas de todos os seus cursos, limitado ao

número máximo de três, para não implicar no critério de avaliação do MEC com relação à qualidade e comprometimento do professor. Também faz parte da política de recursos humanos da instituição, o trabalho administrativo em atividades de coordenação de departamentos, extensão, pesquisa, avaliação institucional, dentre outros, pelas quais os docentes recebem como horas administrativas.

O quadro de pessoal administrativo também apresentou melhoria significativa na sua qualificação, sendo apresentado na Tabela 26.

Tabela 26: Evolução no Quadro de Qualificação Administrativo

Grau de Instrução	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ensino Fundamental	01	03	06	06	17	32
Ensino Médio	03	09	14	15	21	20
Ensino Superior Incompleto	0	0	06	09	12	17
Ensino Superior	04	05	08	11	09	15
Total	8	17	34	41	59	84

Fonte: ESESFA (2004d)

A capacitação e qualificação do corpo docente e do técnico administrativo sempre foi uma preocupação da instituição, que instituiu o planejamento anual como atividade obrigatória. Nesse planejamento são apresentados os relatórios do ano anterior para avaliação, bem como são traçadas as metas para o ano em exercício, seguindo o que está previsto no planejamento estratégico da instituição. Com essa estratégia tornou-se mais viável o envolvimento dos profissionais com as metas da IES e a adaptação às mudanças que ocorreram.

A adequação das organizações às mudanças ambientais, na visão de Miles e Snow (1978), dentro da abordagem de escolha estratégica, ocorre por meio de um modelo geral que descreve as decisões necessárias para que seja garantida a efetiva adaptação. Pereira (2003) diz que o conceito de ciclo de adaptação compreende a abordagem das mudanças, por meio da análise dos problemas

empresarial, de engenharia e administrativo. O processo pelo qual a ESESFA ajustou-se às mudanças ambientais, no período estudado, caracteriza-se principalmente, nos seguintes focos:

1) Problema Empresarial: mostra a preocupação em oferecer cursos de qualidade e reconhecer com os melhores conceitos possíveis os cursos já existentes.

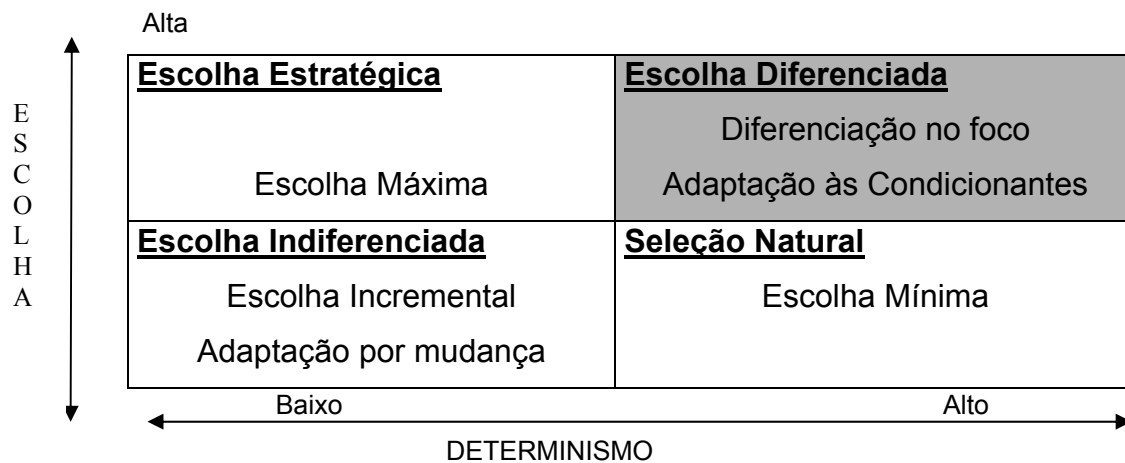
2) Problema Administrativo: preocupação da Mantenedora em implementar ações que buscassem ajustar a Instituição às exigências do MEC.

3) Problema de Engenharia: preocupação com o corpo docente e técnico administrativo, a fim de oferecer melhores condições de trabalho, com uso de tecnologia avançada para obter maior satisfação da clientela.

No período estudado, foi constatada na ESESFA, uma forte influência de fatores externos, especificamente os decorrentes das políticas implantadas pelo Ministério da Educação na avaliação de cursos e, ainda, por parte dos concorrentes. A IES adota nesse momento, no seu processo de adaptação estratégica, as características dos tipos analista e reativo, segundo Miles e Snow (1978), criando mudanças a partir das oportunidades que surgem no ambiente, com a proposta de abertura de novos cursos, contemplada no Plano de Desenvolvimento Institucional, cursos de extensão e de pós-graduação, adotando assim, estratégias significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional, mas ao mesmo tempo, continuando a funcionar com os mesmos cursos de graduação.

No período analisado, a ESESFA pode ser posicionada no quadrante da escolha diferenciada, conforme modelo apresentado por Hrebiniak e Joyce (*apud*

OLIVEIRA, 2001), onde ocorre a escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. Sob tais condições, existem certos fatores exógenos evidentes, que afetam a tomada de decisões, mas existe também a possibilidade de escolha por parte da organização, apesar da natureza autoritária das forças e limitações externas. A adaptação foi determinada, tendo o ambiente externo como regulador, sendo que não havia, por parte das atividades da organização, uma diferenciação significativa em seus cursos, e as que existiam, não eram divulgadas.



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (*apud* OLIVEIRA, 2001)

Figura 7: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

As principais estratégias para adaptar a IES ao novo cenário que o ambiente desenhava foram:

- busca contínua pela qualidade, com o propósito de obter os melhores conceitos nos reconhecimentos de cursos - em três cursos esta estratégia foi efetiva.
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI para solicitação de autorização para abertura de novos cursos - estratégia também já efetivada.

- Abertura de cursos de Pós Graduação - a IES já tem dois em pleno funcionamento.
- Realização de cursos de extensão - estratégia efetivada.
- Exigência de melhor performance dos alunos nos provões do MEC - estratégia parcialmente efetivada.
- Investimento contínuo na Biblioteca, Laboratório de Informática, Sistema de Rede Intranet e Internet., Laboratórios para aulas práticas, novas tecnologias educacionais, para melhorar a qualidade das aulas e demais atividades oferecidas - estratégia já efetivada.
- Maior participação da IES em atividades de extensão e pesquisa, para fortalecimento do vínculo com a comunidade - efetivamente implantada.
- Desenvolvimento de atividades culturais e esportivas na comunidade - parcialmente implantada.
- Implantação da Avaliação Institucional - estratégia adotada.
- Busca de parcerias com outras instituições para cursos de Pós Graduação *Strito Sensu* - estratégia não implantada.
- Capacitação permanente do corpo docente e administrativo - estratégia efetivada.

As estratégias definidas pela organização estão sendo implantadas com base na missão estabelecida pela IES que é "formar e educar cidadãos capazes de atuar

na sociedade de forma abrangente qualificada e comprometida com os valores franciscanos" (ESESFA, 2003).

O planejamento estratégico da ESESFA está possibilitando a continuidade administrativa, auxiliando na racionalização de recursos, integrando docentes, funcionários e alunos no cumprimento das diretrizes de curto, médio e longo prazo estabelecidas.

4.2.2 Análise Financeira

Os índices econômico-financeiros demonstram a situação da instituição no período e reforçam a preocupação da Mantenedora em agir rapidamente para se manter competitiva no mercado.

Os principais índices apurados e apontados neste trabalho são:

4.2.2.1 Índices de Liquidez

Tabela 27: Liquidez Corrente

Períodos	Ativo Circulante	Passivo Circulante	ILC
1998	801.481,15	10.405,13	77,027
1999	372.368,98	54.584,87	6,83
2000	305.983,11	99.907,68	3,062
2001	1.611.866,83	698.648,39	2,307
2002	1.748.364,23	766.113,38	2,282
2003	1.294.220,58	1.294.738,30	0,999

Fonte: ESESFA (2004b)

Tabela 28: Liquidez Seca

Períodos	Ativo Circulante - Estoques	Passivo Circulante	ILS
1998	687.584,68	10.405,13	66,081
1999	362.404,84	54.584,87	6,639
2000	305.983,11	99.907,68	3,062
2001	1.466.841,42	698.648,39	2,099
2002	1.741.391,19	766.113,38	2,273
2003	1.273.392,28	1.294.738,30	0,983

Fonte: ESESFA (2004 b)

Tabela 29: Liquidez Imediata

Períodos	Disponibilidades + Aplicações Temporárias	Passivo Circulante	ILI
1998	687.584,68	10.405,13	66,08
1999	362.404,84	54.584,87	6,64
2000	269.931,76	99.907,68	2,70
2001	731.583,09	698.648,39	1,05
2002	475.118,26	766.113,38	0,62
2003	321.343,28	1.294.738,30	0,25

Fonte: ESESFA (2004 b)

Tabela 30: Capital de Giro Líquido

Períodos	Ativo Circulante	Passivo Circulante	CGL
1998	801.481,15	10.405,13	791.076,02
1999	362.404,84	54.584,87	307.819,97
2000	305.983,11	99.907,68	206.075,43
2001	1.611.866,83	698.648,39	913.218,44
2002	1.748.364,23	766.113,38	982.250,85
2003	1.294.220,58	1.294.738,30	-517,72

Fonte: ESESFA (2004 b)

Os índices de liquidez permitem prever a capacidade da ESESFA em liquidar seus compromissos no vencimento e a capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações. Analisando os indicadores financeiros da instituição, no período estudado, constata-se que os índices de liquidez apresentam valores maiores do que 1, considerados como satisfatórios, segundo Santos (2001), em praticamente todos os anos pesquisados, com exceção do exercício de 2003. A avaliação da direção geral da ESESFA com relação aos índices de liquidez também foi satisfatória, pois demonstraram que a instituição conseguiu honrar seus compromissos financeiros no curto prazo. Os maiores índices de liquidez corrente que foram considerados pelo presente trabalho são os do ano de 2000, excluídos os de 1998 e 1999, períodos em que foram criados os dois primeiros cursos, mas com uma quantidade pequena de investimentos próprios, pois os recursos para montagem de biblioteca e laboratórios, que representaram o maior

volume de recursos financeiros na época, foram cedidos pelo governo municipal por convênio.

Os anos de 2000 e 2001 representaram dois períodos de paralisação de investimentos, que retornaram com toda força, a partir de 2002, que também apresentou índices satisfatórios de liquidez. Os índices apurados apresentaram uma queda, a partir de 2001, mesmo assim, mantiveram-se acima de 1, considerado satisfatório em 2001 e 2002. A liquidez corrente da ESESFA demonstrou sua capacidade de liquidação de compromissos no curto prazo. No índice de liquidez seca, a exclusão de estoques não alterou significativamente o resultado. A liquidez imediata apresentou baixos índices em 2002, o que pode ser justificado pelo fato de a IES não trabalhar com antecipação de recebíveis no período. O capital de giro líquido demonstrou resultado compatível com a liquidez corrente.

4.2.2.2 Índices de Estrutura

Esses índices indicam a posição relativa dos elementos que compõem o capital de giro em relação ao valor total desse capital.

Tabela 31: Participação das disponibilidades

Períodos	Disponibilidades	Ativo Circulante	IPD
1998	408.551,44	801.481,15	0,509
1999	107.736,41	362.404,84	0,297
2000	269.931,76	305.983,11	0,882
2001	248.692,37	1.611.866,83	0,154
2002	148.413,98	1.748.364,23	0,084
2003	229.287,07	1.294.220,58	0,177

Fonte: ESESFA (2004 b)

O índice de participação das disponibilidades apresentou valores baixos, nos períodos de 2001 a 2003 em relação aos exercícios anteriores, o que significa uma pequena representatividade das disponibilidades financeiras no capital de giro.

Tabela 32: Participação de Contas a Receber

Períodos	Contas a Receber	Ativo Circulante	IPCR
1998	24.350,00	801.481,15	0,030
1999	363,09	375.519,70	0,00096
2000	1.833,09	305.983,11	0,0059
2001	434.061,83	1.611.866,83	0,269
2002	485.723,30	1.748.364,23	0,277
2003	678.286,90	1.294.220,58	0,524

Fonte: ESESFA (2004 b)

O indicador de participação de contas a receber representa a participação da carteira de clientes sobre o total do capital de giro. Nos períodos de 2001 e 2002 mantiveram-se praticamente iguais. Em 2003, apresentou índice superior a 50%, o que significa que mais da metade do capital de giro estava representado por contas a receber.

Tabela 33 - Financiamento

Períodos	Financiamento	Ativo Circulante	IF
1998	0,00	801.481,15	0
1999	0,00	375.519,70	0
2000	13.850,54	305.983,11	0,045
2001	0,00	1.611.866,83	0
2002	108.333,35	1.748.364,23	0,061
2003	20.000,00	1.294.220,58	0,015

Fonte: ESESFA (2004 b)

O índice de financiamento indica qual o percentual do capital de giro que está suportado por empréstimos bancários. Tais índices apurados apresentaram valores baixos, o que significa que a IES está utilizando financiamento de fornecedores em vez de linha de crédito bancário.

No que diz respeito aos índices de estrutura, os melhores índices de desempenho foram apurados no ano de 2000 e 2002, que demonstram, inclusive, a dependência nesse último ano de valor suportado por empréstimo, por meio do índice de financiamento.

4.2.2.3 Índices de Rentabilidade

Os índices de eficiência global apresentaram melhores resultados em 2001, ano considerado atípico pela instituição, quando somente foram mantidos os serviços básicos de funcionamento da escola, sem maiores investimentos.

Tabela 34: Retorno Sobre o Ativo Operacional

Períodos	Lucro Líquido	Ativo Total	RAO
1998	203660,27	1409051,55	0,14
1999	(18085,36)	1143725,35	-0,02
2000	34799,12	1471303,06	0,02
2001	1016930,01	2803026,54	0,36
2002	548371,65	3890274,74	0,14
2003	488878,01	5047595,55	0,10

Fonte: ESESFA (2004 b)

O retorno sobre o Ativo Operacional indica a rentabilidade das operações em função dos ativos aplicados nelas. Os índices apresentaram um retorno sobre o ativo, em média de 12%, no período de 2002 e 2003. O retorno sobre a receita apresentou índices menores que o RAO, ficando na faixa de 8,5% no mesmo período.

Tabela 35: Retorno Sobre a Receita

Períodos	Lucro Líquido	Receita Líquida	#VALOR!
1998	203660,27	1133521,65	0,18
1999	(18.085,36)	1111184,61	(0,02)
2000	126421,47	2178017,39	0,06
2001	1016930,01	4520478,4	0,22
2002	548371,65	5384133,92	0,10
2003	488878,01	6820789,08	0,07

Fonte: ESESFA (2004 b)

Os índices de rentabilidade apresentaram seus melhores resultados nos períodos de 2001 e 2002. Vale ressaltar ainda a especificidade dos anos de 2000 e 2001 com a desaceleração dos investimentos na instituição.

O ROE é a taxa de retorno sobre o investimento da ESESFA e apresentou uma média de 15% no período de 2002 e 2003. O patrimônio líquido apresentou crescimento no período, conforme demonstra a Tabela 36, sendo que a instituição não recebeu acréscimo de capital, imobilizou um grande volume de recursos, o que tem como consequência a redução dos índices de liquidez.

Tabela 36 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido

RETORNO DO PL			
ANO	Lucro Líquido(R\$)	PL(R\$)	Resultado
1998	203.660,27	1.398.646,42	0,145
1999	-18.085,36	1.089,140,48	-0,02
2000	34.799,12	1.123.939,60	0,030
2001	1.016.930,01	2.104.378,15	0,483
2002	548.371,65	3.015.828,01	0,181
2003	488.878,01	3.729.627,30	0,131

Fonte: ESESFA (2004 b)

4.2.2.4 Índices de Endividamento

O endividamento geral está relacionado com o grau de alavancagem financeira da IES e mede o percentual de participação de recursos de terceiros no total de recursos utilizados pela empresa. Os valores apurados demonstram equivalência com os índices de capital de terceiros, ficando demonstrado novamente que a IES possui endividamento geral, em média de 24%, com a utilização de capital de terceiros, principalmente de fornecedores.

Tabela 37: Endividamento Geral

Períodos	Exigível Total	Exigível Total + PL	EG
1998	10.405,13	1.409.051,55	0,01
1999	54.584,87	1.143.725,35	0,05
2000	99.907,68	1.223.847,28	0,08
2001	698.648,39	2.803.026,54	0,25
2002	874.446,73	3.890.274,74	0,22
2003	1.317.968,25	5.047.595,55	0,26

Fonte: ESESFA (2004 b)

As decisões de financiamento precisam levar em consideração, além do custo, as modificações na estrutura do capital da empresa, ou seja, a participação de capitais próprios e de terceiros no financiamento de ativos. Indicam, ainda, o grau de risco acarretado pelos financiamentos.

Tabela 38 - Capital de Terceiros

Períodos	Exigível	Ativo Total	CT
1998	10.405,13	1.409.051,55	0,01
1999	45.666,84	1.143.725,35	0,04
2000	99.907,68	1.471.303,60	0,07
2001	698.648,39	2.803.026,54	0,25
2002	874.446,73	3.890.274,74	0,22
2003	1.317.968,25	5.047.595,55	0,26

Fonte: ESESFA (2004 b)

No período de 2001 a 2003, os índices de capital de terceiros mantiveram-se em média de 24%, o que significa que a IES utilizava financiamento de fornecedores a curto prazo, o que se reforça pela apuração do índice de capital de terceiros a longo prazo, com participação considerada irrelevante, se comparada ao capital de terceiros a curto prazo.

Tabela 39: Capital de Terceiros a Longo Prazo

Períodos	ELP	Ativo Total	CTLP
1998	0,00	1.409.051,55	-
1999	0,00	1.143.725,35	-
2000	0,00	1.471.303,60	-
2001	0,00	2.803.026,54	-
2002	108.333,35	3.890.274,74	0,03
2003	23.229,95	5.047.595,55	0,0046

Fonte: ESESFA (2004 b)

O indicador cobertura de juros expressa a capacidade da empresa em pagar suas despesas financeiras com base no lucro operacional gerado. Os índices apresentaram resultados elevados, o que vem de encontro com os valores baixos apurados para o índice de financiamento, indicando que a IES não se utilizou de financiamentos bancários relevantes em seu resultado operacional.

Tabela 40: Cobertura dos Juros

Períodos	Lucro antes Desp. Financ e IR	Despesas Financeiras	CJ
1998	208.159,10	4.498,83	46,27
1999	(18.085,36)	26.332,03	(0,69)
2000	147.875,15	21.453,70	6,89
2001	1.075.878,82	58.948,51	18,25
2002	687.337,45	29.615,80	23,21
2003	1.315.539,91	163.440,25	8,05

Fonte: ESESFA (2004 b)

O capital de terceiros sobre o capital próprio demonstra a proporção existente entre os recursos de terceiros e os recursos próprios. Os índices apurados apresentam, em média, valores de 33% ao ano, no período de 2001 a 2003, o que significa que a IES está alavancada pelo capital de terceiros, o que exige maior observação pela direção da mesma.

Tabela 41: Capital de Terceiros sobre Capital Próprio

Períodos	Exigível Total	Patrimônio Líquido	CT/PL
1998	10.405,13	1.398.646,42	0,01
1999	54.584,87	1.089.140,48	0,05
2000	99.907,68	1.123.939,60	0,09
2001	698.648,39	2.104.378,15	0,33
2002	874.446,73	3.015.828,01	0,29
2003	1.317.968,25	3.729.627,30	0,35

Fonte: ESESFA (2004 b)

A composição do endividamento indica como as dívidas estão distribuídas no curto e longo prazo. Os índices apurados indicaram uma forte participação das dívidas no curto prazo.

Tabela 42: Composição do Endividamento

Períodos	Passivo Circulante	PC + ELP	CE
1998	10.405,13	10.405,13	1,00
1999	54.584,87	54.584,87	1,00
2000	99.907,68	99.907,68	1,00
2001	698.648,39	698.648,39	1,00
2002	766.113,38	874.446,73	0,88
2003	1.294.738,30	1.317.968,25	0,98

Fonte: ESESFA (2004 b)

O endividamento financeiro fornece a informação sobre o peso das dívidas financeiras no endividamento total da IES. Analisando os índices apurados constatou-se que foram baixos, com exceção do ano de 2002, quando foram necessários diversos investimentos em infra-estrutura e equipamentos para preparar a escola para os reconhecimentos dos cursos de graduação, que se dariam a partir do segundo semestre.

Tabela 43: Endividamento Financeiro

Períodos	Dívidas Financeiras	Exigível Total	EF
1998	0,00	10.405,13	-
1999	1.989,22	54.584,87	0,04
2000	0,00	99.907,68	-
2001	0,00	698.648,39	-
2002	108.333,35	874.446,73	0,12
2003	23.229,95	1.317.968,25	0,02

Fonte: ESESFA (2004 b)

Com base nas Tabelas 37 a 43, verifica-se que a maioria dos índices revela que a instituição não tinha dívidas no período de 1998 a 2000 e que, em condições normais ou mesmo em outro ramo de atividades, a situação poderia ser considerada privilegiada, o que não ocorre no caso em análise. A situação apresentada define o momento que a IES estava vivendo e, com o problema da perda de receita e aumento de despesas, não sobravam recursos para investimentos, que é uma característica básica desse tipo de instituição, uma vez que precisam adequar-se às

condições mínimas exigidas pelo Ministério da Educação para a oferta de cursos de graduação.

A ESESFA apresentou maiores índices de endividamento geral e de capital de terceiros sobre o capital próprio, no ano de 2001, seguido do ano de 2002, primeiro exercício sob a gestão do novo diretor. A composição do endividamento demonstrou que a maior parte das dívidas da instituição estão para vencimento no curto prazo e o endividamento financeiro ocorreu apenas no ano de 2002, quando foram necessários diversos investimentos em infra-estrutura e equipamentos para preparar a escola para os reconhecimentos dos cursos de graduação, que se dariam a partir do segundo semestre. O índice de cobertura de juros demonstrou maiores valores em 2002 e 2001, pelo qual se pode verificar em que proporção os resultados da instituição permitem cobrir as despesas correspondentes aos encargos financeiros.

A análise das demonstrações financeiras ajuda a comparar o desempenho da empresa com outras do mesmo setor, o que não é o caso do presente trabalho, e avaliar tendências nas operações próprias, ao longo do tempo. Esses estudos auxiliam o gestor a identificar deficiências e, então, empreender medidas para melhorar o desempenho. Por isso, neste trabalho, os índices eleitos como os mais relevantes são os de liquidez, de estrutura, de endividamento e de eficiência global, razão pela qual a autora se concentrou neles para efetuar a mensuração do processo evolutivo da IES.

Na análise dos índices apresentados verifica-se que os valores de uma maneira geral apresentam uma situação pior do que antes da mudança de gestão. Faz-se necessário, então, justificar que as mudanças ocorridas na liquidez e no

resultado da instituição ocorreram em função dos novos investimentos que foram realizados, o que se pode constatar pelo acréscimo nos valores do ativo permanente, principalmente, no imobilizado, apresentados na Tabela 44.

Tabela 44 - Evolução dos Ativos Permanente e Imobilizado

	ATIVO PERMANENTE	ATIVO IMOBILIZADO
ANO	R\$ (VALOR)	R\$ (VALOR)
1998	607.570,40	607.570,40
1999	768.205,65	768.205,65
2000	917.864,17	917.864,17
2001	1.191.159,71	1.191.159,71
2002	2.139.318,81	2.139.318,81
2003	3.743.170,17	3.733.869,21

Fonte: ESESFA (2004 b)

Com base nas metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da ESESFA para o período de 2004 a 2008, a IES pretende abrir mais cinco cursos de graduação, sendo que dois deles no ano de 2005. Para o funcionamento dos dois cursos previstos para 2005 não serão necessários investimentos da IES durante os quatro primeiros semestres, pois a infra-estrutura necessária já é existente. Com isso, a perspectiva da IES é de aumentar a receita em cerca de 25% nos anos de 2005 e 2006 com a abertura de novos cursos e com a redução de investimentos melhorar a liquidez da instituição.

A inadimplência na instituição apresentou a seguinte evolução no período de 2001 a 2003:

Tabela 45: Evolução da Inadimplência

Ano	Inadimplência	
	R\$	% sobre a Receita Bruta
2001	434.061,83	9,59
2002	485.723,30	9,00
2003	678.286,90	9,93

Fonte: ESESFA (2004c)

O aumento da inadimplência está relacionado aos fatores do ambiente externo já citados neste trabalho, tais como: índice de desemprego, perda salarial do funcionalismo público e demais categorias e incompatibilidade da renda mensal média da clientela da ESESFA com o valor máximo absorvido para pagamento de mensalidade escolar.

Os resultados na melhoria de indicadores de desempenho em 2002 e 2003 comprovam que o planejamento estratégico elaborado pela instituição estava de acordo com as necessidades que os ambientes interno e externo apresentavam no ano de 2000 e 2001.

A saúde financeira da IES está demonstrada nos principais índices apurados no trabalho que indicam a capacidade de solvência de suas dívidas, principalmente no curto prazo, a pequena dependência de financiamentos bancários, o controle da inadimplência, o ajuste do capital de giro e o aumento no patrimônio da instituição.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e recomendações do presente trabalho. As discussões foram descritas no capítulo anterior e serão apresentadas neste capítulo sob a forma de conclusão final. As recomendações sugeridas apontam caminhos para ampliar as áreas possíveis de estudo sobre o tema apresentado por este trabalho.

No início deste trabalho, foi proposto o objetivo geral da pesquisa: “verificar se a mudança de gestão e da adaptação estratégica estão refletidas nos indicadores financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis da ESESFA, no período de 2001 a 2003”.

Um dos objetivos específicos a que se propôs este trabalho foi a identificação, descrição e análise do processo e mudança de gestão da ESESFA, a partir do ano de 2001. As mudanças ocorridas na ESESFA a partir de 2001, com a substituição do gestor principal, foram estudadas segundo os critérios de avaliação que sofrem a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre a estrutura de serviços a serem oferecidos, influenciando o processo decisório das IES, conforme sugerido por Aguiar (2004). O novo cenário do ensino superior traz consigo uma demanda emergencial, que é a profissionalização da gestão das instituições, onde

não se pode prescindir de uma direção preparada para os desafios da educação moderna e para o acompanhamento sistemático de práticas inovadoras de gestão.

A mudança do gestor na ESESFA foi importante, pois estava evidente a necessidade de profissionalizar a gestão e os processos, para manter a instituição viável no mercado. A qualidade e a excelência envolvem custos e, muitas vezes, somente as mensalidades não são suficientes para custeá-las. Portanto, faz-se necessário buscar com criatividade, fontes alternativas de recursos, o que ocorreu na ESESFA, com a abertura de cursos de extensão e pós-graduação. Outro fator importante percebido na instituição, a partir da mudança do gestor, foi que, num mercado competitivo, não se pode pensar em oferecer o mínimo para se extrair o máximo, para segurar o cliente. O cliente satisfeito é a melhor propaganda, o melhor marketing institucional e na ESESFA foi visível, através das avaliações institucionais, a satisfação dos alunos com as modificações realizadas na infra-estrutura, na qualificação do corpo docente e técnico administrativo e nos serviços oferecidos.

O processo decisório em uma IES está sujeito a um conjunto amplo de critérios de avaliação, sofrendo interferência direta do cenário interno e externo. Os gestores das IES podem ser considerados estrategistas, pois precisam desenvolver habilidades de liderança e controladoria. O estilo de liderança percebido pelos docentes e funcionários da ESESFA para o seu gestor é semelhante ao modelo apresentado por Mintzberg e Quinn (2001), que divide o trabalho administrativo em três níveis de gerenciamento: informação, pessoal e ação. Assim sendo, o novo gestor da ESESFA pauta suas ações no trabalho de gerenciar as pessoas encorajando-as a tomar decisões observando o gerenciamento da informação, ou seja, o seu estilo gerencial se define pela liderança que trabalha por meio das pessoas e das informações, com visão pró-ativa.

O segundo objetivo específico proposto para este trabalho foi: identificar, descrever e analisar os fatores do ambiente interno e externo que influenciaram a adaptação estratégica da ESESFA no período estudado. As modificações no interior da organização foram estudadas a partir do grau de “determinismo” e “voluntarismo” da organização, conforme sugerido por Hrebiniak e Joyce (*apud* OLIVEIRA, 2001) e o comportamento organizacional e os ciclos de adaptação estratégica foram analisados segundo os modelos sugeridos por Miles e Snow (1978), como pode ser observado no capítulo 4 desta pesquisa, nas seções 4.2 e 4.2.1.

Na análise dos ambientes interno e externo da instituição, verifica-se o estudo dos fatos mais relevantes do período, que eram passíveis de causar impacto na ESESFA, dentre os quais podemos destacar o Governo Federal, através das comissões de avaliação das condições de oferta de cursos, para efeito de reconhecimento dos mesmos, a sociedade da região de abrangência, o corpo docente e técnico-administrativo da IES, a entrada de novos concorrentes no mercado, o cenário econômico do Brasil e do Espírito Santo.

A análise do ambiente externo, considerando a organização como um sistema aberto, é fundamental para a compreensão do processo de adaptação da estrutura organizacional da ESESFA. É importante ressaltar a participação de todos os coordenadores da ESESFA, no sentido de dar à instituição um caminho para a implantação e consolidação dos cursos oferecidos. O envolvimento da Mantenedora também foi fundamental, quando percebeu a necessidade de profissionalizar a gestão, distribuindo assim, o poder por toda a organização, para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais para a IES, ou seja, o Diretor Geral, os Coordenadores de cursos, a Diretora Acadêmica e a Coordenadora Administrativo-Financeira.

Com relação às estratégias adotadas pela ESESFA no período estudado, observa-se que de acordo com os tipos de escolha organizacional, segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (*apud* OLIVEIRA, 2001), na maior parte do período analisado, a instituição se manteve no quadrante da escolha diferenciada, em que ocorre um alto grau de determinismo do ambiente e uma capacidade de escolha estratégica alta, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. A adaptação foi regulada pelo ambiente externo, sendo que não havia, por parte das atividades da organização, uma diferenciação significativa em seus cursos, e as que haviam, não eram divulgadas.

Na análise, os fatores do ambiente que influenciaram a adaptação estratégica da ESESFA, segundo o modelo proposto por Miles e Snow (1978), pode-se afirmar que a ESESFA, no período analisado, apresenta em grande parte do tempo, um tipo de adaptação organizacional com as características analista e reativo, criando mudanças a partir das oportunidades que surgiam no ambiente. O tipo reativo é aquele em que os executivos percebem as mudanças e incertezas no ambiente organizacional, mas não são capazes de responder eficientemente, relacionando estratégia-estrutura, raramente fazem ajustes, até que sejam forçados a fazê-lo pelas pressões ambientais. Já o analista é caracterizado pelas instituições que operam em dois tipos de produto-mercado – um mais estável e um mais variável. Na parte estável, operam buscando eficiência pelo uso de estrutura e processos formalizados. Na área variável, os administradores acompanham os competidores de perto para obtenção de novas idéias e rapidamente adotam as que lhe parecem mais promissoras. A proposta de abertura de novos cursos foi contemplada no Plano de Desenvolvimento Institucional, adotando assim, estratégias significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional, mas ao mesmo tempo,

continuando a funcionar com os mesmos cursos de graduação. Os cursos de extensão e pós graduação representam uma estratégia já efetivada na ESESFA.

O terceiro objetivo específico proposto no presente trabalho foi a identificação, a descrição e a análise do resultado financeiro da ESESFA no período. Com base nas demonstrações contábeis, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, foram apurados os índices de liquidez, os índices de estrutura dos principais itens que compõem o capital de giro, os índices de rentabilidade e os índices de endividamento da ESESFA no período estudado.

Em relação a análise dos índices apurados conclui-se que as mudanças ocorridas no ambiente interno da ESESFA, a partir da gestão profissional, foram refletidas no seu resultado financeiro. A capacidade de liquidez foi considerada satisfatória, segundo Santos (2001), pois os índices apresentaram valores maiores que um, em praticamente todo o período estudado, demonstrando que a ESESFA possui condições de liquidar seus compromissos no curto prazo.

Nos índices de estrutura apurados neste trabalho, foi evidenciada a forte participação do item contas a receber, na composição do capital de giro da ESESFA. O indicador apresentou no ano de 2003 um valor superior a 50%, o que significa que enfrentou um alto índice de inadimplência.

Os índices de financiamento apurados evidenciaram que a IES estudada utilizou mais financiamentos de fornecedores de curto prazo, do que de empréstimos bancários. O ano de 2002 representou o único período estudado que demonstrou um índice maior de endividamento financeiro, que foi justificado pela instituição com a necessidade de diversos investimentos de infra-estrutura e equipamentos para preparar a escola para os reconhecimentos de cursos. Analisando os indicadores

apurados na ESESFA, verifica-se que a instituição manteve os índices de endividamento controlados, sendo suportada basicamente por financiamento de fornecedores.

Os índices de rentabilidade mostram a combinação dos efeitos dos indicadores de liquidez, estrutura e endividamento sobre os resultados operacionais. O retorno sobre o ativo operacional indicou uma média de 12% ao ano, nos períodos de 2002 e 2003 e o retorno sobre a receita 8,5% nos mesmos anos. O retorno sobre o patrimônio líquido apresentou um índice médio de 15% nos anos de 2002 e 2003.

A análise das demonstrações contábeis teve início com o cálculo de um conjunto de índices financeiros desenvolvidos para revelar as forças e fraquezas relativas da instituição e para mostrar se a sua posição financeira tem melhorado ou deteriorado ao longo do tempo. Com os resultados encontrados, verifica-se que a ESESFA tem mantido o equilíbrio financeiro em suas operações, indicando uma situação de capacidade de liquidação de seus compromissos a curto prazo, pequena dependência de financiamentos bancários e aumento do patrimônio líquido da instituição.

Após a realização da pesquisa, verifica-se que os indicadores financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis ainda não refletem as mudanças ocorridas a partir da mudança de gestão e da adaptação estratégica adotados pela IES.

No corpo da pesquisa constante do capítulo 4, pode-se verificar uma visão integrada dos aspectos estudados no período de 2001 a 2003, apresentando os principais tipos de estratégias realizadas, tipos de adaptação organizacional e posicionamento da organização, no que tange ao determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

O presente trabalho teve algumas limitações que merecem ser mencionadas. Uma delas se refere ao estudo de caso ter sido realizado em apenas uma instituição de ensino superior, o que não recomenda que os resultados encontrados possam ser generalizados. Outra limitação apontada diz respeito ao período estudado ser de apenas três anos, que pode ser muito curto e talvez não terem sido suficientes para mostrar os reflexos das mudanças ocorridas e da adaptação estratégica adotada.

O desenvolvimento desta pesquisa permite fazer recomendações para trabalhos posteriores que venham a desenvolver a temática da análise das demonstrações contábeis, processos de gestão e de adaptação estratégica em instituições de ensino superior privadas. Como sugestão para outros trabalhos, seria interessante que o estudo fosse realizado em outras instituições que tenham sofrido mudanças semelhantes e com períodos maiores para efeito de análise dos resultados. Outra recomendação é de que o presente trabalho seja replicado no futuro na mesma instituição para verificar se os índices financeiros extraídos das Demonstrações Contábeis refletirão as mudanças ocorridas, num período de tempo maior.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Carlos Moacyr Duarte Meira de. **Gestão profissional do ensino superior: uma demanda emergencial**. Florianópolis: UFSC, 2004.
- ALVES, José F. **Praticando os cinco sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2000.
- BEAUD, Michel. **Arte da tese: como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- BODINI, Vera Lúcia. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRAGA, Ryon. O ensino superior é um bom negócio? **Aprender virtual**. 15. Ed. Ano 3. N. 6. São Paulo: Ideal, nov/dez, 2003.
- BRANDÃO, Livia Alves. **Desenvolvimento de gestores universitários: um estudo de caso**. Florianópolis: 2002. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- _____. Ministério da Educação. **Lei das Diretrizes e Bases**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 1996.
- _____. Ministério da Educação; Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Dados sobre a Educação Superior no Brasil: 1994–1999**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2000a.

_____. Ministério do Planejamento. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados sobre o censo demográfico no Brasil**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2000b.

_____. Ministério do Planejamento. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados sobre o censo demográfico no Brasil**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2001.

_____. Ministério da Educação. **Fatos sobre a educação no Brasil: 1994–2001**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2002a.

_____. Ministério da Educação; Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Dados sobre a Educação Superior no Brasil: 1996–2001**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2002b.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Dados sobre a Educação Superior no Brasil: 1996-2003**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2004.

BREALEY, R.A; MYERS, S.C. **Principles of corporate finance**. New York: McGraw-Hill, 1988.

BRIGHAM, E.F.; HOUSTON, J.F. **Fundamentals of financial management**. Illinois: Dryden, 1996.

BRIGHAM, E.F., GAPENSKI, L. C. EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. ; PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na sociedade do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERTO, D. Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHILD, John; SMITH C. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. **Journal of Mangement Studies**, 24-6, November 1987.

DAFT, Richard L. **Organizações, teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DONAIRE, Denis; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Princípios de estatística**. São Paulo: Atlas, 1979.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos. São Paulo: 2004. www.dieese.org.br

ESESFA. **Avaliação Institucional**. Santa Teresa, 2002.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**. Santa Teresa, 2003.

_____. **Setor de registro e controle acadêmico**. Santa Teresa, 2004a.

_____. **Contabilidade**. Santa Teresa, 2004b.

_____. **Tesouraria**. Santa Teresa, 2004c.

_____. **Departamento Pessoal**. Santa Teresa 2004d.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudos das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1975.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Adriana Gomes de. **Introdução às teorias administrativas**. Campinas: Alínea, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E. e GELBCKE, E.R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Lester A. Simões. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, Phillip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Phillip; MURPHY, Patrick E. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. Journal of Righer Education, Ohio State University, 52 (5), set/out. 1981.

MACHADO, Nelson Santos. **A dinâmica da estrutura, da estratégia e do poder nas organizações universitárias na perspectiva das configurações**: O caso da Universidade Estadual do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Tese

- (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MACHADO, André Luiz ; ROCHA, Carlos Henrique. **Desempenho acadêmico e desempenho financeiro: o caso das IES comunitárias**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAETERLINCK, M. **The life of the bee**. New York: Dadd, Mead, 1918.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo Atlas: 1995.
- MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: MacGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1987.
- _____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagem das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- NÖEL, A. **Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs**. Strategic Management Journal, 1989.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e prática**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Maria de Lourdes. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000**. Florianópolis, 2001. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PAGNONCELLI, D. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1992.

PEREIRA, Luiz Claudio. **Adaptação Estratégica em Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso na Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN. Florianópolis, 2003. 98 fls. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Programa de Pós Graduação em Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias de concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Capus, 1992.

_____. **Vantagem competitiva**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIBEIRO, Paulo José Gonzaga. **Adaptação organizacional estratégica na instituição de ensino superior, por meio da internacionalização**: o caso da universidade católica de goiás. Florianópolis: 2002. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: 1999.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1998).

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (org.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS FILHO, Camilo; MORAES, Sílvia (org.). **Escola e universidade na pós modernidade**. São Paulo: Fapesp, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHERMERHORN, John R. et. al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHRICKEL, W.K. **Demonstrações financeiras**: abrindo a caixa preta. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. São Paulo: Atlas, 2000.

- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- STONER, James A.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron, 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VARASCHIN, Márcia Janice. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: 1998. 191 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- WARDAMANN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- WOOD, Thomaz Jr (org). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.