

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MESTRADO EM CONTABILIDADE**

**LUIS CARLOS CAMBAUVA BELTRAMI**

**EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL SOB O DESEMPENHO CORPORATIVO:**ESTUDO DE MULTICASOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Salvador

2016

**LUIS CARLOS CAMBAUVA BELTRAMI**

**EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL SOB O DESEMPENHO CORPORATIVO:**ESTUDO DE MULTICASOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (*Strictu Sensu*) em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

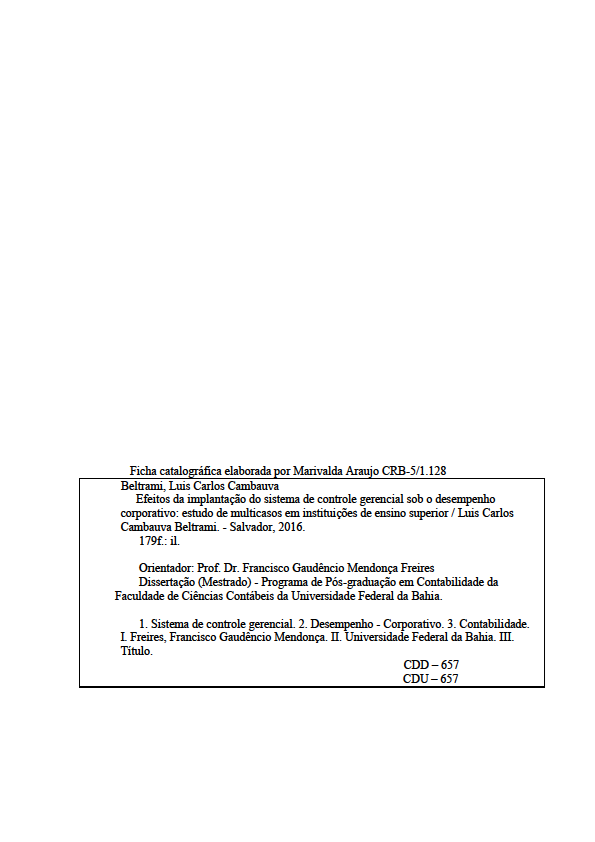
Área de concentração: Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Francisco Gaudêncio M. Freires

Salvador

2016





**LUIS CARLOS CAMBAUVA BELTRAMI**

**EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL SOB O DESEMPENHO CORPORATIVO:**ESTUDO DE MULTICASOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (*Strictu Sensu*) em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Aprovada em Salvador, 11 de Março de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Prof. Dr. Francisco Gaudêncio M. Freires**

**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade**

**(PPGCONT/UFBA)**

**(Orientador)**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Prof. Dr. Sônia Maria da Silva Gomes**

**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade**

**(PPGCONT/UFBA)**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Prof. Dr. Abraão Freire Saraiva Jr.**

**Núcleo de Pós-Graduação em Engenharia da Produção**

**(Universidade Federal do Ceará/UFC)**

Dedico este trabalho à Hayala e Raphael Beltrami, meus incentivadores e amores nesta vida;

Aos meus pais (*in memoriam*) pelo constante incentivo, apoio incondicional e pelo orgulho oriundo desta conquista.

**AGRADECIMENTOS**

A DEUS, nosso Pai Celestial que sempre oportuniza nosso crescimento!

À Hayala Beltrami, pelo incentivo, compreensão e carinho nos muitos momentos em que tive que me ausentar por conta dos estudos, e ao pequeno Raphael Beltrami, querido filho que alimenta a minha força interior e perseverança para vencer as vicissitudes da vida.

A todos os meus familiares, pelo apoio ao meu crescimento e desenvolvimento.

Ao Professor Dr. Gaudêncio Freires, querido Orientador que se colocou à disposição em me conduzir neste trabalho, sempre com pertinentes considerações e reflexões, bem como imensa cordialidade, respeito e apoio, sem a qual este trabalho não poderia ter atingido êxito.

Ao Professor Dr. Adriano Leal Bruni, pelas considerações iniciais no trabalho, orientações e pelas excelentes aulas, pautadas pela didática e pelo relacionamento simples e afetuoso.

À Professora Dra. Sônia Maria da Silva Gomes, que fortemente me incentivou no desenvolvimento do tema e do artigo, equilibrando reflexões racionais com apoio emocional.

Aos demais Professores do Programa, pela oportunidade que concederam para o meu crescimento pessoal.

A todos os colegas do Mestrado, aos colaboradores do programa e demais pessoas que, diretamente ou indiretamente, me ajudaram neste projeto.

“O que pode ser medido pode ser melhorado. ”

**Peter Druker**

**RESUMO**

O presente estudo visa compreender, sob a perspectiva da estrutura Alavancas de Controle de Simons, como e por que a implantação do Sistema de Controle Gerencial (SCG) influencia o desempenho financeiro e não financeiro. Para atender a este objetivo, foram utilizados dados provenientes de um estudo multicaso realizado em três instituições de ensino superior (IES) adquiridas por um grande grupo educacional, com abordagem de predominância qualitativa. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos no processo, análise de documentos internos e de domínio público e a observação direta. A análise de dados e dos documentos foi feita com base em categorias. Dentre os resultados apresentados, está um maior entendimento de como o SCG proveu foco e direcionamento organizacional, através da implantação da estratégia utilizando competências como a aprendizagem organizacional e a inovação. Evidenciou-se também que os sistemas de controle possuem papéis complementares e interdependentes, de forma que a ênfase em um sistema se beneficia da ênfase nos outros sistemas. Além disso, o estudo ajudou a entender mais profundamente a relação entre a adoção do SCG e o desempenho organizacional, apesar dos resultados não demonstrarem uma relação significativa entre estas variáveis, de forma que outros fatores podem exercer uma influência mais significativa na performance.

Palavras-Chave: Sistema de controle gerencial. Alavancas de Controle. Desempenho corporativo.

**ABSTRACT**

This study aims to understand, from Simon´s *Levers of Control* (LOC) perspective, how and why the implementation of the Management Control System (MCS) leads to financial and non-financial performance. In order to achieve this objective, a qualitative research has been addopted using data from a multiple case study, conducted at three higher education institutions acquired by a large educational company. Data collection has envolved semiestructured interview with main actors at the process, internal and public documents´ analisys and direct observation. Data and documents´ analisys have been conducted by categories. Among the several results presented there is a better understanding of how the MCS provided organizational focus and direction through strategy implementation using capabilities as organizational learning and innovation. Evidences also leads to the complementary and interdependent role played by the different control systems, so that a enfasis in one system also benefits the others. Furthermore, this research helps to broadly understand the relation between MCS addoption and organizational performance, despite the fact that results doesn´t demonstrate a significative link between the two variables, which may lead to others factors more influential in performance.

Keywords: Management control system. *Levers of Control*. Corporate performance.

**LISTA DE FIGURAS**

[Figura 1 - Modelo Teórico Alavancas de Controle 30](#_Toc424404706)

[Figura 2 - Conceitos de Aprendizagem Organizacional 35](#_Toc424404707)

[Figura 3- Modelo teórico da pesquisa 56](#_Toc424404708)

[Figura 4 - Planejamento da pesquisa 56](#_Toc424404709)

[Figura 5 - Número de base de alunos presencial e EAD da Estácio S.A. 63](#_Toc424404710)

[Figura 6 - Organograma do Grupo Estácio. 65](#_Toc424404711)

[Figura 7 - Principais destaques financeiros da Estácio S.A. 67](#_Toc424404712)

[Figura 8 - Principais indicadores e *valuation* da Faculdade São Luís 69](#_Toc424404713)

[Figura 9 - Principais indicadores e valuation da Faculdade Idez 71](#_Toc424404714)

[Figura 10 - Principais indicadores e valuation da Faculdade Uniuol. 72](#_Toc424404715)

[Figura 11 - Missão, Visão e Valores do grupo Estácio. 75](#_Toc424404716)

**LISTA DE QUADROS**

[Quadro 1 - Classificação acadêmico-administrativa das IES. 44](#_Toc424404722)

[Quadro 2 - Indicadores de desempenho dos construtos Ensino e Gestão. 50](#_Toc424404723)

[Quadro 3 - Valores do grupo Estácio e sua relação com o sistema de crenças. 78](#_Toc424404724)

[Quadro 4 - Resumo da análise do constructo SCG. 82](#_Toc424404725)

[Quadro 5 - Resumo da análise do constructo SCG e sua influência sob as competências primárias. 94](#_Toc424404726)

[Quadro 6 - Resumo da análise do constructo competências primárias e sua influência sob o desempenho......................................................................................................................................... 105](#_Toc424404727)

[Quadro 7 - Relação de questões usadas nas entrevistas........... 128](#_Toc424404728)

[Quadro 8 - Relação de documentos analisados.......... 168](#_Toc424404729)

[Quadro 9 - Indicadores de desempenhos das IES. 170](#_Toc424404730)

[Quadro 10 - Matriz de avaliação dos dados por categorias. 172](#_Toc424404731)

**LISTA DE GRÁFICOS**

[Gráfico 1 - Crescimento do número de matrículas presenciais e EAD no Brasil. 45](#_Toc424404812)

[Gráfico 2 - Valor médio das mensalidades em reais no ensino superior privado no Brasil. 46](#_Toc424404813)

[Gráfico 3 - Número de IES no Brasil. 47](#_Toc424404814)

**LISTA DE TABELAS**

[Tabela 1 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade São Luís – 2012-2014 96](#_Toc424404829)

[Tabela 2 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade Idez – 2012-2014 101](#_Toc424404830)

[Tabela 3 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade Uniuol – 2012-2014 103](#_Toc424404831)

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|  |  |
| --- | --- |
| ADP | Administração de Departamento Pessoal |
| AVA | Ambiente Virtual de Aprendizagem |
| BM&F BOVESPA | Bolsa de Mercadorias e Futuros & Bolsa de Valores de São Paulo |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CAPEX | *Capital Expenditure* |
| CEO | *Chief Executive Officer* |
| CFO | *Chief Financial Officer* |
| CPC | Conceito Preliminar de Curso |
| CSC | Central de Serviços Compartilhados |
| E3 | Espaço Estágio Emprego |
| EAD | Ensino à Distância |
| EBITDA | *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* |
| ENADE | Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes |
| FCA | Fato – Causa – Ação |
| FIES | Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior |
| GDO | Gestão de Desempenho das Operações |
| G&Q | Gestão & Qualidade |
| HBS | *Harvard Business School* |
| IDD | Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado |
| IES | Instituição de Ensino Superior |
| IGC | [Índice Geral de Cursos](http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_Geral_de_Cursos) |
| ISA | Índice de Satisfação do Aluno |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IPO | *Initial Public Offering* |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação |
| LOC | *Levers of Control* |
| M&A | *Mergers and Acquisitions* |
| MEC | Ministério da Educação |
| ONG | Organização Não-Governamental |
| PA | Plano de Ação |
| PDCA | *Plan, Do, Control, Act* |
| PEG | Programa de Excelência em Gestão |
| PIQ | Programa de Incentivo a Qualificação Docente |
| POP | Procedimento Operacional Padrão |
| PPO | Planejamento e Performance Operacional |
| PROUNI | Programa Universidade para Todos |
| ROL | Receita Operacional Líquida |
| SCG | Sistema de Controle Gerencial |
| SDCA | *Standard, Do, Control, Act* |
| SINAES | [Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema_Nacional_de_Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Educa%C3%A7%C3%A3o_Superior&action=edit&redlink=1) |
| US GAAP | *United States*  [*Generally Accepted Accounting Principles*](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema_Nacional_de_Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_Educa%C3%A7%C3%A3o_Superior&action=edit&redlink=1) |

**SUMÁRIO**

[1. INTRODUÇÃO 16](#_Toc448647672)

[1.1 Problema de Pesquisa 21](#_Toc448647673)

[1.2 Objetivos da Pesquisa 22](#_Toc448647674)

[1.2.1 Objetivo Geral 22](#_Toc448647675)

[1.2.2 Objetivos Específicos 22](#_Toc448647676)

[1.3 Justificativas 23](#_Toc448647677)

[1.4 Delimitação do Estudo 24](#_Toc448647678)

[1.5 Organização do trabalho 25](#_Toc448647679)

[2. REVISÃO DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE 26](#_Toc448647680)

[2.1 Sistemas de Controle Gerencial 26](#_Toc448647681)

[2.1.1 Estrutura Alavancas de Controle 29](#_Toc448647682)

[2.2 Sistema de Controle Gerencial e Competências Primárias 33](#_Toc448647683)

[2.3 Sistema de Controle Gerencial e Performance Corporativa 37](#_Toc448647684)

[2.4 Evolução recente do ensino superior no Brasil 44](#_Toc448647685)

[2.5 Indicadores de desempenho das instituições de ensino superior 50](#_Toc448647686)

[3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 54](#_Toc448647687)

[3.1 Caracterização da Pesquisa 54](#_Toc448647688)

[3.2 Metodologia para atendimento aos objetivos 56](#_Toc448647689)

[3.3 Diretrizes para Confecção do Relatório de Estudo de Caso 62](#_Toc448647690)

[4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO 64](#_Toc448647691)

[4.1 Descrição do Grupo Estácio 64](#_Toc448647692)

[4.1.1 Faculdade São Luís 69](#_Toc448647693)

[4.1.2 Faculdade Idez 71](#_Toc448647694)

[4.1.3 Faculdade Uniuol 73](#_Toc448647695)

[4.2 O Sistema de Controle Gerencial no Grupo Estácio à luz do modelo Alavancas de Controle 74](#_Toc448647696)

[4.2.1 Análise do Sistema de Crenças 75](#_Toc448647697)

[4.2.2 Análise do Sistema de Restrições 80](#_Toc448647698)

[4.2.3 Análise do Sistema de Controle Diagnóstico 81](#_Toc448647699)

[4.2.4 Análise do Sistema de Controle Interativo 83](#_Toc448647700)

[4.2.5 Análise da Implementação do SCG na organização e IES adquiridas 84](#_Toc448647701)

[4.3 Análise das categorias investigadas – Competências Primárias 83](#_Toc448647702)

[4.3.1 Aprendizagem Organizacional 83](#_Toc448647703)

[4.3.2 Inovação 85](#_Toc448647704)

[4.3.3 Empreendedorismo 89](#_Toc448647705)

[4.3.4 Orientação para o Mercado 90](#_Toc448647706)

[4.4 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional 95](#_Toc448647707)

[4.4.1 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade São Luís 96](#_Toc448647708)

[4.4.2 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade Idez 100](#_Toc448647709)

[4.4.3 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade Uniuol 102](#_Toc448647710)

[5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 107](#_Toc448647711)

[REFERÊNCIAS 117](#_Toc448647712)

[**APÊNDICE A** 128](#_Toc448647713)

[**APÊNDICE B** 132](#_Toc448647714)

[**APÊNDICE C** 134](#_Toc448647715)

[**APÊNDICE D** 168](#_Toc448647716)

[**APÊNDICE E** 170](#_Toc448647717)

[**APÊNDICE F** 171](#_Toc448647718)

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata do Sistema de Controle Gerencial (SCG), sob a perspectiva da estrutura Alavancas de Controle de Simons (1995; 2000), e como a sua implantação influencia o desempenho financeiro e não-financeiro. Especificamente, relaciona o SCG com o desempenho de forma indireta (HENRI, 2006; WIDENER, 2007; MUNDY, 2010), adotando a proposição de que o SCG influencia a formulação e a implantação da estratégia; essa pode ser mensurada pela presença de competências primárias que geram vantagens competitivas, sendo utilizadas a inovação, a aprendizagem organizacional, a orientação para o mercado e o empreendedorismo (HENRI, 2006; OYADOMARI, 2008); e que essas competências levam a uma melhoria da performance corporativa, de forma que o estudo se propõe a investigar como e por que ocorre esta influência, utilizando um estudo multicaso em Instituições de Ensino Superior (IES).

O estudo da relação entre o SCG e o desempenho corporativo é de vital importância para as organizações, considerando o atual ambiente corporativo caracterizado por rápidas mudanças nas tecnologias, clientes e informações, que demanda uma renovação contínua dessas organizações para sobreviverem à crescente competitividade, por meio da formulação e implementação exitosa das suas estratégias, bem como a capacidade de influenciar seus membros em direção aos objetivos em ambientes turbulentos.

Como consequência, há diversos autores na literatura que tem se dedicado ao estudo deste tema, sendo que os resultados da maioria dos trabalhos desenvolvidos com esse objetivo destacam a importância dos sistemas de controle para a formulação e a implementação da estratégia, visando atingir os objetivos organizacionais (SIMONS, 2000; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; ALVES, 2010; MERCHANT; VAN STEDE, 2012; FRIGOTTO; COLLER; COLLINI, 2013).

A Estratégia se preocupa em estudar como as empresas adquirem e mantém vantagens competitivas, sendo reconhecidas como capacidades primárias para alcançar estas vantagens à inovação, à aprendizagem organizacional, a orientação para o mercado e o empreendedorismo (BISBE; OTLEY, 2004; HENRY, 2006; WIDENER, 2007; OYADOMARI, 2008; MUNDY, 2010; OYADOMARI, 2012; MUNDY, 2013; ACQUAAH, 2013), que levariam a um desempenho superior dentro de uma área.

Simons (1995; 2000) aborda a relação entre o SCG e a estratégia por meio da estrutura de Alavancas de Controle ou *Levers of Control* (LOC), em que os quatro sistemas de controle – Sistemas de Crenças (*Belief Systems*), Sistemas de Restrições (*Boundary systems*), Sistemas de Controle Diagnostico (*Diagnostic Control Systems*) e Sistemas de Controle Interativo (*Interative Control Systems*) – atuam em conjunto para implantar a estratégia e beneficiar indiretamente o desempenho corporativo. O benefício decorre da estrutura do LOC, onde forças opostas trabalham para equilibrar a necessidade de controle e a criatividade dos colaboradores, conceito nomeado pelo autor de Tensão Dinâmica.

O conceito de Tensão Dinâmica pode ser exemplificado através de objetivos opostos como crescimento das vendas e do lucro, porém com risco monitorado (OYADOMARI, 2008), liberdade e restrição, descentralização e prestação de contas e direcionamento da alta direção com a criatividade dos colaboradores (SIMONS, 1995, p. 4).

De acordo com o modelo de Simons (1995; 2000), o sistema de crenças direciona a estratégia organizacional por meio da Missão, Visão e Valores, identificando oportunidades. O sistema de restrições funciona como limitador da atuação da organização na busca destas oportunidades, a exemplo dos códigos de conduta. O sistema de controle interativo tem como foco as incertezas estratégicas e visa a aprendizagem organizacional por meio de debates internos. Por fim, o sistema de controle diagnóstico é voltado a medição da performance e dos fatores críticos de sucesso, atuando como força oposta ao interativo.

O equilíbrio decorrente da utilização de diferentes sistemas de controle é fundamental para a implementação da estratégia (HENRY, 2006; WIDENER, 2007; MUNDY, 2010; ALVES, 2010; MERCHANT; VAN STEDE, 2012; ARJALIES; MUNDY, 2013).

Sob esta ótica, o LOC pode ser considerado como um sistema de controles formais, de natureza interdependente e complementar, a qual exerce influência sobre a performance dos colaboradores e na melhoria da tomada de decisões. Os estudos internacionais têm investigado de forma empírica a relação do uso do SCG sob a estrutura do LOC com o desempenho corporativo de forma indireta, por meio da influência na estratégia, que ocorre devido ao desenvolvimento de vantagens competitivas como inovação, empreendedorismo, liderança e aprendizagem organizacional (BISBE; OTLEY, 2004; HENRY, 2006; WIDENER, 2007; GANI; JERMIAS, 2012; ARJALIES; MUNDY, 2013; CONDE et al., 2013; STRAUB; ZECKER, 2013; HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014).

No Brasil, a relação entre SCG e desempenho de forma indireta também foi abordada em estudos empíricos, investigando a influência daquele sob a estratégia, avaliada por competências como aprendizagem organizacional e inovação (FREZATTI, 2005; GUERRA, 2007; AGUIAR; FREZATTI, 2007; AGUIAR; PACE; FREZATTI, 2009; OYADOMARI, 2008; OYADOMARI et al., 2013).

A grande maioria dos estudos nacionais e internacionais se caracteriza por adotar uma abordagem quantitativa, descrevendo as relações entre as variáveis por meio de técnicas estatísticas sem, contudo, investigar como e por que o SCG favorece a implantação da estratégia e o desenvolvimento de competências organizacionais que impactam sobre o desempenho corporativo. Além disso, grande parte dos *proxies* utilizados se referem a medidas financeiras de desempenho, enquanto Kaplan e Norton (1997) enfatizam a importância da utilização de medidas não-financeiras para uma melhor gestão do negócio.

Henri (2006) sugere que o desempenho seja mensurado através de indicadores não-monetários, já que no seu estudo as competências influenciaram outras dimensões de desempenho, como satisfação de clientes, participação no mercado e desenvolvimento de novos produtos. Além disso, sugere a utilização de estudos qualitativos, buscando aprofundar o entendimento da relação.

Desta forma, há uma lacuna teórica de estudos, especialmente de natureza qualitativa, sobre como o SCG exerce influência sobre as capacidades primárias, cuja teoria aponta que geram vantagens competitivas sustentáveis, e como estas levariam a uma melhoria do desempenho.

O desempenho pode ser medido por indicadores financeiros, tais como *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (*Ebitda*), que mensura o resultado operacional, Margem *Ebitda*, que demonstra o resultado operacional em termos percentuais, e Receita Operacional Líquida (ROL), que quantifica o faturamento bruto menos as deduções; já o desempenho não financeiro pode ser medido pela avaliação do clima organizacional, notas relacionadas ao processo regulatório, índice de satisfação dos clientes, dentre outros.

O estudo da relação entre o SCG e o desempenho se reveste de grande importância no competitivo mercado brasileiro da educação, que em 2012 representava o quinto maior mercado de ensino superior do mundo, e o maior mercado de ensino superior da América Latina, com mais de sete milhões de matrículas, conforme dados do Ministério da Educação (MEC).

A crescente demanda por qualificação de profissionais, que deriva do crescimento econômico e da histórica baixa escolaridade brasileira, aliada a modelos de financiamento governamentais como o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (Prouni), gerou um crescimento significativo deste mercado nos últimos anos, mensurados por indicadores como aumento do número de matrículas em 132%, entre 2001 e 2011, conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2013).

Neste contexto, a expansão do mercado gerou também um aumento na quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) de 74% entre o período de 2001 a 2012, dentre as quais grandes grupos educacionais com capital aberto na bolsa de valores. Além disso, cerca de 40% dos alunos estão concentrados em 20 grupos educacionais. Apesar deste aumento na quantidade de matrículas e IES, houve uma redução no valor médio das mensalidades em 2,8%, no período compreendido entre 1999 e 2009 (HOPER, 2013), premindo as organizações do setor a buscarem novas formas de melhorarem seu desempenho.

Portanto, a hipercompetividade do setor aliado ao aumento da regulação estatal exercida pelo Ministério da Educação (MEC) por meio de indicadores como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), o Índice Geral de Cursos avaliados da instituição (IGC) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), demandam cada vez mais das IES uma significativa utilização do SCG para garantir a implementação da estratégia e atingir os resultados.

A partir do contexto apresentado, o presente trabalho investiga a relação entre o SCG e o desempenho corporativo por meio de um estudo multicaso em três IES sob uma perspectiva qualitativa, visando entender como e por que ocorre esta influência. As IES investigadas passaram por um processo de aquisição por um grupo externo, e sua escolha se funda nos seguintes fatores: a possibilidade de estudo do SCG e as variações no desempenho financeiro e não-financeiro antes e após a aquisição; de investigação de IES com características e localizações diversas; de obtenção de dados estratégicos passíveis de avaliação neste trabalho. O estudo das IES visa ajudar também a compreender o processo dentro de outras organizações.

As IES foram adquiridas em 2012 pela Estácio Participações S.A., a segunda maior organização privada no setor de ensino superior do Brasil em números de alunos matriculados (mais de 437.000 alunos em 2014). A organização foi fundada em 1970 no Rio de Janeiro, iniciando um forte período de expansão na década de 1990 para diversas capitais brasileiras, e hoje está presente em 20 estados brasileiros por meio de 80 campi.

Em 2007, a empresa começou a realizar uma migração do modelo de empresa familiar para um modelo de mercado, após a entrada do grupo de *private equity* GP investimentos, que adquiriu 20% do controle e da gestão conjunta da companhia. Neste mesmo ano realizou um *Inittial Public Offer* (IPO) ou oferta pública inicial de ações na BM&F Bovespa, aderindo ao Novo Mercado (o mais alto nível de Governança Corporativa no Brasil) em 2008. A adesão ao Novo Mercado demanda a reestruturação de uma série de controles e práticas internas, visando atender aos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Em 2009, a companhia iniciou um processo de profissionalização da gestão, através da construção de um novo SCG que auxiliou a construção de uma cultura orientada por resultados e meritocracia; iniciou também a operação da modalidade de Ensino a Distância (EAD), elaboração do novo modelo de ensino e criação de uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), cujo objetivo foi a centralização das atividades meio e redução de custos em escala.

A Estácio S.A. define como algumas de suas principais estratégias o crescimento por meio do aumento da base de alunos, da inovação da oferta de cursos, da expansão do EAD, da abertura de novas unidades, da qualidade e diferenciação do produto, dos ganhos de eficiência e rentabilidade e da perpetuação da cultura organizacional e do modelo de gestão.

Em 2011, a estratégia de abertura de novas unidades e consolidação da presença em nível nacional levou a empresa a um forte processo de aquisição de outras IES, especialmente na região nordeste, adquirindo as seguintes instituições que serão investigadas neste estudo: Faculdades Idez e Uniuol, ambas localizadas em João Pessoa (Paraíba); e Faculdade São Luís, sediada em São Luís (Maranhão). As IES adquiridas passaram por um processo de implantação do SCG, integração de sistemas, cultura e modelo de gestão, permitindo a avaliação da sua influência sobre os resultados pós-aquisição.

Por fim, a premente necessidade de alinhar os colaboradores à estratégia da organização, visando prosperar dentro do cenário apresentado, tem levado os executivos da Estácio a adoção de um SCG, modelo de gestão e estrutura organizacional próprios, visando criar vantagens competitivas que geram reflexos sobre o desempenho organizacional.

# 1.1 Problema de Pesquisa

A partir da discussão apresentada, a adoção do SCG pode favorecer a formulação e a implantação da estratégia, através do desenvolvimento de competências organizacionais que geram vantagens competitivas, sendo utilizadas a inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo, justificadas pela teoria, e que essas exerçam um impacto significativo sob o desempenho organizacional, mensurada por indicadores de natureza financeira e não financeira. Assim, a questão central do presente estudo é: **como e por que a implantação do sistema de controle gerencial influencia o desempenho financeiro e não financeiro de Instituições de Ensino Superior?**

# 1.2 Objetivos da Pesquisa

# 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo visa compreender, sob a perspectiva da estrutura Alavancas de Controle de Simons, como e por que a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro.

# 1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do questionamento que motivou o desenvolvimento da pesquisa foram definidos também alguns objetivos específicos a serem alcançados por este trabalho, tais como:

1. Identificar o perfil das empresas selecionadas, descrevendo os seus respectivos processos de implantação do novo SCG em detrimento do sistema de controle anterior;
2. Analisar de que maneira as mudanças ocorridas no SCG influenciaram o desenvolvimento das competências primárias inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo nas IES estudadas;
3. Identificar como e por que estas competências primárias influenciaram o desempenho financeiro e não financeiro, avaliados antes e depois da aquisição, no período compreendido entre 2012 a 2014;

# 1.3 Justificativas

O presente estudo visa contribuir com a escassa literatura existente no Brasil de pesquisas qualitativas acerca da relação entre SCG e performance, sobretudo em IES. Oyadomari et al*.* (2009) enfatizam a quantidade de estudos na literatura internacional sobre SCG e o modelo de Simons, que não se reflete na pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil. Henri (2006) sugere a realização de mais pesquisas qualitativas e abordagens que utilizem indicadores não-financeiros para um melhor entendimento da teoria do SCG.

De fato, não foram encontradas pesquisas qualitativas no Brasil que tratem de investigar de que maneira o SCG causa esta influência sob a estratégia, como e por que este influencia o desenvolvimento de competências organizacionais, bem como a maneira que os diferentes sistemas de controle interagem para atingir os objetivos da empresa. As pesquisas em controle gerencial tiveram um significativo avanço no Brasil, contudo, são focadas em estudos empíricos de natureza quantitativa (FREZATTI, 2005; GUERRA, 2007; AGUIAR; FREZATTI, 2007; AGUIAR; PACE; FREZATTI, 2009; OYADOMARI, 2008; OYADOMARI et al., 2013).

Assim, visa preencher especificamente a lacuna de investigações acerca das maneiras pela qual o SCG influencia a implantação da estratégia e a performance de uma organização, o que pode contribuir para a literatura e a gestão empresarial com um maior entendimento acerca de questões como o processo de implantação, a gestão do SCG, a sua relação com a estratégia e o equilíbrio entre os custos e benefícios do SCG.

Por fim, o estudo contribui no entendimento do papel dos sistemas de controle gerencial na área de educação, tópico ainda não explorado na literatura de contabilidade gerencial no Brasil. A área atravessa atualmente um momento de grande mudança decorrente da crescente competitividade e necessidade de gestão profissional, que perpassa pela implantação e manutenção de sistemas de controle que favoreçam a implantação da estratégia e alcance dos objetivos organizacionais, mas nem sempre estes controles têm correspondido as suas expectativas.

# 1.4 Delimitação do Estudo

Os sistemas de controle formais adotado nesta pesquisa são baseados no trabalho de Simons (2000), que utiliza a estrutura conhecida como LOC para designar estruturas formalizadas que mantém ou alteram padrões da estrutura organizacional. Apesar da estrutura do LOC ser fartamente utilizada na literatura com 2056 citações (Google Acadêmico, 2014), sua principal fragilidade reside nas suas definições vagas e ambíguas, causando definições diferentes para o mesmo objeto, tornando difícil a comparação entre os estudos (TESSIER; OTLEY, 2012).

Além disso, esta pesquisa não contempla os sistemas de controles informais, definidos por Langfield-Smith (1997) como controles que não são conscientemente criados pela empresa, e sim derivados da cultura organizacional, valores compartilhados e normas. Hopwwod (1976) e Ouchi (1992) asseveram a importância destes tipos de controles para as organizações, oriundos de processos de socialização.

O estudo utiliza dados primários e secundários obtidos por meio de roteiro de entrevista, observação e coleta de informações por meio de acesso ao site, manuais e documentos da empresa. O instrumento de pesquisa foi aplicado nos principais utilizadores do SCG da empresa investigada, adstringindo-se ao *Chief Executive Officer* (CEO), ao *Chief Financial Officer (*CFO), ao gestor do SCG e aos gestores de unidades de negócios das três IES adquiridas, indicados para avaliar mais eficientemente o impacto do SCG no desempenho da organização.

Como forma de triangulação dos dados, serão analisados indicadores financeiros e não-financeiros das três IES adquiridas. Apesar da literatura acadêmica apontar diversos tipos de indicadores para as IES, serão utilizados um conjunto de 8 indicadores: *Ebitda*, Margem *Ebitda*, Receita Operacional Liquida (ROL), Base de alunos, IGC, IGC contínuo, nota na pesquisa de clima e nota da satisfação dos alunos. Os indicadores foram selecionados em função de embasamento na literatura acadêmica, bem como por serem considerados mais críticos e essenciais pela organização investigada.

Por fim, a pesquisa foi realizada em três IES adquiridas pelo grupo Estácio, sendo possível a investigação da atuação do SCG antes e pós-aquisição, e como produz efeitos sob a performance corporativa. Os dados da pesquisa referem-se ao período ente 2012 a 2014.

# 

# 1.5 Organização do trabalho

Este trabalho será dividido em 5 capítulos. O presente capítulo apresenta a introdução, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, as justificativas e a delimitação do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre SCG, abordando a estrutura *Levers of Control* de Simons; o SCG e as competências primárias aprendizagem organizacional, inovação, empreendedorismo e orientação para o mercado; uma revisão dos principais estudos acerca da relação entre o SCG e desempenho corporativo; o mercado de ensino superior no Brasil; ao final do capítulo, os principais indicadores de performance da área. O terceiro capítulo contempla os procedimentos metodológicos, detalhando a abordagem, a metodologia e as diretrizes para confecção do relatório de estudo de caso. A análise e discussão dos resultados é apresentado no capítulo quatro. Por fim, o capítulo 5 aborda as conclusões e considerações finais.

# 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo revisar a literatura sobre Sistemas de Controle Gerencial (seção 2.1) e o modelo teórico *Levers of Control* de Simons (subseção 2.1.1); as competências primárias inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo (seção 2.2); os estudos que investigaram a relação do SCG com o desempenho corporativo (seção 2.3); a evolução do segmento de ensino superior no Brasil (seção 2.4); por fim, os indicadores de desempenho das IES (seção 2.5).

# 2.1 Sistemas de Controle Gerencial

Controle é o processo de acompanhar as atividades de uma empresa e sua consistência com os planos para que os objetivos sejam alcançados (DRURY, 2004), assegurando que a organização siga na direção pretendida (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O sistema de controle visa criar as condições que motivem as organizações a obter determinados resultados (FISHER, 1995; KLOOT, 1997). O trabalho de Anthony (1965, p. 17) definiu o controle gerencial como “o processo pela qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados efetivamente e eficientemente para o alcance dos objetivos organizacionais”.

O termo controle gerencial foi desenvolvido na *Harvard Business School* (HBS), e seu termo nos moldes modernos foi utilizado pela primeira vez durante cursos ministrados pela HBS durante os anos de 1941 a 1945 para a *US National Defense*. A escola de negócios treinou oficiais militares e executivos civis visando incrementar suas competências analíticas, auxiliando-os a otimizar os escassos recursos disponíveis para os esforços da segunda guerra mundial. A partir destes cursos Robert Anthony lançou seu trabalho seminal intitulado *Planning and Control Systems* em 1965 (STRAUB; ZECHER, 2013).

A necessidade de controle deriva de três problemas relacionados aos colaboradores e suas respectivas performances (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012): a) falta de direção, de forma que os colaboradores simplesmente não sabem o que a organização espera deles, prejudicando a sua performance; b) problemas motivacionais, visto que os colaboradores tem interesses próprios que muitas vezes não coincidem com os da empresa c) limitações pessoais, devido à características como falta de conhecimento, informação ou competências inerentes a função.

A partir do contexto apresentado, o Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode ser definido como um processo que os gestores usam para influenciar a performance e o comportamento das pessoas da organização, de forma a assegurar que a estratégia seja posta em prática e alcance seus objetivos, eficientemente e eficazmente, ou mesmo possa superá-los (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; STRAUB; ZECHER, 2013).

O objetivo precípuo do SCG é monitorar decisões através da organização e guiar o comportamento dos membros nas direções requeridas, de forma a auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais, incluindo a performance (BHIMANI et al., 2008; MERCHANT; VAN STEDE, 2012). Assim, as organizações utilizam o SCG para formulação e para alinhamento dos colaboradores à estratégia da empresa, visando alcançar os objetivos, mensurados por indicadores financeiros e não financeiros. Além disso, há uma tendência dos modelos de controle de gestão mais recentes de incorporação de indicadores ligados a aspectos qualitativos, cujas variáveis possibilitem aos executivos uma visão abrangente do desempenho de suas organizações.

Segundo Ferreira e Otley (2006; 2009), o SCG pode ser abordado a partir de duas dimensões, apresentados como desenho e uso. A primeira refere-se às características da informação, além de técnicas e artefatos utilizados pela Contabilidade Gerencial (CHENHALL, 2003) tais como orçamento, planejamento estratégico e técnicas tradicionais de custeio; a segunda se relaciona com a implementação das estratégias (uso diagnóstico) e redução das incertezas estratégicas (uso interativo), o que gera aprendizagem organizacional e, consequentemente, impacto sobre o desempenho (SIMONS, 1995).

A dimensão desenho requer a presença de determinados aspectos qualitativos denominados de atributos, que regulam o alcance e as características das informações proporcionadas (FREZATTI et al*.*, 2012). Os atributos segundo os autores são apresentados a seguir:

*Escopo*: avalia o foco (fonte de informações da empresa, que podem ser internas ou externas à empresa), quantificação (relacionado a informações financeiras e não financeiras) e horizonte (informações passadas e futuras);

*Tempestividade*: refere-se à oferta da informação quando requisitada ou na frequência desejada, de forma a dar suporte às decisões tomadas;

*Integração*: objetiva a coordenação de vários segmentos dentro de uma subunidade, avaliando o desempenho de uma unidade sobre as demais;

*Agregação*: visa ofertar a informação em vários níveis de aglutinação, desde uma informação considerada básica até mesmo informações agregadas em vários períodos de tempo e por centros de custo, áreas de interesse, etc.

Aguiar, Pace e Frezatti (2009) utilizam o trabalho de Ferreira e Otley (2006) para investigar quais os principais inter-relacionamentos entre as duas dimensões citadas – desenho e uso – além de outras duas utilizadas no trabalho de DeLone e McLean (1992) - satisfação do usuário e impacto individual. Os autores concluem que uso do sistema, satisfação do usuário e impacto individual mantêm entre si um relacionamento de interdependência, apesar da necessidade de futuros estudos empíricos que corroborem as hipóteses levantadas.

O SCG possui dois papéis interdependentes e complementares, relacionados a controle do atingimento das metas organizacionais e autonomia para que os colaboradores busquem novas oportunidades e resolvam problemas (CHENHALL; MORRIS, 1995). A tensão decorrente do equilíbrio entre controle e autonomia, aprofundado no tópico seguinte, alavanca as capacidades organizacionais e vantagens competitivas (HENRY, 2006), apesar da dificuldade de equilibrar estas forças em virtude de fatores como complexidade dos mercados e dependência de atributos organizacionais específicos (MUNDY, 2010).

O trabalho de Simons (2000) aborda o assunto sob uma visão mais ampla, ao discutir diferentes tipos de controle e seu papel na formulação e implementação da estratégia. O autor define o SCG como procedimentos e rotinas formalizadas que usam informação para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (SIMONS, 1987). Assim, o SCG é uma rotina formal tal como alguns artefatos mais tradicionais da Contabilidade Gerencial, a exemplo do orçamento ou planejamento; além disso, o SCG é um sistema baseado em informações utilizado pelos gestores; finalmente, este sistema de informações se torna um sistema de controles quando efetivamente mantém ou altera padrões no ambiente organizacional, incluso, mas não restrito ao atingimento das metas, como também ao processo de *empowerment* dos colaboradores, estimulando a criatividade e a inovação.

# 2.1.1 Estrutura Alavancas de Controle

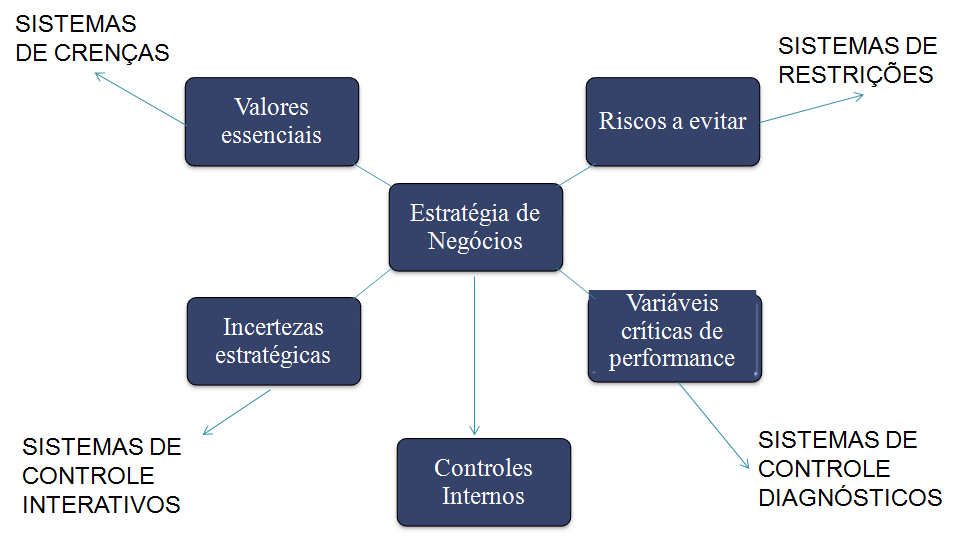
Simons (1995; 2000) apresenta em sua obra *Levers of Control* uma estrutura de controle gerencial que visa equilibrar as tensões decorrentes de necessidades de controle e as necessidades de criatividade e iniciativa dos colaboradores, em ambientes extremamente competitivos. Fruto de mais de dez anos de trabalho, a teoria apresentada pelo autor introduz quatro sistemas de controle que interagem em conjunto por meio de um conceito de tensão dinâmica, onde forças opostas atuam em conjunto para o equilíbrio da organização e o alcance dos resultados. Assim, as quatro alavancas de controle trabalham em conjunto para implementar a estratégia, o que pode favorecer a melhoria da performance corporativa.

Henri (2006) afirma que a tensão dinâmica ocorre quando os gestores buscam atingir objetivos organizacionais muitas vezes conflitantes, sendo que a organização visa complementaridade e balanceamento entre esses objetivos. Segundo o autor, a “essência do SCG é gerenciar a tensão organizacional inerente entre inovação criativa e atingimento dos objetivos previstos” (HENRI, 2006, p. 533).

As tensões a que se refere são de três tipos: oportunidades ilimitadas versus atenção limitada; estratégia intencional versus emergente; auto interesse e desejo de contribuição. Assim, o autor cita alguns exemplos destes tipos de tensões dinâmicas, como liberdade e restrição, descentralização e prestação de contas e direcionamento da alta direção com a criatividade dos colaboradores (SIMONS, 1995, p. 4). Oyadomari (2008) traz o exemplo do crescimento das vendas e do lucro, porém com risco monitorado.

A Figura 1 apresenta as quatro alavancas de controle:

Figura 1 - Modelo Teórico Alavancas de Controle



Fonte: Simons (1995, p. 7)

Assim, os sistemas de controle visam favorecer a implementação da estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais, cujas alavancas são apresentadas a seguir:

*a) Sistemas de crenças (belief systems)*: conjunto explícito de definições organizacionais que a alta direção comunica formalmente e reinforça sistematicamente visando uniformizar valores básicos, propósitos e direção para a organização (SIMONS, 1995, p. 34), a exemplo de Missão, Visão e Valores. O Sistema de Crenças visa motivar e inspirar os colaboradores a criar e despender esforço na busca de novas oportunidades, e é relacionado ao conceito chave de valores essenciais da empresa.

*b) Sistemas de restrições (boundary systems):* busca estabelecer limites para a busca de oportunidades baseada na gestão de riscos, ou *risks to be avoided* (SIMONS, 1995, p. 39), atuando como força oposta ao Sistema de Crenças, de forma a restringir a ação dos colaboradores para determinadas áreas, prevenindo assim que atuem em benefício próprio. Outrossim, os dois sistemas agem de forma complementar, equilibrando autonomia com restrições para que os colaboradores possam agir em consonância com os objetivos organizacionais.

*c) Sistemas de controle diagnostico (diagnostic control systems)*: são os sistemas de informação formais que os gestores utilizam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho definido, ou variáveis críticas de performance (SIMONS, 1995, p. 59). O Sistema de Controle Diagnóstico visa alinhar o comportamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais, atuando também como um sistema restritivo, bem como permitindo aos gestores focarem a atenção nos *drivers* organizacionais que devem ser monitorados para que a empresa possa realizar sua estratégia.

*d) Sistemas de controle interativo (interative control systems)*: visa identificar mudanças emergentes decorrentes de novas ideias e estratégias bem como gerar aprendizado (SIMONS, 1995, p. 142), de forma que os gestores possam desenvolver habilidades para se antecipar e efetivamente gerenciar incertezas futuras, chamadas pelo autor de incertezas estratégicas (SIMONS, 2000). Assim, o sistema se contrapõe ao uso diagnóstico, visto que este visa o controle por exceção enquanto o uso interativo visa o aprendizado.

Desta forma, Simons (1995) nomeia os sistemas diagnóstico e interativo de sistemas de *feedback* e medição de performance, em que o primeiro auxilia a empresa a monitorar e recompensar o alcance de metas específicas através de fatores críticos de sucesso, bem como possíveis correções de desvios; já o segundo sistema foca as incertezas estratégicas (fatores contingenciais que podem afetar a estratégia), visando gerar a busca por novas oportunidades e aprendizagem organizacional, de forma a auxiliar na definição de novos rumos à empresa.

Sugere, ainda, que o Sistema de Crenças e o Sistema Interativo criam energia positiva, enquanto o Sistema Diagnóstico e Sistema de Restrições criam energia negativa, cujas forças opostas atuam em equilíbrio para gerar a Tensão Dinâmica e garantir um controle efetivo (TESSIER; OTLEY, 2012).

Simons (1995) compara simbolicamente o controle negativo e positivo com a filosofia chinesa do Yin e Yang, onde o controle positivo representa o sol e o calor, simbolizando a motivação, recompensas e liderança; já o sistema negativo representa a escuridão e o frio, ou a prescrição, punição e coercibilidade. Entretanto, o controle negativo não adquire uma conotação negativa no trabalho, e sim de importante força que atua em contrapartida ao controle positivo, cuja coexistência é necessária para gerar a Tensão Dinâmica.

Simons (1995, p. 28) afirma que “as quatro alavancas são balanceadas para gerenciar as tensões dinâmicas entre: a) oportunidades ilimitadas e atenção limitada; b) estratégia definida e emergente e; c) auto interesse e necessidade de contribuir”. Assim, a estrutura do LOC demonstra a interdependência dos sistemas de controle, o que permite inferir que a ênfase em um determinado sistema pode ser relacionada aos sistemas restantes.

Simons (1995) ilustra esta relação por meio de estudos de casos, onde a implantação do sistema de restrições funciona como contrabalança a mensagem motivacional e inspiracional proveniente do sistema de crenças. O sistema diagnóstico captura os fatores críticos de sucesso associados aos valores apresentados no sistema de crenças, enquanto a missão e visão contida neste auxilia os gestores a identificar oportunidades e ameaças por meio do sistema interativo.

A estrutura do LOC pode ser considerada um sistema de controle formal, que consiste em obrigações contratuais e mecanismos organizacionais formais, e se dividem em controles de resultado e mecanismos de controle do comportamento (KALLUNKI; LAITINEN; SILVOLA, 2011).

Apesar da estrutura do LOC possuir muitas qualidades, como a utilização de diferentes tipos de controle e uma perspectiva mais ampla de gestão, a estrutura também possui fraquezas como definições vagas e muitas vezes ambíguas, o que pode tornar difícil a comparação entre os estudos (TESSIER; OTLEY, 2012).

Além disso, a estrutura não contempla os sistemas de controles informais, definidos por Langfield-Smith (1997) como controles que não são conscientemente criados pela empresa, e sim derivados da cultura organizacional, valores compartilhados e normas. Hopwwod (1976) e Ouchi (1992) asseveram a importância destes tipos de controles para as organizações, oriundos de processos de socialização. Por exemplo, encontros frequentes informais entre gestores para discutir aspectos do negócio, que acabam se tornando importantes ferramentas no controle gerencial e coordenação.

Anthony e Govindarajan (2008) asseveram que no momento em que um controle é implementado, controles formais e informais coexistem, apesar de estudos indicarem que controles formais levam as organizações ao sucesso (DAVILA, 2005; SANDINO, 2007), enquanto controles informais, per si, não são suficientes para gestão de uma organização (ESCOFET; ROSANAS, 2013).

Ferreira e Otley (2009) argumentam acerca da importância dos controles informais, especialmente para pequenas organizações ou níveis hierárquicos mais baixos, criticando a estrutura do LOC, que é mais voltada a controles para a alta administração. Além disso, levanta como fraquezas da estrutura alguns conceitos tidos como difusos, como os valores centrais, que permitem uma maior subjetividade na sua interpretação. Por fim, aponta que o LOC não enfatiza suficientemente controles sócio-ideológicos.

A adoção de controles formais e informais permite uma visão ampliada e atual do SCG, permitindo uma maior compreensão dos seus efeitos sobre a organização e, consequentemente, sobre a performance.

Simons (2000) afirma que o SCG influencia e auxilia na implantação da estratégia por meio de rotinas baseadas em informação e procedimentos que auxiliam a revelar incertezas e riscos estratégicos. A estratégia se preocupa em como as empresas adquirem e mantem vantagens competitivas (TEECE et al., 1997), que podem ser mensuradas por meio de competências organizacionais, que serão abordadas no próximo tópico.

# 2.2 Sistema de Controle Gerencial e Competências Primárias

As competências podem ser definidas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos, enquanto novos mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e deixam de existir (EISENHARDT; MARTIN, 2000), visando maior efetividade (ZOOLO; WINTER, 2002). Assim, as competências influenciam a organização no desenvolvimento de vantagens competitivas que podem trazer um resultado superior.

Há diversas competências, contudo, vários autores reconhecem a inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo como competências primárias para criar e manter vantagens competitivas, desde que atuando em conjunto (BHUIAN; MENGUC; BELL, 2005; HULT; KETCHEN, 2001; HURLEY; HULT, 1998; IRELAND et al., 2001).

Apesar da ampla aceitação destas competências como criadoras de vantagens competitivas, há outras citadas na literatura acadêmica que também podem favorecer o desempenho, como o estilo de liderança (ABERNETHY, M; BOUWENS, J.; LENT, L., 2010; KLEINE; WEIßENBERGER, 2014;), importante ferramenta para gerar compromisso organizacional, e passível de mensuração pelos sistemas de controle, mas que não serão objetos desse estudo.

Desta forma, o presente estudo irá utilizar também as quatro competências primárias (Inovação, Aprendizagem Organizacioanl, Orientação para o mercado e Empreendedorismo), descritas a seguir:

**Inovação** pode ser definido como a abertura da empresa para novas ideias, produtos e processos (HURLEY; HULT, 1998). Pode também ser definido como o processo de renovação de produtos, serviços, processos operacionais, bem como novas formas de desenho organizacional ou de gerenciamento (SUNDBO, 2001).

Para Van de Vem e Engleman (2004, p. 48), “ Inovação é uma nova ideia que pode ser uma recombinação de antigas ideias, um esquema que desafia a presente ordem, uma fórmula ou um enfoque único que é percebido como novo pelos indivíduos envolvidos. ”

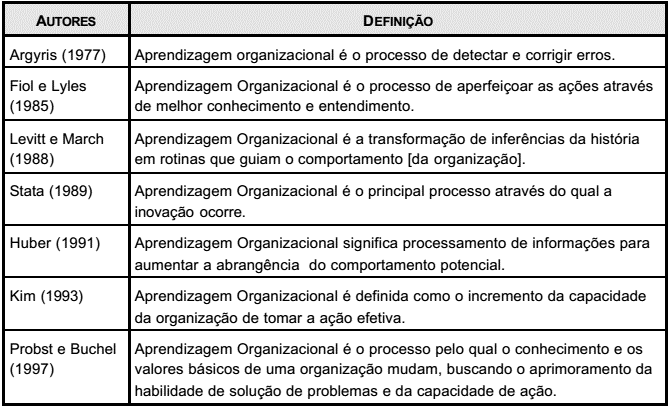
Hurley e Hult (1998) afirmam que empresas que possuem uma grande capacidade de inovação são capazes de desenvolver vantagens competitivas e alcançar maiores níveis de performance, sendo considerado, portanto, um dos componentes mais importantes na estratégia de uma organização (HITT et al., 2001). De fato, o processo de renovar produtos, serviços e processos organizacionais é fundamental para garantir a sobrevivência das organizações.

**Aprendizagem organizacional** se refere ao desenvolvimento de *insights*, conhecimento e associação entre ações passadas efetivas e futuras (FIOL; LYLES, 1985). Antonello (2005), afirma que a aprendizagem no nível organizacional é um processo pela qual as organizações compreendem e gerenciam suas experiências, bem como processam informações de forma coletiva. Assim, o conhecimento é construído pela memória coletiva da organização, contribuindo também para a formação das demais competências.

Antonello identifica ainda uma convergência de três conceitos para a aprendizagem organizacional: é mais que a soma da aprendizagem organizacional; é uma forma de aprendizagem de ciclo duplo ou meta-aprendizagem; envolve processos cognitivos e atividades organizacionais.

Perin (2001) cita a profusão de conceitos ligados a tema, mas sempre ligados ao fenômeno de aprendizagem no contexto das organizações, conforme a figura 2:

Figura 2 - Conceitos de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Perin (2001, p. 7)

A aprendizagem é uma habilidade vital para a sobrevivência de uma organização, sendo considerado um facilitador de vantagens competitivas, pois alavanca a sua capacidade de processar informações mais rapidamente que seus concorrentes, melhorando o desempenho organizacional (BAKER; SINKULA, 1999).

**Orientação para o mercado** pode ser conceituado como a ênfase organizacional nas necessidades expressas dos clientes, bem como o desenvolvimento de uma mentalidade voltada as suas necessidades latentes (SLATER; NARVER, 1999). Assim, pode ser considerado um processo organizacional caracterizado pela busca de informações sobre os clientes e o mercado, com o principal objetivo de criar valor superior aos clientes.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) apud Perin (2001) definiram a orientação para mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”. Assim, o conceito engloba não somente os clientes, como também *stakeholders* internos.

Apesar da orientação para o mercado prover informações importantes sobre os clientes, é necessário que haja uma cultura de compartilhamento das informações dentro da organização, de forma a gerar ações de melhoria dos produtos e serviços. Assim, os autores afirmam que esta competência depende da aprendizagem organizacional para alcançar a sua plena eficácia.

**Empreendedorismo** é a habilidade de uma organização de se renovar e inovar continuamente, assumindo riscos e criando ou combinando novos recursos para desenvolver ou criar novos produtos, se mover para novos mercados ou prover novos serviços aos clientes (NAMAN; SLEVIN, 1993; HITT et al., 2001).

Sob a ótica corporativa, pode ser conceituado como o processo de criação de novos negócios dentro de uma organização já existente, bem como o processo de renovação e inovação organizacional (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004). Para os autores, o empreendedorismo é relacionado ao processo de inovação, em que este capta se a organização está aberta a novas ideias, enquanto aquele capta atitudes que promovam ações organizacionais.

Desta forma, há vários trabalhos investigando características que relacionam a adoção do SCG e performance, utilizando as competências como inovação de produtos (BISBE; OTLEY, 2004); aprendizagem organizacional (WIDENER, 2007); inovação, aprendizagem organizacional, empreendedorismo e orientação para o mercado adotados por Henri (2006), as quais foram adotados também na tese de Oyadomari (2008). Os principais estudos abordando a relação entre o SCG e o desempenho são apresentados no próximo capítulo.

# 2.3 Sistema de Controle Gerencial e Performance Corporativa

Simons (2000) afirma que o SCG influencia a estratégia por meio de rotinas baseadas em informação e procedimentos que auxiliam a revelar incertezas e riscos estratégicos. O processo auxilia a renovar estrategicamente a empresa, minimizando ameaças organizacionais e permitindo o melhor aproveitamento de oportunidades. Desta forma, o SCG liga a estratégia a sua implementação, o que acaba por influenciar na performance empresarial.

O conceito de performance adotado neste trabalho é “ [...] uma organização está performando bem quando atinge seus objetivos com êxito; em outras palavras, uma organização que efetivamente está implementando uma estratégia apropriada” (OTLEY, 1999, p.364, tradução nossa)

Desta forma, espera-se que a implantação do SCG tenha uma influência indireta sobre a performance financeira e não-financeira, ao permitir que os gestores monitorem seus resultados, direcionem os esforços dos colaboradores e alinhem a organização à estratégia estabelecida.

Sob esta ótica, diversos estudos anteriores buscaram investigar o SCG, sua influência sobre determinados elementos organizacionais, a exemplo de aprendizagem e empreendedorismo, e sua relação com o desempenho financeiro propriamente dito, ou seja, a relação do SCG com a performance organizacional de forma indireta. Os estudos divergiram nos resultados apresentados, apresentados a seguir:

Vandenbosch (1999) investigou quatro construtos de uso de informações gerenciais e como estes influenciam na competitividade organizacional, através de um *survey* aplicado em 25 organizações, contendo 344 respondentes. Dentre estes construtos, o item *score keeping* visava investigar a monitoração dos resultados, enquanto *focusing attention* se relacionava aos fatores críticos de sucesso de uma organização, chamados por Simons de sistemas diagnóstico e interativo, e utilizados posteriormente no trabalho de Henri (2006). O estudo conclui que *focusing attention* ou sistema interativo apresentou a relação mais forte com a percepção de melhoria de competividade e desempenho, realizado por autoavaliação.

Bisbe e Otley (2004) realizam um estudo empírico para verificar se o uso interativo do SCG contribui para a inovação dos produtos e performance, conforme apregoa Simons na estrutura do LOC, visto que estudos predecessores divergiram quanto aos resultados. Os autores realizaram um *survey* em 120 empresas espanholas, das quais 58 retornaram o instrumento de pesquisa e 40 se mostraram estatisticamente aptas ao estudo. Contudo, a primeira hipótese que relaciona a maior utilização do sistema interativo do SCG com um aumento da inovação (o que levaria a uma melhor performance) foi rejeitada, de forma que não foram encontradas evidências que suportem a relação entre SCG, inovação e performance no artigo. A possível explicação é que o uso do sistema interativo pode auxiliar o aumento da inovação em empresas com perfil de pouca inovação, por meio do debate interno; em empresas classificadas como alta inovação, o sistema pode inibir a criatividade e iniciativa.

Henri (2006) examina em seu trabalho a relação entre dois importantes subsistemas dentro do SCG, nomeados de sistemas de performance interativo e diagnóstico, com quatro capacidades organizacionais (orientação para o mercado, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e inovação), e a contribuição destes para a performance empresarial. O autor investigou por meio de um *survey* 383 firmas canadenses (24% de respondentes), cujos questionários foram respondidos por um dos gestores principais (CEO, CFO, COO ou *sênior* *vice-president*). Assim, o estudo conclui que o SCG, nas formas interativa e diagnóstica, resultando em tensão dinâmica, contribui positivamente para estas variáveis, o que de forma global contribui para a performance da empresa.

Widener (2007) investiga os antecedentes do SCG (incerteza estratégica e risco); a associação entre os sistemas de controle; e seus custos e benefícios, em termos de utilização de recursos gerenciais escassos (i.e. atenção gerencial) e aprendizagem organizacional, respectivamente. O estudo objetiva investigar a relação entre os sistemas de controle; a relação deste com os custos e benefícios, ou seja, atenção gerencial e aprendizagem organizacional; e o impacto destes sobre a performance. A autora realizou a análise por meio de um *survey* aplicado em 122 empresas, chegando a algumas conclusões, quais sejam: a) aprendizagem organizacional é aprimorada pela ênfase no sistema de crenças e sistema diagnóstico; b) sistema interativo consome atenção gerencial, tido como um custo do SCG; c) aprendizagem e atenção são positivamente associadas com performance. Em síntese, a autora conclui que o SCG possui uma relação positiva com performance, a despeito do custo associado a sua utilização.

Tucker e Torne (2010) investigam de forma original como o efeito de uma baixa performance influencia o uso subsequente do SCG. Os autores criaram uma hipótese de que Organizações Não-Governamentais (ONG) com baixa performance utilizariam os sistemas interativo e diagnostico no período subsequente para alavancar os resultados. Através de um *survey* com 182 ONG, os resultados apresentados no estudo não confirmaram a hipótese, e uma das possíveis explicações é que as ONG´s não tem uma necessidade premente de mostrar resultados em um curto período de tempo, diferente das empresas comerciais.

A relação entre o SCG e a performance econômica e ambiental é estudada por Henri e Journeault (2010), cujo conceito de eco-controle é definido como procedimentos e sistemas formais que usam informação financeira e ecológica para manter ou alterar padrões em atividades ambientais. Os autores aplicaram um *survey* em 1.500 empresas manufatureiras canadenses e obtiveram uma taxa de resposta de 20,9% (303 respondentes), cujo instrumento de pesquisa avaliou os construtos por meio de escalas *likert* variando de um a sete. Os resultados do estudo indicam que o SCG influencia indiretamente a performance econômica, dentro de um contexto a exemplo de maior visibilidade pública e maior exposição ambiental.

Tsamenyi, Sahadev e Qiao (2011) investigam a relação entre estratégia de negócios, SCG e performance corporativa no mercado chinês, dado a sua importância dentro do mercado econômico global, atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e Alemanha. Os autores aplicaram um *survey* em 215 empresas chinesas, e apontam que as evidências demonstram que empresas com estratégias de diferenciação tiveram uma relação positiva entre indicadores não financeiros do SCG e performance, enquanto empresas que adotaram a estratégia de menor custo tiveram uma relação positiva entre indicadores financeiros do SCG e performance, corroborando a literatura.

Estudo similar conduzido por Acquaah (2013) investigou a mesma relação em empresas familiares e não familiares em Gana, utilizando a estrutura do LOC, por meio de um *survey* com 106 empresas locais. O autor conclui que o SCG possui uma relação indireta com a performance, mais acentuada em negócios familiares.

Conde et al. (2013) estudam a relação entre o SCG, certificação ISO, internacionalização e performance. Os autores realizaram uma pesquisa quantitativa utilizando uma *survey,* cuja amostra foi 231 questionários respondidos por empresas agrícolas espanholas. Os resultados revelam que a internacionalização tem um efeito direto sobre a performance, enquanto o uso do SCG e a certificação ISO afeta o nível de internacionalização, evidenciando o efeito indireto do SCG sobre o desempenho.

Escofet e Rosanas (2013) analisam o uso do SCG e sua congruência com os objetivos organizacionais, visto que o grau mais elevado do primeiro ocorre quando os objetivos pessoais dos colaboradores conduzem aos objetivos organizacionais, melhorando a performance. Os autores realizam um estudo de caráter exploratório, buscando analisar os conceitos de SCG e justiça; identificar quais os requisitos para um SCG ser considerado justo; por fim, propor um modelo normativo sobre como a justiça deveria ser considerada no SCG, de forma a produzir quatro tipos de congruência dos objetivos que levariam a melhoria da performance, visando prover uma base teórica para futuras pesquisas acerca do tema.

O efeito do SCG sobre o sistema de medição da performance (PMS), importante aspecto do próprio sistema de controle, e o efeito sobre a performance total é investigada por Jamil e Mohamed (2013) em hotéis de médio porte na Malásia. O estudo conclui que o SCG influencia fortemente o PMS, e este influencia a performance como um todo.

Marginson et al. (2014) investigam se a utilização dos sistemas diagnóstico e interativos de um PMS que mensura índices financeiros e não-financeiros, favorece efeitos psicológicos positivos, contribuindo para uma performance superior. Através da utilização de uma *survey* aplicada nos gestores de uma empresa de telecomunicações, que obteve 98 respostas consideradas válidas, os autores concluíram que a utilização interativa de medidas não-financeiras pode ser particularmente importante para gerar uma experiência psicológica positiva, o que indiretamente leva a uma melhor performance.

No âmbito nacional, Aguiar e Frezatti (2007) buscam identificar e analisar a estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial e seu relacionamento com o desempenho organizacional, considerando o efeito de variáveis contingentes. Assim, uma estrutura apropriada seria aquela que está associada com maior desempenho organizacional, sendo essa associação moderada por variáveis contingentes (tais como, ambiente, tecnologia, estratégia etc.). Assim, os autores sugerem uma proposta para identificação e análise da estrutura apropriada de um SCG que tenha como parâmetro de definição os benefícios decorrentes de seu uso, da satisfação do usuário e do impacto individual, integrando o modelo de um sistema de informação desenvolvido por DeLone e McLean (1992) e, de outro lado, a estrutura de um SCG consolidada por Ferreira e Otley (2006).

Oyadomari (2008) investiga em uma amostra de 104 empresas a utilização do SCG de forma interativa e diagnóstica e sua influência nas competências organizacionais e, indiretamente, na performance empresarial, conforme modelo aplicado por Henri (2006). Apesar das evidências da relação entre os usos do SCG e o desenvolvimento das competências, não foi encontrado uma relação significativa entre aquele e a performance.

A tese de Matos (2010) investiga os efeitos dos fatores contingenciais (estratégia, estrutura, tecnologia da informação e estágio do ciclo de vida organizacional) sobre o perfil do SCG, bem como seu efeito sobre o desempenho organizacional. O autor realizou um *survey* com 120 empresas brasileiras de grande porte, e corroborou as seguintes hipóteses: i) associação do ambiente com os fatores contingenciais internos da organização; ii) associação dos fatores contingenciais internos com o SCG; iii) do SCG com o desempenho organizacional.

Mantovani (2012) estuda a influência de fatores contingenciais internos e externos no desenho e uso do SCG, e se estes contribuem indiretamente para o desempenho empresarial. Através de um *survey* em 83 empresas, a conclusão relaciona fortemente o desenho do SCG com o uso do sistema, o que poderia contribuir para o desempenho econômico da empresa.

Oyadomari et al. (2012) buscam identificar os relacionamentos entre o Uso do SCG, a Aprendizagem Organizacional e a Tomada de Decisão nas empresas brasileiras. A Aprendizagem Organizacional é definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos visando ao desenvolvimento de capacidades e recursos que contribuirão para o melhor desempenho organizacional. Os autores realizaram um *survey* com 643 empresas de 22 setores diferentes, obtendo 91 respondentes considerados válidos para o estudo. O estudo corroborou as hipóteses levantadas, especialmente o relacionamento entre SCG e aprendizagem, cuja relação influencia a performance organizacional.

Barbosa (2012) investiga em sua tese por meio de um estudo de caso no setor elétrico o relacionamento entre o controle gerencial e empresas terceirizadas. O objetivo do estudo é investigar como o controle gerencial pode apoiar o gerenciamento do relacionamento com empresas terceirizadas, cujas várias formas de cooperação e interdependência objetivam melhorar o desempenho de uma organização e seus terceirizados. A autora conclui que foram encontrados poucos controles formais de caráter financeiro na organização investigada, sendo que os controles tendem a diminuir com o aumento de confiança no terceirizado, não sendo possível associar com a performance da organização.

Além disso, o SCG pode influenciar diretamente a performance não financeira, através de ganhos em eficiência operacional (e.g. automação de processos de negócios), gerencial (melhorias no planejamento) e organizacional (aprendizagem organizacional). Desta forma, estudos anteriores buscaram investigar a relação indireta entre SCG e performance não financeira, descritos a seguir:

Mahama (2006) analisa a relação entre SCG e performance sob um indicador não financeiro – o relacionamento entre diferentes unidades que compartilham a cadeia logística, conceito conhecido como socialização. A partir de um *survey* com 372 empresas australianas de mineração, o estudo conclui que há uma relação indireta entre o processo de socialização e a performance do relacionamento.

Gond et al. (2012) investigam o papel do SCG em integrar a sustentabilidade com a estratégia corporativa, visto que a sustentabilidade se constitui em importante diferencial competitivo em segmentos recentes, como o mercado de carbono e a maximização do lucro adotado no *triple bottom line* (integração econômica, social e ecológica). Os autores apresentam oito configurações organizacionais ligando estratégia e sustentabilidade por meio do SCG, contribuindo para o entendimento da relação e das condições que facilitam ou previnem a integração entre ambos.

Hoque e Chia (2012) investigam por meio de um estudo de caso como mudanças estratégicas afetam o SCG. Utilizando o referencial teórico do LOC e a teoria de vantagem competitiva de Porter, a principal contribuição dos autores reside na demonstração da interação entre os quatro sistemas de controle, que contribui para a performance global da empresa analisada.

Arjalies e Mundy (2013) investigam a relação entre SCG e Responsabilidade Social Corporativa (CSR), analisando itens como desenvolvimento sustentável. O SCG auxilia a comparar a performance entre diversos sites para identificar fatores chaves de produtividade relacionados à estratégia de responsabilidade social das empresas, tornando-se um diferencial estratégico e, consequentemente, afetando o resultado organizacional.

Portanto, os diversos estudos chegaram a conclusões divergentes sobre a sua influência no desempenho, apesar da inegável importância do SCG em áreas extremamente competitivas, como o mercado de educação, tema que será abordado a seguir.

# 2.4 Evolução recente do ensino superior no Brasil

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações que promovem a educação de nível superior, regulamentados pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que regulamenta o sistema educacional público e privado do Brasil.

As IES podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma Federal, Estadual ou Municipal, e são financiadas pelo Estado, de forma que não cobram matrícula ou mensalidade (Ministério das Relações Exteriores – Itamaraty, 2014).

Quanto as IES privadas, seu acesso foi concedido a partir da Constituição Federal de 1988 e regulamentados pela LDB, e são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são:

* Comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
* Confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e
* Filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da LDB).

As instituições privadas com finalidade de lucro possuem duas figuras jurídicas: as Mantenedoras, que são pessoas jurídica que provêm os recursos necessários ao funcionamento da IES, representando-as legalmente; e as Mantidas, definidas como as IES que realizam a oferta da educação superior.

Adicionalmente, uma outra classificação das IES se refere a ótica acadêmico-administrativa, de forma que podem ser divididas em Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos Federais, conforme apresentado no quadro 1.

A entrada das IES privadas visa atender ao crescimento exponencial da procura por educação superior, devido à expansão do ensino médio, a demanda reprimida de jovens que não obtiveram aprovação em processos seletivos de IES públicas e aos benefícios culturais e econômicos decorrentes do diploma de ensino superior. Acerca deste fato, Schwartzman (2005) discorre que estes benefícios decorrem da maior produtividade que leva a um diferencial de renda, oriundo de níveis educacionais mais altos, associado no caso brasileiro à escassez de mão de educação superior.

Quadro 1 - Classificação acadêmico-administrativa das IES.

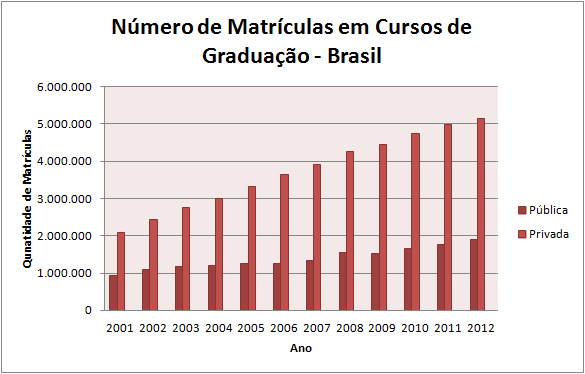
|  |  |
| --- | --- |
| Universidade | Instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional. |
| Centro Universitário | Instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na LDB e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. |
| Faculdade | A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma IES que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. |
| Institutos Federais | Unidades voltadas a formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas. |

Fonte: ITAMARATY (2014).

O crescimento do número de matrículas nas IES privadas entre 2001 e 2011 foi de 132%, impulsionado pela inclusão das classes C e D, cujo acesso foi viabilizado por meio da diminuição do valor das mensalidades e de projetos federais de crédito estudantil, como o Programa universidade para Todos (Prouni) criado em 2004 e Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) em novo formato a partir de 2010.

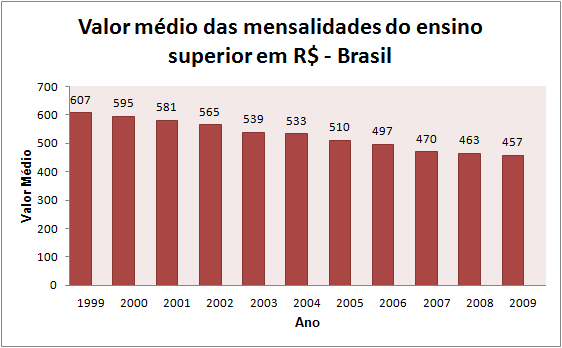
Por outro lado, houve um decréscimo de 2,8% em relação ao valor médio das mensalidades no período de 1999 a 2009, conforme gráfico 2. Assim, observa-se a adoção no setor de estratégias similares de redução dos custos visando melhorar a rentabilidade do negócio, tais como: economia de escala e padronização dos processos; centralização das atividades em centrais compartilhadas de serviços; oferta do EAD como modalidade de ensino, abarcando também alunos presenciais, devido à possibilidade de oferta de 20% da matriz curricular nessa modalidade; e aumento da capilaridade, especialmente no interior.

Gráfico 1 - Crescimento do número de matrículas presenciais e EAD no Brasil.



Fonte: Elaboração própria com dados do Inep (2013).

Gráfico 2 - Valor médio das mensalidades em reais no ensino superior privado no Brasil.

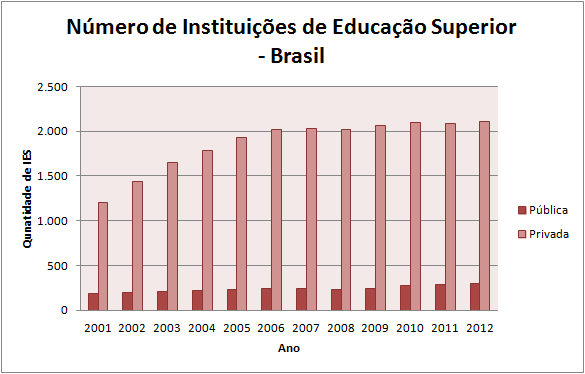


Fonte: Elaboração própria com dados do Inep (2013)

Dentro deste contexto, houve também um crescimento da quantidade de IES atuando no mercado brasileiro de 74% entre os anos 2001 e 2012, conforme gráfico 3. O aumento é combinado a concentração de oferta nos cursos superiores, decorrentes dos seguintes aspectos: relação entre o número de instituições e o de mantenedoras, visto que as 2 112 IES pertencem a cerca de 1 400 mantenedoras; controle do mercado, visto que cerca de 40% da base de alunos estão matriculados nas 20 maiores empresas educacionais; concentração da receita, pois 15 grupos detêm 27% da receita. (HOPER, 2013).

Houve também um grande número de fusões e aquisições, ocorrendo mais de 200 na última década (HOPER, 2013). Por meio de aquisições e fusões, pequenas instituições passaram a integrar grandes grupos educacionais, além do crescimento expressivo de novas IES, especialmente no interior e fora da região Sul-Sudeste, aumentando a capilaridade e desconcentração regional. De fato, as regiões Norte e Nordeste tiveram um aumento no número de IES de 152% e 110%, respectivamente, sendo que muitas destas são faculdades isoladas que integram hoje sólidos grupos educacionais atuantes no país e no exterior.

Gráfico 3 - Número de IES no Brasil.



Fonte: Elaboração própria com dados do Inep (2013)

O segmento sofreu grandes transformações com a concentração nas mãos de grandes grupos educacionais, trazendo uma gestão mais profissionalizada, grande controle dos custos e economia de escala, redução das mensalidades e uma grande competitividade entre as IES. Uma prática diferenciada neste período foi à implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), visando a concentração de atividades e processos comuns, bem como redução de custos. Secca e Leal (2009) afirmam que há também uma grande quantidade de IES com capital aberto na bolsa de valores, concentradas nos níveis mais altos da governança corporativa, demonstrando o nível de evolução do setor. A estratégia dos grupos gera outra tendência do setor, que é o isomorfismo do setor privado de ensino superior (SAMPAIO, 2012), que adotam um modelo de governança de gestão estratégica centralizada e desvinculada do corpo acadêmico, combinado a gestão descentralizada por meio dos coordenadores de curso.

Desta forma, o nível crescente de competitividade dentro do setor requer uma grande profissionalização da gestão, a qual necessita de informações para controle e tomada de decisões. O ambiente das IES é extremamente regulado pelo MEC por meio de indicadores que mensuram e avaliam dimensões como organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura, o que requer uma visão sistêmica e atuação integrada da gestão.

Além disso, é necessário a consideração de outros indicadores de natureza financeira e não-financeira para avaliar a eficácia da implantação da estratégia organizacional, cuja abordagem será realizada na sequência.

# 2.5 Indicadores de desempenho das instituições de ensino superior

O termo indicador origina-se do latim *indicare*, que significa anunciar, tornar público, estimar (MERICO, 1997). Sob esta ótica, Mitchell (2004) define um indicador como uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, sendo sua principal característica a capacidade de sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados. Assim, fenômenos complexos podem ser estimados e quantificados, permitindo uma melhor compreensão e tomada de decisões.

Dentro do contexto organizacional, Campos e Melo (2008) citam que “os indicadores são ferramentas utilizadas para a organização monitorar determinados processos quanto ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido. ” A monitoria dos processos permite averiguar se há possíveis desvios em relação a meta, sua provável causa e ações para correção do processo. Os indicadores auxiliam as organizações na melhoria de qualidade dos seus produtos, serviços e processos, de modo a obterem um melhor desempenho global.

Quanto aos seus objetivos, Warrack, Sinha e Bawden (2001, p. 170) citam que os indicadores:

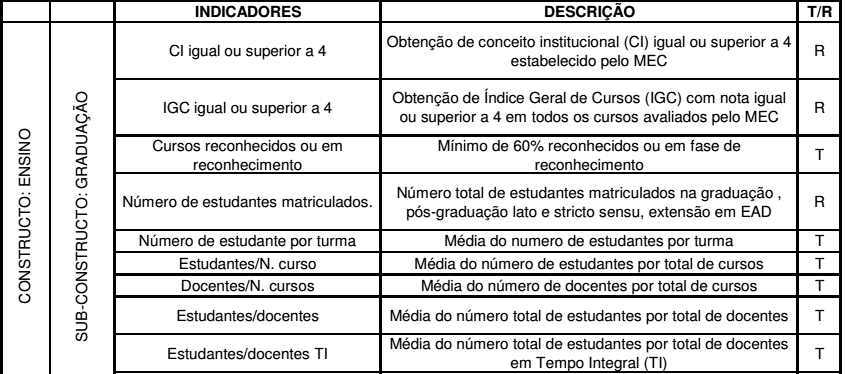
* Permitem comparar os resultados com padrões previamente estabelecidos;
* Avaliam quantitativamente o nível de desempenho dos resultados desejados, sejam eles de natureza quantitativa ou qualitativa;
* Oferecem a oportunidade de serem tratados como alvo de permanente desafio.

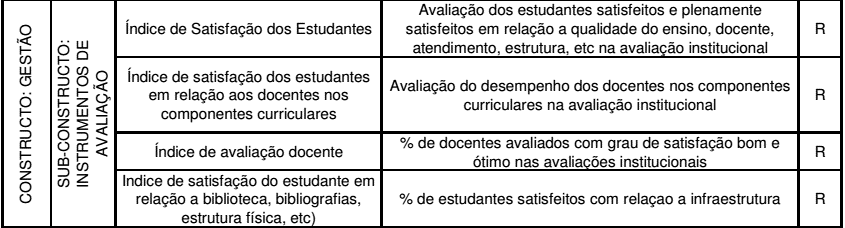
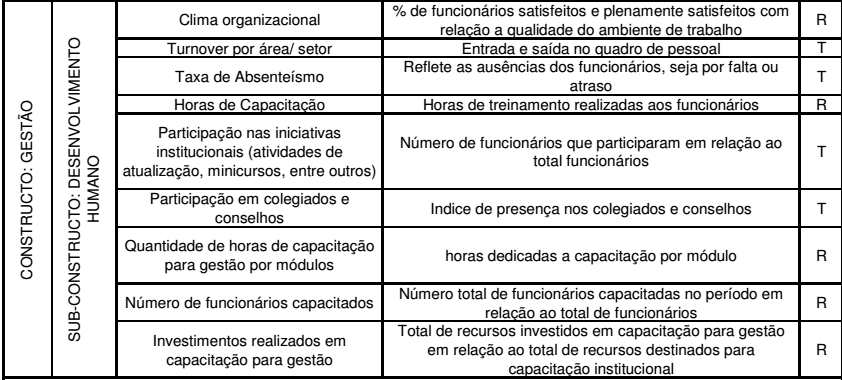
Os indicadores podem ser indicadores financeiros e não-financeiros, segundo Morissete (1977), afirmando que o primeiro é uma medida quantitativa expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pela empresa; já o segundo é uma medida expressa em unidade diferente da monetária, relativa a processos organizacionais.

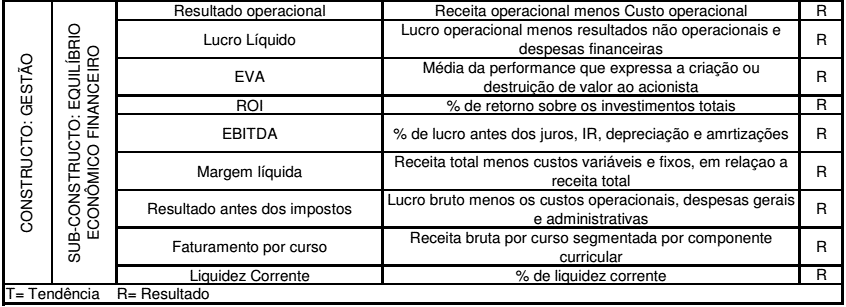
Jiambalvo (2009) ressalta que medidas financeiras tendem a focar no passado, ou seja, sobre as realizações e falhas do passado. Assim, Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de medidas não-financeiras, visando a auxiliar os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo, ou a previsão do sucesso.

A utilização de indicadores dentro do segmento de educação é imprescindível, dado a complexidade do negócio, a grande competividade entre as IES e a alta regulação imposta pelo MEC. Há uma predominância na utilização de indicadores financeiros e os exigidos pelo MEC pelos gestores das IES, em detrimento de indicadores de natureza não-financeira (LUGOBONI, 2010).

Baseado na revisão de diversos trabalhos acadêmicos sobre indicadores de desempenho aplicados as IES, a tese de Zanin (2014) apresenta um painel de indicadores, baseados em quatro construtos: i) ensino; i) pesquisa; iii) extensão; iv) gestão. O quadro 2 apresenta os principais indicadores dos construtos ensino e gestão, adequados aos objetivos propostos nesta pesquisa:

Quadro 2 - Indicadores de desempenho dos construtos Ensino e Gestão.





Fonte: Adaptado de ZANIN (2014).

Cabe ressaltar que as IES são fortemente reguladas pelo MEC por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

Dentre as avaliações das IES, um dos principais indicadores é o Índice Geral dos Cursos (IGC). Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), este é um indicador de qualidade das IES que considera em sua composição a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado), cujo resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 500). Em relação à graduação, é utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC); no que se refere a pós-graduação, é utilizada a Nota da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), conhecido como Nota Capes.

De acordo com o Inep (2013), o CPC tem como base três conceitos:

* Conceito Enade: é um indicador de qualidade que avalia o desempenho dos estudantes a partir dos resultados obtidos no Enade. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) é um exame nacional contendo questões de formação geral e específica, cujo objetivo é aferir as habilidades acadêmicas e as competências profissionais desenvolvidas pelos estudantes ingressantes e concluintes;
* Conceito IDD: o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) tem o propósito de trazer as instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos resultados obtidos, em média, pelas demais instituições, cujos perfis de seus estudantes ingressantes são semelhantes;
* Variáveis de insumo: considera o corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico, e são provenientes do questionário socioeconômico respondido pelos estudantes durante o Enade, bem como do cadastro de docentes preenchido pelas IES.

Por fim, a nota Capes utiliza a Avaliação Trienal atribuídas aos programas de mestrado e doutorado e dos programas novos (recomendados ou reconhecidos após a Avaliação Trienal).

# 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o método empregado nesta pesquisa, onde, inicialmente, são apresentados o tipo e a estratégia de pesquisa adotada (seção 3.1); na sequência se apresenta o procedimento para coleta dos dados e os protocolos da pesquisa (seção 3.2); por fim, as diretrizes para confecção do relatório dos estudos de caso (seção 3.3).

# 3.1 Caracterização da Pesquisa

O objetivo da pesquisa descrita neste trabalho foi investigar, sob a perspectiva da estrutura *levers of control* de Simons, como e por que a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro em IES. Para atender este objetivo, o nível de pesquisa adotada foi uma pesquisa não experimental de natureza descritiva, já que visa observar fenômenos tal como se produzem em seu contexto natural para a posterior análise, proporcionando uma visão sobre o problema investigado (SAMPIERI; COLADO; LÚCIO, 2006). Cooper e Schindler (2006), Yin (2010) e Acevedo e Nohara (2013) afirmam que pesquisas desta natureza não só buscam descrever o fenômeno observado, mas também explicar o porquê e como este ocorre.

A forma de abordagem adotada para a discussão do problema que justifica esta pesquisa permite identificá-la como uma pesquisa de caráter qualitativo, pois este tipo de pesquisa tem como objetivo alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes, utiliza um pequeno número de casos e diferentes formas de coleta de dados (MALHOTRA, 2002). Assim, esta pesquisa adota a premissa de que a realidade é construída e não está simplesmente disponível para ser descoberta (BARBOSA, 2012). Bryman (2004) aponta que a pesquisa qualitativa permite avaliar conexões entre eventos e explorar as interpretações pessoais que os produzem, sendo adequado para estudar processos dentro de um contexto social construído. Goldenberg (1999) afirma que este tipo de pesquisa busca o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

Segundo Diehl e Tatim (2004), as informações obtidas nesse tipo de pesquisa visam descrever a complexidade de determinado problema e a interação de determinadas variáveis, dentro do contexto em que estão inseridas. Assim, a interpretação dos fenômenos identificados na pesquisa e a atribuição de significados para os mesmos caracterizam a postura metodológica adotada. Moll et al*.* (2006) afirma que a pesquisa qualitativa deve ser adotada quando seu objeto visa obter descrições e explanações mais profundas sobre as percepções dos atores organizacionais acerca de como e por que determinadas práticas contábeis são utilizadas.

Gunther (2006) aponta algumas características da pesquisa qualitativa: primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis. Uma segunda característica geral é a construção da realidade, pois a pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção. Outro aspecto geral é que, apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente.

Bryman (2004) aborda também algumas características do método qualitativo: papel exploratório das interpretações dos atores organizacionais; relacionamento próximo entre o pesquisador, sujeito e objeto investigado; e profunda e rica natureza dos dados, permitindo um maior entendimento do tema.

Em relação ao procedimento técnico ou estratégia da pesquisa se utiliza o estudo de caso, caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo do objeto investigado, por meio da descrição do processo social em que está inserido o SCG (DIEHL; TATIM, 2004). Schramm (apud YIN, 2010, p. 31) define a essência de um estudo de caso como “tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Eisenhardt (1989) enfatiza a importância deste tipo de pesquisa para a construção de novos modelos e teorias.

O estudo de caso pode ser definido como uma investigação detalhada em um período de tempo de um fenômeno dentro do seu contexto, visando prover uma análise dos processos e atores que o influenciam e são influenciados, sendo vital para entender práticas corriqueiras e seus significados (CASSEL, SYMON, 2004).

Yin (2010) afirma que estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, ou seja, esta estratégia de pesquisa permite uma investigação para se preservar as características significativas de eventos da vida real.

Gummeson (2000) aborda os dois diferentes tipos de estudos de caso, que podem ser único ou múltiplos. O primeiro objetiva alcançar conclusões específicas sobre um caso singular, enquanto o segundo visa gerar conclusões gerais sobre um número limitado de casos. O ideal é contar com, no mínimo, dois casos (YIN, 2005), de forma que esta pesquisa considerou três IES, ou seja, um estudo de caso múltiplo.

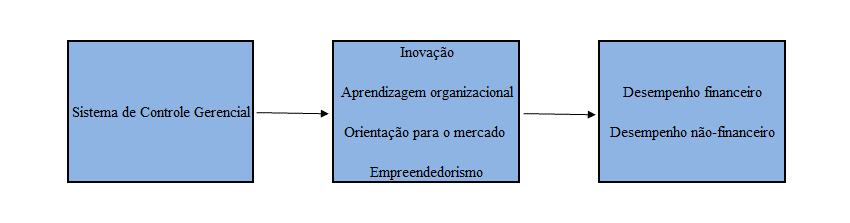
Desta forma, considerando-se o objetivo da pesquisa, pode-se enquadrar o presente estudo dentro das perspectivas apresentadas, pois utiliza-se do método qualitativo e da estratégia de pesquisa do estudo de caso múltiplo para investigar como o SCG influencia o desempenho dentro do contexto avaliado, de forma a entender como a decisão de implantá-lo foi tomada, como foi implementado e quais os resultados.

# 3.2 Metodologia para atendimento aos objetivos

O presente trabalho adota a proposição discutida na revisão da literatura de que o SCG influencia indiretamente o desempenho organizacional. Assim, o SCG favorece a implantação da estratégia, que pode ser mensurada pela presença de competências primárias que geram vantagens competitivas, especificamente a inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo, embasados na teoria; e que estas competências levam a uma melhoria da performance corporativa, que pode ser mensurada por indicadores financeiros e não-financeiros.

Desta forma, o estudo se propõe a investigar como e por que ocorre esta influência, conforme o seguinte modelo teórico:

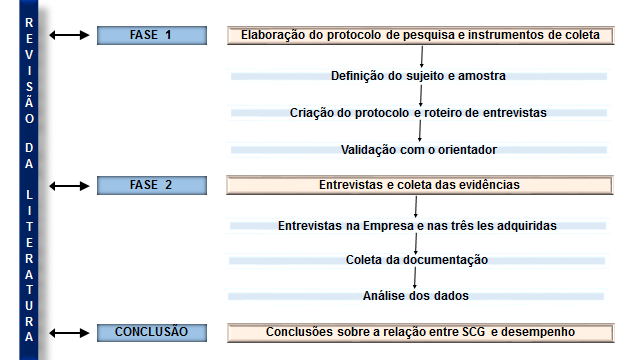
Figura 3- Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a montagem do modelo teórico decorrente da revisão da literatura, a pesquisa se constituiu de duas fases, conforme a figura 4.

Figura 4 - Planejamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Na fase 1**, definiu-se o sujeito e amostra da pesquisa, considerando-se as características do SCG, as características das empresas e o cargo hierárquico dos colaboradores, bem como o protocolo de pesquisa e os instrumentos de coleta de evidências.

Para tanto, as instituições de ensino superior selecionadas conforme contextualizado no capítulo 3 atenderam aos seguintes critérios de escolha: i) participaram de um processo de aquisição por um grupo de educação externo; II) após a aquisição, houve a implantação do SCG pelo grupo externo, permitindo investigar a influência deste sob a performance; iii) o SCG deve apresentar as seguintes características, conforme referendado por Simons (2000):

* São congruentes com a estratégia competitiva;
* Têm medidas financeiras e não financeiras;
* Direcionam/suportam melhorias contínuas;
* Identificam tendências e progressos no desempenho;
* Tornam as informações disponíveis aos usuários no menor tempo possível;
* Facilitam o entendimento das relações de causa e efeito;
* Influenciam as atitudes das pessoas;
* São facilmente entendidas e claramente definidas;
* Auxiliam na tomada de decisão;
* Têm por base um modelo de negócios;
* Servem para comparações com padrões externos (*benchmarking*);
* Têm alinhamento com o sistema de recompensas;
* Têm medidas de eficiência e eficácia;
* Medem os resultados e os processos.

O atendimento destas singulares condições permite pesquisar o impacto do SCG sob o desempenho das IES, mensurado por indicadores financeiros e não-financeiros antes e após a aquisição. Neste trabalho, as IES pesquisadas são a Faculdade São Luís, localizada na cidade de São Luís (Maranhão); Unidez; e Uniol, sendo estas localizadas em João Pessoa (Paraíba). As três instituições foram adquiridas em 2012 pelo grupo educacional Estácio S. A., que implantou o SCG ao longo de biênio 2012 / 2013. O grupo Estácio é o segundo maior grupo educacional do país em base de alunos, e sua estratégia de expansão permite avaliar os efeitos da implantação do SCG no desempenho nas IES adquiridas.

Quanto ao protocolo de pesquisa, Yin (2005) afirma que este é uma das principais táticas para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, especialmente em casos múltiplos, e destina-se a orientar o pesquisador na condução da pesquisa.

Desta forma, o protocolo de pesquisa elaborado contém uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo e o guia para o relatório de estudo de caso. O protocolo foi submetido a validação do professor orientador como pré-teste, doutor na área de engenharia e gestão industrial e docente em uma universidade pública. O documento foi revisado e modificado de acordo com os comentários e sugestões obtidas através desta validação. O protocolo de pesquisa encontra-se no apêndice A.

Em relação aos instrumentos de coleta de evidências, Yin (2005) afirma que alguns princípios são importantes no trabalho de coleta de dados e realização dos estudos de casos:

* Utilização de várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
* Criação de um banco de dados para o estudo de caso, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final;
* Gerar um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Desta forma, este trabalho observou os três princípios, adotando três tipos distintos de fontes de evidências, que foram reunidas em um banco de dados e realizado um encadeamento entre as questões, dados coletados e conclusões. A fontes de evidência são:

* Entrevistas, que o autor considera uma das mais importantes fontes de informações e de evidências para os estudos de casos, já que a maioria delas trata de questões humanas, passíveis de serem captadas e interpretadas pelo pesquisador, além de ajudar a identificar outras fontes de evidências. Nesta pesquisa se utilizou entrevistas semiestruturadas, realizadas pelo pesquisador por telefone com os colaboradores que tomam decisão nos seguintes níveis, indicados para avaliar mais eficientemente o impacto do SCG no desempenho da organização: i) Estratégico: CEO e CFO; ii) Tático: Gestor do SCG, responsável pela sua implantação nas unidades pesquisadas; iii) Operacional: Diretor das IES adquiridas. Para efeitos desta pesquisa e questões de sigilo, os entrevistados serão doravante nomeados CEO; CFO; Gestor do SCG; Gestor da Faculdade São Luís; Gestor da Unidez e Uniol, dado que o mesmo gestor é responsável pelas duas unidades. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice B, e sua transcrição no Apêndice C;
* Documentação, que visam corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Foram utilizados dados oriundos de demonstrativos financeiros, análises de viabilidade financeira, informações disponíveis no website, documentos internos, tabelas e gráficos. O rol dos documentos consultados nesta pesquisa encontra-se no Apêndice D. Além disso, foram coletados e analisados os indicadores financeiros e não-financeiros considerados críticos pela organização, as quais foram validados conforme a seção 3.2. Os indicadores encontram-se no apêndice E;
* Observação, realizada diretamente pelo pesquisador na IES da empresa localizada na cidade de Salvador (Bahia).

As entrevistas e documentos coletados das IES adquiridas possuem prévia autorização do CEO da empresa.

**A fase 2** se constituiu da aplicação dos instrumentos de pesquisa revisados e levantamento das evidências documentais, bem como a construção das diretrizes para confecção do relatório do estudo de caso. Nesta fase, foram entrevistados colaboradores da Estácio S. A. que participaram do processo de decisão e acompanhamento da implantação do SCG nas empresas adquiridas. Inicialmente, o CEO e o CFO foram entrevistados por telefone, com duração de cerca de 40 minutos cada, contando com disponibilidade e interesse dos participantes.

Posteriormente, o gestor do SCG e modelo de gestão, responsável pela implantação efetiva do SCG nas unidades adquiridas, foi entrevistado por telefone, com duração de aproximadamente 25 minutos.

Por fim, os diretores das três unidades adquiridas, que acompanharam de perto o processo de aquisição ao mesmo tempo que são um dos principais usuários do SCG, foram entrevistados por telefone, com duração aproximada de 25 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pelo próprio pesquisador, utilizando o software de transcrição *Express Scribe.*

Cabe ressaltar que a organização nomeia internamente o SCG como “Modelo de Gestão Estácio” ou “Sistema de Gestão”. Como forma de aumentar a confiabilidade e coibir possíveis vieses, o conceito de SCG e das quatro competências foi apresentado antes da realização da entrevista pelo pesquisador aos colaboradores entrevistados.

Além das entrevistas, foram coletados documentos que descrevem o processo do SCG, publicados na web, documentos internos, manuais, Procedimentos Operacionais Padrão (POP), visando realizar o procedimento de triangulação para confirmação dos dados (EISENHARDT, 1989).

Foram coletados também documentos como planilhas com demonstrativos e análises financeiras no período de 2012 a 2013, ou seja, no período anterior e posterior a aquisição em 2012. Além disso, documentos com informações qualitativas, como avaliação do clima organizacional e a satisfação dos alunos, foram coletados no mesmo período, permitindo avaliar se houve uma melhora dos indicadores após a implantação do SCG.

Em relação à confiabilidade e validade da investigação, foram tomadas medidas para aumentar o grau de assertividade destes itens, tais como: gravação das entrevistas, análise cruzada de fontes de evidências e conversas informais, seguindo recomendações utilizadas na pesquisa de Barbosa (2012).

Os dados coletados em cada estudo de caso são os seguintes:

* Informações gerais sobre a IES – base de alunos, nota dos indicadores regulatórios;
* Cargo das pessoas entrevistadas e estrutura típica da IES;
* Estrutura do SCG da empresa;
* Descrição da forma de acesso às informações do sistema;
* Indicadores de natureza financeira: *Ebitda*, margem *Ebitda* e ROL;
* Indicadores de natureza não financeira: base de alunos, notas dos indicadores regulatórios (IGC), avaliação do clima organizacional e da satisfação dos alunos;
* Outras informações consideradas relevantes pelo pesquisador.

Por fim, a fase 2 termina com as diretrizes para confecção do relatório de estudo de caso, apresentado na seção seguinte.

# 3.3 Diretrizes para Confecção do Relatório de Estudo de Caso

Segundo Yin (2005), a análise dos dados é a atividade de examinar, categorizar, classificar, testar e recombinar as evidências. Nesta pesquisa a análise dos dados das entrevistas foi realizada através de categorias com base na fundamentação teórica, além de cruzar as informações com os documentos e observações realizadas na empresa. O apêndice F apresenta as regras de categorização e classificação dos dados.

Para tanto, alguns princípios foram observados nesta pesquisa acerca do processo de coleta, organização e análise dos dados, conforme explicitado por Bardin (1979) e Minayo (2000) a seguir:

* Pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final;
* Exploração do material: fase de codificação dos dados brutos do material, visando alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função dos objetivos previamente formuladas;
* Tratamento dos resultados e interpretação: nessa fase, os dados brutos são tratados e, de posse dessas informações, o investigador propõe inferências e interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos.

Estes princípios serão utilizados nesta pesquisa. Em relação ao relatório de estudo de caso, este será dividido em quatro grandes blocos:

* Descrição do grupo Estácio S. A., contendo dados gerais da empresa. Dados das IES pesquisadas, tais como nome da IES, localização, organização típica de funcionamento, estrutura hierárquica, número de docentes e colaboradores administrativos, dentre outras informações consideradas pertinentes para os fins deste estudo;
* Processo do SCG no grupo Estácio S. A., demonstrando suas características, formas de implantação em novas unidades, subsistemas, dentre outros, à luz da teoria do LOC;
* Análise das competências primárias: percepção dos entrevistados sobre os indicadores do SCG e as competências organizacionais empreendedorismo, aprendizagem organizacional, inovação e orientação para o mercado.
* Analise geral do estudo de caso e apresentação dos dados quantitativos financeiros e não financeiros disponíveis, visto que a utilização destes é de fundamental importância para a investigação (EISENHARDT, 1989). Análise dos dados de acordo com a matriz de categorias, cujo modelo encontra-se no Apêndice E.

# 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta os seguintes itens: a descrição do grupo Estácio e das IES investigadas (seção 4.1 e subseções); a descrição do SCG na empresa à luz da estrutura do LOC (seção 4.2) e; análise das categorias investigadas de acordo com as competências primárias (seção 4.3 e subseções), de modo que as três seções visam responder os objetivos específicos do estudo.

# 4.1 Descrição do Grupo Estácio

O grupo educacional Estácio S. A. atua no ramo de educação, ofertando cursos de graduação e pós-graduação. A empresa possui capital predominantemente nacional e é o segundo maior grupo educacional do país, fechando em 2014 com mais de 437.000 alunos matriculados nas modalidades presencial e à distância. A figura 5 apresenta a evolução da base de alunos.

Figura 5 - Número de base de alunos presencial e EAD da Estácio S.A.



Fonte: Apresentação dos Resultados do 4T14 e 2014. (< http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\_pt.asp?tipo=30230&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&trim=&ano=2014>).

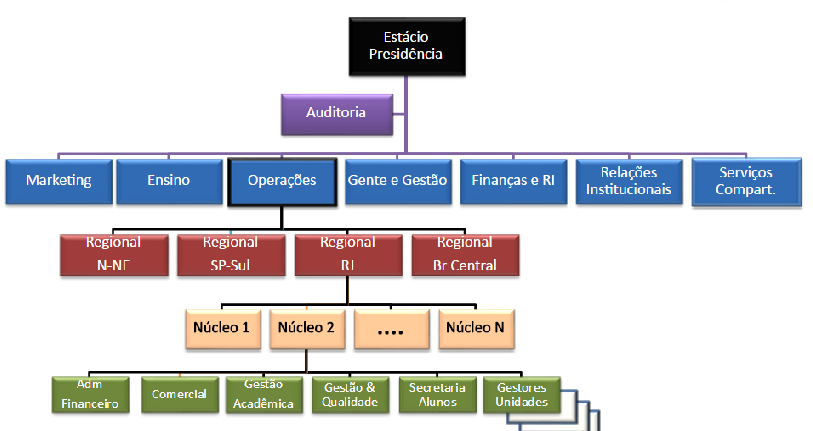
A organização possui sua matriz no Rio de Janeiro, local onde possui a maioria dos seus campi, e unidades distribuídas em 20 estados brasileiros, totalizando 80 unidades de negócios. É necessário salientar que as diretrizes estratégicas são determinadas pela matriz, havendo um alto nível de centralização das decisões e dos controles formais. Desta forma, a escolha das estratégias e da adoção e implementação do SCG são feitos de forma centralizada, sendo obrigatoriamente adotadas pelas unidades de negócio.

Na matriz do grupo foram entrevistados três colaboradores: o presidente (CEO), o diretor financeiro (CFO) e o gestor responsável pela implementação e gestão do SCG institucionalmente (Gestor do SCG). Os colaboradores foram escolhidos em decorrência de serem responsáveis pela criação, implementação e utilização do SCG para gestão da performance da companhia. Adicionalmente, o gestor do SCG forneceu informações importantes para um melhor entendimento da utilização do sistema na empresa.

A hierarquia funcional dos colaboradores pode ser vista na figura 6. Abaixo da presidência (CEO) há diversas diretorias, dentre elas a de Finanças e RI (CFO), Gente e Gestão, Ensino, Marketing, etc. Além disso, há a diretoria de operações, responsável pelas quatro regionais (Norte-Nordeste, Rio de Janeiro, São Paulo-Sul e Brasil Central). Cada uma das regionais possui diversas IES ligadas por estruturas conhecidas como núcleos. A título de exemplo, a Faculdade São Luís é ligada a Regional Nordeste, por meio do Núcleo Maranhão. As Faculdades Uniuol e Idez são ligadas ao Núcleo João Pessoa da regional Nordeste.

O setor de auditoria está ligado diretamente à presidência, sendo responsável pelos controles internos da instituição. É importante destacar que o setor responsável pelo SCG é diretamente subordinado à diretoria de Gente e Gestão, de forma que diversas áreas diferentes utilizam e exercem controle mútuo sobre o sistema, em um mecanismo de pesos e contrapesos, importante para o equilíbrio do sistema conforme Simons (2000).

Figura 6 - Organograma do Grupo Estácio.



Fonte: Apresentação interna – Fórum Anual de Docentes*.*

A organização foi fundada em 1970 no Rio de Janeiro, iniciando um forte período de expansão na década de 90 para diversas capitais brasileiras. Em 2007 a empresa realizou um *Inittial Public Offer* (IPO) de ações na BM&F Bovespa, aderindo ao Novo Mercado em 2008 após a entrada do grupo de *private equity* GP investimentos, que adquiriu 20% do controle da companhia, bem como um contrato de cogestão do negócio. A adesão ao Novo Mercado requereu a adoção de diversas práticas de Governança Corporativa, como auditoria independente externa, criação de Conselho de Administração e fortes controles contábeis-financeiros, bem como adequação ao US GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*).

A entrada da GP investimentos trouxe uma forte orientação para a geração de receita e redução de custos por ganhos de escala. Assim, em 2009 a companhia iniciou um processo de profissionalização da gestão, que envolveu a construção de um SCG caracterizado por orientação a resultados e meritocracia, substituindo o sistema de controle anterior. Assim, a empresa passou por uma migração de modelo de gestão de uma empresa familiar para uma empresa de capital aberto neste período, e se atribui ao SCG um papel preponderante nesta transição. O sistema busca atrelar o desempenho e remuneração variável dos principais gestores a indicadores-chave individuais, claramente definidos, monitorados periodicamente e focados na qualidade dos serviços prestados, satisfação dos alunos e rentabilidade.

Além do SCG, ao longo de 2009 houve também novas mudanças como a renovação do modelo acadêmico, objetivando o aumento da qualidade dos cursos oferecidos e a redução de seus custos diretos, com os seguintes reflexos:

* *Currículos*: foram alterados e integrados nacionalmente os currículos de 41 cursos (cerca de 90% da base de alunos), com vistas às demandas do mercado de trabalho;
* *Eficiência:* formulação de disciplinas compartilhadas, oferta de materiais didáticos on-line em cursos presenciais e introdução de atividades de autoaprendizagem;
* *Plataforma digital*: criação do Portal do Aluno, na qual alunos e professores desempenham atividades acadêmicas como estudos de caso e pesquisas, além de acesso aos livros disponibilizados na Biblioteca Virtual;
* *Material didático:* disponibilização de material impresso gratuito aos alunos matriculados a partir de 2010, formado por capítulos dos livros das áreas de conhecimento, licenciados das principais editoras atuantes no país.

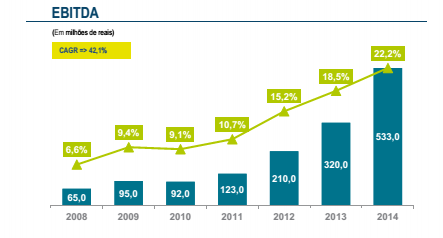
Ainda em 2009, houve a centralização das atividades de *Back Office*, por meio da criação de uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), que executa os serviços administrativos, financeiros, contábeis e de tecnologia da informação do escritório corporativo e das unidades. O novo desenho contribuiu para aumentar os níveis de qualidade e eficiência de processos internos, viabilizando um modelo de negócio escalável, apto a suportar crescimento futuro a um custo incremental reduzido, possibilitando a expansão de negócio com maiores níveis de rentabilidade.

A partir de 2011, a companhia iniciou um forte processo de aquisição de outras IES, visando consolidar sua presença em nível nacional, a exemplo da Seama (Amapá), FARGS (Rio Grande do Sul), Faculdade São Luís (Maranhão) e IDez e Uniuol (João Pessoa), consoante a estratégia de crescimento por meio do aumento da base, oferta de cursos, expansão do EAD e abertura de novas unidades. Em 2013 o grupo adquiriu a Uniseb, IES sediada em Ribeirão Preto (SP), com forte presença no ensino à distância através de 164 polos no Brasil.

A análise dos mercados e potenciais prospectos para aquisição é tarefa de um setor interno lotado na matriz chamado de *Mergers & Acquisitions* (M&A) ou Fusões e Aquisições. A análise é realizada de acordo com o potencial do mercado, o que inclui variáveis como renda, quantidade de IES na região, público passível de cursar o ensino superior, dentre outros. A partir da apresentação e aprovação destas informações a direção executiva, o setor, em parceria com os diretores regionais, realiza a prospecção de IES que atendam aos requisitos buscados pela companhia.

Como reflexo da estratégia de crescimento do grupo, houve uma melhoria gradativa nos resultados mensurados pelo aumento do *Ebitda* e Margem *Ebitda* apresentados na figura 7:

Figura 7 - Principais destaques financeiros da Estácio S.A.



Fonte: Apresentação dos Resultados do 4T14 e 2014. (< http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\_pt.asp?tipo=30230&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&trim=&ano=2014>)..

O aumento do *Ebitda*, que representa o resultado operacional, foi de cerca de 153% entre 2012 e 2014, e a margem passou de 15,2% para 22,2% no mesmo período, refletindo a estratégia empresarial do grupo de orientação a melhoria dos resultados, através do aumento da base de alunos, novos produtos, expansão nacional e redução substancial de custos.

Na sequência são apresentadas as descrições das três IES investigadas (Faculdade São Luís, Idez e Uniuol).

# 4.1.1 Faculdade São Luís

A Faculdade São Luís foi fundada em 05 de março de 2001 na cidade de São Luís, principal polo de economia do Maranhão, e iniciou suas atividades com os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Direito e Comunicação. Em 2005 o Grupo UniBrasil passou a administrar diretamente a faculdade, e neste mesmo ano houve o reconhecimento de todos os seus cursos da área de humanas pelo MEC.

Em 2009 obteve autorização do MEC para os cursos da área da saúde, passando a oferecer 10 graduações que se distribuem entre as áreas de humanas e saúde: Administração, Biomedicina, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Enfermagem, Comunicação Social e Publicidade, Nutrição e Turismo. Além disso, a faculdade oferece 17 cursos de pós-graduação.

A instituição conta com cerca de 322 colaboradores, e sua estrutura hierárquica típica é formada pela função de direção da faculdade, e logo abaixo ficam os cargos de gestão acadêmica, adm-financeira, comercial, secretaria e Gestão & Qualidade (G&Q). Os demais colaboradores são ligados aos cargos de gestão mencionados.

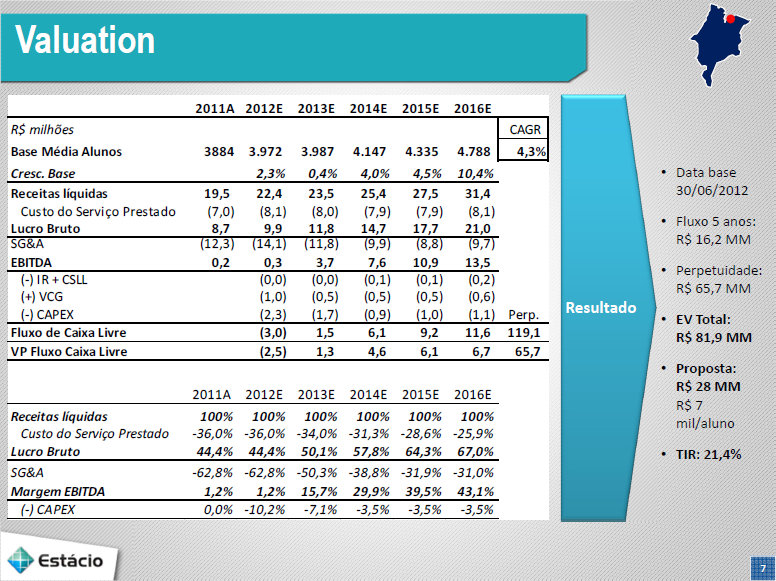
O entrevistado (diretor da Faculdade São Luís) exerce a função desde 2005 na instituição como diretor geral, e acompanhou diretamente o processo de aquisição em setembro de 2012 pelo grupo Estácio. Em relação ao processo de aquisição, afirma que “fiz toda a transição desde o início, da 1º auditoria até a parte de *SiFi*, depois o *closing*, depois a integração com o pessoal do CSC”, evidenciando que o colaborador acompanhou o processo de implantação do SCG.

Além disso, afirma que um dos benefícios da implantação do novo sistema de controle foi o forte crescimento após a aquisição, passando de cerca de 3.800 alunos em 2012 para 7.500 alunos em 2014, um dos principais indicadores de evolução no mercado de educação. A análise cruzada dos números ratificou a informação obtida na entrevista, visto que a base final de 2014 foi 7.539 alunos.

Segundo o colaborador, o crescimento decorreu da aprendizagem de novas metodologias de trabalho (*benchmarking*), ênfase na cobrança de resultados e ações realizadas após a análise de indicadores chave, que orientaram os gestores na maneira mais eficiente de promover este crescimento.

A figura 8 apresenta os principais indicadores utilizados pelo setor de *Mergers and Aquisitions* (M&A) da matriz, que nortearam a tomada de decisão para aquisição da faculdade.

Figura 8 - Principais indicadores e *valuation* da Faculdade São Luís



Fonte: Documento interno de setor de Fusões e Aquisições.

A análise do estudo permite inferir que a decisão de aquisição decorreu da oportunidade de melhoria dos resultados da Faculdade São Luiz. Desta forma, o crescimento médio de 4,3% na base de alunos gerou uma projeção de crescimento de 41% na receita líquida entre 2012 e 2016; o custo do serviço prestado (CSP) se manteve quase inalterado, em virtude da economia de escala proveniente do novo modelo de ensino. O estudo prevê também uma significativa redução nas despesas gerais em 69% no período, com a migração de atividades para a CSC, culminando com o aumento da margem *Ebitda* de 1,2% para 43,1%, índice extremamente saudável dentro do setor de educação.

# 4.1.2 Faculdade Idez

A faculdade Idez foi fundada em 2005 em João Pessoa, sendo que, em 2011, já possuía aproximadamente 500 alunos e Conceito Institucional 3 pela avaliação do MEC. A faculdade oferece três cursos de graduação tecnológica (design gráfico, rede de computadores e análise e desenvolvimento de sistemas), e conseguiu aprovar em 2014 mais dois novos cursos de bacharelado em gestão (administração e ciências contábeis). Além disso, a parceria com o Polo EAD da Uniseb, instituição adquirida pela Estácio em 2013, se constitui em importante fator para crescimento da IES.

A Idez foi adquirida em 2012 pela Estácio, visando a abertura da primeira unidade no estado da Paraíba. A aquisição faz parte da estratégia de crescimento na região Nordeste, que cresce num ritmo econômico superior ao resto do país, justificando o alto interesse e investimentos consistentes da companhia.

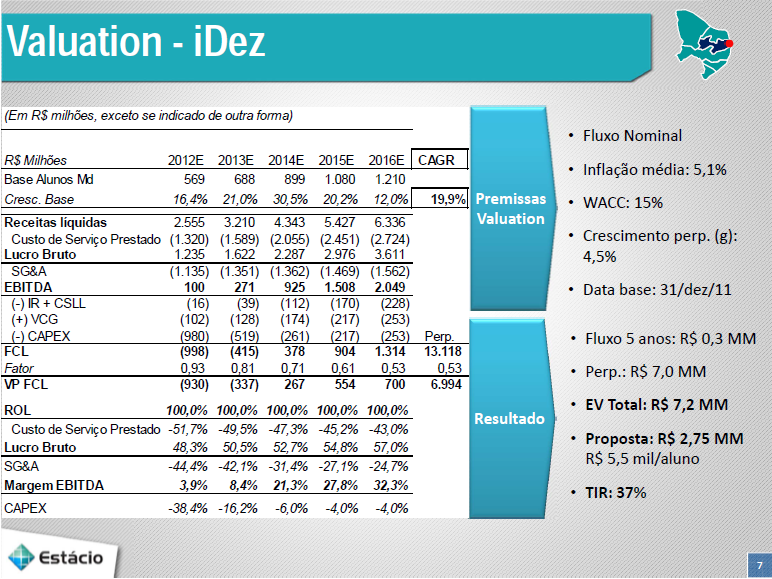
O colaborador entrevistado 5 (Gestor da Faculdade Idez) assumiu a função na IES desde a aquisição, em Junho de 2012, e foi o responsável direto por realizar a migração para o modelo de negócios da Estácio, contemplando processos, políticas, sistemas e ferramentas gerenciais como o orçamento base zero. Cabe ressaltar que o colaborador já havia atuado na direção de uma IES em Natal do próprio grupo, de forma que já possuía experiência com a organização e a gestão dentro do modelo adotado institucionalmente.

O entrevistado afirma que o planejamento de crescimento para o Nordeste em 2011 contemplava aquisições da Estácio na Paraíba, Maranhão e no Piauí, estados em que o grupo ainda não atuava. Em relação à Paraíba, a empresa decidiu realizar um *greenfield* (criação de uma nova IES), visto que não havia grandes instituições para a venda, que possui desvantagens em relação a demora para aprovação junto ao MEC. Segundo o entrevistado, a estratégia adotada, então, foi adquirir pequenas IES com pouca sobrevida e que estavam prestes a serem vendidas por um investimento muito baixo. Denominado como estratégia de *greenfield* acelerado, o plano foi implantado através da aquisição de duas pequenas instituições em funcionamento, buscando alavancar seu crescimento através da implantação de novos cursos, sendo uma delas a própria faculdade Idez.

Adicionalmente, relata que o perfil da faculdade Idez à época da aquisição era de uma instituição informal, com poucos controles e processos instituídos, e carente de uma maior profissionalização dos colaboradores.

A figura 9 apresenta os principais indicadores utilizados para a decisão de aquisição da instituição.

Figura 9 - Principais indicadores e valuation da Faculdade Idez



Fonte: Documento interno de setor de Fusões e Aquisições.

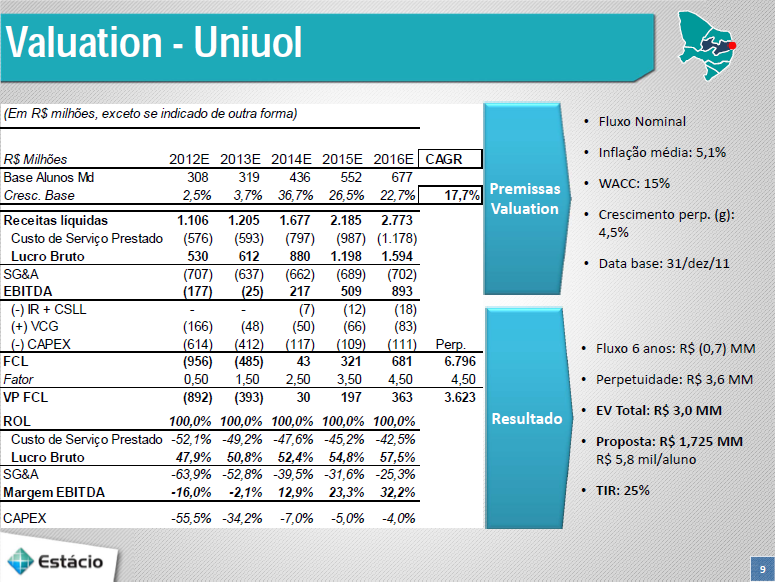
O estudo prevê um crescimento de 19,9% na base de alunos entre 2012 e 2016, uma redução em pontos percentuais de 9% no custo dos serviços prestados e 19,7% nas despesas, decorrente de ganhos de sinergia com a redução do *back office*, folha administrativa e custo docente. Desta forma, a margem *Ebitda* estimada cresce de 3,9% para 32,3% no período. O investimento para aquisição da faculdade foi de cerca de R$ 2,75 milhões.

# 4.1.3 Faculdade Uniuol

A faculdade Uniuol foi fundada em 2001 e possui em seu portfólio três cursos de graduação tecnólogos (gestão comercial, gestão financeira e marketing) e seis cursos de pós-graduação. A IES está avaliada pelo MEC com Conceito Institucional 3, possuindo aproximadamente trezentos alunos e trinta e sete docentes alocados em um campus.

Devido ao pequeno tamanho das duas IES na Paraíba, a Estácio optou por colocar um único gestor nas duas unidades, a qual assumiu a direção da Uniuol desde o início da aquisição. O colaborador afirma na entrevista que, diferente da Idez, a Uniuol possuía à época uma estrutura mais formalizada no que tange aos controles internos, hierarquia, processo e procedimentos.

A instituição foi adquirida pela Estácio em Agosto de 2012, sendo que os principais indicadores para avaliação financeira da viabilidade de aquisição da empresa são apresentados na figura 10.

Figura 10 - Principais indicadores e valuation da Faculdade Uniuol.

Fonte: Documento interno de setor de Fusões e Aquisições.

De acordo com o estudo, a projeção da base de alunos prevê um crescimento de cerca de 17%, saindo de 300 alunos em 2011 para 677 em 2016. Além disso, há uma redução de 10% no custo dos serviços prestados, devido aos ganhos no custo docente com a implantação do modelo de ensino. Por fim, ganhos de sinergia com redução do *back office* e da folha administrativa em 38% elevaram a margem *Ebitda* de um resultado negativo de -16% para 32,2% no período.

# 4.2 O Sistema de Controle Gerencial no Grupo Estácio à luz do modelo Alavancas de Controle

O SCG foi o principal foco desta pesquisa, que objetiva verificar como e por que este afeta indiretamente o desempenho. Desta forma, uma etapa preliminar no estudo de campo é verificar se o SCG existe na empresa, por meio da investigação de suas características, funcionamento e utilização, com o objetivo de averiguar se este se aproxima das características descritas na literatura acadêmica. Esta etapa será realizada nas subseções 4.2.1 a 4.2.4, ressaltando-se que se limitam aos aspectos gerais do SCG e da estrutura do LOC.

Após a realização desta etapa, o próximo passo é descrever a forma de implantação do SCG na organização e nas IES adquiridas, apresentado na subseção 4.2.5.

A partir desta definição, este processo pode ser estudado à luz da teoria do LOC, que utiliza quatro sistemas de controle que trabalham em conjunto para incrementar a performance corporativa, por meio de aprendizagem organizacional e eficiente uso da *expertise* gerencial, e que servirão de base para análise da existência do SCG na organização.

Ressalta-se que a empresa nomeia internamente o SCG como “Modelo de Gestão Estácio” ou “Sistema de Gestão”, cujo modelo sofreu forte influência do consultor em gestão empresarial Vicente Falconi. O SCG da companhia é fortemente orientado a resultados por meio da criação de rotinas de gestão, monitoramento constante e ações decorrentes da análise de indicadores.

A investigação foi realizada através de várias fontes diferentes, como o roteiro de entrevista, observação direta e consulta a documentos internos, cujos apontamentos e observações acerca da existência e adoção do SCG são realizadas na sequência.

# 4.2.1 Análise do Sistema de Crenças

O primeiro sistema, nomeado de sistema de crenças por Simons (2000), é definido como um conjunto explícito de definições organizacionais que a alta direção comunica formalmente e reinforça sistematicamente, visando uniformizar valores básicos, propósitos e direção para a organização (SIMONS, 1995, p. 34), a exemplo de Missão, Visão e Valores.

Em relação ao sistema de crenças, este é bastante difundido na empresa, cuja comunicação é realizada por meio da intranet, murais internos das IES, *templates* de apresentações e nas reuniões formais da empresa, além de constar em diversos manuais como o Código de Ética e Conduta, e o Programa de Excelência em Gestão (PEG).

Em relação ao PEG, este é um programa interno de avaliação da qualidade e alcance dos resultados nas IES do grupo. O manual do PEG 2014 indica que o programa:

busca orientar, acompanhar e avaliar as atividades das Unidades da Estácio e reconhecer as melhores práticas. Para orientar as atividades foram selecionados indicadores prioritários que envolvem os processos e os resultados de cinco importantes Pilares: Acadêmico, Administrativo Financeiro, Gente e Gestão, Relacionamento e Comercial. Esses indicadores refletem a aderência dos processos nas rotinas das operações e os resultados refletem a eficácia.

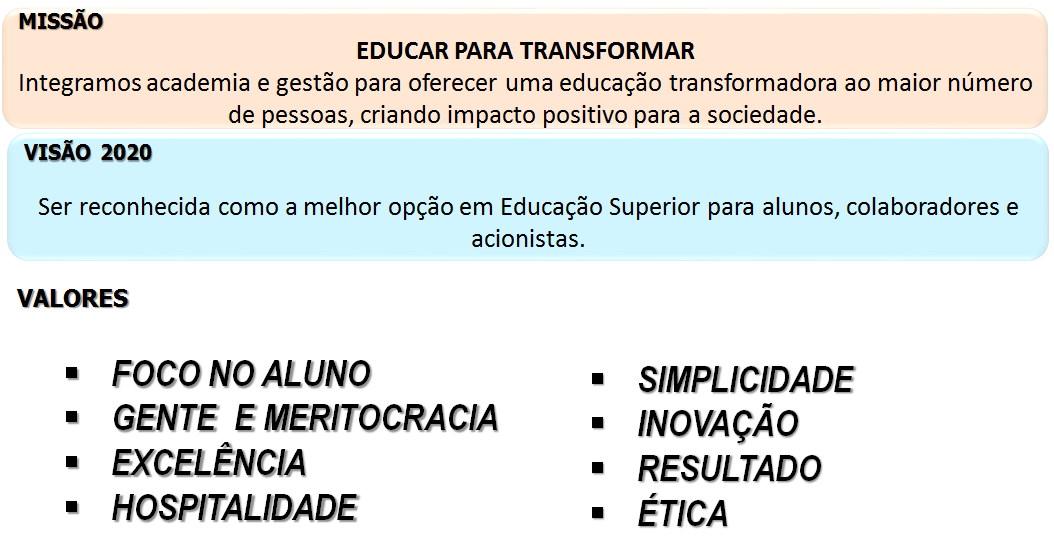
O programa avalia processos e resultados das instituições do grupo, atribuindo peso de 60% e 40%, respectivamente. A avaliação do programa é realizada em cinco pilares: Acadêmico, Administrativo-Financeiro, Gente e Gestão, Relacionamento e Comercial.

Cada pilar possui indicadores que são avaliados inicialmente pela própria unidade, e na sequência por uma comissão da matriz, visando coletar evidências que comprovem a realização do processo e/ou alcance do resultado, de forma a criar um ranking das IES e premiação das melhores performances.

O PEG é utilizado como ferramenta de disseminação e consolidação do sistema de crenças da Estácio, e é aplicado também as novas unidades adquiridas, que concorrem em uma categoria diferenciada.

O sistema pode ser analisado também através da Missão, Visão e Valores do grupo, conforme a figura 11:

Figura 11 - Missão, Visão e Valores do grupo Estácio.



Fonte: Documento interno de setor de Sistemas de Gestão.

A missão do grupo (Educar para Transformar) evidencia na sua explicação a clara diretriz de integrar academia e gestão. Acerca deste ponto, o 1º entrevistado (CEO) afirma que “desde cedo a gente procurava quebrar um pouco aquele paradigma de que não dava pra fazer gestão numa instituição de educação, numa instituição acadêmica, porque estas coisas são meio contraditórias, né? ”.

O CEO continua a fala salientando que a solução deste desafio foi

[...] manter um equilíbrio entre estas duas forças, não dava pra você olhar demais de um lado ou pro outro, porque você tinha que passar pra organização a mensagem de que as duas coisas, academia e gestão, enfim, lucro e qualidade eram igualmente importantes. [...]o lucro com a qualidade, a quantidade com a qualidade, ou a gestão com a academia, e desde cedo a gente entendeu que o uso de ferramentas modernas de gestão podia nos ajudar a aproximar, na verdade, o mundo dos negócios do mundo acadêmico e vice-versa.

Durante a observação na empresa, este ponto se confirma por meio do equilíbrio entre a busca por qualidade acadêmica e resultados financeiros, consubstanciado por questões como o controle do custo docente e do investimento necessário a infraestrutura do curso, conhecido como *Capital Expenditure (Capex)*; e crescimento saudável da base de alunos, quantidade de alunos por turmas e turmas ofertadas.

Um exemplo disso é o orçamento anual de Custo Docente, normalmente realizado em setembro de cada ano, por meio de uma ferramenta customizada para a empresa. Dentro desta ferramenta, são alimentados o orçamento de base de alunos por núcleo, IES, curso e turno, bem como o custo-alvo de quantidade de turmas e alunos por cada turma. São imputados também o histórico e o custo-alvo de valor da hora-aula, quantidade, titulação e dedicação. O objetivo deste orçamento é garantir o equilíbrio entre oferta de turmas, custo docente e titulação, visando o equilíbrio entre qualidade, financeiro e regulatório.

Cabe ressaltar que o documento “Relatório Anual 2012” traz a Missão anterior da empresa, que é “Promover a formação e ascensão profissional dos nossos alunos através de uma educação de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuamos”. Assim, houve uma mudança estratégica na empresa no sentido de buscar um maior equilíbrio entre os resultados, a prestação do serviço aos alunos e o foco na área acadêmica, o *business core* da empresa.

A visão do grupo evidencia o equilíbrio no atendimento dos interesses dos principais *stakeholders*, quais sejam alunos, colaboradores e acionistas, evidenciando a busca de aspectos relacionados a qualidade, clima organizacional e retorno do investimento. O relatório anual 2012 traz a Visão empresarial anterior, que é “Ser o maior grupo privado de educação superior do mundo em número de alunos até 2015, com equipes de alto desempenho, excelência na prestação de serviços e em rentabilidade”.

Novamente, percebe-se uma mudança de estratégia oriunda de contingências externas, especificamente o grande crescimento do grupo Kroton, maior grupo de educação em base de alunos, com cerca de 519 mil alunos nas modalidades presencial e EAD, conforme o documento “Release de resultados 2013”. Neste mesmo período, a Estácio contava com cerca de 315 mil alunos, conforme o documento “Resultados de 2013” disponível no site de relações com investidores da companhia.

Desta forma, a mudança na visão estratégica denota a busca pela rentabilidade e criação de valor, em detrimento da busca pela maior base de alunos. O reflexo desta mudança estratégica se traduziu no desenvolvimento de alguns projetos de melhoria da imagem, a exemplo do projeto *Branding*, e de relacionamento com os alunos, como o projeto *Alumni*. O documento “Relatório Anual 2013” conceitua o primeiro como um estudo do ecossistema de *stakeholders*, ampliando o entendimento a respeito dos vínculos com públicos variados de influência e a abrangência da rede de relacionamentos. Já o segundo projeto visa manter o relacionamento com os discentes egressos das IES do grupo, medindo a sua empregabilidade e renda por meio de indicadores. O projeto busca avaliar a relação entre a empregabilidade e seu nível de renda com a respectiva formação em um curso de nível superior da organização.

Os valores organizacionais são apresentados no quadro 3, juntamente com sua descrição e sua relação com o sistema de crenças. A observação na empresa confirmou o exercício efetivo dos valores organizacionais, como a Simplicidade, demonstrada pela grande acessibilidade aos diretores executivos; Inovação, confirmado pela presença de uma diretoria específica que desenvolve projetos na área; Ética, devido à forte estrutura de governança instalada.

Em relação ao valor Gente e Meritocracia, foi observado um grande foco em treinamento organizacional, confirmado por programas como o Programa de Incentivo a Qualificação Docente (PIQ) e a matriz de treinamento aos colaboradores administrativos. Os programas são formados pela disponibilização de disciplinas presenciais e on-line nas mais diversas áreas, como metodologia de ensino, formas de avaliação, tutoriais de sistemas internos, desenvolvimento de competências de gestão, dentre outros.

Quanto aos demais valores, como Foco no aluno, Excelência e Hospitalidade, há projetos internos voltados a melhoria do atendimento ao discente, como o modelo-padrão de secretaria e de atendimento da coordenação de cursos nas unidades, que possui características como horário agendado de atendimento.

Por fim, Resultado é evidenciado pela própria metodologia PDCA utilizado na empresa para a busca de resultados. A organização busca direcionar os esforços dos gestores das IES para uma visão sistêmica dos seus próprios negócios, utilizando indicadores e sistemas internos, e possibilitando a realização de ações integradas entre as diversas áreas, nomeado como “visão de dono de negócio”.

Quadro 3 - Valores do grupo Estácio e sua relação com o sistema de crenças.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Valores Organizacionais | Descrição | Relação com o sistema |
| Foco no aluno | O aluno é nossa razão de ser. | Motivacional |
| Gente e Meritocracia | Valorizamos e reconhecemos o mérito do maior ativo que possuímos: nossa gente. | Motivacional |
| Inovação | Devemos criar e ousar sempre. | Busca de novas oportunidades |
| Simplicidade | Devemos ser simples para sermos ágeis e austeros. | Busca de resultados |
| Resultado | Perseguimos resultados extraordinários com paixão e método, agindo sempre como “donos”. | Busca de resultados |
| Ética | Não toleramos desvios de conduta. | Orientador |
| Excelência | Perseguimos a excelência na prestação de serviços dentro e fora da sala de aula. | Busca de resultados |
| Hospitalidade | Tratamos as pessoas como gostamos de ser tratados. | Motivacional |

Fonte: Relatório Anual 2013.

# 

# 4.2.2 Análise do Sistema de Restrições

O Sistema de Restrições atua como força oposta ao Sistema de Crenças, buscando estabelecer limites para a busca de oportunidades baseada na gestão de riscos, ou *risks to be avoided* (SIMONS, 1995, p. 39). O autor afirma que o sistema atua como limites a liberdade, como, por exemplo, códigos de conduta e de ética.

Assim, um dos indicativos da existência do sistema é o Código de Ética e Conduta Estácio, onde constam a Missão, Visão e Valores, bem como as principais orientações sobre conflitos de interesses e relações com diversos *stakeholders*, tais como alunos, acionistas, fornecedores, órgãos públicos, comunidade, imprensa, meio ambiente, etc. Além disso, há um Comitê de Ética formado pelo presidente, diretor de gente e gestão e gestor da auditoria, que analisam situações não previstas no código. Assim, a matriz exerce fortemente controle sobre as IES.

Em relação a auditoria, o setor é ligado diretamente à presidência, e realiza atividades de controle interno em todas as IES do grupo, em níveis operacional, sistemas, financeiro, etc. Foi observado que o setor realiza monitoramentos constantes no sistema acadêmico dos alunos, cruzando os dados com as matrículas dos colaboradores. Assim, eventuais casos de fraude foram investigados e gerados processos internos de investigação e desligamento. A organização conta ainda com um setor independente conhecido como “Canal Confidencial”, onde podem ser feitas denúncias contra possíveis fraudes, desvios de conduta ou denúncias, as quais são investigadas internamente pelo setor de auditoria.

Os limites organizacionais são disseminados também por meio da intranet, murais das unidades e eventos corporativos, que ocorrem anualmente com a presença de todos os executivos das IES do grupo.

Cabe ressaltar que a empresa figura no mais alto nível de governança corporativa do Brasil, (Novo Mercado), demandando uma série de controles internos e externos adicionais, como Conselho de Administração, Comitês (Acadêmico, Gente e Gestão, Auditoria e Finanças) e Conselho Fiscal. Desta forma, há diversos limites formais estabelecidos na organização que visam direcionar o comportamento dos colaboradores para a busca dos objetivos organizacionais, corroborando a hipótese de existência deste sistema na organização.

# 4.2.3 Análise do Sistema de Controle Diagnóstico

O sistema de controle diagnóstico são os sistemas de informação formais utilizados pelos gestores para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho definido, ou variáveis críticas de performance (SIMONS, 1995, p. 59). O sistema atua como um sistema restritivo, permitindo aos gestores focarem a atenção nos *drivers* organizacionais que devem ser monitorados para que a empresa possa realizar sua estratégia.

Este sistema é fortemente utilizado dentro da organização, em decorrência da cultura de foco em resultados e meritocracia implantada pelo grupo GP Investimentos, cujo modelo é utilizado em outras empresas do grupo como ALL Logística e BR *Malls*.

O sistema é nomeado internamente como Gestão de Desempenho das Operações (GDO), e é baseado no ciclo *Plan*, *Do*, *Control* e *Act* (PDCA), metodologia para atingimento de metas através do planejamento, controle, melhoramento e ação corretiva, em caso de desvio do resultado em relação a meta. O processo é abordado pelo Gestor do SCG:

Não dá pra você, num modelo deste, onde um dos principais valores é a meritocracia, você não olhar de uma forma individual pras pessoas e pras metas que a gente desdobra, né? Então, dado que um dos nossos valores é a meritocracia, e a meritocracia só é possível quando você consegue identificar, de fato, quem está fazendo melhor. E como você vai fazer isto? *Medindo. Essa medição ocorre fortemente*. E este processo de medição versus o processo de meritocracia que a gente busca, isso daí, vem ao encontro com a motivação do colaborador, uma vez que o colaborador, que é um gestor, uma pessoa que tem meta individual, tem essa percepção de que quanto mais ele tá desenvolvendo [...]e ele percebe que a empresa vai dar a contrapartida pra ele no seu desempenho, mais motivação ele vai ter pra fazer melhor, né? E um dos alicerces nossos é justamente isso, é deixar à vista e claro pra todos o desempenho de todos. (grifo nosso)

Após a consolidação do ciclo PDCA, a metodologia é utilizada dentro da organização para atingir metas padrão e manter os resultados controlados, sendo designado por SDCA. Para Fonseca e Miyake (2006), o ciclo SDCA é composto pelas seguintes fases: S (de *standard* ou padrão) - estabelecimento de metas padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

O ciclo GDO pode ser descrito a partir das seguintes ações:

* Definição de metas, formas de cálculo e de acompanhamento, definidas no início do ano e entregues a cada executivo elegível a remuneração variável;
* Solicitação de criação de Planos de Ação (PA´s) para cada meta aos executivos, que são enviados ao setor de Planejamento e Performance Operacional (PPO);
* Criação e comunicação de indicadores ligados as metas pelo setor de PPO;
* Reuniões mensais presencial e por teleconferência para cobrança dos resultados, realizada pelo diretor de operações com todas as IES do grupo;

Cabe ressaltar que há um preparo prévio das unidades antes da reunião formal com o diretor de operações, onde são disponibilizados os principais indicadores da unidade bem como eventuais desvios devem ser apresentados por uma ferramenta conhecida como Fato – Causa – Ação (FCA). Nesta ferramenta deve ser apresentado o motivo do desvio e ações corretivas para o atingimento dos resultados dentro do período estabelecido.

Adicionalmente, há diversas ferramentas de acompanhamento e gestão dos resultados, que são disponibilizados em um sistema interno para download, como *dashboards*, *pivots* de resultado, indicadores diversos como consumo de m³ de água e Kw de energia elétrica.

Os resultados são disponibilizados também em gráficos Gestão à Vista nas unidades e em um sistema de acompanhamento mensal de performance, conhecido como Sistema de Gerenciamento de Metas (SGM). Este permite o acompanhamento das próprias metas bem como de todos os executivos.

# 4.2.4 Análise do Sistema de Controle Interativo

O quarto sistema de controle pode ser definido como um sistema formal de informações que os gestores usam para se envolverem regularmente com as atividades dos subordinados (Simons 1995, p. 96). O sistema visa gerar discussões e trocas de informações acerca de novas estratégias e oportunidades, e assume frequentemente encontros organizacionais e reuniões entre diversos membros organizacionais, estimulando a aprendizagem organizacional e inovação.

O sistema interativo funciona como um contrapeso ao sistema diagnóstico, focando nas possíveis incertezas estratégicas que podem afetar o negócio, e buscando através da aprendizagem e colaboração organizacional possíveis saídas e soluções.

Neste sentido, a organização pesquisada apresenta evidências da sua utilização, por meio de grupos para compor projetos visando a solução de problemas organizacionais, como inadimplência; reuniões formais de discussão; cursos e treinamentos internos onde são discutidos também oportunidades e ameaças, como o curso de formação para gestores de IES e o curso *Six Sigma*. Além disso, estes cursos demandam dos seus participantes a criação e implementação de um projeto na empresa, que normalmente requer a discussão com diferentes membros de toda a organização.

Apesar disso, pode-se considerar a partir das evidências coletadas que esta dimensão do LOC não é fortemente utilizada pela organização. A discussão formal é mais concentrada nos gestores da matriz, em detrimento de uma possível utilização das unidades com a matriz ou entre sí.

Portanto, a análise das evidências coletadas dos quatro sistemas de controle permite concluir que a empresa utiliza um SCG de acordo com as características apresentadas na estrutura do LOC. A próxima etapa envolve a análise da sua implementação, abordado na subseção seguinte.

# 4.2.5 Análise da Implementação do SCG na organização e IES adquiridas

A partir das evidências coletadas sobre a existência dos quatro sistemas de controle conforme teorizados na estrutura do LOC, esta subseção irá analisar o seu processo de implementação tanto na organização quanto nas três IES adquiridas.

Inicialmente, o processo de implementação das mudanças na organização começou em 2008, com a entrada do grupo GP Investimentos na gestão da companhia. Com o intuito de profissionalizar a gestão, o grupo trouxe o atual CEO como diretor de planejamento à época juntamente com outros executivos, cujo papel inicial era realizar um *turn around* (virada nos resultados – tradução nossa) na companhia. Para tanto, foram implementadas mudanças como a padronização das operações de diferentes unidades, centralização na matriz de processos-meio, reestruturação do modelo de ensino, criação de uma nova missão, visão e valores, readequação do organograma, implantação de procedimentos e códigos de conduta, realização de reuniões para discussão de incertezas estratégicas, itens que perpassam as quatro dimensões do SCG na estrutura do LOC.

O SCG exerce um papel fundamental na organização. Para o entrevistado nº 2 (CFO), o sistema funciona como uma grande bússola para a organização, cuja rotina visa avaliar os resultados quantitativos e qualitativos em relação as metas. Percebe-se a grande ênfase na empresa no sistema diagnóstico, voltado a mensuração e correção dos desvios dos resultados. O entrevistado continua a sua fala, conceituando o SCG:

[...] o sistema [de controle) gerencial nada mais é do que uma grande rotina onde você avalia os resultados qualitativos e quantitativos da empresa com base nos principais indicadores, sejam eles financeiros ou não financeiros que mostram o desdobramento, ou seja, esses indicadores são baseados em metas que são amarradas ai com o desdobramento das diretrizes estratégicas da companhia. Então, sem o sistema gerencial você não consegue medir, se você não tá medindo você não tá controlando, muito menos evoluindo a sua operação, então eu chamaria o nosso sistema como uma grande bússola da Estácio.

Em relação aos objetivos do sistema dentro da organização, o Gestor do SCG afirma que o primeiro objetivo é ter claramente definido e comunicado para todos da companhia o caminho planejado, ou seja, sua missão, visão e valores, visando alinhar os colaboradores nesta direção. O segundo objetivo é desdobrar esta visão em estratégias anuais em todos os níveis da empresa até o plano de ação, de forma que todos os colaboradores estejam alinhados com as suas ações, implantando a estratégia que vai levar para a visão. O último objetivo é gerar uma rotina de monitoramento, visando acompanhar se as ações estão condizentes com o caminho traçado. Neste item, o entrevistado salienta a importância dos sistemas de desempenho, indicadores locais e organizacionais e a comunicação dos resultados através dos gráficos de Gestão à Vista, visando verificar se a empresa está na direção correta. Além disso, enfatiza o papel do gestor, que é direcionar os colaboradores em direção a visão organizacional.

O Gestor do SCG afirma também que o grande benefício da implantação do SCG nas unidades adquiridas decorre de uma organização, uma metodologia, um sistema de controle que auxilie a IES a implantar a estratégia. Para o entrevistado, a ausência de controle gerencial e de medição tem como consequência impossibilidade de gerenciar e atingir os resultados; e quando atingir não há como ter consistência no resultado, ou seja, uma padronização para que a performance superior se mantenha.

O 1º entrevistado (CEO) ressalta duas grandes preocupações da direção executiva ao implantar o novo sistema de gestão; i) utilizar algumas poucas ferramentas gerenciais que, por outro lado, pudessem ser utilizadas com disciplina e constância durante um longo tempo; ii) integrar o restante da empresa aos sistemas de gestão, de forma que a hierarquia, centros de custos, centro de resultado, o plano de contas, os pacotes contábeis, dentre outros, foram modificados e adaptados para convergir ao SCG. Segundo o entrevistado:

[...] os dois segredos pra fazer um bom sistema de gestão funcionar: primeiro, simplicidade, constância, disciplina, paciência, repetição, não se deixar levar pelos modismos e, segundo, integração das ferramentas de gestão, do sistema de gestão, do modelo, né? com outras variáveis que são muitas vezes são feitas por outros departamentos mas que tem que estar absolutamente sintonizadas pra que funcione o sistema de gestão.

Em relação ao primeiro ponto, se observou que vários processos, especialmente os relacionados ao sistema diagnóstico, são realizados desde a implantação do SCG, como a Gestão de Desempenho das Operações (GDO), que consiste numa rotina mensal de cobrança de resultados e correção dos desvios em relação as metas; realização e acompanhamento pela matriz de planos de ação das IES; gerenciamento da rotina de gestão, em que executivos das unidades preenchem um sistema indicando a realização ou não de atividades críticas, como acompanhamento da ROL, consumo de energia e água, inadimplência, etc.; orçamento e acompanhamento da realização do *Capex*, dentre outros.

Quanto ao segundo aspecto, se observou também que houve uma adequação da hierarquia da empresa em 2008, alinhado com o desdobramento das metas da direção executiva até as unidades. Para tanto, foram necessários também mudanças nos relatórios contábeis visando melhorar o nível de informações gerenciais, além de estratégias de comunicação para criação de uma linguagem comum na organização. Foram implantados também artefatos gerenciais como o orçamento matricial e gerenciamento pelas diretrizes.

Um aspecto importante destacado na fala do CEO é que a cultura organizacional, vinculado ao sistema de crenças conforme teoria do LOC, tem um papel preponderante na implantação da estratégia, pois “[...] aqui na Estácio, a cultura é a estratégia”. Sob esta ótica, todo o arcabouço de missão, visão, valores, indicadores, reuniões forais e informais, códigos, etc compõem uma cultura singular que é concebida como parte da própria estratégia, se constituindo numa vantagem competitiva visando o alcance de uma performance superior.

Em outra fala, o CEO destaca que o SCG visa alimentar a rotina de gestão da organização, e que este processo é fundamental para implementação da estratégia, ao salientar que “ Mas o que eu acabei descobrindo nesta experiência toda é que gestão e estratégia podem andar muito bem juntos, na verdade, a gestão talvez seja a melhor forma de fazer a estratégia sair do papel”.

Quanto as unidades adquiridas, dois entrevistados ressaltaram que o processo de implantação do SCG nestas IES demandou cerca de dois anos, pois envolve um processo que começa com criação da cultura organizacional localmente, o que envolve uma linguagem, formas de incentivo e sistemas comuns. A aceitação da equipe de gestão local é de fundamental importância para o êxito do processo, através do acompanhamento, implementação de práticas e comunicação dos benefícios do novo sistema. Há um forte apoio da matriz, que envia diversos executivos e equipes a unidade para acelerar o processo através de ações, como, por exemplo, palestra do CEO e diretoria acadêmica para os discentes e colaboradores, treinamento pela equipe de gente e gestão, implantação das práticas financeiras, contábeis e TI pela equipe do CSC, treinamento dos docentes pela equipe de ensino acerca do modelo acadêmico, etc.

O 5º entrevistado (Gestor das Faculdades Idez e Uniuol) confirmou que a matriz enviou uma equipe de integração nas duas instituições ao longo de 2012, 2013 e uma parte de 2014, ratificando que a migração completa ocorre em cerca de dois anos. Esta equipe é multissetorial, composta por colaboradores ligados a folha de pagamento, recursos humanos, financeiro, departamento fiscal, acadêmico, TI, dentre outros, sendo que, em cada visita, era feito um levantamento para preparação da migração. A grande parte do trabalho destas equipes se referia a migração de sistemas e a implantação de procedimentos; a disseminação e implementação da nova cultura foi realizada pelo próprio diretor.

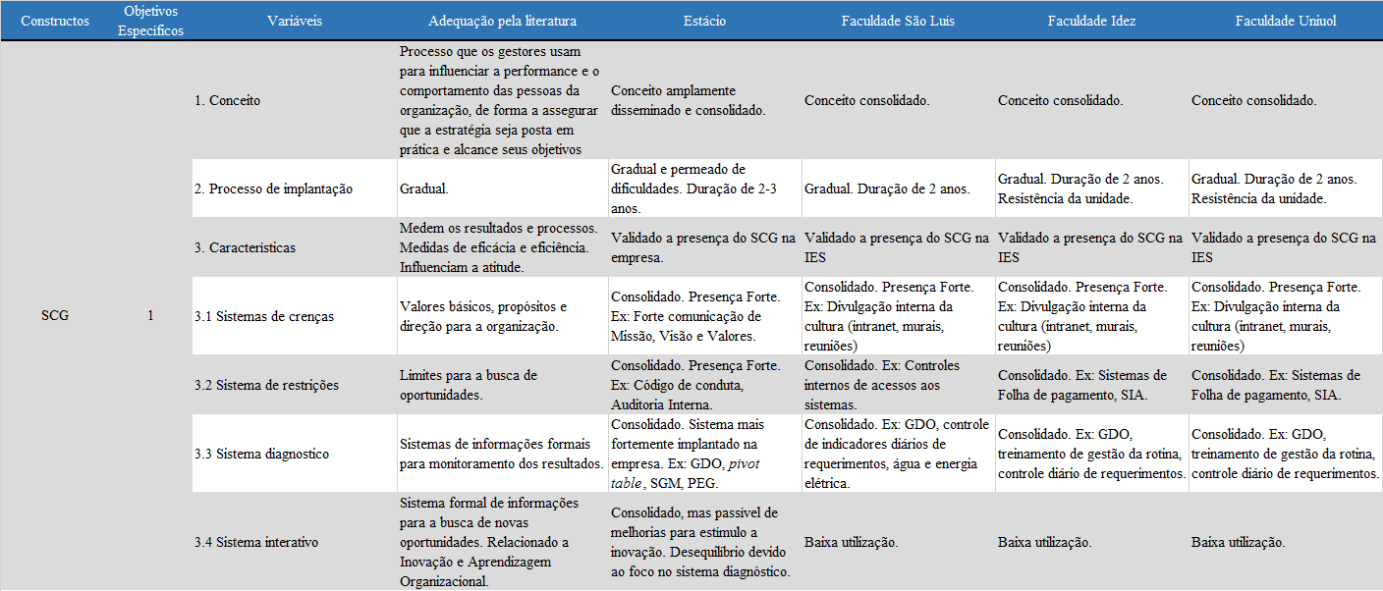
O entrevistado relata que estas transformações foram acontecendo paulatinamente. Inicialmente, a empresa migrou o sistema relativo a folha de pagamento, conhecido como Administração de Departamento Pessoal (ADP), posteriormente o sistema fiscal e, por último, o sistema acadêmico conhecido como Sistema de Informações Acadêmicas (SIA), que contempla informações acadêmico-financeiras relativas aos discentes. A metodologia de migração foi confirmada também na entrevista com o Gestor da Faculdade São Luis.

Em relação ao sistema acadêmico SIA, considerada como vital pelo entrevistado 5, o mesmo afirma que a migração apresentou diversos problemas como perda de notas e informações financeiras, notadamente na Faculdade Idez. Na Faculdade Uniuol, como os cursos eram de curta duração, a organização decidiu não realizar a migração de sistema devido a sua fragilidade. Assim, os discentes cuja base de dados estava contida no sistema antigo foram mantidos, enquanto os novos já entraram no sistema SIA. O entrevistado confirma que, atualmente, todos os processos rodam nos sistemas da Estácio.

Quanto a implementação da cultura, o entrevistado comenta que trabalhou ativamente nesta implantação. Inicialmente, há um trabalho da matriz de comunicação aos colaboradores e alunos por meio de palestras e reuniões acerca da migração, informações institucionais e apresentação da cultura, ligado ao sistema de crenças. Localmente, o entrevistado 5 afirma que começou a trabalhar a nova forma de gestão com a equipe de coordenação, gestão e os funcionários utilizando o livro de Falconi (Gerenciamento da rotina do dia-a-dia), cuja metodologia é fortemente adotada na empresa. Para tanto, realizou diversos seminários demostrando as metas, os indicadores e as formas de acompanhamento do resultado, a exemplo da *pivot table*, relatório que utiliza o recurso tabela dinâmica do excel, padrão para a maioria dos relatórios gerenciais da organização. Como fator negativo, o entrevistado afirma que houve resistência para aceitação do modelo, e que muitos colaboradores das duas instituições pediram demissão e/ou foram demitidos ao longo do processo.

Desta forma, foi confirmado a existência do SCG na empresa de acordo com o conceito e características apresentadas na literatura acadêmica, descrito o seu perfil e respectivo processo de implantação, conforme devidamente evidenciado nas subseções 4.1 e 4.2. Assim, as respostas para a questão 1.1 (**Identificar o perfil das empresas selecionadas, descrevendo o seu respectivo processo de implantação do novo SCG em detrimento do sistema de controle anterior**) são apresentadas no quadro 4.

A próxima etapa visa investigar o papel do SCG na implantação da estratégia, que pode ser mensurada com base em competências primárias, assunto do próximo tópico.

Quadro 4 - Resumo da análise do constructo SCG.

Fonte: Elaborado pelo autor.

# 4.3 Análise das categorias investigadas – Competências Primárias

A análise da influência do SCG sob a performance organizacional será realizada através da investigação da sua influência sobre as competências primárias, definidas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000), visando maior efetividade (ZOOLO; WINTER, 2002).

Apesar de existir diversas competências que podem exercer influência sobre o resultado, optou-se por selecionar neste estudo as consideradas primárias na literatura, responsáveis por criar e manter vantagens competitivas, quais sejam: a inovação, aprendizagem organizacional, rientação para o mercado e empreendedorismo (BHUIAN; MENGUC; BELL, 2005; HULT; KETCHEN, 2001; HURLEY; HULT, 1998; IRELAND et al., 2001).

Há de se ressaltar, contudo, a existência de outras competências que podem favorecer o desempenho, como a liderança (KLEINE; WEIßENBERGER, 2014), que não serão abordadas nesta pesquisa.

Desta forma, o objetivo desta subseção é descrever e analisar como a SCG influencia as quatro competências dentro da organização e das IES investigadas.

# 4.3.1 Aprendizagem Organizacional

Antonello (2005) afirma que a aprendizagem organizacional é um processo pela qual as organizações compreendem e gerenciam suas experiências, bem como processam informações de forma coletiva.

A aprendizagem organizacional é uma competência fortemente exercida na organização. Durante as entrevistas e na análise documental, um dos indicativos mais fortes é a utilização do termo *benchmarking*, que é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional e obtenção de vantagem competitiva (DAL FORNO, 2012).

O *benchmarking* é utilizado para selecionar e replicar nas IES do grupo as melhores práticas, e é institucionalizado por práticas gerenciais como o GDO, programas como o PEG e fóruns de trabalho como o Fórum Docente. No manual do PEG, um dos objetivos é justamente “Estimular o aperfeiçoamento das Unidades, estabelecendo padrões de atuação, desempenho e promovendo a troca de melhores práticas. ”

No âmbito acadêmico, a aprendizagem organizacional é exemplificada pela construção coletiva de conteúdo dos cursos e das disciplinas, questões que são armazenadas e acessadas pelos docentes em um depositório conhecido como Banco de Questões, bem como pela premiação das melhores práticas docentes em sala de aula.

Foi observado também que boas práticas reconhecidas de uma unidade são replicadas em tempo real por e-mail a todos os gestores do Brasil pelo diretor de operações, diretores regionais, gestores corporativos ou por colaboradores do setor de Sistema de Gestão. Além disso, há um programa na intranet para reconhecimento e premiação das melhores ideias, levando em conta fatores como aplicabilidade, custo e dimensão.

A aprendizagem é incentivada também por meio da divulgação de POP na intranet, bem como disponibilização de um amplo portfólio de treinamentos on-line para o público administrativo e docente.

Para o CFO, a própria aprendizagem colaborativa organizacional é uma pré-condição para um bom sistema de gestão, sendo que este tem um papel preponderante de distribuir as boas práticas entre as unidades, cujo processo é alimentado e realimentado dentro do próprio sistema.

O Gestor do SCG afirma que o sistema utiliza indicadores e levantamento de práticas para usar como referencial de melhoria contínua, sendo este considerado a essência do próprio sistema. Cita que a metodologia PDCA do prof. Falconi utilizado na empresa é realmente estruturada, estimulando de fato a melhoria contínua, o que é usado para o aprendizado e crescimento organizacional.

Já o Gestor das Faculdades Idez e Uniuol acredita que o sistema de gestão facilita a aprendizagem organizacional, pois disponibiliza o acesso a todas as informações da companhia, permitindo um maior compartilhamento e consequentemente melhorando o desempenho.

Os resultados corroboram a literatura acadêmica. Kloot (1997) e Widener (2007) encontraram evidências de que a ênfase organizacional nos sistemas de crenças e o sistema diagnóstico favorecem o desenvolvimento da aprendizagem coletiva. A tese de Oyadomari (2008) também encontrou significativa correlação entre os sistemas interativo e diagnóstico com a aprendizagem. Outra contribuição do estudo é demonstrar a importância da competência, que é fortemente relacionada com as outras competências primárias, e uma das principais para a obtenção de vantagens competitivas.

Na empresa, a aprendizagem é favorecida especialmente pelo processo estratégico construído através da missão, visão e valores, e implantado e monitorado pelo sistema diagnóstico, tendo a premissa de se padronizar a melhoria decorrente da aprendizagem e implantá-la nas unidades por meio do processo de *benchmarking*. Além disso, facilita a utilização da inovação, através do *benchmarking* com outras empresas do segmento nacionais e internacionais; empreendedorismo, pois facilita a criação de novos negócios, como as próprias aquisições; e orientação para o mercado, já que diversas informações sobre os alunos são coletadas e trabalhadas internamente.

# 4.3.2 Inovação

O conceito de inovação é ligado a abertura da empresa para novas ideias, produtos e processos (HURLEY; HULT, 1998), sendo considerada uma competência vital para a sobrevivência da empresa. Van de Vem e Engleman (2004) definem inovação como o processo de geração de novas ideias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos organizacionais. Para Haustein, Luther e Schuster (2014), um dos principais desafios de empresas inovadoras é equilibrar a necessidade de controle versus a necessidade de flexibilidade requerida para gerar inovações.

Dentro do segmento de educação, assume um papel ainda mais importante, devido às próprias características do setor, o que foi ressalvado em três entrevistas com expressões como “ruptura tecnológica” e “transformação tecnológica”.

A inovação dentro da empresa está fortemente ligada a matriz, que possui um setor corporativo chamado Centro de Inovação, responsável por pesquisar e implantar internamente tendências ligadas a área de educação. Segundo o CFO, “ [...] mas não é olhando amanhã ou 1, 2 anos, é olhando o que pode ter no mercado de educação em 2030, ou seja, pensando nas crianças que estão nascendo hoje que vão estar frequentando a faculdade daqui a 16, 18 anos [...] “. A questão da inovação aparece frequentemente nas discussões internas, grupos de trabalho e como um dos valores organizacionais, e é muito ligada a preocupação com a dinâmica de aprendizagem dos alunos e no projeto pedagógico, ou seja, ligado a área acadêmica.

Para o entrevistado 1 (CEO), não dava para falar em inovação, expansão ou mesmo aquisição na organização há 5 anos atrás, porque os problemas eram tão básicos que houve a necessidade de arrumar a casa inicialmente. Após esta fase de organização inicial, que perpassou também pela implantação do SCG, o entrevistado afirma que o próprio sistema era usado para implantar a estratégia de inovação:

[...] você tem um sistema muito mais, eu diria assim azeitado como é o nosso hoje, ai eu posso começar a cobrar a estratégia, então por exemplo, se nossa estratégia diz que inovação é muito importante, como é do nosso setor, ai eu uso o próprio sistema de gestão pra começar a trabalhar questões de inovação. Então, meritocracia, remuneração variável, gerenciamento da rotina. [...[ Depois que o sistema de gestão tá montado, eu posso ter uma estratégia diferente do que há 2, 3 anos atrás, porque eu sei que o sistema de gestão vai me permitir implementar a estratégia de modo rápido e eficiente. Aí que você vê a sintonia da estratégia com o sistema de gestão.

Assim, a organização utiliza características presentes nos diferentes sistemas de controle para promover a inovação, como o gerenciamento da rotina, *benchmarking* das melhores práticas e a meritocracia. Ao ser questionado sobre um exemplo desta questão, o entrevistado cita que o sistema está sendo utilizado para foco na pesquisa, uma importante questão ligada às universidades. Assim, a organização utiliza o próprio SCG, através de algumas ferramentas de gestão como o PDCA, que desdobra a meta da direção executiva inovação no ensino, a qual vira meta dos gerentes acadêmicos nas unidades como pesquisa; posteriormente é construído um PA e há um acompanhamento da matriz via sistemas de monitoramento, em um processo idêntico ao que ocorre com as metas financeiras.

Para o Gestor do SCG, a inovação consiste em pensar em novas maneiras de fazer algo ou fazer melhor de forma mais barata, e entregar mais ao seu cliente. Para o entrevistado, o SCG pode estimular a inovação pela construção de rotinas, por exemplo, e cita que frequentemente há confusão sobre este ponto. Cita que a rotina serve para identificar pontos ou práticas que são inovadoras, e daí replicá-las em outras unidades.

O Gestor da Faculdade São Luís afirma que a própria nova hierarquia implantada na adquirida decorreu de um processo de *benchmarking*, constituindo-se em inovação na sua IES. Assim, foram criados novos cargos como coordenador de relacionamento, gestor comercial, gestor administrativo e G&Q (Gente e Qualidade). Além disso, o processo de administração pelas métricas permitiu gerar novas ideias no dia-a-dia, como formas de redução de custos relacionadas a energia elétrica e água.

O entrevistado 5 (Gestor das Faculdades Idez e Uniuol) cita alguns exemplos de promoção da inovação pela empresa: material didático impresso, material didático digital, modelo de ensino, utilização de *games* voltados a aprendizagem, dentre outros.

Por outro lado, os gestores das adquiridas citam que o sistema pode atuar como fator limitador a inovação local, já que é fortemente centralizado e permeado de rotinas estabelecidas pela matriz, sobrando pouco tempo e margem para ações das próprias IES. O entrevistado 5 ressalta que:

[...] então a gente tem várias ferramentas, vamos dizer assim, e podemos dizer que somos uma empresa inovadora, porém, e isto é uma crítica minha, enquanto nós trabalhamos com previsibilidade, como máquinas o tempo inteiro, olhando indicadores, metas, encontrando nosso norte, as vezes, as vezes, isso tolhe um pouco aquela coisa de você enxergar uma coisa nova. Eu acho que no dia-a-dia, na rotina do dia-a-dia, ele é um fator limitador da inovação. Na Estácio nós temos hoje uma área de inovação, e a inovação, ela deve estar disseminada não em uma área específica, a inovação deve estar disseminada na operação, em quem faz o dia-a-dia, nas pessoas em geral, e não apenas num departamento montado para a inovação.

A teoria do LOC explica que o benefício do sistema decorre do equilíbrio das tensões dinâmicas. No caso do sistema de crenças e sistema de restrições, o equilíbrio da inovação parece ser mantido, já que consta como diretriz estratégica e valores organizacionais, enquanto é limitada pelos códigos de conduta internos. Contudo, a forte ênfase no sistema diagnóstico, a centralização e uma menor utilização do sistema interativo no âmbito das unidades podem ser algumas explicações para esta limitação da inovação nas IES do grupo. A questão é condizente com o estudo de Chenhall e Morris (1991), que afirma que um uso excessivo do sistema diagnóstico pode causar uma influência negativa no desempenho, através de inibição da assunção de riscos e inovação, redução da motivação dos colaboradores e baixa energia.

Adicionalmente, a teoria do LOC postula que o uso interativo do SCG pode favorecer a inovação. No estudo de Bisbe e Otley (2004), esta hipótese não foi confirmada, mas os autores ressaltam que o uso do SCG pode atuar para mitigar os riscos de excesso ou falta de inovação, em empresas inovadoras ou pouco inovadoras. No caso da Estácio, a empresa pode ser caracterizada como inovadora no âmbito institucional, de forma que o sistema interativo e o sistema diagnóstico atuam como mitigadores do risco nas unidades.

Desta forma, a inovação na organização é favorecida pelos sistemas de crenças (construção da missão, visão e valores) e limitado pelo sistema de restrições (código de ética e pela auditoria interna). Paralelamente, é favorecida institucionalmente pelo sistema interativo (encontros estratégicos realizados pelo setor corporativo – matriz), e limitada nas unidades pelo sistema diagnóstico (forte presença de métricas, indicadores e direcionadores da rotina de gestão).

# 4.3.3 Empreendedorismo

A competência empreendedorismo é definida como o processo de criação de novos negócios dentro de uma organização já existente, bem como o processo de renovação e inovação organizacional (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004). Sob esta ótica, a definição de empreendedorismo está diretamente ligada ao conceito de inovação, sendo, inclusive, bastante próximas as suas definições.

O processo de criação de novos negócios faz parte da estratégia do grupo relacionada a expansão e aumento de rentabilidade. Sob este contexto, a empresa montou um setor corporativo nomeado de Parcerias Estratégicas, responsável por captar parcerias e prospectar parceiros para aluguel de espaços nas IES. Uma boa prática consolidada do setor é o aluguel de espaços para a realização de concursos públicos, contribuindo para as IES com outras receitas operacionais. Além disso, o setor assinou um contrato de parceria com empresas de eventos para a realização de formaturas, onde recebe uma parte da receita.

Em 2011 o grupo adquiriu a Academia dos Concursos, empresa carioca de cursos presenciais preparatórios para concursos, entrando em um segmento onde ainda não atuava. Em 2014 firmou uma parceira com a *Harvard Business Publishing*, ofertando estudos de caso em oito cursos de MBAs, além de um processo de *coahing* ao final do curso para os alunos, com o intuito de renovar o modelo da pós-graduação.

O CFO afirma que não somente o empreendedorismo como também as outras competências primárias são alavancadas pelo SCG:

Sem falar na empresa, a Estácio no grau de inovação que a gente precisa colocar no nosso produto, né, no nosso modelo de ensino, se a gente não incentivar de uma forma sistemática no nosso modelo de gestão o empreendedorismo não só dos nossos alunos, mas também dos nossos funcionários em termos de inovação, de trazer novas práticas pra dentro da companhia certamente a gente vai ter um *lag* em relação aos nossos *peers* e vai acabar botando em risco todo o nosso negócio. Então, esses 4 temas, refletindo um pouco melhor, **empreendedorismo, inovação, aprendizagem, orientação para o mercado**, certamente tem que estar muito bem espelhados no sistema de gestão pra poder garantir a perpetuidade e perenidade de qualquer negócio (grifo do autor).

A competência é promovida internamente de forma centralizada na matriz, utilizando os sistemas de crenças e diagnóstico. Por outro lado, os entrevistados nas IES salientam que, de forma similar a inovação, o sistema de controle pode ser um fator limitador ao empreendedorismo nas unidades, já que o sistema é muito focado na rotina de gestão, indicadores e métricas, trazendo grande previsibilidade.

Para Henri (2006) e Oyadomari (2008), o sistema interativo não possui significativa relação com o desenvolvimento do empreendedorismo, e também não foram encontradas fortes evidências de que o sistema atue como facilitador da competência na organização investigada.

# 4.3.4 Orientação para o Mercado

A competência pode ser conceituada como o desenvolvimento de uma mentalidade voltada as necessidades expressas e latentes dos clientes (SLATER; NARVER, 1999). A orientação para o mercado é expressa nos valores da empresa como Foco no Aluno, que permeia questões relacionadas a empregabilidade, aprendizagem e atendimento.

O Entrevistado 2 (CFO) resumiu a competência por meio do foco da organização na empregabilidade dos alunos no mercado de trabalho. Assim, afirma que o sistema de controle facilita a implantação de ações, pois:

[...]o nosso sistema de gestão hoje também tem fatores como empregabilidade, aumento de renda do nosso aluno, ou seja, a Estácio, a gente não só tá aumentando muito a empregabilidade dele no mercado de trabalho, mas a renda dele cresce como cresce hoje. Hoje, a renda de um aluno formado na Estácio, ele aumenta depois de 5 anos de formado em 2,5 X o seu salário quando ele entrou na Estácio, então essa é a maior taxa de retorno possível que poderia ter de alguém que tomou a decisão de investir na Estácio, então, orientação para o mercado no nosso produto, nas nossas ações e consequentemente, isto ta muito bem desdobrado no sistema de gestão.

A análise do documento “Relatório Anual 2013” evidência que a empregabilidade e renda citada pelo CFO é mensurada por meio de indicadores como alunos egressos da IES, agrupados no projeto *Alumni,* cujos dados são coletados e analisados por uma consultoria externa.

Em relação aos discentes ativos, o levantamento das suas necessidades é realizado de duas formas: pesquisa interna de satisfação, conhecido como índice de satisfação do aluno (ISA), e disponibilizada por meio do sistema acadêmico SIA; e a Pesquisa de Satisfação do Aluno (Pesa), realizada por uma empresa de consultoria externa, que mede o ponto de vista dos discentes sobre o produto, estrutura e qualidade do ensino em quatro dimensões: Atendimento ao Aluno, Processos Financeiros, Infraestrutura e Qualidade de Ensino.

As duas pesquisas fazem parte do sistema diagnóstico da empresa, e fornecem informações para a melhoria dos produtos, serviços e processos, que são discutidos em eventos internos afeitos ao sistema interativo. Assim, ações corretivas são tomadas, como o planejamento orçamentário de *Capex* anual para melhorias na infraestrutura de salas e laboratórios.

A empregabilidade é também incentivada por meio do Espaço E3, ou Espaço Estágio Emprego, setor localizado dentro das IES que promove direcionamento de carreira gratuito, além de apoio a recolocação no mercado de trabalho e busca de oportunidades. Esta ode ser realizada por meio do Portal de Estágios e Empregos Online.

No âmbito acadêmico, a organização lançou também uma disciplina *on line* intitulada “Planejamento de carreira”, obrigatória para todos os alunos matriculados no 1º semestre de quaisquer cursos. Além de conteúdos sobre formas de estudo, planejamento, controle das finanças, entrevistas e estruturação do currículo, a disciplina contem também palestras com nomes renomados em diversas áreas, como o consultor Max Geringher e o juiz Wiliam Douglas, considerado o “rei dos concursos”.

O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) disponibilizado aos alunos possui diversas soluções implantadas com foco no aluno, como avaliação da aprendizagem, simulado, plano de estudo e atividades complementares.

Na dimensão atendimento, a empresa criou em 2013 o Sistema de Qualidade Estácio, sistema que permite o controle e o tratamento das reclamações dos alunos pelas unidades. Adicionalmente, permite avaliar as reclamações com os maiores índices de recorrência, gerando ações para coibir as causas e sanar os problemas, dentro da metodologia PDCA utilizada pela empresa. A dimensão também é abordada nas pesquisas de satisfação.

O Entrevistado 5 avalia que os instrumentos presentes no sistema diagnóstico auxiliam na orientação ao mercado, ao trazer informações não-financeiras que influenciam na satisfação do aluno, como qualidade do ensino, clima organizacional, quantidade de reclamações e infraestrutura. Assim, o gestor afirma que o sistema ajuda a entender:

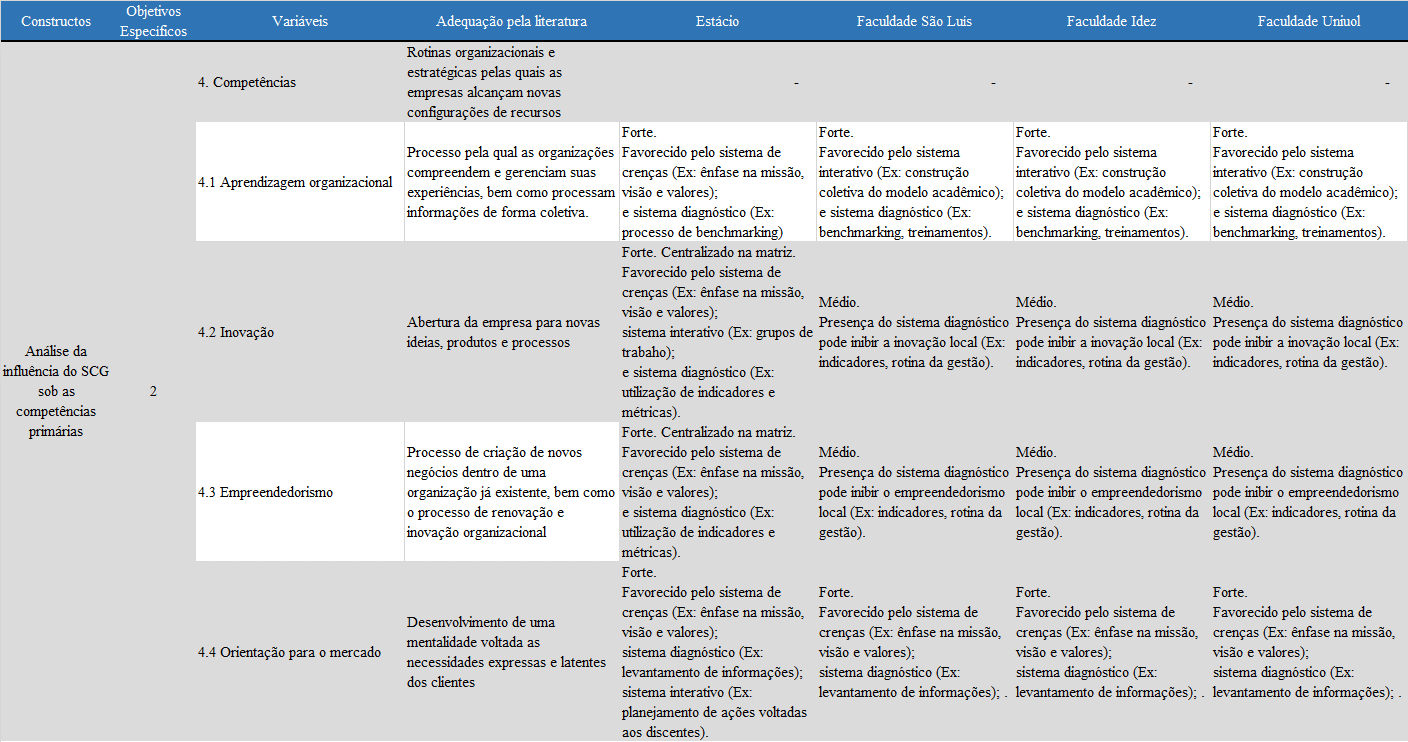
[...] por que que eu tenho que manter o clima organizacional, o clima administrativo, clima docente, sistema de qualidade Estácio, dos requerimentos, então ajuda você a ter orientação para o mercado, [...] você não tá olhando pro seus indicadores financeiros, olhando pra dentro, você também tá olhando pra fora.

Desta forma, a orientação para o mercado é incentivada na organização por meio do sistema de crenças (missão, visão e valores), sistema diagnóstico (levantamento das informações) e sistema interativo (discussão dos resultados e planejamento de ações com foco no aluno), dentro das três dimensões abordadas: empregabilidade, aprendizagem e atendimento.

Os resultados são dissonantes de Henri (2006), que afirma que o sistema diagnóstico contribui negativamente para o desenvolvimento da orientação para o mercado, e condizente com os resultados encontrados por Oyadomari (2008) referendados no LOC (SIMONS, 1995).

Portanto, a tensão dinâmica decorrente da utilização dos quatro sistemas de controle favoreceu a utilização das competências primárias na organização, e sua análise permitiu um melhor entendimento de como e por que ocorre este processo, conforme discutido na subseção 4.3. Assim, as respostas para a questão 1.2 **(Analisar de que maneira as mudanças ocorridas no SCG influenciaram o desenvolvimento das competências primárias inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo)** são apresentadas no quadro 5.

Por fim, o próximo item irá investigar a relação das competências primárias com o desempenho financeiro e não-financeiro, de forma a analisar como e por que o SCG influencia a performance corporativa.

Quadro 5 - Resumo da análise do constructo SCG e sua influência sob as competências primárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

# 4.4 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional

O objetivo deste item é analisar como e por que as competências primárias influenciam o desempenho financeiro e não-financeiro, de modo a responder ao objetivo específico nº 1.3.

Inicialmente, é necessário ressaltar que as competências primárias criam diferenciais organizacionais, mas individualmente não sustentam vantagens competitivas que levam a um desempenho superior dentro de um segmento. Apenas quando atuam coletivamente podem levar a uma performance superior (HURLEY; HULT, 1998; HULT; KETCHEN, 2001; IRELAND et al., 2001), dado a sua característica de complementaridade e interdependência. Portanto, a influência das competências sob a performance será estudada em conjunto.

Um segundo ponto que ficou bastante evidenciado nas entrevistas é que o desempenho financeiro é consequência do êxito de atingimento do desempenho não-financeiro. Em vários trechos de diferentes entrevistas e na análise dos documentos é ressaltado a importância de um bom clima organizacional, a satisfação do aluno com o ensino, atendimento e empregabilidade, uma boa avaliação regulatória das IES, dentre outros aspectos, o que é congruente com a teoria (KAPLAN; NORTON, 1997; SIMONS, 2000). Neste contexto, o desempenho também será analisado de forma conjunta, avaliando aspectos financeiros e não-financeiros.

Por último, há dois aspectos necessários a se abordar acerca da performance organizacional. Primeiramente, o próprio termo tem um pouco de ambiguidade, pois diferentes pontos de vista podem gerar diferentes conceitos de performance. Para tanto, o conceito de performance adotado neste trabalho foi devidamente apresentado no item 2.3. O segundo aspecto é a dificuldade de mensurar a contribuição de cada competência primaria no desempenho global, ou mesmo separar de outros fatores que também podem exercer influência sob o resultado. Desta forma, será analisado como e por que ocorre esta influência, considerando alguns indicadores financeiros e não-financeiros das IES investigadas, mas sem a pretensão de analisar qual o nível de contribuição de cada competência.

# 4.4.1 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade São Luís

Conforme apresentado no item 4.1.1, o estudo de *valuation* da Faculdade São Luís pelo setor de *M&A* da Estácio apresentou algumas premissas para subsidiar a decisão de aquisição, dentre elas um crescimento da base de alunos de 4,3% na base de alunos, gerando uma projeção de crescimento de 41% na receita líquida entre 2012 e 2016; redução nas despesas gerais de 69% no período, e um aumento da margem *Ebitda* de 1,2% para 43,1%.

Após a aquisição, o processo de migração e implantação do SCG contemplou uma série de etapas descritas anteriormente (item 4.2.5), cujo foco é orientar a gestão da unidade recém-adquirida a realizar ações que possam alavancar os indicadores financeiros e não-financeiros.

Desta forma, é necessário analisar inicialmente os resultados efetivos da IES no período pré e pós-aquisição, investigando se houve realmente uma melhoria dos indicadores, como estratégia de triangulação dos dados; após esta etapa, analisar como as competências primárias influenciaram estes indicadores, apresentados na seguinte tabela.

Tabela 1 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade São Luís – 2012-2014

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| VARIÁVEIS | 2012 | 2013 | 2014 |
| Base de alunos | 3.693 | 5.025 | 7.539 |
| Rol |  | 33.744.606 | 62.512.486 |
| Ebitda |  | 15.524.293 | 39.799.531 |
| Margem Ebitda |  | 46% | 64% |
| IGC | 2 | 3 | 3 |
| IGC Continuo | 1,915 | 2,434 | 2,359 |
| Clima |  | 61 | 80 |
| Pesa |  | 6,1 | 7,0 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios PGERAL\_2015\_CENTRAL\_Fechamento\_10Mar, Relatório fechamento base de alunos 2015, Inep, Relatórios Internos de Clima e Pesa.

Os indicadores financeiros tiveram um crescimento significativo, sendo que a base de alunos teve um crescimento de pouco mais de 100%, mais do que dobrando no período. Desta forma, a ROL cresceu muito mais do que o previsto no estudo, e a margem *Ebitda* alcançou 64% versus 29,9% revisto no estudo.

A diferença entre o estudo e a realidade pode ser explicado por duas questões: i) o estudo não contemplava a base EAD, sendo que a aquisição da Uniseb pela Estácio permitiu a implantação de um polo EAD em São Luís, possibilitando um aumento de base e ROL. Cabe salientar que o custo docente do EAD não é alocado à unidade, e sim no centro de custo corporativo, o que melhora significativamente a rentabilidade das IES; ii) o estudo do setor de *M&A* em específico é de natureza conservadora.

Os indicadores não-financeiros também demonstraram um grande crescimento: o IGC contínuo, indicador que capta as evoluções das dimensões avaliadas pelo MEC, demonstra um crescimento de cerca de 44 pontos no período. As notas de Pesa e Clima indicam uma melhoria da satisfação dos alunos e colaboradores, o que ajuda a explicar o significativo crescimento da instituição.

O gestor da instituição, durante a entrevista, abordou algumas ações específicas realizadas após aquisição pela companhia que favoreceram o crescimento da unidade:

Nós tivemos ai a questão de se controlar a inadimplência, o controle de você dividir a captação por renovação, a questão de todas as formas de ingresso, você tem uma definição mais constante efetiva da tua evasão, o que está acontecendo, você tratar da renovação Ex-Fies (sem o Fies) do que é Fies, tratar de uma maneira diferenciada, não só renovação mas também a inadimplência, [...] a parte de controlar todos os planos tem lá, água, luz, telefone, a maneira de controlar, toda a parte de G&A, os indicadores que você tem também como forma de qualidade, não só da gestão, mas também a efetivação da qualidade é muito importante pra você ter na sua organização.

As ações relatadas pelo entrevistado, as conversas informais e a análise documental demonstram fortemente uma grande transformação dentro da IES, que passou a adotar novas práticas, processos e indicadores, caracterizado como fator de inovação. A inovação é ligada à uma mentalidade organizacional aberta à ideias, produtos e processos. Neste caso, o gestor atual da IES, que trabalha na instituição desde 2005, conseguiu absorver rapidamente a nova cultura do grupo, tendo um papel fundamental em conduzir o processo de migração. O entrevistado 2 afirma neste sentido que “ [...] São Luís, que também tem um porte grande e veio com um executivo que absorveu bem a cultura da Estácio, a marca da Estácio foi muito bem aceita [...]”

Em relação a inovação, vista enquanto processo de uma nova mentalidade, esta é abordada pelo entrevistado 2 (CFO) em outra pergunta, que exemplifica como a competência influencia os resultados.

É a forma de pensar de um executivo. Por exemplo, eu tenho a minha meta, a minha meta foi desdobrada do Conselho de Administração, do presidente, uma meta como no seu caso o financeiro que é geração de caixa. [...] no caso de um administrativo financeiro você tem metas de PDD, tem metas de prazo médio de recebimento [...]se a sua PDD tá muito alta, automaticamente você monta um plano de ação de correção de rumo, ou seja, eu tenho que melhorar todas as minhas taxas de renovação, eu tenho que melhorar a renegociação, eu tenho que checar com a área de cobrança corporativa e propor novas campanhas de renegociação para alavancar o status dos meus alunos, eu vou buscar trocar a minha assessoria de cobrança, e tudo isso, ou seja, é uma forma de você já montar um plano de correção de rumo, e ai somado a isso existem ferramentas de correção de rumo, gráfico de espinha de peixe, você monta o seu PDCA, ou seja, toda essa forma de você tratar o problema que vem decorrente do não atingimento de meta é uma forma de, ou seja, ajuda o executivo a pensar, refletir e chegar a uma melhor ação lá na frente.

A inovação refere-se também ao processo de geração de novas ideias, e caminha junto com o empreendedorismo no processo de renovação organizacional. Assim, diversos processos foram modificados após a aquisição da instituição. Foram implantados não apenas mais medidas de desempenho, como também novas formas de análise do desempenho, como no caso de separação da base de alunos entre calouros e veteranos; alunos com e sem Fies; e alunos adimplentes e inadimplentes. Desta forma, é possível desenvolver estratégias direcionadas aos diferentes segmentos, obtendo uma maior eficácia.

Perin (2001) afirma que a aprendizagem organizacional pode favorecer a inovação, de forma que devem ser estudadas conjuntamente. Esta afirmação pode ser verificada no caso da IES, pois o fator inovação foi favorecido após a implantação do sistema de controle, que demandou ações relacionadas a aprendizagem dentro da IES. A aprendizagem organizacional influenciou os indicadores financeiros, especialmente base de alunos, por meio de treinamentos, *workshops* e reuniões para apresentação do novo sistema de controle.

Como resultado, a atitude dos colaboradores em relação a orientação para os resultados, utilização de indicadores, implantação de boas práticas decorrentes do processo de *benchmarking* e a aceitação da marca melhorou drasticamente.

A dimensão não-financeira está fortemente conectada com a competência orientação para o mercado, ressaltando que também sofre influência das outras competências. Assim, ações voltadas para o cliente interno (colaboradores) e externo (alunos) foram realizadas no período analisado. Em relação aos colaboradores, o gestor da IES exemplifica que houve um maior *empowerment* da coordenação de cursos, bem como a aprendizagem de uma nova mentalidade orientada a resultados e maior interação com os outros setores, especialmente o comercial. Na sua acepção, o coordenador de cursos “ [...] conhece o aluno, ele sabe por que o aluno ta evadindo, qual a dificuldade que o aluno tá tendo, qual a oportunidade que ele tem de sair e sua razão, ele agindo na sala de aula, possibilita que amplie seu método e aproxima do acadêmico nesta situação [...]’.

Além disso, diversas ações internas voltadas aos colaboradores de maneira geral foram realizadas, como implantação de remuneração variável, novos investimentos em infraestrutura,

realização de treinamentos, dentre outros, que culminaram em boas notas de clima organizacional.

Em relação aos alunos, a competência permite traduzir em ações o entendimento de suas necessidades, por meio de pesquisas como o Pesa. A partir do Pesa, que também obteve boas e crescentes notas, pode-se melhorar questões referentes a atendimento, infraestrutura e qualidade acadêmica, que acabam repercutindo também na nota do IGC.

# 4.4.2 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade Idez

O estudo de *valuation* da Faculdade Idez projetou um crescimento da base de alunos de 58% na base de alunos entre 2012 e 2014, crescendo a ROL em cerca de 69%, bem como um aumento da margem *Ebitda* de 3,9% para 21,3%.

De maneira dissimilar a Faculdade São Luís, a Faculdade Idez apresentou resultados abaixo dos projetados no estudo e prejuízo operacional em 2013, ou seja, logo após o processo de migração. A tabela 2 resume os indicadores financeiros e não-financeiros no período entre 2012 e 2014.

Apesar da base de alunos realizada estar quase em linha com os números projetados, a ROL realizada ficou abaixo da prevista 36% em 2013 e 33% em 2014. O *Ebitda* apresenta um prejuízo em 2013 e crescimento próximo do zero em 2014.

Em contato com o entrevistado (Gestor da Faculdade Idez e Uniuol) para um melhor entendimento da questão, o mesmo afirma que a IES vinha apresentando consecutivos prejuízos antes da aquisição, e que o déficit operacional em 2013 ocorreu devido a lançamentos de ajustes nas despesas. Além disso, a ROL foi superestimada no estudo *valuation*, pois se considerou um ticket médio bem maior que o real.

Tabela 2 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade Idez – 2012-2014

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| VARIÁVEIS | 2012 | 2013 | 2014 |
| Base de alunos | 500 | 700 | 1.000 |
| Rol | 1.332.000 | 2.064.000 | 2.912.000 |
| Ebitda | 209.000 | -823.000 | 11.000 |
| Margem Ebitda | 16 | -39 | 0 |
| IGC | 3 | 3 | 3 |
| IGC Continuo | 2,752 | 2,752 | 2,752 |
| Clima |  | 72 | 66 |
| Pesa |  |  | 8,7 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios PGERAL\_2015\_CENTRAL\_Fechamento\_10Mar, Relatório fechamento base de alunos 2015, Inep, Relatórios Internos de Clima e Pesa.

O fato traz uma interessante questão para este estudo, já que as mesmas ferramentas, processos e controles oriundos do SCG implantados na Faculdade São Luís foram também utilizados na faculdade Idez. Inicialmente, a organização utilizou o sistema de crenças para implantar a cultura na unidade, através de reuniões com a diretoria executiva, treinamentos internos, capacitação realizada pelo próprio gestor com as equipes e utilização da metodologia PDCA. Neste ponto, houve também a utilização do sistema diagnóstico para compor os indicadores e metas de variáveis críticas de sucesso financeiras, como base de alunos, ROL e *Ebitda*.

Assim, os dois sistemas ajudaram a implantar a estratégia na IES através de algumas competências como a aprendizagem organizacional e a inovação, de forma semelhante ao descrito na Faculdade São Luís. Como a base de alunos foi alcançada, não é possível afirmar se o déficit no *Ebitda* ocorreu exclusivamente em virtude do ajuste realizado em 2013, se decorrente de um erro no estudo, ou se a influência das competências primárias não foi suficiente para gerar os resultados. Há também a hipótese de outras competências serem tão ou mais relevantes que as competências primarias, como a liderança, abordado por Kleine e Weißenberger (2014).

A dimensão não-financeira também auxilia no entendimento da questão. O clima organizacional não foi avaliado em 2012, mas houve um decréscimo entre 2013 e 2014, em que passou de 72 para 66. A análise conjunta dos dados oriundos da entrevista, documentos e observação evidenciam que houve grande resistência dos colaboradores na migração para a Estácio, e o próprio entrevistado salienta que houve muitos pedidos de demissão e desligamentos no período. Novamente não é possível evidenciar em que nível o SCG poderia ter mudado o resultado.

A nota do IGC se manteve a mesma, já que não houve cursos avaliados pelo ENADE neste período na instituição. Apesar disso, as competências aprendizagem e orientação para o mercado são relacionadas ao processo de melhoria deste indicador, por meio de capacitações sobre a importância do Enade e de aspectos regulatórios aos gestores, bem como investimentos realizados em infra de acordo com os levantamentos internos de deficiências e a pesquisa de satisfação dos alunos.

# 4.4.3 A relação entre competências primárias e desempenho organizacional na Faculdade Uniuol

No caso da Faculdade Uniuol, o estudo de *valuation* projetou um crescimento da base de alunos de 41% na base de alunos entre 2012 e 2014, reduzindo o prejuízo operacional (*Ebitda)* de 2012, projetado em -177.000 em 2012 e crescendo para 217.000 em 2014. Assim, a margem *Ebitda* passa de -16% em 2012 para 12,9% em 2014.

Contudo, os números coletados nos relatórios internos demonstram que a IES não conseguiu alcançar a base projetada, ocasionando uma ROL menor do que o orçado. Como consequência, o *Ebitda* apresentou valores negativos em 2013 e 2014, e a margem *Ebitda* foi de -45% e -83% no período, evidenciando prejuízo operacional.

A tabela a seguir resume os indicadores financeiros e não-financeiros no período entre 2012 e 2014.

Tabela 3 - Resultados financeiros e não-financeiros da Faculdade Uniuol – 2012-2014

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| VARIÁVEIS | 2012 | 2013 | 2014 |
| Base de alunos | 250 | 170 | 300 |
| Rol | 375.000 | 736.000 | 707.000 |
| Ebitda | 111.000 | -338.000 | -590.000 |
| Margem Ebitda | 29 | -45 | -83 |
| IGC | 3 | 3 | 3 |
| IGC Continuo | 2,29 | 2,29 | 2,29 |
| Clima |  | 65 | 66 |
| Pesa |  |  | 8,7 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios PGERAL\_2015\_CENTRAL\_Fechamento\_10Mar, Relatório fechamento base de alunos 2015, Inep, Relatórios Internos de Clima e Pesa.

Dado que apenas a redução da ROL operacional em relação ao projetado (469.000 em 2013 e 970.000 em 2014) não é suficiente para explicar o déficit operacional demonstrado pelo *Ebitda*, foram realizados dois procedimentos de checagem: i) análise do custo docente e das despesas gerais e adm nos relatórios internos, as quais não constavam dos indicadores utilizados para esta pesquisa. As duas variáveis se mantiveram em linha com o projetado, sendo que o esperado seria uma redução proporcional, o que ajuda a explicar o déficit; ii) a partir da análise financeira, o entrevistado foi novamente contatado para um melhor entendimento da questão. Conforme explica, a base de alunos do estudo *valuation* foi superdimensionada, pois se consideraram novos cursos que dependiam de autorização do MEC, e que só receberam comissões no final de 2014. Adicionalmente, o colaborador explica que houve poucos ganhos de escala na IES, devido ao seu porte pequeno.

Os indicadores não-financeiros não evidenciam se houve uma melhoria efetiva: a nota do IGC se manteve constante, já que não houve cursos avaliados pelo Enade no período. O clima organizacional se manteve constante e a ausência da nota da pesquisa Pesa em 2013 não permite uma avaliação.

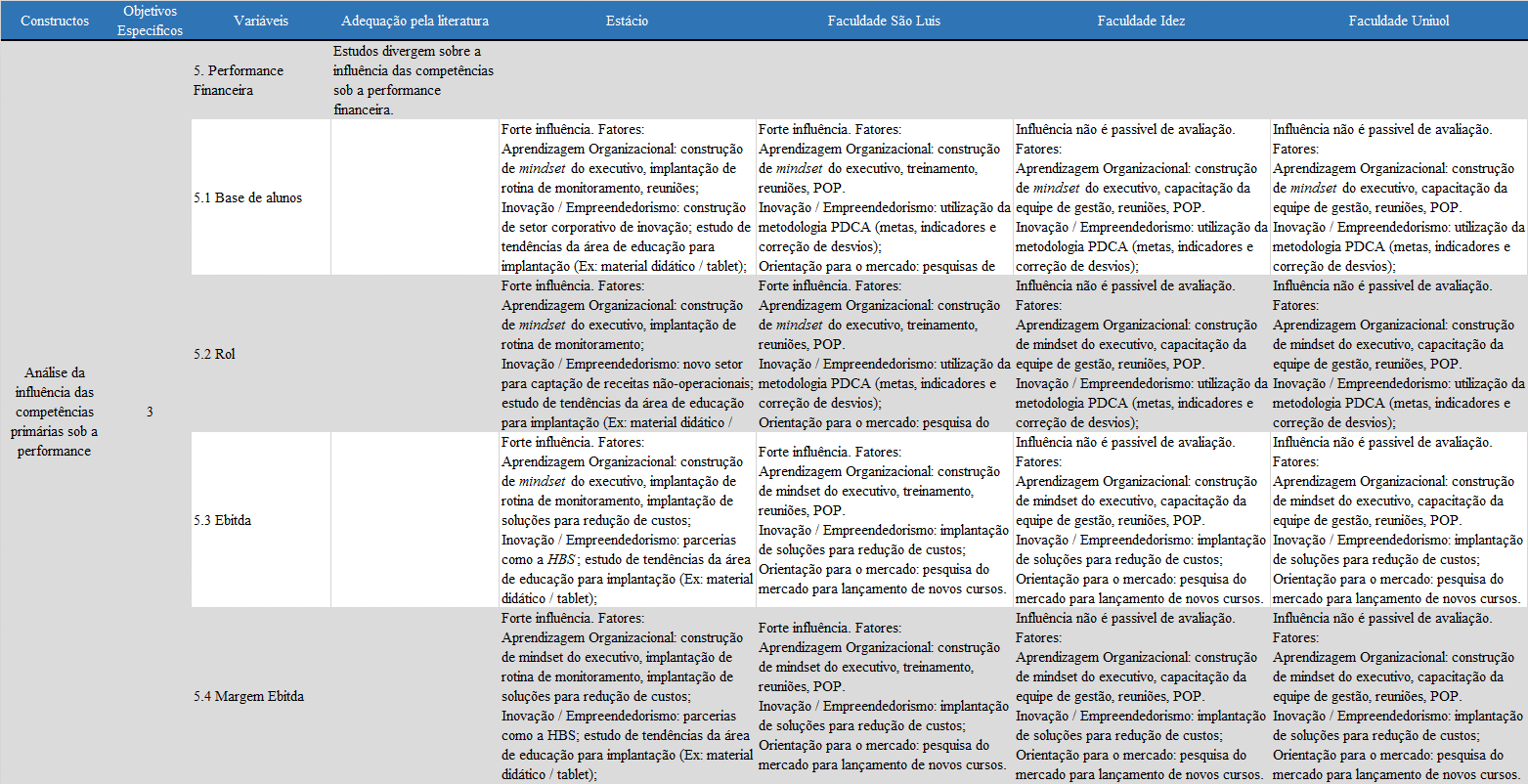
O processo do SCG implantado durante a migração seguiu o modelo padronizado pela empresa, com ênfase na utilização dos sistemas de crenças e diagnóstico no início do processo. Posteriormente, a empresa implantou limites organizacionais como o código de conduta e ética na IES. Por fim, se utilizou o sistema interativo por meio de reuniões com a gestão local para consolidação da cultura orientada a resultados, condizente com o achado de Henri (2006), que afirma que a interação entre o sistema diagnóstico e interativo favorece a tensão dinâmica, afetando indiretamente o desempenho.

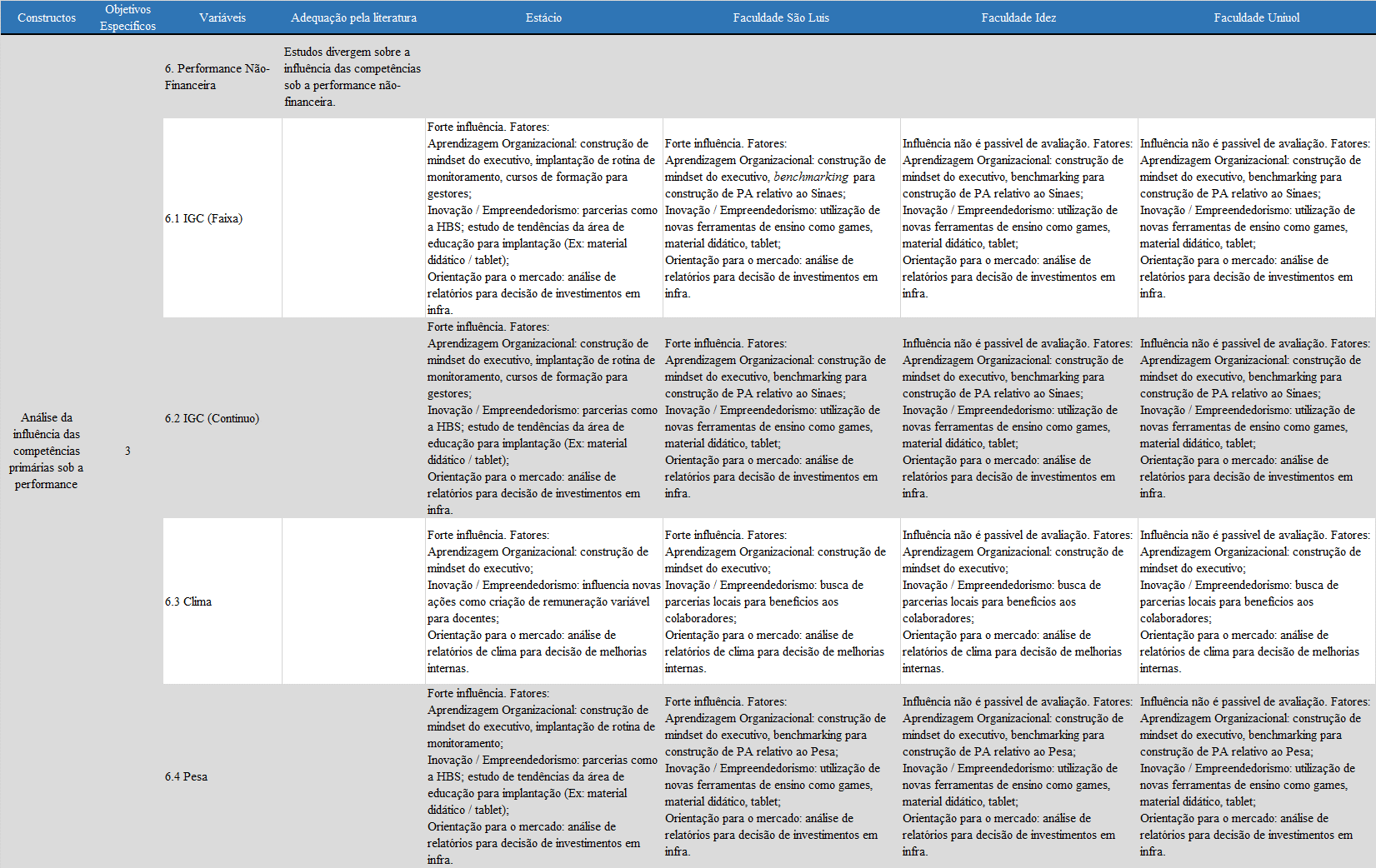
No caso da IES, não é possível afirmar também qual o nível de contribuição do SCG para o seu desempenho, ou seja, se o déficit no *Ebitda* é fruto exclusivamente de um erro de avaliação, de estratégia, de implantação da cultura organizacional, ou se o SCG contribui apenas indiretamente para o desempenho, hipótese condizente com Bisbe e Otley (2004), Henri (2006) e Oyadomari (2008).

Uma questão importante relacionada as três IES, abordada pelo entrevistado 2, é como o sistema de controle pode influenciar as competências, e estas o desempenho, a qual salienta que é através da construção de um *mindset* (mentalidade – tradução nossa) de executivo da companhia, que pensa como dono do negócio, através da utilização de métricas e indicadores para tomada de decisões, assumindo e orientando a organização para o alcance dos resultados.

Portanto, a discussão apresentada no item 4.4 se propõe a responder ao objetivo 1.3 **(Identificar como e por que estas competências primárias influenciaram o desempenho financeiro e não financeiro, avaliados antes e depois da aquisição, no período compreendido entre 2012 a 2014)**, cujos principais achados são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 - Resumo da análise do constructo competências primárias e sua influência sob o desempenho. (CONTINUA)



Fonte: Elaborado pelo autor.

# 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as considerações finais do estudo, objetivando responder a questão norteadora da pesquisa, evidenciando como os objetivos fixados foram alcançados e apresentando os fatos verificados e a sua relação com a teoria. Além disso, busca relatar as limitações da pesquisa e indicar sugestões para a realização de futuros estudos.

O objetivo desta pesquisa foi compreender, sob a perspectiva da estrutura *levers of control* de Simons, como e por que a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro.

O modelo utilizado nesta pesquisa e fundamentado na teoria é a estrutura conhecida como Alavancas de Controle ou *Levers of Control* (LOC) de Simons (1995;2000). O LOC pode ser conceituado como uma estrutura de controle gerencial composta por quatro sistemas de controle que atuam de forma interdependente, visando equilibrar as tensões decorrentes de objetivos discrepantes, conceito nomeado pelo autor como tensão dinâmica. O conceito pode ser exemplificado por forças antagônicas como busca pela criatividade versus a necessidade de controle.

A partir desta fundamentação teórica, esta pesquisa adotou procedimentos metodológicos de natureza qualitativa, por meio de um estudo multicasos em Instituições de Ensino Superior adquiridas pelo grupo educacional Estácio S/A. Através da revisão da literatura e da proposta metodológica, foi possível alcançar os objetivos do estudo, mesmo diante de algumas limitações da pesquisa, que são apresentados a seguir.

1. A **questão 1.1** visou identificar o perfil das empresas selecionadas, descrevendo o seu respectivo processo de implantação do novo SCG em detrimento do sistema de controle anterior.

Inicialmente, foi verificado com base na estrutura do LOC que a organização adota um SCG formal, utilizado para implantar e monitorar a estratégia entre os colaboradores. O sistema é considerado de grande importância para consolidar a cultura organizacional orientada a resultados, e sofreu influência do consultor organizacional Vicente Falconi, no que tange a criação de rotinas de gestão, construção e monitoramento de ações para atingimento das metas, correção de desvios e premiação pelos melhores desempenhos. Há um setor corporativo específico responsável por disseminar e controlar as informações do sistema de controle na matriz e entre as IES do grupo. Assim, o SCG da companhia é extremamente centralizado na matriz, e sua adoção pelas IES do grupo é obrigatória.

A análise individual dos quatro sistemas de controle evidenciou também a sua existência e utilização pela companhia. Verificou-se na organização investigada que a maior parte das informações do primeiro sistema de controle (sistema de crenças) se encaixou nas descritas pela literatura, caracterizado por Simons (2000) como de natureza inspiracional e motivadora. Este gerou os resultados esperados, ou seja, prover foco e direção para os colaboradores. O sistema é bem consolidado, evidenciado pela utilização da missão, visão e valores institucionais para implantação da estratégia.

O sistema de restrições atua como força oposta ao sistema de crenças segundo a teoria do LOC, e visa estabelecer limites explícitos e regras comportamentais, regulando a busca de novas oportunidades. Na organização, há evidências da utilização do sistema, como a existência formal do código de ética e conduta, bem como a presença de uma auditoria atuante.

Verificou-se uma grande ênfase na organização na utilização do sistema diagnóstico, evidenciado pela adoção da metodologia PDCA, utilizado para desdobrar as estratégias corporativas em metas atribuídas as IES do grupo, que são transformadas em ações específicas cuja eficácia é monitorada eficientemente pela matriz através de diversos indicadores. O monitoramento e possível correção de rumos em caso de desvio das metas é realizado de diversas formas: reunião presencial com o diretor de operações, teleconferência com os diretores executivos, acompanhamento por parte dos gestores corporativos, relatórios gerenciais, gráficos de Gestão à Vista, dentre outros.

Por fim, foi verificado que o sistema interativo é fortemente utilizado pela matriz para discussão de novas estratégias e montagem de equipes multidisciplinares de trabalho, o que gerou novos produtos como parcerias com instituições internacionais, bem como novas soluções voltadas ao ensino como lançamento e utilização de material didático impresso, *tablets* e games.

Identificou-se que o processo de implantação do SCG nas IES demanda cerca de dois anos, envolvendo um trabalho conjunto de uma equipe de integração, a direção local e a diretoria executiva. O processo é realizado mediante diversas ações, como disseminação da cultura organizacional localmente, palestras, treinamento, implantação de sistemas e procedimentos acadêmicos, financeiros, fiscais, contábeis e de tecnologia da informação. Além disso, há uma forte ênfase na preparação dos gestores locais para consolidação do modelo de gestão da companhia, por meio da criação de uma mentalidade comum.

2. A **questão 1.2** teve como objetivo analisar de que maneira as mudanças ocorridas no SCG influenciaram o desenvolvimento das competências primárias inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo, consideradas essenciais para implementação da estratégia.

Assim, constatou-se que os quatro sistemas de controle facilitam a implementação da estratégia, por meio da utilização das competências organizacionais. O processo da competência aprendizagem organizacional, a qual Antonello (2005) define como um processo pela qual as organizações compreendem e gerenciam suas experiências, bem como processam informações de forma coletiva, auxilia a implantar a estratégia por meio de ações como comunicação interna, treinamentos, reuniões de acompanhamento. No caso das IES adquiridas, é utilizado para implantar e formalizar a nova cultura organizacional, condizente com os achados da pesquisa de Hoque e Chia (2012).

A inovação é considerada um atributo essencial ao grupo em virtude da própria dinâmica e exigências da área de educação, e consta inclusive como um dos valores organizacionais. Em relação a instituição, há um setor específico voltado a inovação, a qual desenvolve produtos e serviços baseados numa visão daqui a vinte anos. Assim, influencia a implantação da estratégia através de pesquisas acadêmicas, de novas tecnologias educacionais e de mercado, que se traduzem em aplicativos, tecnologias de auxílio ao ensino, novos materiais didáticos, etc. Nas IES do grupo a competência se reflete em uma profusão de novos procedimentos, processos e sistemas, que direcionam os colaboradores de acordo com o foco da empresa. Contudo, os entrevistados das IES salientam que a inovação é praticada de forma institucional, e o expressivo controle corporativo inibe a prática da competência dentro das unidades.

A competência empreendedorismo, definida como o processo de criação de novos negócios dentro de uma organização já existente, bem como o processo de renovação e inovação organizacional (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004), é utilizada organizacionalmente para rentabilizar o resultado. Desta forma, evidenciou-se a sua utilização pela busca e criação de novos negócios, tais como aluguel de espaços, parcerias para realização de formaturas, ampliação do portfólio de cursos de curta duração, reestruturação da pós-graduação, dentre outros. Adicionalmente, houve um processo de renovação organizacional com a criação de uma cultura orientada a resultados, que se reflete em diversas competências cobradas dos gestores, tais como visão de dono do negócio, visão sistêmica e busca incessante de oportunidades para redução de custos e aumento da receita. Foi possível constatar, assim, uma grande ênfase organizacional no empreendedorismo interno; por outro lado, o forte controle exercido pelos sistemas diagnóstico e de restrições se constitui em ponto de equilíbrio na busca por estas oportunidades, consoante com a teoria de Simons (1995; 2000).

Verificou-se que a competência orientação para o mercado, definida como o desenvolvimento de uma mentalidade voltada as necessidades expressas e latentes dos clientes (SLATER; NARVER, 1999), foi influenciado pelo SCG através do sistema diagnóstico. Por meio deste sistema, diversas pesquisas institucionais internas e externas são realizadas para avaliar o nível de satisfação dos clientes, no caso os discentes. A partir destas pesquisas, são definidos o nível de investimentos alocados a uma unidade, são planejadas e implantadas ações para melhoria de cada campus, bem como tornaram-se base para criação de um sistema de qualidade interno, que visa melhorar o tratamento das reclamações dos alunos.

Desta forma, a análise da organização permitiu entender como o SCG influencia a implantação da estratégia, considerado vital para a melhoria do desempenho, alcançando o objetivo específico proposto.

3. A **questão 1.3** buscou identificar como e por que as competências primárias influenciaram o desempenho financeiro e não financeiro, avaliados antes e depois da aquisição nas IES adquiridas, no período compreendido entre 2012 a 2014.

A investigação das competências primárias nas IES adquiridas pelo grupo Estácio auxiliou a compreensão da sua influência sobre o desempenho não-financeiro e financeiro. Neste sentido, pode-se entender mais profundamente como o SCG pode favorecer a melhoria do desempenho organizacional.

A utilização conjunta dos quatro sistemas de controle favoreceu a utilização da aprendizagem organizacional, que contribuiu para o desempenho por meio de ações como treinamentos, formação do *mindset* gerencial, comunicação sobre a missão, visão e valores organizacionais, disseminação das boas práticas (*benchmarking*) e adoção da metodologia PDCA para monitoramento e busca dos resultados. O achado é condizente com a pesquisa de Widener (2007), cuja pesquisa identificou relação entre a aprendizagem e o desempenho.

A análise de um sistema específico - o sistema interativo - permite um maior entendimento sobre como a sua influência na aprendizagem organizacional e na orientação para o mercado pode influenciar a performance. A teoria do LOC afirma que o processo ocorre por meio de discussões e interações entre os gestores e destes com os colaboradores.

Institucionalmente, são montados grupos de trabalho compostos por gestores de áreas diversas para solução de problemas ou criação de novos produtos, serviços ou processos. Em alguns casos são utilizadas pesquisas realizadas por consultorias externas, tais como o Pesa e a pesquisa de imagem, visando levantar informações úteis no processo decisório. Através deste processo de aprendizagem coletiva, foi possível criar serviços focados nas necessidades dos alunos, tais como o material didático impresso, tablete e games de aprendizagem.

Por outro lado, não foi possível verificar satisfatoriamente na investigação das IES a utilização e benefício direto do sistema interativo, já que foi observado uma pequena participação nestas discussões. Em questões mais afeitas as unidades, tais como discussão do orçamento, também não foi possível evidenciar a plena utilização do sistema, tendo em vista que há pouca margem para negociação dos números. Assim, os benefícios decorrentes da utilização do sistema foram observados na implantação de produtos e serviços institucionais, que beneficiam indiretamente as unidades.

Adicionalmente, a teoria do LOC postula que o uso interativo do SCG pode favorecer a inovação, o que poderia melhorar o desempenho. Apesar da hipótese não ter sido confirmada no estudo de Bisbe e Otley (2004), os autores apontam que o uso do SCG pode atuar para mitigar os riscos de excesso de inovação em empresas inovadoras. Observou-se na organização e nas IES investigadas que a inovação é considerada um forte atributo institucionalmente, mas é limitada no âmbito das unidades pela ênfase no sistema diagnóstico, que atua como mitigador do risco nas IES.

Neste sentido, os entrevistados das instituições de ensino ressaltaram a forte ênfase nos controles e cobrança dos indicadores pela empresa, que podem limitar a inovação nas IES do grupo. Chenhall e Morris (1991) afirmam que um uso excessivo do sistema diagnóstico pode causar uma influência negativa no desempenho, pois podem inibir que os colaboradores assumam riscos, diminuindo sua motivação. Nas organizações investigadas, ficou claro que boa parte da inovação decorreu de processos implantados pela matriz, e não de iniciativas locais, o que poderia também afetar negativamente o desempenho.

A implantação do SCG nas IES estimulou a inovação por meio de novos controles, processos e procedimentos padrão da companhia, o que resultou em ganhos como a redução de custos e aumento da base de alunos. Estes ocorreram através da centralização de atividades na matriz, da implantação do novo modelo acadêmico, implantação do EAD e novas ferramentas gerenciais.

A influência do SCG sob a performance dentro da organização pode ser observada especialmente por meio do sistema diagnóstico, que foi concebido utilizando a metodologia PDCA aplicada a realidade brasileira pelo consultor empresarial Vicente Falconi. Desta forma, as metas são desdobradas da direção para as unidades, e destas para cada gestor, que criam planos de ação para atingimento destas metas e tem seu desempenho medido constantemente, base para o reconhecimento através de remuneração variável.

A implantação exitosa do sistema diagnóstico da empresa traz uma série de benefícios para as IES, como inovação e orientação para o mercado, já que trazem uma nova metodologia de trabalho profundamente ligada a busca de resultados e ao atendimento das necessidades dos alunos e *stakeholders*, como o MEC.

Um exemplo desta questão é o gerenciamento da rotina diária, que prevê as ações e indicadores que devem ser observados todos os dias. O processo auxilia os gestores a focarem nas variáveis críticas de sucesso, tornando-se um facilitador do trabalho no dia-a-dia; por outro lado, pode inibir a criatividade e a iniciativa local para novas ideias. O entrevistado 5 salienta os benefícios da rotina, ao afirmar que a produtividade dos colaboradores aumentou, mas também corroborando a previsibilidade do sistema de controles e o consequente aspecto negativo do uso excessivo do sistema.

Por fim, o presidente da empresa resume que o principal link entre o SCG da organização e o desempenho é que o primeiro pode ser usado para implantar qualquer estratégia do grupo que seja premente naquele momento. Por exemplo, o SCG foi utilizado em 2012 para prover foco sobre a gestão do caixa, o que implicou em metas e ações para redução da inadimplência e aumento da base de alunos Fies. Na adquirida Faculdade São Luís, esta meta se consubstanciou no atingimento de 78% da base de alunos com Fies, fornecendo evidencias da integração entre os planos de ação e os resultados.

Apesar da análise das IES auxiliar no entendimento de como e por que o SCG favorece a implantação da estratégia e sua relação indireta com o desempenho, não foi possível comprovar esta hipótese em duas das três IES investigadas. Enquanto a Faculdade São Luís obteve um resultado formidável após a implantação do SCG, as outras IES investigadas apresentaram prejuízo medido pelo *Ebitda,* e não ficou totalmente claro em qual medida o SCG pode ter contribuído indiretamente para alavancar o lucro ou reduzir o prejuízo operacional. A questão é condizente com os estudos de Henry 206) e Oydomari (2008), que também não obtiveram êxito em verificar uma influência direta do SCG sob a performance, de modo que outros fatores podem exercer maior impacto.

Apesar deste fato, o objetivo precípuo desta pesquisa foi atingido, ao identificar como e por que o SCG influencia de maneira indireta a performance financeira e não-financeira em IES. Foi constatado que o SCG favoreceu a implantação da estratégia, as competências primárias que forneceram subsídios para esta implantação, e como refletiram no desempenho organizacional.

Evidenciou-se também a interdependência dos sistemas de controle, consistente com os achados de Widener (2007), Mundy (2010) e Marginson et al (2014). O achado pode ser exemplificado pela implantação do projeto Sinaes, que decorre diretamente da missão institucional de integrar academia e gestão. Este projeto visa implantar indicadores regulatórios qualitativos, cuja responsabilidade é desmembrada da direção executiva para os gestores acadêmicos locais. Estes recebem as metas e respectivas métricas para controle, e criam um plano de ação que é acompanhado durante o ano inteiro pela matriz. O objetivo do projeto é garantir a qualidade do projeto pedagógico, infraestrutura e satisfação do corpo docente, afetando diretamente o ensino. O êxito do projeto depende da eficaz utilização dos diversos sistemas de controle, desde o sistema de crenças até o sistema diagnóstico para monitoramento. A missão pode ser vista como um dos exemplos de tensão dinâmica abordado na teoria do LOC (SIMONS, 2000), já que busca equilibrar resultados qualitativos e quantitativos.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o fato desta pesquisa não contemplar os sistemas de controles informais, derivados da cultura organizacional, valores compartilhados e normas, e que foram constatados a sua existência na companhia. Hopwwod (1976) e Ouchi (1992) asseveram a importância destes tipos de controles para as organizações, oriundos de processos de socialização. Além disso, os resultados não podem ser generalizados, o que se acredita não invalidar o estudo, pois todo método tem suas possibilidades e limitações, conforme afirma Vergara (2005).

A relevância do estudo reside no maior entendimento da maneira pela qual o SCG exerce influência direta sob a performance organizacional, através da metodologia adotada, bem como na confirmação da interdependência dos sistemas de controle (WIDENER, 2007) e das próprias competências primárias. Em relação as recomendações para as organizações, ressalta-se a importância de equilibrar o uso interativo e diagnóstico do sistema, visando prevenir desmotivação e inibição dos colaboradores.

A questão do baixo desempenho em duas das IES investigadas levanta algumas questões propícias a futuras pesquisas, de forma que recomenda-se a realização de estudos que busquem mensurar a influência do SCG sobre cada uma das competências. Além disso, outros estudos podem mensurar a influência de cada competência primária no desempenho organizacional, buscando a relevância de cada item. Por fim, defende-se também estudos que investiguem se, além das quatro competências primárias, há outras que podem exercer influência igual ou maior no desempenho, hipótese também levantada no estudo de Henri (2006).

# REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 3, p. 189–204, abr. 1999.

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and control system design. **Management Accounting Research,**  v. 21, n. 1, p. 2–16, mar. 2010.

AGUIAR, A. B. de; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do relacionamento entre as dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. **RAC Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n.1, art. 1, p. 1-25, Jan/Abr 2009.

AGUIAR, A. B. de; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Pesquisa e Educação em Contabilidade**, v. 1, n. 3, art. 2, p. 21-44, set/dez. 2007.

ACQUAAH, M. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. **Journal of Family Business Strategy,** v. 4, n. 2, p. 131–146, jun. 2013.

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica.

In: RUAS et al. (Orgs.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre:

Bookman, p. 12-33, 2005.

ARJALIÉS, D. L.; MUNDY, J. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 284-300, dez. 2013.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BARBOSA, R. V. do N. **Controle gerencial no relacionamento com empresas terceirizadas**: um estudo de caso no setor elétrico com o uso da análise do discurso e da teoria institucional. 2012. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BERRY, A. J.; COAD, A. F; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging

themes in management control: A review of recent literature. **The British Accounting Review**, n. 41, p. 2–20, 2009.

BHIMANI A et al. **Management and Cost Accounting**. Hemel Hempstead: Prentice Hall 2008.

BHUIAN, S. N.; MENGUC, B.; BELL, S. J. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 9-17, 2005.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, nov. 2004.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria:** sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006**.** Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research**. New York: Loughborough University, 2004.

CAMPIGLIA, O. A.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAMPOS, L.M.S. & MELO, D.A. Indicadores de desempenho dos sistemas de gestão ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Revista Produção**. Vol. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. D. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2011.

CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide**. Londres: Sage, 2004.

CERQUEIRA, L.; ROSÁRIO, D.; MORAES, D. **Manual de Metodologia Científica: desmistificando o método**. Salvador: Artset, 2013.

CHAPMAN, C. S; KIHN, L. A. Information system integration, enabling control and performance. **Accounting, Organizations and Society***, v.* 34, n. 1, p. 151–69, fev. 2009.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. **Omega**, v. 23, n. 5, p. 485–497, out. 1995.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The effect of cognitive style and sponsorship bias on the treatment of opportunity costs in resource allocation decisions. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 1, p. 27–46, 1991.

CHENHALL, R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society,** v. 28, n. 2-3, p. 127–168, fev./abr. 2003.

COATES, J.; RICKWOOD, C.; STACEY, R.. **Control and Audit in Management Accounting**, UK: CIMA, 1993.

COLVILLE, I. Reconstructing behavioural accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 6, n 2, p. 119-132, 1981.

CONDE, J. G, et al. Management Control Systems and ISO Certification as resources to Enhance Internationalization and Their Effect on Organizational Performance. **Agribusiness**, v. 29, n. 3, p. 393-405, 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 9 ed. Nova York: McGraw Hill-Irwin, 2006.

DA FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇAO. Minas Gerais: ENEGEP, 2006, p. 1-9.

DAL FORNO, A. J. **Método de avaliação via benchmarking do processo do desenvolvimento enxuto de produtos.** 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems’ design in new product development. **Accounting, Organizations and Society,** v. 25, n. 4-5, p. 383-409, maio 2000.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DO NASCIMENTO, A. R et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 134-155, 2012.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais***,* 1° Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 6 ed. Londres: Thomson Learning, 2004.

EDUCACIONAL, Hoper. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Hoper, 2013.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 14, p. 532-500, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, V. 21, P. 1105-1121, 2000.

ESCOFET, N. C.; ROSANAS, J. M. The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence***. Management Accounting Research***, V. 24, N. 1, P. 23-40, mar. 2013.

FAIA, V. S.; MILAN, J. B.; GOMES, J. S. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 97-118, jan.-abr., 2013.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. **Working Paper Series**, 2006.

FISHER, J. Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity. **Journal of Accounting Literature**, v.14, p. 24-53, 1995.

FISHER J. Use of nonfinancial performance measures. **Journal of Cost Management***,* v. 6, n.1, p. 31–38, 1992.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Revista de Administração Contemporânea***,* Curitiba, v. 2, n. 1, p. 147-165, jul. 2005.

FREZATTI, F. et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review***,* Vitória, v. 9, n. 1, p. 134-155, jan.-abr. 2012.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n 4, p. 803-813, 1985.

FRIGOTTO, M. L.; COLLER, G.; COLLINI, P. The Strategy and Management Control Systems relationship as emerging dynamic process. **Journal of Management Governance**, v. 17, p. 631-656, 2013.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa m Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GANI, L.; JERMIAS, J. The effects of strategy–management control system misfits on firm performance. **Accounting Perspectives**, v.11, n. 3, p. 165-196, 2012.

GOMES, S. M. S.; BRUNI, A. L. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2012.

GOND, J. P. et al. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research,** v. 23, n. 3, p. 205– 223, set. 2012.

GOOGLE ACADÊMICO, 2014. Disponível em <http://scholar.google.com.br/scholar?q=simons+levers+of+control&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1>. Acesso em 02 de Abril de 2014.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, K. Linking control systems to business unit strategy:

Impact on performance. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 51-66, 1985.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação de mestrado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. 2 ed. Londres: Sage Publications, 2000.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, V. 22, n. 2, p. 201-210, Mai-Ago 2006.

HAUSTEIN, E.; LUTHER, R.; SCHUSTER, P. Management control systems in innovation companies: a literature based framework. **Journal of management Control**, v. 24, n. 4, p. 343-382, 2014.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, ago. 2006.

HENRI, J. F.; JOURNEAULT, M. Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. **Accounting, Organizations and Society***,* v. 35, n. 1, p. 63–80, jan. 2010.

HITT et al. Guest editors’ introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 479-491, 201.

HOQUE, Z.; CHIA, M. Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. **Qualitative Research in Accounting & Management**, V. 9, N. 2, p. 123-145, 2012.

HOPWOOD, A. G. **Accounting and human behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976.

HUBER G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88–115, mai. 1991.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter? a test of the relationship between positional advantages and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899–906, set. 2001.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, n. 62, p. 42-54, 1998.

INEP. **Censo da educação superior: 2011 – resumo técnico**. Brasília, 2013.

Disponível em:

<http://download.inep.gov.br/educacao\_superior/censo\_superior/resumo\_tecnico/resumo

\_tecnico\_censo\_educacao\_superior\_2011.pdf>. Acesso em: 01/02/2015.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. Rio de Janeiro, 1993

IRELAND, R. D. et al. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 49-63, 2001.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 205–238, 1998.

JAMIL, C. Z. M.; MOHAMED, R. The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 4, n. 4, ago. 2013.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. Aquisição de empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da teoria contingencial. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 3, p. 75-103, jul./set. 2013.

KLEINE, C.; WEIßENBERGER, B. E. Leadership impact on organizational commitment: the

mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 241–266, 2014.

KALLUNKI, J.P.; LAITINEN, E. K.; SILVOLA, H. Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. **International Journal of Accounting Information Systems,** v. 12, p. 20-39, 2011.

KAPLAN, R.S. New systems for measurement and control. **Engineering Economist**, v. 36, n. 3, p. 201-218, 1991.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLOOT, L. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 47-73, mar. 1997.

KOBER, R.; NG, J.; PAUL, B.J. The interrelationship between management control mechanisms and strategy**. Management Accounting Research**, N. 18, p. 425-452, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEITE, J. B.; PORSSE, M.C.S. **Competição baseada em competências e aprendizagem. organizacional: em busca da vantagem competitiva**. In: RUAS, R. L. et al. (Org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v.14, n. 1, p. 319–340, 1999.

LUGOBONI, L. F. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em Instituições de ensino superior na grande São Paulo**. 2010. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315–339, set. 2006.

MANTOVANI, F. R. **Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados nos clientes: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2012. Tese de doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

MARGINSON D. et al. Examining a positive psychological role for performance measures. **Management Accounting Research**, n. 25, p 63-75, 2014.

MARGINSON, D. E. W. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK organisation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1019–1031, Nov. 2002.

MATOS, E. R. J. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência.** 2010. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 2013-11-11, de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/

MEC. Disponível em: < www.mec.gov.br>. Acesso em 09 de Abril de 2015.

MERCHANT, K. A.; SIMONS R. Research and Control in Complex Organizations: An Overview. **Journal of Accounting Literature**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 1986.

MCKINNON, S. M.; BRUNS, W.J. Management information and accounting information: what do managers want. In**Advances in Management Accounting**. Londres: Jai Press Inc, p. 55-80, 1998.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. In CHAPMAN, C.; HOPWOOD, A.; SHIELD, M. **The handbook of management accounting research*.*** London: Elsevier Press, 2006.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Pearson Education, 2012.

MERICO, L. F. K. Proposta metodológica de avaliação do desenvolvimento econômico na região do Vale do Itajaí (SC) através de indicadores ambientais. **Revista Dynamis**, v. 5, n.19, p. 59-67, 1997.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

Ministério das Relações Exteriores – ITAMARATY. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Disponível em <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\_cursos.html>. Acesso em 29/12/2104

MITCHELL, G. **Problems and Fundamentals of sustainable development indicators**. Disponível em: http://www.lec.leeds.ac.uk/ people/gordon.html. Acesso em 01 jan. 2014.

MOLL, J. et al. *The Qualitative Research Tradition*. In: Hoque, Z. **Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues**. London: Spiramus Press, 2006.

MORELLI, M.; LECCI, F. Management control systems (MCS) change and the impact of top management characteristics: the case of healthcare organisations. **Journal of Management Control,** v. 24, p. 267-298, 2014.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach**. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1977.

MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 499–523, jul. 2010.

NAMAN, J. L., SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 137–153, 1993.

NEIMARK, M.; TINKER, T. The social construction of management control system. **Accounting, Organization and Society**, v. 11, n. 4-5, p. 369-395, 1986.

OUCHI, W.G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Readings in Accounting for Management Control**, p. 63-82, 1992.

OSNEI, O. G. **Estrutura de referência para o controle de gestão de empresas do setor elétrico brasileiro:** Estudo de multicasos no segmento de distribuição de energia elétrica. 2005. Tese de doutorado, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. 2005.

OTLEY, D. T. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, dez. 1999.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5,n. 4, p. 413–428, 1980.

OYADOMARI, J.; CARDOSO, R.; PEREZ, G. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, 2010.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos).** 2010. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da resources-based view. **REAd** , ed. 69, v. 17, n. 2, p. 298-329, mai.-ago. 2009.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Comtemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, mai.-ago. 2013.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2012.

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance.** 2001. Tese (Doutorado em Administração), Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

PERIN, M. G. Deshpandé, Farley e Webster. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance.** 2001. Tese (Doutorado em Administração), Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

PINTO, W. M. D. **Sistema de Controle Gerencial, um novo modelo de avaliação**. 2012. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, São Paulo, SP, Brasil.

ROSANAS, J. M. Contabilidade de gestión, incentivos y sistemas de control en las organizaciones. IN **Elementos de contabilidad de gestiónin Lizcano**, J. AECA, Madrid, 219-239, 1994.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: MacGrawHill, 2006.

SANDINO, T. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. **Accounting Review***,* v. 82, n. 1, p. 265–293, jan. 2007.

SCHWARTZMAN, S. A revolução silenciosa do ensino superior. 2005.

SÉCCA, R. X.; LEAL, R. M. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 30, n. 1, 2009.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting Organizations and Society**, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

SIMONS, R. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1-2, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. **Levers of control**. Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, Estados Unidos, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing**

**strategy.** Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ USA, 2000.

SLATER, S. F., & NARVER, J. C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, 1999.

STRAUB. E.; ZECKER, C. Management control systems: a review. **Journal of management Control**, v. 23, n. 4, p. 233-268, fev. 2013.

SUNDBO, J. **The strategic management of innovation: a sociological and economic theory**. Edward Elgar, 2001.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons’ Levers of Control framework. **Management Accounting Research***,* v. 23, n. 3, p. 171-185, set. 2012.

TSAMENYI, M.; SAHADEV S.; QIAO Z. The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. **Advances in Accounting***, v.* 27, n. 1, p. 193–203, jun. 2011.

TUCKER, B; THORNE, H. Performance on the right hand side: organizational performance as an independent variable. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 1. jul. 2010.

VANDENBOSCH, B. An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. **Accounting, Organizations and Society,** v. 24, n. 1, p. 77-92, jan. 1999.

VAN DE VEN, A. H.; ENGLEMAN, R. M. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. In: SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. (Org.). **Corporate Entrepeneurship**. São Paulo: Elsevier, 2004, p. 42-72.

WARRACK, B. J.; SINHA, M. N.; BAWDEN, G. A performance measurement framework for inspection effectiveness at the system level. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS PROCEEDINGS. 2001.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the Alavancas de ControleAlavancas de Controle framework. **Accounting, Organizations and Society***,* v. 32, n. 7-8, p. 757-788, out./nov. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANIN, A. **Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior**. 2014. 147 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

ZOOLO, M; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Sciences**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 05-06/2002.

**APÊNDICE A**

**PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

1. **VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**
   1. OBJETIVO

O objetivo da pesquisa descrita neste trabalho foi investigar, sob a perspectiva da estrutura *levers of control* de Simons, como e por que a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro.

* 1. LEITURAS
* Conceitos e características de SCG;
* Estudos sobre a relação entre SCG e performance financeira;
* Estudos sobre a relação entre SCG e performance não-financeira;
* Modelo *Levers of Control* de Simons;
* Contexto do atual mercado de educação;
  1. FONTES DAS EVIDÊNCIAS
* Entrevistas semiestruturadas com os seguintes gestores por telefone, com duração média de 25 minutos:

* CEO;
* CFO;
* Gestor do SCG;
* Gestor da Faculdade São Luís.
* Gestor das faculdades Unidez e Uniuol.
* Documentos produzidos pela empresa, tais como planilhas, gráficos, tabelas, relatórios, informações na web.
  1. ATIVIDADES
* Elaborar o modelo teórico da pesquisa, após a revisão da literatura;
* Selecionar as empresas investigadas;
* Elaborar e validar o instrumento de pesquisa da fase 1;
* Marcar as entrevistas;
* Realizar as entrevistas;
* Transcrever o material com apoio do software *Express Scribe*;
* Coletar as evidências documentais;
* Analisar o material, confrontando com a teoria;
* Redigir o relatório

1. **PROCEDIMENTOS DE CAMPO**
   1. SELECÃO DA AMOSTRA

* Verificar se as IES participaram de um processo de aquisição por um grupo de educação externo;
* Verificar se houve a implantação do SCG pelo grupo externo após a aquisição;
* Verificar se o SCG implantado apresenta as seguintes características:
* São congruentes com a estratégia competitiva;
* Têm medidas financeiras e não financeiras;
* Direcionam/suportam melhorias contínuas;
* Identificam tendências e progressos no desempenho;
* Tornam as informações disponíveis aos usuários no menor tempo possível;
* Facilitam o entendimento das relações de causa e efeito;
* Influenciam as atitudes das pessoas;
* São facilmente entendidas e claramente definidas;
* Auxiliam na tomada de decisão;
* Têm por base um modelo de negócios;
* Servem para comparações com padrões externos (benchmarking);
* Têm alinhamento com o sistema de recompensas;
* Têm medidas de eficiência e eficácia;
* Medem os resultados e os processos.
  1. COLETA DE DADOS - ENTREVISTAS / DOCUMENTAÇÃO
* Solicitar autorização formal para realização da pesquisa ao CEO;
* Identificar os respondentes de acordo com a amostra selecionada;
* Marcar as entrevistas por e-mail, contendo a autorização para a pesquisa;
* Explicar o objetivo do trabalho e pedir autorização para gravar as entrevistas;
* Anotar principais pontos destacados pelo entrevistado;
* Realizar *follow up* de pontos ainda obscuros na entrevista, por meio de perguntas diferentes sobre um mesmo tópico;
* Solicitar ao técnico em edição de som a verificação da qualidade da gravação e possíveis melhorias em partes com baixa qualidade sonora;
* Coletar a documentação existente na empresa relacionada ao SCG.
  1. ANÁLISE DOS DADOS
* Gravar no desktop pessoal as gravações, após verificação da qualidade sonora por técnico;
* Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas, utilizando o software *Express Scribe*;
* Analisar e categorizar a documentação coletada;
* Criar matriz de análise por categorias;
* Analisar os dados coletados das entrevistas e documentação na matriz, confrontando com a teoria;
* Anexar as entrevistas transcritas na pesquisa para posterior consulta;
* Anexar a relação de documentos analisados na pesquisa documental;

1. **QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO**

Quadro 7 - Relação de questões usadas nas entrevistas. (CONTINUA)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Fonte de Dados | Indicadores avaliados | Tópico | Pergunta | Objetivo específico nº: |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Documentos Internos  Observação Direta | N/A | Conceito e existência do SCG na empresa. | Há quanto tempo trabalha com os sistemas de controle?  Quais as características do sistema de controle gerencial na empresa? | 1 |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Documentos do M&A  Observação Direta | N/A | O papel das informações do SCG na implantação da estratégia nas empresas adquiridas. | Qual o papel das informações do SCG na implantação da estratégia nas empresas adquiridas? | 1 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | (CONTINUAÇÃO) |  |
| Fonte de Dados | Indicadores avaliados | Tópico | Pergunta | Objetivo específico nº: |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Documentos do M&A  Documentos do SCG  Observação Direta | N/A | O papel do SCG no desenvolvimento da inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado | Qual o papel do SCG no desenvolvimento das seguintes competências: inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado? | 2 |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Planilha viabilidade M&A  Indicadores Financeiros  Indicadores Não-financeiros  Observação Direta | Financeiros:  Base de alunos  Rol  Ebitda  Margem Ebitda  Não-financeiros  IGC (Faixa e Contínuo)  Nota na pesquisa de Clima  Nota pesquisa satisfação aluno | A influência das competências sob o desempenho corporativo. | Como as competências influenciaram o desempenho financeiro e não financeiro nas adquiridas? | 3 |
|  |  |  | (CONCLUSÃO) |  |
| Fonte de Dados | Indicadores avaliados | Tópico | Pergunta | Objetivo específico nº: |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Documentos do SCG | N/A | A utilização dessas informações – metodologias e ferramentas | Como são utilizadas estas informações – metodologias e ferramentas? | 3 |
| CEO  CFO  Gestor do SCG  Gestores das adquiridas  Documentos do SCG  Observação Direta | N/A | O poder das medidas de desempenho em induzir a atitude nas pessoas horizontalmente e verticalmente na empresa | Como as medidas de desempenho podem induzir a atitude nas pessoas horizontalmente e verticalmente na empresa? | 3 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

1. **GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO**

* Revisar as referências bibliográficas;
* Revisar a metodologia;
* Preencher a matriz de análise por categorias;
* Comparar os resultados com a teoria;
* Escrever as conclusões.

**APÊNDICE B**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**BLOCO I – OBJETIVO ESPECÍFICO A**

1. Identificação: nome e cargo
2. Contextualização: há quanto tempo trabalha com os sistemas de controle?
3. Quais as características do sistema de controle gerencial na empresa?
4. Qual o papel das informações do SCG na implantação da estratégia nas empresas adquiridas?

**BLOCO II – OBJETIVO ESPECÍFICO B**

5) Qual o papel do SCG no desenvolvimento das seguintes competências:

- Inovação;

- Empreendedorismo;

- Aprendizagem organizacional e;

- Orientação para o mercado

**BLOCO III – OBJETIVO ESPECÍFICO C**

65) Como as competências influenciaram o desempenho nas empresas adquiridas:

- Desempenho Financeiro;

- Desempenho não-financeiro.

7) Como são utilizadas estas informações?

- Quais as metodologias?

- Que ferramentas são utilizadas?

8) Como as medidas de desempenho podem induzir a atitude nas pessoas horizontalmente e verticalmente na empresa?

**APÊNDICE C**

**TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Entrevista com CEO (nome omitido em decorrência de sigilo) – realizado em 19/08/14 às 19:56

Salvador, 19 de agosto de 2014 18:05, entrevista com CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), presidente da Estácio S. A.

Entrevistador: CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), obrigado mais uma vez ai pela participação, este trabalho aqui é um trabalho de cunho acadêmico, então todas as informações serão usadas assim de forma estritamente acadêmica, né?

O objetivo desta pesquisa, CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), é pesquisar sob a perspectiva Alavancas de ControleAlavancas de Controle de Simmons como a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro em IES. Ai a ideia é que quando a gente implanta o SCG, que no nosso caso o mais próximo seria este nosso modelo de gestão se auxilia na implantação da estratégia, e a estratégia influencia no desempenho financeiro e não financeiro, né?

Entrevistado: sim

Entrevistador: certo, ai eu queria que você falasse um pouco assim, falasse um pouquinho da sua trajetória na frente da Estácio e tudo mais e falasse um pouquinho sobre como o SCG atua no contexto da Estácio.

Entrevistado: <fala não ficou clara>.

Entrevistador: CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), tá cortando, você tá no viva voz?

Entrevistado: ah eu to sim.

Entrevistador: ahh, então pronto.

Entrevistado: mesmo assim tá dando um eco aqui, mas vou tentar por aqui. Vou repetir. Eu tenho uma carreira toda na área de gestão e administração, muito embora eu tenha formação de engenheiro, e isso é uma coisa interessante porque a engenharia eu acho que faz todo mundo mais analítico, NE, porque o engenheiro tem uma curiosidade natural por entender de onde vem as coisas, e isto ajuda muito na metodologia de gestão, aí é o seguinte, eu fiz uma carreira toda em grandes empresas, eu comecei numa grande industria, chama Labatt, que fica na grande Guarulhos.

Entrevistador: Sim

Entrevistado: depois eu fui fazer gestão na GV , depois eu fui fazer MBA lá em Stanford, ai eu voltei, e já voltei trabalhando numa consultoria internacional, que é a Booz-Allen, sai da Booz-Allen para a Ambev , tive na Ambev ai sim o maior choque de gestão que eu poderia ter, é simplesmente impressionante o que eles conseguiram montar de ferramental de gestão, na Ambev, óbvio que ao longo de 15 ou 20 anos, não em poucos anos, e depois de lá eu acabei indo pro grupo Suzano e no grupo Suzano foi interessante porque ali a gestão do dia-a-dia era menos importante dada a natureza do negócio , não que não houvesse.

Entrevistador: sim

Entrevistado: mas era um foco muito operacional, as fabricas, enfim, mas por outro lado ali era uma visão muito estratégica, porque mexia com negócios ali de petroquímica, papel, celulose, que são investimentos ai bilionários de muitos anos de estudo, então tem muito mais um lance de estratégia do que de gestão. Mas o que eu acabei descobrindo nesta experiência toda é que gestão e estratégia podem andar muito bem juntos, na verdade, a gestão talvez seja a melhor forma de fazer a estratégia sair do papel. Dai eu vim para a Estácio em 2008 e , bom, eu vim como gestor de planejamento, eu passei por 3 diretorias diferentes executivas antes de me tornar presidente da Estácio em 2012, então eu to nesta função há dois anos e pouquinho , 6 anos, quase 6,5 na Estácio, já é um tempo razoável, e a experiência na Estácio tem sido muito interessante, porque ela ta provocando muita reflexão não só minha mas de muita gente que nos acompanha , porque ela partiu de uma premissa muito interessante (éhh!!) que eu acho que é muito pouco explorada no Brasil ainda, aqui na Estácio a gente procurou desde cedo num primeiro momento, a gente falou muito pouco de estratégia mas a gente falou muito de gestão ehh, mas desde cedo a gente procurava quebrar um pouco aquele paradigma de que não dava pra fazer gestão numa instituição de educação, numa instituição acadêmica, porque estas coisas são meio contraditórias, né?

Entrevistador: hum hum

Entrevistado: o lucro com a qualidade, a quantidade com a qualidade, ou a gestão com a academia, e desde cedo a gente entendeu que o uso de ferramentas modernas de gestão podia nos ajudar a , a aproximar na verdade o mundo dos negócios do mundo acadêmico e vice—versa. Éee, desde que, e havia duas condições básicas desde o começo, a primeira é que você tinha que manter um equilíbrio entre estas duas forças, não dava pra você olhar demais de um lado ou pro outro, porque você tinha que passar pra organização a mensagem de que as duas coisas, academia e gestão, enfim, lucro e qualidade eram igualmente importantes, e por isso o segundo fator era mais decisivo ainda, nós nunca pudemos aqui na Estácio nem quisemos usar todo o ferramental de gestão que nós trouxemos praaaaa apenas indicadores financeiros , os mesmos, as mesmas ferramentas na verdade, e daqui a pouco eu falo algumas delas, elas foram o tempo todo utilizadas para os dois lados, os dois lados da balança.

Entrevistador: Sim

Entrevistado: não somente o financeiro, e com isso ficou evidente muito cedo que não havia essa predominância, ou não haveria essa predominância de uma empresa com características de mercado financeiro, né, mas que o grau de exigência seria muito alto em todas as dimensões quantitativas, qualitativas, financeiras, não financeiras, a Estácio mostra a evolução assim constante e relevante, né, em diversos locais do Brasil, também é outro desafio, né, você trata de 1 campus, imagina 80.

Entrevistador: Isso, bem interessante este ponto que você pegou ai. E como você acha que... é porque esta pesquisa ela é de uma natureza mais qualitativa, né, ou seja, todos os autores dizem que quando se implanta o sistema de controle ou alguma coisa ajuda na implantação da estratégia, que ajuda na implantação do resultado, é uma coisa até meio óbvia falar isso, mas quase que não existe nenhum estudo assim falando como que isso ocorre, quais os motivos por que isso ocorre. Na sua opinião aí, este nosso modelo de gestão, como foi que exatamente ele conseguiu auxiliar neste processo?

Entrevistado: pois é, nós nem falamos de estratégia, estratégia é o último ponto senão você corre o risco de falar muito em estratégia e ficar muito no sonho, né? Mas aqui, só para deixar claro, em algum momento a gente começou a falar de estratégia de longo prazo, mas ai os instrumentos de gestão estavam montados. Então, como é que ocorre na verdade? Éhhh, eu acho que o grande segredo da... talvez os dois grandes segredos de uma metodologia de gestão, porque as ferramentas em si tão aí, poxa, qualquer tecnologia destas, orçamento matricial, gerenciamento da rotina, diretrizes você compra, né, então a bem dizer não é nada ...

Entrevistador: que não seja disponível, né.

Entrevistado: exatamente, você pega uma consultoria e faz, então pra mim os dois grandes segredos desta história: primeiro, paciência e disciplina. Um sistema de gestão, ele acontece por repetição, né, eeeee isso tem que ficar claro pra todo mundo desde o começo, então desde o primeiro momento em que nós falamos em gestão aqui na Estácio, ficou claro que a gente faria isto muitos anos, inclusive os grandes temas que eu conheço, o da Ambev que eu vivi lá dentro, o próprio presidente da Ambev dizia isto com frequência, dizia, olha aqui na Ambev não se faz nada de extremamente complexo, ao contrário, tudo que a gente faz aqui é muito simples , só que fazemos por 15 anos, né,

Entrevistador: a repetição...

Entrevistado: dá disciplina, execução, previsibilidade, e vou chegar em que isto é importante, e só que o ser humano tem uma tendência incrível de inventar, então agora apareceu o businness intelligence, vamos colocar o BI, mas eu não sei nem que indicadores eu quero controlar, porque que eu vou gastar milhões de dólares no sistema? Né?

Entrevistador: hu hum

Entrevistado: nos anos 90 foi a reengenharia, e aí vai , tem um monte de técnicas, né, mas a verdade é que se você escolher algumas poucas e abraçar e falar, não, eu vou fazer isto por muitos anos, isto tem um efeito poderoso, sabe por quê? Ele traz, éeee, aquela sensação de que todos os meses eu vou passar por aquela experiência , eu vou ser cobrado ou cobrada, de um jeito coerente, lógico, racional, então eu preciso tar preparado ou preparada pra encarar isso. E a melhor maneira de encarar isso é não tendo muitos desvios em relação aquilo que eu mesmo me propus a fazer. Então, isto vem gerando ao longo de muitos anos que ele foi repetido, ele vai gerando uma melhoria contínua natural, basta você repetir, cobrar, executar, com simplicidade mas sem nunca falta, porque todo mundo sabe que tem que fazer alguma cosia pra evitar passar pelo problema, pelo dissabor de ser chamado numa reunião de gestão. O segundo ponto, que pra mim é um grande segredo do sucesso de um sistema, o primeiro segredo é a paciência, tempo, repetição, simplicidade, né?

Entrevistador: sim, sim

Entrevistado: o segundo, que é muito mais difícil, na verdade, eu acho que isto é complexo, é que isso tem que ser muito integrado com outros elementos da instituição, que muitas vezes são feitas de modo separado. Então, por exemplo, não dá pra você montar um sistema de gestão que não seja perfeitamente integrado ao organograma da empresa, então na hora que eu monto o sistema de gestão, estabeleço éhhh indicadores de metas, eu tenho que ter certeza de que as pessoas que vão receber cada uma destas metas, seja no campo, seja no corporativo, seja na diretoria executiva, tem papéis e responsabilidades que sejam correspondentes àquela meta, senão dá uma sensação de frustração muito grande, só que pra fazer isto muitas vezes você tem que redesenhar o organograma, e a gente tem isto na Estácio, né, a configuração de hoje, os reports diretos, nós temos, por exemplo, um campus que tudo foi criado, só que ele foi criado já a imagem do corporativo que nós tínhamos aqui, que nós tavamos desenhando, e também de indicadores. A mesma coisa pro lado financeiro, imagina nosso financeiro, vou chamar o lado da informação, mas eu vou usar o lado financeiro que é mais óbvio, né?

Entrevistador: sim,!!

Entrevistado: imagine você criar uma série de metas financeiras e você ter depois seus controles financeiros que aqui na Estácio a gente faz através da tabela dinâmica, da pivot table, né? Que tenha uma organização diferente, que tenha uma organização em que os centros de custos, centro de resultado, o plano de contas, os pacotes que a gente chama não fala com o resto do sistema... vai deixar todo mundo louco, então na hora que você desenha os seus sistemas de controle de informação, sejam eles financeiros ou não, você também tem que desenhar estes sistemas à luz do que, da maneira que você tá organizando a empresa, tanto do ponto de vista de organograma quanto de indicadores e de metas e, mais além ainda, todo o sistema de meritocracia, seja ele financeiro ou não, também tem que tar baseado nisso, toda a hierarquia, os valores que vão se transformar em múltiplos, em bônus, em planos de ação, tudo isso tem que estar muito bem concatenado com esses outros elementos do sistema de gestão, então é um erro achar que um sistema de gestão é apenas o uso das ferramentas com muita disciplina por muito tempo, ahhh, então eu faço, no nosso caso o GDO, que é a gestão da rotina, eu tenho metas, eu tenho orçamento matricial, ótimo, mas se isso não tá integrado com o organograma da empresa, com o sistema de meritocracia, de remuneração variável, éhh, com os controles e indicadores, em última instância, com a própria cultura da empresa, éhh, você não vai chegar tão longe. É por isso que aqui eu digo a vocês há tempos já, inclusive pro mercado financeiro, que pra muitas empresas a cultura é uma parte importante da estratégia, né? Na verdade, a cultura é a estratégia. A cultura nossa é exatamente o que define a maneira que a gente vai operar, e essa integração desses elementos todos é algo envolvente, né? eeee enfim, vai acontecendo naturalmente, então dois segredos pra fazer um bom sistema de gestão funcionar: primeiro, simplicidade, Constancia, disciplina, paciência, repetição, não se deixar levar pelos modismos e, segundo, integração das ferramentas de gestão, do sistema de gestão, do modelo né com outras variáveis que são muitas vezes são feitas por outros departamentos mas que tem que estar absolutamente sintonizadas pra que funcione o sistema de gestão

Entrevistador: Perfeito, CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), e como é que você acha que isso influencia na questão no desempenho, aí, sob o aspecto financeiro e não financeiro? Como é que a nossa performance financeira e não financeira, como é que o modelo de gestão influencia esse processo todo?

Entrevistado: Por que através do modelo de gestão uma empresa consegue, ao longo de muitos anos, fazer com que todo mundo que trabalha nessa empresa, aja, pense, de maneira razoavelmente similar, não é um monte de autômatos, de robôs, mas é criar parâmetros, monitoramento constante e incentivos em um ambiente onde cada um possa fazer a sua parte, criando uma agonia, mas é uma agonia que lembra muito uma orquestra, cada músico toca o seu pedaço, mas quando você poe junto sai uma música bonita. O sistema de gestão tem o mérito de fazer todo mundo tocar uma música parecida num tempo razoavelmente parecido sempre se esforçando para tocar cada vez melhor, e com um regente um maestro, enfim, capaz de, nada mais é na Estácio do que a área que a gente cria, né?´

Entrevistador: hu hum

Entrevistado: capaz de checar que música eu quero tocar e que música eu na quer tocar. Em algum momento pode ser uma música mais financeira, em outro momento pode ser uma música mais acadêmica, em outros pode ser nível de serviço, em outros pode ser institucional, regulatório, mas o que importa é que tá afinado, os músicos também, eles se conhecem, se falam, as partituras são iguais. Esse é sistema de gestão.

Entrevistador: Perfeito. Você comentou um pouquinho sobre a questão da cultura, né, e a gente teve várias adquiridas ao longo do tempo, como a São Luís, a Seama, a IDez, a Uniol, a Fargs, né, algumas. Como foi a implantação do modelo de gestão nessas adquiridas aí? Houve muita dificuldade nessa adaptação, houve um choque de cultura muito forte? Enfim...

Entrevistado: É muito desafiador sim, você vê, existem no mercado hoje de ações alguns grandes concorrentes nossos que gostam de dizer que fazem aquisições e integram em 90 dias qualquer target, qualquer alvo, né. Primeiro, eu não gosto de chamar de alvo, não existe isto, né? Segundo: você não faz nada em 90 dias, em 90 dias você consiga talvez montar um sistema, talvez você consiga criar algumas regras, olha, agora vamos trabalhar assim, vamos faturar assado, por ai afora, mas você vai levar 5 anos, se você trabalhar muito pra você conseguir trazer uma instituição pra teu nível de gestão, né? Pro seu nível de cultura, isso é o mais pesado, só que aqui na Estácio tem uma particularidade muito interessante. Quando nos chegamos aqui em 2008, a Estácio tava, se não me engano, em 15 estados, e eram 15 operações diferentes; então o primeiro trabalho que nós tivemos que fazer, na verdade, foi integrar estas 15, então quando a gente fala das aquisições que a gente faz agora a partir de 2012, elas são só consequência de um processo que começa nas nossas próprias unidades, de criar uma cultura, enfim, de falar uma língua comum, de usar sistemas comuns, éhhh um sistema de gestão, enfim, ferramental, formas de incentivo, tudo que foi acontecendo, fora particularmente daqui do Rio de Janeiro, nos Estados onde a Estácio já atuava, é o que acontece hoje com uma adquirida da Estácio. E do mesmo jeito que várias das unidades da Estácio naquele ano passado de 2008, 2009, aqueles anos né? Algumas delas, éhh, conseguiram se adaptar muito mais rapidamente a esse novo mundo, seja porque já havia predisposição, ou porque a gestão local viu valor muito rapidamente no que era, no que ia ser feito, fato é que algumas andavam muito mais rápido, e outras nos tivemos que trocar duas ou três vezes a gestão por que não acompanhava, e até hoje, né, há uma ou outra que dá um trabalhinho, mas há claro muito mais alinhadas conosco, e as novas também não são muito diferentes, a gente procura assim acelerar esse processo, e quanto mais a gente fz evidentemente melhor ele fica, mas eu não posso, por exemplo, deixar de eu ir pessoalmente fazer palestra pros alunos, pros professores, depois tem que ir os outros gestores, depois tem que ir o pessoal do ensino, vai a turma do CSC, então a gente gasta muita sola de sapato mesmo pra fazer uma integração. E no nosso caso eu acho que ela começa a ficar boa com dois anos. E vai ficar boa mesmo em 5 anos. Tanto isto é verdade que nós temos aqui a nossa competição, né, de gestão, que é o PEG (Programa de excelência em gestão) que a gente chama, né?

Entrevistador: Sim

Entrevistado: ... e a gente tá criando uma categoria nova pro PEG para as novas, porque não tem como elas competirem com as veteranas, né? O nível de gestão de uma instituição que tá fazendo isso há 5, 6, 8 anos é muito maior. Então seria desonesto você pedir pra quem chegou agora competir, né?

Entrevistador: Isso. Eu tava olhando até o nosso site, de acordo com a estratégia aí, muitas estratégias de crescer nossas são justamente na parte de crescimento orgânico e aquisição via M&A, né? Éhhhhh, logicamente, quando a gente faz um processo destes de estratégia afeta o crescimento, o resultado financeiro e tudo o mais assim. Destas recentes adquiridas, algumas destas que eu citei pra você, como a Uniol, tudo o mais, Idez, Seama, você enxerga que o desempenho dela foi efetivamente foi superior após a, éhhhhh, após a compra pela Estácio?

Entrevistado: Eu acho que 100%. Algumas mais rápido, outras nem tanto, por exemplo, a Uniol foi tá muito devagar, mas porque é uma IES muito, muito pequenininho, e a gente ainda tá sofrendo um pouquinho pra expandir lá. Todas as demais, no espaço de 1 ano, 1,5 ano, elas começam a mostrar evolução financeira e não financeira.

Entrevistador: Perfeito. E você atribui isso ao que exatamente?

Entrevistado: ahh, por que a gente chama este conjunto do sistema de gestão, que é muito mais do que colocar um orçamento matricial, né, essa é a parte fácil, mas esse conjunto todo que demanda um esforço enorme nosso de integração, de cultura, de sistemas, a hora que isso começa a acontecer, você vê o processo em que as pessoas começam a acreditar, a gostar muito mais, gostar mais, se sentir mais respeitadas, mais envolvidas, até porque muitas vezes não tem mais a figura de um dono, então tem mais autonomia, mais responsabilidade, já tenho métricas, já sei o que eu tenho que fazer, esse sistema faz mágica realmente, por isso que o primeiro (ano) é muito difícil, você tá desenhando isso tudo, mas no segundo ano começa a florescer.

Entrevistador: Perfeito. E só pra finalizar, CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), aí, éhhh , muitos trabalhos acadêmicos, eles mostram que algumas competências como inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, elas são vitais pra esse alcance do desempenho financeiro e não financeiro. Você acha que no nosso caso nosso modelo de gestão, ele influencia estas competências, como inovação, empreendedorismo, aprendizagem, orientação para o mercado?

Entrevistado: Pois é, muito interessante esta questão, na verdade eu acho que o modelo de gestão que nós estamos utilizando aqui, ele não é aplicável, na minha opinião, a todos os tipos de indústria não. Eu acho que, por exemplo, numa indústria onde você tem que privilegiar muito a estratégia muito de longo prazo, enfim, talvez não sejam tão propícias, né? Mas aqui é, é muito propício eu diria, o ambiente é muito favorável a um modelo destes que dá autonomia com responsabilidade pras pessoas e tudo o mais, então a partir do momento que você monta este ambiente e esta equação toda que é muito complexa, tá bem endereçada, bem resolvida, o que é interessante é que ai vem a estratégia. Na hora que vem a estratégia, nosso pessoal discutiu o que é importante numa empresa em um determinado momento ou pros próximos anos em determinado momento.

Entrevistador: Certo.

Entrevistado: 5 anos atrás, não dava pra falar em inovação na Estácio, porque os problemas eram tão básicos que não tinha condição, nem se falar em expansão ou aquisição, nem se falar em empreendedorismo. Havia coisas muito mais simples, básicas que deveriam ser endereçadas.

Entrevistador: Era mais arrumar a casa então.

Entrevistado: Muito mais. Só que há horas em que você tem um sistema muito mais, eu diria assim azeitado como é o nosso hoje, ai eu posso começar a cobrar a estratégia, então por exemplo, se nossa estratégia diz que inovação é muito importante, como é do nosso setor, ai eu uso o próprio sistema de gestão pra começar a trabalhar questões de inovação. Então, meritocracia, remuneração variável, gerenciamento da rotina. A mesma coisa pra pesquisa, nós estamos hoje com a ambição de nos tornarmos uma universidade com um bom grau de pesquisa usando a modelagem de gestão que a gente já utiliza. Nós fizemos isto para liberar as nossas notas no sistema, no Sinaes, que passa pelo Enade, pelas visitas, a gente aplica as ferramentas de gestão, sistemas de monitoramento, consistente com o que a gente faz para controlar o Ebitda ou lucro líquido, aí que você vê a sintonia da estratégia com o sistema de gestão. Depois que o sistema de gestão tá montado, eu posso ter uma estratégia diferente do que há 2, 3 anos atrás eee, porque eu sei que o sistema de gestão vai me permitir implementar a estratégia de modo rápido e eficiente.

Entrevistador: E você acha que o, você falou um pouco de inovação, empreendedorismo, você acha que o sistema de gestão também auxilia na questão da aprendizagem organizacional e orientação para o mercado?

Entrevistado: Eu acho que o que a gente quiser na verdade, né? Então eu dei o exemplo da inovação e do empreendedorismo, hoje, por acaso são drivers importantes pra nós. 3 anos atrás foi a gestão de caixa. então nós usamos o sistema pra colocar muito peso em caixa, e inadimplência, e isto é uma questão estratégica, estratégia é um pouco disso também. Então eu acho que o sistema de gestão ele faz todo mundo, ele orienta todo mundo numa organização a olhar pra o que interessa naquele momento, seja a curto prazo ou longo prazo. E isto torna a instituição necessariamente muito mais orientada para o mercado, mas não pro mercado financeiro apenas, ele torna também pro nosso aluno, por exemplo, torna para a comunidade cientifica, se eu to falando de pesquisa agora, ele olha pras empresas se nós estamos falando de empregabilidade, então o que nós fizemos foi criar um grande duto, pipeline por onde nós conseguimos circular qualquer coisa que a estratégia peça pra nós hoje.

Entrevistador: Joia, CEO (nome omitido em decorrência de sigilo). Bom, obrigado ai por toda a ajuda e pelo tempo disponibilizado, eu sei que é meio complicado pra você isso aí, e isso daqui vai ser utilizado, como eu te falei, de forma acadêmica e tudo o mais. Ao final, eu vou mandar até um resumozinho pra você do que foi levantado e tudo e enfim, obrigado e uma boa noite. Um abraço e tchau.

ENTREVISTA COM CFO (nome omitido em decorrência de sigilo) – realizado em 25/08/14 às 21:06

Entrevistador: Eu já te expliquei um pouco sobre a pesquisa e tudo, e uma das primeiras perguntas que eu teria aqui, CFO (nome omitido em decorrência de sigilo), assim, dentro do nosso modelo de gestão, qual você acha que é o papel do modelo de gestão na implantação da estratégia, aí para a Estácio e posteriormente para as adquiridas?

Entrevistado: Éhhhh, o sistema de gestão, e no caso da Estácio, eu acho que ele mostra, ele é o grande lastro, né, desse resultado que a gente começou a obter a partir de 2008 com a implantação aí do novo modelo de gestão, a nova, a nova cultura com a entrada da GP no porte da companhia. Éhhh, com esse sistema de gestão é o grande motor da análise de todas as oportunidades que a gente tinha de ganho de margem que começaram a ser implantadas a partir de 2009, né, 2008 entrou a nova gestão, e aí a gente começa a desenhar todo o sistema de gestão da Estácio em 2009. O CEO (nome omitido em decorrência de sigilo), hoje presidente era diretor de planejamento e passou a ser o diretor de operações, implantou aí o que a gente conhece como GDO, nosso Sistema de Gestão, Gestão do Desempenho Operacional. Ele é o grande coração do sistema de gestão que pega todo a nossa operação de graduação presencial de ensino à distância a partir de 2009.

Entrevistador: Sim

Entrevistado: Então, com esse sistema de gestão o foco ele era não só financeiro mas também, ou seja, todos os resultados qualitativos, que pro setor de educação eles são ainda mais importantes que o resultado financeiro, porque o resultado financeiro ele é uma grande consequência. Por exemplo, éhhh, dá para entregar um resultado, uma rentabilidade, aí um Ebitda no final de um período muito rápido quando você começa um resultado de *Turn Around* dentro da companhia, mas isso tem que vir somado a uma maior satisfação dos seus professores, seus professores tem que estar satisfeitos com a qualidade né, do currículo, com a qualidade do produto que ele tá entregando em sala de aula, com a qualidade da infraestrutura, com a qualidade de todos os serviços acadêmicos que a gente tá entregando pro nosso aluno. Se ele não estiver satisfeito, certamente o boca-a-boca, éhhhh, ele vai ser negativo, e certamente, ou seja, a sua captação, as novas matrículas que a gente vai fazer naquela instituição, elas não vão perpetuar aquele resultado fantástico que você tá entregando em dois, três, quatro trimestres não vai se repetir de forma sustentável. Então, ou seja, um sistema de gestão que tá muito amarrado como a da Estácio, ele tem que vir bem balanceado entre metas qualitativas e metas quantitativas, e nessas metas qualitativas vem, no nosso caso, metas de reconhecimento de clima organizacional que tá baseado na satisfação dos professores, de satisfação do cliente, que no nosso caso são os nossos alunos, se os nossos professores tão satisfeitos vão dar uma aula muito melhor, e os nossos alunos também estar satisfeitos, e aí passa a ter uma engrenagem super positiva, ou seja, se eu tenho aluno satisfeito o boca-a-boca é satisfeito, você cresce as suas novas matrículas, cresce a receita da companhia, e aí o sistema de gestão é muito poderoso. Toda parte de benchmarking, ou seja, comparando as melhores práticas, ganhando margem nos processos que são críticos, utilizando as referências internas que, éhhh, em termos de produtividade, em termos de , éeeee como benchmarking aí a galera faz mais, então a gente fazendo isto todos os meses com uma rotina espelhada em nosso sistema de gestão, isto converge para as melhores práticas e consequentemente para melhores margens, então a Estácio sai lá em 2008 de uma margem de 6% pra uma margem que a gente entrega no final de 2013 de 18,5%, a gente ganha mais de 12 pontos percentuais de margem num período aí de 5 anos, né , de 2008, do final de 2008 até o final de 2013. E isso continua né, é um sistema de melhoria contínua, porque se uma instituição tem uma inovação, tem uma melhor prática, tem um novo processo, isso se replica para as demais unidades e isso vai em frente. Ou seja, o sistema de gestão nada mais é do que uma grande rotina onde você avalia os resultados qualitativos e quantitativos da empresa com base nos principais indicadores sejam eles financeiros ou não financeiros que mostram o desdobramento, ou seja, esses indicadores são baseados em metas que são amarradas ai com o desdobramento das diretrizes estratégicas da companhia. Então o sistema de gestão, sem o sistema de gestão você não consegue medir, se você não tá medindo você não tá controlando, muito menos evoluindo a sua operação, então eu chamaria o nosso sistema de gestão como uma grande bússola da Estácio.

Entrevistador: Ótimo. Você acha que nesse caso aí, nessas adquiridas aí, como, por exemplo, a Fargs, a Seama, Unidez, Uniol, isto realmente contou também, fez este *Turn Around* lá também?

Entrevistado: Então, a gente tem ai diferentes prazos de maturação nas nossas adquiridas, né? Se você pegar, por exemplo, a primeira das adquiridas que é a Atual, em Boa Vista, eu acho que esse é o primeiro caso em que a gente conseguiu fazer um Turn Around em todas as dimensões, não só as dimensões de processos, né, éeeee, mas também em pessoas e consequentemente no produto, né, no currículo baseado no novo modelo de ensino. Então, a Atual, se eu não to enganado, foi a primeira aquisição que a gente fez em 2011, e de lá pra cá a instituição quase que quadruplicou de tamanho em receita e vem com uma margem, com uma expansão, éhhhhhhh, operava com uma margem de zero, já tá entregando margens superiores a 30% de margem de contribuição ai em 3 anos de operação. E ai, ou seja, nada mais é do que a boa aceitação da cultura Estácio que vem toda ela amarrada com o sistema de gestão. Então se esse sistema de gestão não tiver sido muito bem, ehhh, aceito, muito bem implantado dentro da Atual, certamente o resultado teria sido muito pior, e talvez até piorado o resultado, né, mas lá vem com a satisfação do nosso colaborador com, com as nossas melhoras no clima organizacional, com a satisfação do nosso aluno e com o crescimento do resultado ai operacional de produtividade muito grande, lucratividade, né?

Entrevistador: Hum hum. O CFO (nome omitido em decorrência de sigilo) tem algumas coisas que a gente vê na, na literatura acadêmica mesmo que fala algumas competências como inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, que são essenciais ai para o desenvolvimento da performance financeira e não financeira. Você acha que no caso da Estácio, ehhh, nosso sistema de gestão, ele influencia algumas dessas 4, porque, por exemplo, a gente tem inovação, a gente tem forte empreendedorismo, não sei bem mas outras duas, mas você acha que a gente tem estas 4?

Entrevistado: Inovação, empreendedorismo...

Entrevistador: aprendizagem organizacional e orientação para o mercado.

Entrevistado: Então, eu acho que são 4 dimensões, ehhh, que começaram a estar espelhadas nas nossas ações principalmente depois do planejamento estratégico de 2012, né. Quando a gente começa a olhar o cenário de educação no longo prazo, talvez, talvez não, quase nenhum vem sofrer, vem sofrendo transformação tecnológica, né, ou seja, impacto no negócio por conta de uma ruptura tecnológica como é o de educação. Éhhh , ou seja, se a gente, abandonar inovação, empreendedorismo, e o update destas duas operações no nosso produto, esquece que a gente vai acabar virando a Kodak do ensino, né?

O grau de inovação que a precisa colocar no nosso produto é muito grande. Com relação ai a aprendizagem organizacional, éeeee, eu acho que isto é base do sistema de gestão, ou seja, a gente tá baseado, a nossa operação hoje funciona com base na melhoria contínua e melhores práticas, ou seja, nada se cria, lógico, se cria com base nas inovações, mas o grande ganho de margem que a gente é na forma de rollout das melhores práticas, das boas inovações que são implantadas em uma ou duas instituições e a gente replica isso nas nossas demais unidades. Então, ou seja, a aprendizagem colaborativa organizacional é um negócio que é, ou seja, pré-condição pra um bom sistema de gestão. Se o sistema de gestão, ele não faz você distribuir as boas práticas, assss inovações, isto certamente precisa de um, pelo menos de um retrofit. E o quarto tema, antes de falar do quarto tema e ainda sobre inovação...

Entrevistador: hum hum.

Entrevistado: Hoje na Estácio a gente tem um centro de inovação aqui na, no Rio de Janeiro, mas não é olhando amanhã ou 1, 2 anos, é olhando o que pode ter no mercado de educação em 2030, ou seja, pensando nas crianças que estão nascendo hoje que vão estar frequentando a faculdade daqui a 16, 18 anos, e certamente vão ter uma dinâmica de aprendizagem completamente diferente. Não podemos esquecer que quando a gente tá numa indústria que tem toda essa ruptura tecnológica no seu negócio, se você não olhar isso esquece que você não vai ter um negocio sustentável. Então seu sistema de gestão tem que ter métricas, eeehh, objetivos e metas desdobradas da companhia priorizando empreendedorismo, inovação, processos de aprendizagem organizacional que a gente acaba chamando de benchmarking. Hoje a diretoria de operações tem todo um sistema de benchmarking que ela, ele tem que operacionalizar e implantar nas suas unidades. E o quarto tema que me fugiu?

Entrevistador: Orientação para o mercado.

Entrevistado: A orientação do mercado, sob o ponto de vista de empregabilidade?

Entrevistador: Eu acredito que Orientação para o mercado eles chamam mais, na verdade, adaptar suas metodologias, sua cultura e tudo o mais para o que o mercado necessita, mais ou menos o que vocês estão fazendo em relação a 2030 aí, é.

Entrevistado: No nosso caso tem uma dramaticidade ainda maior, a gente hoje tem 400.000 alunos e no final, esses nossos alunos acabam fornecendo mão de obra pra nossa indústria, pro crescimento do país, então se o nosso produto, as nossas ações, não tiver uma orientação para o mercado, ou seja, que acaba sendo quem consome, né , o nosso aluno formado, esquece que a gente perdeu o negócio, então o nosso sistema de gestão hoje também tem fatores como empregabilidade, aumento de renda do nosso aluno, éhhhh, e aí, ou seja, imagina na Estácio a gente não só tá aumentando muito a empregabilidade dele no mercado de trabalho, mas a renda dele cresce como cresce hoje. Hoje, a renda de um aluno formado na Estácio, ele aumenta depois de 5 anos de formado em 2,5 X o seu salário quando ele entrou na Estácio, então essa é a maior taxa de retorno possível que poderia ter de alguém que tomou a decisão de investir na Estácio, entãoooo, orientação para o mercado no nosso produto, nas nossas ações e consequentemente, isto ta muito bem desdobrado no sistema de gestão, faz todo o sentido.

Entrevistador: Perfeito. E mais uma aqui, essas 4 que a gente falou, Inovação, orientação para o mercado, aprendizagem, como, você acha que estas 4 conseguem influenciar o desempenho financeiro e não financeiro?

Entrevistado: Claro, sem dúvida. Se a gente, vamos falar desta última, orientação para o mercado. Imagina que a gente não tivesse nenhum foco em empregabilidade do nosso aluno, éhhh, o nosso aluno se forma e ele não arruma emprego, consequentemente qual vai ser a demanda que temos para o ensino superior no longo prazo é zero né.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado: Se eu to buscando o ensino superior não é porque eu to querendo obter um retorno sobre o meu investimento em educação, então se a gente não tiver foco orientado ao mercado, esquece isso. Empreendedorismo eu acho que de duas formas, né: uma, hoje o nosso aluno, ainda mais essa nova geração, ele tem um perfil que ele quer empreender, dificilmente ele vão conseguir seguir regras pautadas, hierárquicas antigas das gerações anteriores, mas ele tem um perfil sim que empreendedorismo é uma das oportunidades que ela venha a ter no mercado de trabalho. Sem falar na empresa, a Estácio no grau de inovação que a gente precisa colocar no nosso produto, né, no nosso modelo de ensino, se a gente não incentivar de uma forma sistemática no nosso modelo de gestão o empreendedorismo não só dos nossos alunos, mas também dos nossos funcionários em termos de inovação, de trazer novas práticas pra dentro da companhia certamente a gente vai ter um lag em relação aos nossos peers e vai acabar botando em risco todo o nosso negócio. Então, esses 4 temas, refletindo um pouco melhor, empreendedorismo, inovação, aprendizagem, orientação para o mercado, certamente tem que estar muito bem espelhados no sistema de gestão pra poder garantir a perpetuidade e perenidade de qualquer negócio.

Entrevistador: Perfeito. E uma última pergunta aqui. Essas medidas de desempenho que a gente utiliza, sejam indicadores financeiros e não financeiros, de forma prática, como você acha que eles induzem o comportamento das pessoas, horizontalmente e verticalmente?

Entrevistado: No caso da Estácio acho que o sistema de gestão ele é um norte dentro da nossa cultura, né, porque hoje, dentro da Estácio, por exemplo, o sistema de gestão é tão peculiar que as pessoas que trabalham na Estácio há mais de 1 ano, 2 anos adquirem um linguajar quase que próprio, uma linguagem éhhhhh completamente forjada dentro da Estácio. Háaaaaa casos super engraçados, geralmente um executivo, quando chega na companhia fica completamente perdido,ele não entende o que está se falando, há uma quantidade de siglas, uma quantidade de ferramentas de gestão atreladas ao nosso sistema de gestão que ele precisa quase que de um dicionário, ou seja, como ele vai se inserir neste modus operandi , então hoje, o sistema de gestão influencia mas pauta também a estratégia, ahhhhhh, não a estratégia, mas a atualização da estratégia da companhia, as correções de rumo tão muito pautadas, ou seja, dentro da sistemática do modelo de gestão. Então, a companhia ela é, a cultura da nossa companhia reflete o sistema de gestão que a gente tem.

Entrevistador: Mas, além disso, esta é uma parte, como você acha que ele influencia assim, como ele modela a pessoa, como a pessoa segue isso daí, enfim? O que faz de fora prática?

Entrevistado: É a forma de pensar de um executivo. Por exemplo, eu tenho a minha meta, a minha meta foi desdobrada do Conselho de Administração, do presidente, uma meta como no seu caso o financeiro que é geração de caixa. A nossa companhia tem que gerar 300 milhões de caixa este ano (2014). Desdobra ela, dependendo das unidades, no caso de um administrativo financeiro você tem metas de PDD, tem metas de prazo médio de recebimento, então na hora que a gente olha, por exemplo, Salvador, que é uma unidade super relevante dentro da nossa companhia e tem uma inadimplência muito alta em Salvador, que é um fato, ou seja, e ai a gente faz uma reunião de gestão financeira, você participa das reuniões de GDC, que é Gestão do Desempenho Corporativo, ou então numa sabatina com o diretor de operações no GDO dizendo que a sua PDD tá muito alta, automaticamente você monta um plano de ação de correção de rumo, ou seja, eu tenho que melhorar todas as minhas taxas de renovação, eu tenho que melhorar a renegociação, eu tenho que checar com a área de cobrança corporativa e propor novas campanhas de renegociação para alavancar o status dos meus alunos, eu vou buscar trocar a minha assessoria de cobrança, e tudo isso, ou seja, é uma forma de você já montar um plano de correção de rumo, e ai somado a isso existem ferramentas de correção de rumo, gráfico de espinha de peixe, você monta o seu PDCA, ou seja, toda essa forma de você tratar o problema que vem decorrente do não atingimento de meta é uma forma de, ou seja, ajuda o executivo a pensar, refletir e chegar a uma melhor ação lá na frente. Então, ou seja, como é que a gente pauta uma decisão de um executivo dessa forma, ele tem que seguir esta rotina, e todo mundo fala a mesma língua e pensa da mesma forma, isso facilita muito a comunicação da empresa, a velocidade de criação e, consequentemente, a probabilidade de sucesso das metas da companhia.

Entrevistador: Beleza, CFO (nome omitido em decorrência de sigilo), obrigado pela ajuda ai, obrigado pelo tempo, eu já consegui responder tudo que eu precisava aqui.

Entrevistado: Maravilha, cara, se você quiser usar case das adquiridas eu sugiro você usar a Atual, que é a primeira de todas, né, é um super case de sucesso, e usa São Luís, que também tem um porte grande e veio com um executivo que absorveu bem a cultura da Estácio, a marca da Estácio foi muito bem aceita, e com ela tem um porte razoável o resultado é explosivo.

Entrevistador: Ah, ótimo.

Entrevistado: Então dá uma olhada nessas duas pra você ilustrar e usar como exemplo.

Entrevistador: Beleza mesmo, obrigado mais uma vez, cara.

Entrevistado: Valeu cara, um abraço.

Entrevistador: Abraço.

Entrevista com Gestor do SCG – realizado em 30/09/14 às 16:54

Salvador, 30 de Setembro de 2014 16:54, entrevista com Gestor do SCG Silva, responsável pelo sistema de gestão do grupo Estácio S. A..

Entrevistador: <problemas na gravação...>

Início: há quanto tempo você trabalha na Estácio?

Entrevistado: tô há 6 anos na Estácio.

Entrevistador: 6 anos, e 6 anos na parte do sistema de controle gerencial.

Entrevistado: Exatamente. Eu entrei na Estácio pra estruturar uma área, que é atual, né? o atual modelo, e botat este modelo pra funcionar, na verdade, né? e a partir dele agregar as ferramentas, por exemplo, hoje, uma ferramenta que a gente agregou ao longo deste processo foi o 6 sigma, pra dar mais sustentação e qualidade nas análises do nosso modelo de gestão.

Entrevistador: Gestor do SCG, eu, a gente acompanha o crescimento da Estácio, que tem uma estratégia de crescimento por meio de adquirir outras IES, né? Então a gente fala de São Luís, no Maranhão, na Seama em Macapá, na Idez e Uniol em João Pessoa, a Fargs no Rio Grande do Sul, a Atual. Na sua opinião, qual o papel do nosso sistema de controle, do nosso modelo de gestão na implantação da estratégia destas empresas adquiridas?

Entrevistado: Tá. Olhando basicamente para estas empresas adquiridas, eu acho que o nosso modelo de gestão hoje, ele, ele, está estruturado e já entra numa rotina, que é uma rotina já autônoma, já tem uma, uma agenda própria que, né? Que isso lá no início não era nesse modelo, éhhh, isso acabou, isso acaba sendo uma ruptura a entrada dessa organização, então essa cultura, que é a cultura de gestão, vem com ela uma série de definições, metodologias, formas de atuar e de analisar os problemas e atuar e atacar estes problemas, isto a gente tem bem definido, então o desafio em levar este processo às empresas adquiridas é justamente levar esta cultura, porque geralmente cada uma tem uma forma de fazer, muitas vezes na nossa realidade, especialmente na área acadêmica o modo de fazer gestão é desestruturado, não tem uma metodologia consistente por trás dela, então desta forma a gente tem que éhhh, trazer um modelo estruturado, onde a gente consiga todos falar a mesma língua e, a partir daí, aplicar ferramentas que vão trazer resultados num modelo padronizado, então éhhh isso traz pra aquela adquirida, além de falar a mesma língua da companhia, uma capacidade de solução de problemas, de padronização dos processos maior. Então eu acho que esta é uma grande vantagem que a gente busca trazer pra aquela adquirida com o modelo de gestão, né, dando pra ela ai as ferramentas que ela precisa pra poder tomar as ações corretas e o mais racionais possíveis na linha doooo, dos desafios que ela tem.

Entrevistador: Certo. Então aí existe realmente, pelo que você entende, uma relação forte entre nosso modelo de gestão e a implantação da estratégia.

Entrevistado: Muito forte. Se a gente observar, em geral, quando você não tem uma organização uma metodologia, um modelo de gestão estruturado pra que ela possa chegar no, na estratégia que ela tá buscando, que é o ponto que ela tá caminhando, que é a visão alinhada aos valores, quando você não tem isto estruturado, o seu caminho, ele sofre uma séria de percalços que você geralmente usa de uma série de forma desestruturada ações pra tentar chegar lá, e acaba não chegando, porque sem controle gerencial, sem medição não há como gerenciar e não há como atingir resultado, né, e quando você atingir não há como ter consistência no resultado. Então muitas vezes você traz uma série de benefícios que não se mantém.

Entrevistador: Ok. A literatura acadêmica traz uma série de competências importantes aí para o desenvolvimento de uma empresa, né? Tá falando de inovação, fala de empreendedorismo, aprendizagem organizacional, né, o learning organization, orientação para o mercado. Você consegue ver o papel do SCG no desenvolvimento destas competências, no caso dentro destas empresas adquiridas.

Entrevistado: Poderia, por favor, repetir? eu não entendi bem esta parte. O papel de quem?

Entrevistador: O papel do Sistema de Controle Gerencial, do nosso modelo de gestão, no desenvolvimento, por exemplo, da inovação. Como é que o nosso modelo de gestão pode ajudar na inovação dentro de uma adquirida desta?

Entrevistado: Huhum, tá. Vou dar um exemplo, né, um programa que nós temos, que é o Programa de Excelência em Gestão, ele é um bom exemplo, por que ele tem todo o referencial estruturado que nos construímos aqui para nossas unidades da Estácio. E por ser estruturado, ele tem uma riqueza extraordinária por que ele tem todas as referências principais que uma unidade precisa ter e, quando eu falo de uma excelência, eu tô falando aqui de boas práticas, de éhhh, de coisas que a gente faz melhor e a gente consegue identificar e levar pra essas adquiridas todo esse conhecimento que já tá estruturado. Então, oooooo, imagina a facilidade que é, uma vez que você tem o pacote de processos principais, de gestão, de todas as principais dimensões de uma unidade nas suas mãos, e onde você pode usar este referencial para colocar numa empresa ou numa instituição que não tenha nada disso, uma planta desenhada, realmente dá uma , ummmm ganho tremendo pra gestão de uma unidade, a metodologia, boas práticas, tudo que a gente pode levar de melhor.

Entrevistador: E no caso, você acha que estas competências influenciam o desempenho financeiro e não financeiro? Por exemplo, a inovação, ou a aprendizagem organizacional influenciam o desempenho financeiro dentro destas adquiridas?

Entrevistado: Totalmente, né? Hoje o é considerado a inovação, você usando a inovação e usando o conhecimento gerencial, é dado como um ativo hoje, por que realmente é através da inovação que a gente consegue pensar numa nova maneira de fazer algo ou fazer melhor, mais barato, e entregar mais ao seu cliente, é através da inovação mesmo, que é o complemento do que você faz pra uma nova maneira de fazer, que não é nada éeeee, você tem, por exemplo, a construção de uma rotina, e as pessoas confundem que a construção de uma rotina pode atrapalhar a aplicação da informação, pelo contrário, a rotina ela serve inclusive pra você poder identificar pontos ou práticas que são inovadoras que você pode aplicar em outras unidades, e replicar estas práticas, né? É assim que eu acho que isto agrega valor nas nossas adquiridas aí...

Entrevistador: No caso aí, outras competências como a aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, você acha que o nosso modelo de gestão, ele auxilia a implantação destas outras competências?

Entrevistado: Com certeza. Esse, quando a gente fala num, num, num modelo que você tem indicadores, tem o levantamento das práticas, e aí você utiliza isto pra poder usar como referencial de melhoria contínua, e aí você acaba aprendendo com toda a dinâmica da empresa, porque você tem como fazer a leitura através de indicadores de controle desta empresa, você consegue alavancar, porque a essência do nosso modelo de gestão é justamente a melhoria contínua, né? Que o PDCA traz consigo, né, que a metodologia PDCA do prof. Falconi com algo realmente estruturado, isto é realmente de fato a melhoria contínua. Ou seja, a gente pode utilizar isso para o nosso aprendizado e crescimento, né?

Entrevistador: ótimo. Uma última perguntinha aqui. A gente sabe que uma das bases de gestão são as medidas de desempenho. Como que estas medidas, elas induzem a atitude nas pessoas assim? Permeando a empresa?

Entrevistado: Hum Hum. Bom tocar nisto, que a medição de desempenho, como a gente fala de gestão, a gente não pode deixar de falar em medição e de controle, né? A medição com rotina e o controle. Só que isso precisa desaguar numa visão de desempenho das pessoas. Não dá pra você, num modelo deste, onde um dos principais valores é a meritocracia, você não olhar de uma forma individual pras pessoas e pras metas que a gente desdobra, né? Então éhhh, dado que um dos nossos valores é a meritocracia, e a meritocracia só é possível quando você consegue identificar, de fato, quem está fazendo melhor. E como você vai fazer isto? Medindo. Essa medição ocorre fortemente. E este processo de medição versus o processo de meritocracia que a gente busca, isso daí, vem de encontro com a motivação do colaborador, uma vez que o colaborador, que é um gestor, uma pessoa que tem meta individual, tem a empresa tem essa percepção de que quanto mais ele tá desenvolvendo, ela verifica que, na verdade, este desempenho, e ele percebe que a empresa vai dar a contrapartida pra ele no seu desempenho, mais motivação ee vaai ter pra fazer melhor, né? E um dos alicerces nossos é justamente isso, é deixar à vista e claro pra todos o desempenho de todos. Né? Aí vem o nosso modelo, uma das funções do nosso modelo de gestão com a gestão à vista. Tornar público esta referência.

Entrevistador: Tá. Poderia falar um pouco mais deste ponto Gestor do SCG? Quais são as funções do nosso sistema de gestão?

Entrevistado: Dá. Éeee, dentre estas funções, se a gente fosse dividir, né, o 1º objetivo do nosso modelo de gestão, se a gente dividir em bloco e partindo do planejamento, é ter claramente primeiro definido éeee e discriminado pra todos da companhia o caminho que nós tomaremos. Então qual que é a nossa missão, visão e valores, por que desta forma a gente consegue colocar todo mundo na busca do mesmo caminho. Esse é o 1º ponto. Outro ponto é , e tem a ver com o modelo de gestão, desdobrar esta visão em estratégias anuais que são um passo no caminho da visão, né?. Então, a estratégia traduza o caminho que a gente tá seguindo pra nossa visão e desta estratégia, é, um dos objetivos nossos, ainda nesta parte de estratégia, é desdobrar ela em todos os níveis até o plano de ação, de forma que todo mundo seja de fato alinhado com as suas ações, pro caminho que a gente tá buscando, que é a estratégia que vai levar pra visão. O último objetivo tá acontecendo lá, a rotina, a rotina de monitoramento, é acompanhar de fato, então você ter isso de fato é no dia-a-dia das pessoas, de forma organizada, aa verificação desse caminho que tá sendo seguido tal qual ele foi definido, e daí vem a gestão à vista, que visa dividir com todos os colaboradores da companhia como que nossos próprios sistemas de desempenho. Então, indicadores locais, indicadores organizacionais, todos eles devem nos dar um norte. E o papel do gestor é extremamente importante neste sentido, porque ele lembra pro colaborador que a gente precisa ir pelo caminho correto, né? E o colaborador ele também coloca, ele estimula o colaborador a participar deste processo, né? E o final, que eu comentei um pouco, que é sobre a meritocracia é fazer a verificação de onde gente queria caminhar na linha das nossas metas tá chegando, a gente tá olhando gestão de desempenho e, a partir daí, identificar o desempenho das pessoas e por meritocracia, reconhecer aqueles que tenham os melhores resultados, né? Então esse é realmente o modelo de gestão, né? E este ciclo acontece, então, anualmente, dentro desse processo todo e ocorre a maturidade da empresa. A empresa que tem 1 ano de modelo de gestão é completamente diferente da empresa que tem 6 anos, né? O tempo, ele nesse caso faz a diferença, por que cada ano é uma experiência, é um processo de aprendizado. Eu diria que a gente hoje tá num bom nível de maturidade, a gente, claro que tem muitas coisas pra melhorar, muitos pontos pra o modelo de gestão, mas estamos num bom patamar de maturidade no modelo de gestão. Como, qual a referência que eu coloco isto? Quando eu consigo olhar pros planos de ação e verificar que os planos de ação tão bem estruturados, que ocorre uma rotina de gestão bem organizada, e que a gente consegue atingir o resultado. Quando eu consigo casar todas essas, esses pontos, eu vejo esses na mesma linha, isso reflete o quão o modelo de gestão tá num bom caminho e ele tá maduro.

Entrevistador: Beleza, Gestor do SCG. Obrigado mais uma vez ai pela contribuição, pela ajuda, vou usar estas informações de forma acadêmica e, enfim, mais uma vez obrigado.

Entrevistado: Nada. Vou um prazer poder contribuir ai contigo e sucesso. O que precisar a gente vai tar falando. Tá bom, um grande abraço. Falou, Tchau Tchau.

Entrevista com Gestor da Faculdade São Luís – realizado em 25/11/14 às 16:56

Salvador, 25 de novembro de 2014 16:56, entrevista com Gestor da Faculdade São Luís, diretor geral da Faculdade Estácio de São Luiz.

Entrevistador: Vamos lá. Salvador, 25 do 11 de 2014. Obrigado mais uma vez ai pela participação. Eu queria que, inicialmente, você pudesse assim se apresentar, falar um pouquinho de você, da sua instituição, enfim, um pouquinho do seu perfil profissional.

Entrevistado: Certo. Eu sou daqui do Maranhão, Maranhão que hoje a gente está em torno de 7.850, 7.900 alunos.

Entrevistador: Po, grande, hein cara?

Entrevistado: É. Nós estamos com como se fossemos, hoje, éhhhh, performando, né?

Entrevistador: Você está há quanto tempo aí?

Entrevistado: < entendeu equivocadamente a pergunta>. Educação Física, Biomedicina, Nutrição, enfermagem, ciência contábeis, engenharia de produção, jornalismo, são 10 cursos ai que a gente tá performando. Educação física ai com licenciatura também, então são 11 cursos. Nós fomos adquiridos e nós fazíamos parte da atual Faculdade São Luiz, que foi adquirida em Setembro de 2012 então com 3.800 alunos, né? Era uma faculdade isolada, éhhhh, foi adquirida ai no final de 2012, e teve o sistema de gestão propriamente dito a partir de 2013, e a migração pro Sistema SIA (Sistema de informações Acadêmicas) ocorreu em Agosto de 2013. Então estamos ai performando no sistema SIA e na parte de gestão a partir de 2013.

Entrevistador: E você tá aí na unidade há quanto tempo?

Entrevistado: Eu fui adquirido, né, eu já tava desde 2005 como diretor geral, e eu era representante da mantenedora na época, e eu fui convidado pra ficar e fiquei na gestão como diretor de núcleo, né?

Entrevistador: Ahh, ótimo, por que você fez toda a transição então do...

Entrevistado: è, eu fiz toda a transição desde o início, da 1º auditoria até a parte de SiFi, depois o closing, depois a integração com o pessoal do csc (central de serviços compartilhados). A gente taí desde 2000..., na unidade desde 2005 e com a Estácio a partir de 2012.

Entrevistador: Show de bola. Então, assim, como que você avalia aí, no caso a Estácio, ela tem um sistema de gestão bem peculiar, bem característico dela, tem alguns sistemas de controles fortes, de indicadores e tudo o mais, como que você acha que tudo isso daí influenciou na performance, não só financeira mas também não financeira? Nos indicadores de qualidade e tudo aí?

Entrevistado: è, eu acho que vimos performando de uma maneira muito positiva aí, Beltrami. Nós tínhamos alguns controles à época na Faculdade São Luizã, mas não chegavam sequer perto da organização e da rotina e disciplina de gestão que é na Estácio. Então, essa questão toda da sistematização ai, vamos dizer desta influência falcônica, né? Tanto a questão da própria gestão é muito importante, né? Tanto é que tem algumas situações que nós ainda estamos performando pela própria proximidade e pelo sistema ainda que estava em algumas turmas que vinham no sistema meio híbrido, da própria estrutura do modelo de ensino, então agora, a partir de 2014, a gente conseguiu ajustar na veia a questão do ajuste. Mas mudou muito, não só financeiramente como academicamente, como toda a parte estrutural, a parte modular pra gente ter essa rotina, então a questão dos indicadores de controle, toda essa parte ai das metas, a parte do gestão à vista, entender esse processo compatível de gestão é muito importante e melhorou muito. Só pra ter uma ideia, nós saímos aí de algo em torno de 400, 500 alunos Fies, hoje nós temos uma base de 78% de Fies. Isso é uma questão da rotina, dessa disciplina de gestão que pode evidenciar dessa forma uma situação mais efetiva. Então mudou muito, a gente aprendeu às duras penas, por que ninguém nasce com essa cultura introjetada, né, mas ai a gente realmente vendo essa importância. Realmente, é uma situação muito forte, a situação do PEG, a incorporação da rotina do núcleo, o conhecimento do modelo de gestão, a questão dos POP´s, dos PGE´s, enfim, toda aquela disseminação da cultura, a disseminação dessa situação é muito importante, por que você pode ter uma implementação mais efetiva e principalmente um resultado mais efetivo lá na frente.

Entrevistador: E como que você acha que este modelo de gestão na Estácio influenciou ai na inovação, no seu caso especifico?

Entrevistado: Éhhhh, de uma forma muito positiva, como nós não tínhamos nada parecido foi, claro, foi muito, muito, a mudança foi muito radical, foi, mas não foi uma coisa acima da inovação, então toda essa parte aí inovadora, essa, esse prefácio que foi feito depois, uma atualização com a sistematização do modelo foi muito positiva. Então, o que a gente enxerga? Que houve uma incorporação dessa rotina. Então todo mundo tá aprendendo. E agora com essa atualização da rotina de 6 meses pra cá, agora tem o coordenador de relacionamento, o gestor comercial, o gestor administrativo, o G&Q, o acadêmico, então todos tem essa rotina, a coisa começa a formatar de uma forma mais efetiva, né? Mas tem que ter claro, existem alguns contrastes diferenciados? Existem, né, muitas vezes você não tem tempo de pensar, tem um volume de trabalho às vezes bastante grande, a gente tem que manter o cumprimento de prazos, aaaaa eu digo assim, quais são os pontos que não são totalmente positivos, que eu poderia dizer que são mais efetivados, que a gente tem que aprender? O volume de e-mails, essa administração pelas métricas, você realmente conhecer o seu indicador, tudo isso você tem que aprender, mas melhorou muito e é uma forma muito efetiva de você atingir os resultados, dos seus objetivos, né?

Entrevistador: Você poderia falar um pouco ai sobre alguns destes indicadores financeiros e não financeiros que melhoraram especificamente, após a implantação do modelo de gestão?

Entrevistado: ahhhh, todos eles, todos eles mais específicos, todos os indicadores de uma forma bastante positiva. Nós tivemos ai a questão de se controlar a inadimplência, o controle de você dividir a captação por renovação, a questão de todas as formas de ingresso, você tem uma definição mais constante efetiva da tua evasão, o que está acontecendo, você tratar da renovação Ex-Fies (sem o Fies) do que é Fies, tratar de uma maneira diferenciada, não só renovação mas também a inadimplência, então esses controles efetivos ai, a parte de controlar todos os planos tem lá, água, luz, telefone, a maneira de controlar, toda a parte de G&A (despesas Gerais e Adm), os indicadores que você tem também como forma de qualidade, não só da gestão, mas também a efetivação da qualidade é muito importante pra você ter na sua organização, então a coisa começa a interagir, né? Ver a parte comercial interagindo com a parte acadêmica, por que é importante o coordenador do curso ser gestor pra ele poder... por que, mais do que ninguém, ele que conhece o aluno, ele sabe por que o aluno ta evadindo, qual a dificuldade que o aluno tá tendo, qual a oportunidade que ele tem de sair e sua razão, ele agindo na sala de aula, possibilita que amplie seu método e aproxima do acadêmico nesta situação, então todas as perspectivas de controle, todos os índices são importantes você conhecer. É muito, tem que conhecer toda a estrutura, a arquitetura como um todo, quer dizer, hoje lá nós temos o PEg, nada mais do que toda esta questão da escola, tem lá 130 páginas lá do livrinho do Peg justamente pros pilares, só pra você ter essa efetivação. Não é só o processo, mas é o processo administrativo-financeiro, é gente e gestão, o acadêmico, agora o relacionamento que era a antiga secretaria de alunos, o comercial, como é que isso, esses resultados podem afetar o resultado da unidade, toda essa efetivação dentro daquela rotina pra você poder conhecer realmente, não só os indicadores mas os objetivos e as metas que você tem que atingir através deles, então isso é muito importante para o processo como um todo.

Entrevistador: Ai, por fim, Gestor da Faculdade São Luís, como você acha que efetivamente esse modelo de gestão influencia as pessoas assim? De que maneira ele influencia?

Entrevistado: influencia numa maneira efetiva como forma de capacitação, né? Você tem que ter a incorporação desse modelo para você poder seguir as ações, porque o modelo por sí só, o modelo de gestão, ele em algumas áreas ele deixa de ser operacionalizado pra ser intrínseco, você não consegue avançar se não tiver aquele conhecimento técnico, tanto do modelo de gestão mas também incorporado à rotina para que você possa implementar isso. Então é muito interessante esse problema. E como toda a Estácio coloca, tenta trazer num modelo mais fabril o modelo da excelência, quer dizer, PEg é porque acredita-se que esta questão de hospitalidade, bom atendimento, rotina, disciplina e todos esses critérios no atendimento podem beneficiar muito a sua unidade. Na realidade, nós temos uma maneira muito especifica que você pode atingir de uma maneira objetiva, viu, Beltrami?

Entrevistador: Beleza, Gestor da Faculdade São Luís, acho que era isso que eu precisava mesmo aí. Obrigado ai pela ajuda, pelo tempo disponibilizado.

Entrevistado: Beleza, irmão. O que precisar a gente tá aqui. Vamos lá, vãos aproveitar cada vez mais as oportunidades, abraços e tchau tchau.

Entrevistador: Abraços, Tchau.

Entrevista com Gestor das Faculdades Idez e Uniuol – realizado em 27/11/14 às 18:39

Salvador, 27 de novembro de 2014 18:39, entrevista com Gestor das Faculdades Idez e Uniuol, diretor geral das Faculdades Idez e Uniuol.

Entrevistador: Vamos lá, Gestor das Faculdades Idez e Uniuol. Obrigado mais uma vez pela participação, Gestor das Faculdades Idez e Uniuol. Inicialmente, eu queria que você me explicasse um pouco sobre as duas instituições que você é diretor, ne? A Uniuol e a Idez, explicasse um pouquinho o contexto delas, como você chegou nas empresas, enfim, fale um pouquinho delas, por favor.

Entrevistado: Bom. É o seguinte: como nós távamos com um planejamento de crescimento em todas as Estácio, e no Nordeste, naquela ocasião, ainda não tinha chegado a Paraíba, Maranhão e no Piaui. Eram os três Estados que ainda não tinha atuação até 2012 da Estácio. Neste mesmo ano, em Outubro de 2012, a Estácio adquiriu a Faculdade São Luiz, uma faculdade relativamente grande, com 3.000, 4.000 alunos, no Piauí a compra foi ano passado, e na Paraíba como não conseguiu fazer uma grande aquisição, não havia grandes Ies para a venda, havia então a possibilidade de fazer um greenfield. O diretor regional era o Jessé, ele fez um estudo e descobriu que tinha pequenas instituições de ensino que não iriam sobreviver e que estavam pra ser vendidas por um investimento muito baixo, e que na visão dele poderia ser mais rápido do que fazer um greenfield, começar do zero. Então ele até denominou a estratégia de greenfield acelerado, ou seja, comprar duas instituições já funcionando, com licenças boas e colocar mais cursos para fazer o crescimento destas duas instituições. E foi ai que se chegou através da Idez, que era uma instituição que tinha três cursos tecnólogos na área de design gráfico, rede de computadores e análise e desenvolvimento de sistemas, e depois apareceu a Uniuol, que eram três cursos de gestão tecnológica também, de curta duração na área de gestão, que era gestão comercial, gestão financeira e marketing.

Entrevistador: Certo

Entrevistado: E foi então que em Junho de 2012 a gente adquiriu a Idez, e quando foi em Agosto do mesmo ano a gente adquiriu a Uniuol, e ai começou o processo de integração e de mudança de cultura para implementar o crescimento destas unidades na Paraíba.

Entrevistador: E foi nesse momento que você entrou na unidade? Os gestores antigos saíram e você entrou?

Entrevistado: Oi, como foi? (não entendeu a pergunta)

Entrevistador: Os gestores antigos saíram e você entrou? Foi assim?

Entrevistado: Exatamente. A partir do momento que nós adquirimos, a gestão passou a ser nossa, eu tô aqui desde o primeiro dia de anúncio das aquisições das duas unidades, justamente pra tocar esse planejamento de fazer o greenfield acelerado, ou seja, o crescimento teoricamente orgânico destas duas pequenas instituições. Então, nesses três anos o que nós fizemos aqui em relação a estas duas pequenas instituições: a gente comprou duas instituições com níveis acadêmicos diferentes, uma bem mais estruturada, que é a Idez e uma sem nenhuma estrutura formal, vamos dizer assim, que foi a Uniuol. Então o trabalho foi duro pra que a gente organizasse, colocasse as duas instituições no mesmo patamar de qualidade de ensino pra nós pudéssemos, com segurança, fazer o greenfield acelerado. Nestes três anos, o que que a gente já conseguiu? Nós aprovamos dois cursos, bacharelado em gestão, que foi administração e ciências contábeis na Idez, aprovamos também recursos humanos e logística na Idez. Na Uniuol, a gente aprovou o curso engenharia de produção e engenharia civil, e agora recentemente, hoje inclusive saiu uma comissão daqui, a gente conseguiu, vai conseguir aprovar as duas unidades também pra ser polo EAD.

Entrevistador: Hummm, bacana.

Entrevistado: Então isso vai dar um crescimento muito bacana. Nesse meio tempo também, o Beltrami, antes que eu esqueça, em 2013, no final de 2013, a Estácio adquiriu a Uniseb, e com a aquisição da Uniseb, João Pessoa tinha um polo do EAd aqui terceirizado. Quando foi no ano passado, esse polo foi tombado pra dentro da Uniuol. Na época, tinham 70 alunos de graduação, na primeira captação a gente captou 170, na última captação agora foram quase 300 alunos, a gente em menos de seis meses de funcionamento a gente com essa parceria ai da Uniseb a gente tem quase 500 alunos de ensino à distância na Uniuol.

Entrevistador: Muito bom.

Entrevistado: Foi o que alavancou o crescimento mais rápido, porque os cursos que nós protocolamos ainda não deram frutos. Agora que tamos iniciando ai o processo de crescimento desses cursos que foram protocolados ao longo de 2013, 2014.

Entrevistador: Ótimo.

Entrevistado: Essa é a realidade hoje. Eu te passei aqueles números, hoje nós já crescemos ai o número de alunos quase que 3X o número quando nós chegamos. Quando nós chegamos tinha ai nas duas unidades pouco mais de 700 alunos, hoje a gente tem ai na faixa de 2.000, 2.100 alunos entre ensino à distância, presencial, pós-graduação e Pronatec.

Entrevistador: Muito bom. E você acompanhou todo esse processo de implantação desse sistema de controle gerencial, esse modelo de gestão da Estácio, toda essa parte nas duas unidades, não acompanhou?

Entrevistado: Todo, todo. Até hoje tem coisa ainda que não roda como nas outras unidades, né? Porque a gente depende de uma mudança de cultura, e a mudança de cultura é um pouco mais demorada que a mudança do próprio processo.

Entrevistador: Hum Hum. Explica um pouquinho como é que funciona assim, como que a Estácio faz esse processo de integração, qual é o seu papel na integração das unidades ai? Como funciona essa parte?

Entrevistado: Bom, que que nós fizemos aqui, né? A gente nas duas unidades tinha uma forma de trabalhar, a gente aos poucos foi implantando o nosso modelo de gestão. Nós recebemos ai várias visitas de uma equipe, que é a equipe de integração, e ao longo de 2012, 2013 e até um pouco de 2014 foi todo uma preparação para uma virada geral de chave. Veio ai a equipe, o pessoal de folha de pagamento, de recursos humanos, veio o pessoal do financeiro, do departamento fiscal, cada um destes departamentos, do acadêmico, do pessoal de TI, cada visita dessas era feita um levantamento, um questionário, já preparando a migração das duas unidades, num contexto que a Estácio funciona. E essas transformações, elas foram acontecendo aos poucos, elas não foram acontecendo de uma hora pra outra. Migrou a ADP, depois migrou o sistema fiscal, foram aos poucos fazendo a migração. Por último, e que eu acho que foi o mais dolorido, foi a migração do sistema acadêmico SIA, não só o sistema acadêmico como também a parte financeira relativa ao aluno. Essa foi a parte que foi um pouquinho mais dolorida na Idez. Por que na Uniuol, como os cursos eram de curta duração, decidiram não fazer a migração de sistema, pela fragilidade que o sistema alegava. Então a migração da Uniuol aconteceu de forma natural, ou seja, quem estava no sistema antigo da Uniuol, os alunos que estavam no sistema acadêmico antigo permaneceram no sistema antigo, e os novos foram, já entraram no SIA. Então, como já se passaram dois anos, essas pessoas já se formaram, a migração na Uniuol foi de forma natural. Na Idez não, houve a ruptura do sistema local e ai foi pro SIA, e aí teve problemas de perda de notas, problemas financeiros, mas que ao longo de um determinado período isso foi sendo sanado. Hoje já roda completamente no sistema atual.

Entrevistador: E essa parte da cultura da Estácio, essa parte de indicadores, GDO, essa parte toda, como é que foi essa implantação disso?

Entrevistado: Bom, essa implantação disso foi diretamente comigo. Que que eu fiz, enquanto gestor e líder da equipe? Eu comecei a trabalhar o livro do Falconi, que é o gerenciamento da rotina do dia-a-dia, antes de acontecer toda a migração de todos os processos. Então a equipe de coordenação, a equipe de gestão, até mesmo os funcionários, eles foram preparados ao longo do tempo pra que na hora que acontecesse a virada geral não percebessem tanto a mudança. Então foi feito de forma gradativa. A gente fez vários seminários, vários workshops, fomos trabalhando e mostrando como eram os indicadores. Quando foi em 2013 que a gente já foi trabalhar diretamente com a pivot, a gente já tinha todos os indicadores na pivot foi mais fácil.

Entrevistador: Hum hum. Mas você acha que houve resistência, houve assim ...

Entrevistado: Com certeza. Tanto é que muita gente, muita gente não ficou, pediu pra sair, principalmente na Uniuol, onde os processos eram bem informais. Na Idez tinha uma certa formalidade. Na Uniuol era bem informal, então quando a gente começou a formalizar todos os processos muita gente pediu pra sair, não aguentou trabalhar conosco da forma tão monitorada mas é também por meritocracia, é demonstrando o resultado, é completamente oposto de como era o resultado das instituições anteriormente.

Entrevistador: Hum Hum.

Entrevistado: Nós perdemos muita gente ai. Não vou dizer que perdemos só pessoas ruins não, nós perdemos talentos também mas que não suportavam trabalhar com um monitoramento de resultado como é o nosso.

Entrevistador: Ah, entendi. E como que você avalia ai que esse sistema de controles da Estácio auxilia na implementação da estratégia?

Entrevistado: olha, na verdade é o seguinte: eu vejo o sistema de controle como uma bússola, onde mostra o nosso norte.

Entrevistador: Hum Hum, isso.

Entrevistado: A gente tem uma estratégia pra seguir e a gente não tem o acompanhamento do dia-a-dia, da performance que a gente vai exigir para atingir o objetivo com certeza a gente vai se perder ai no meio da caminhada, então esse sistema nosso da Estácio, de monitoramento de rotina diária, de rotina semanal, de rotina mensal, semestral, anual, ele é um balizador para que a gente consiga atingir nossos objetivos. Na minha avaliação, eu acho que é um sistema seguro, é um sistema que está hoje, posso dizer pra você que está consolidado, aqui na Paraíba a gente tá em fase de consolidação, eu não digo que nós estamos consolidados, mas na Estácio esse modelo ele já está consolidado, eu acho que já existe uma cultura de monitoramento, eu acho que já existe uma cultura de acompanhamento das pessoas em relação aos objetivos que foram propostos lá, todo o começo de ano a gente faz o orçamento no final do ano para o ano seguinte, os ajustes das metas lá em Fevereiro, Março, o início do acompanhamento do GDO lá em Março em diante, eu acho que os colaboradores já entendem muito bem isso, então eu vejo que este modelo na Estácio já está consolidado, aqui na Paraíba eu acredito que a gente tá numa fase de consolidação.

Entrevistador: Hum. Ótimo. E como você acha que esse sistema da Estácio, ele influencia a inovação, pensando no seu núcleo?

Entrevistado: Na inovação?

Entrevistador: Isso. Você acha que influencia na inovação?

Entrevistado: Veja só, nós somos uma instituição que temos ai inclusive entre os valores, tá, a inovação. Nós temos várias, várias, várias coisas que a Estácio saiu na frente. Por exemplo, material didático, material didático digital, modelo de ensino, a gente tá trabalhando agora com games, então a gente tem várias ferramentas, vamos dizer assim, e podemos dizer que somos uma empresa inovadora, porém, e isto é uma crítica minha, enquanto nós trabalhamos com previsibilidade, como máquinas o tempo inteiro, olhando indicadores, metas, encontrando nosso norte, as vezes, as vezes, isso tolhe um pouco aquela coisa de você para enxergar uma coisa nova. Eu acho que no dia-a-dia, na rotina do dia-a-dia, ele é um fator limitador da inovação. Na Estácio nós temos hoje uma área de inovação, e a inovação éeeee, ela deve tar disseminada não em uma área específica, a inovação deve estar disseminada na operação, em quem faz o dia-a-dia, nas pessoas em geral, e não apenas num departamento montado para a inovação. Essa é a crítica que eu faço. Você já leu o livro do Morgan, imagens da organização.

Entrevistador: Não, ainda não.

Entrevistado: capítulo se não me engano 4 ou 5, leia, você vai entender o que eu o dizendo. As organizações vistas como máquinas e as organizações vistas como seres vivos.

Entrevistador: Qual o nome do livro?

Entrevistado: veja isso, você trabalhou na Estácio, você pode fazer uma analogia do que eu tô dizendo nesse momento. Eu acredito que a rotina, a previsibilidade, trabalhar como máquina, ela, ela, eu não vou dizer que ela não, ela impede a inovação, não, ela é um fator limitador, ela limita a inovação.

Entrevistador: Hum Hum, ótimo. E quanto a aprendizagem organizacional, você acha que esse sistema estimula ou inibe a aprendizagem?

Entrevistado: eu acho que nesse ponto da aprendizagem organizacional, eu acho que o sistema de gestão facilita a aprendizagem organizacional, por que basicamente tá tudo disponibilizado, tudo previsto, previsível, eu acho que nesse ponto facilita a aprendizagem organizacional.

Entrevistador: E quanto ao empreendedorismo? Você acha que facilita ou atrapalha?

Entrevistado: empreendedorismo?

Entrevistador: É, empreendedorismo.

Entrevistado: Eu não havia pensado sobre isso, sobre empreendedorismo.

Entrevistador: Empreendedorismo interno, ok?

Entrevistado: Ele tem um pouco a ver com a inovação. Eu acho também que pode ser que seja um fator limitador no empreendedorismo. Nas unidades, empreendedorismo nas atividades, porque empreendedorismo eu vejo como muito com foco na inovação, em fazer diferente o que os outros fazem iguais. Então é um fator limitador também essa questão da rotina, dos indicadores, da previsibilidade.

Entrevistador: Entendi. E o último, você acha que esse sistema ajuda a organização a ter uma orientação para o mercado?

Entrevistado: Como é que é?

Entrevistador: você acha que esse sistema ajuda a organização a ser orientada para o mercado? Assim, ter foco no mercado para fazer suas ações, foco no cliente, foco no aluno e tudo o mais. Você acha que esse sistema ajuda?

Entrevistado: Sim, porque os nossos indicadores não são só indicadores financeiros, né? Então, assim, eu fiz uma reunião semana passada com meus alunos na minha sala, a reunião com líderes de turma, a primeira coisa que eu mostrei pra eles foi o meu painel de resultados, o gestão à vista, e ai eu tava discutindo com eles, por que que existe o projeto Sinaes, o projeto Sinaes, aí eu fui explicar o Sinaes, por que que eu tenho que manter o clima organizacional , o clima administrativo, clima docente, mostrei pra eles também, o sistema de qualidade Estácio, dos requerimentos, então ajuda você a ter orientação para o mercado, por que você também tá olhando, você não tá olhando pro seus indicadores financeiros, olhando pra dentro, você também ta olhando pra fora.

Entrevistador: Hum, perfeito.

Entrevistado: Então eu tenho lá, o regional por exemplo, então ele tem que fazer análise de mercado, pra onde, então esses indicadores bem, vamos dizer assim, se os indicadores forem bem selecionados ele proporciona sim uma orientação para o mercado.

Entrevistador: Perfeito. E outra coisa, como você acha que esse sistema, como que ele é ligado ao desempenho financeiro e não-financeiro? Como você acha que ele influencia esse desempenho financeiro e não-financeiro?

Entrevistado: desempenho financeiro e não-financeiro?

Entrevistador: Isso.

Entrevistado: Bom, eu, ai eu vou plagiar um pouco o presidente, é aquela questão da balança. Se você não tem, se você só olha o financeiro, você esquece de quem é que faz o resultado financeiro, né? Então, os indicadores não-financeiros, eles são, na verdade, os balizadores para que, em consequência, venham os resultados financeiros. Por exemplo, quando eu tô olhando o meu clima administrativo e meu clima docente, são as pessoas que fazem o meu aluno satisfeito, são as pessoas que caçam aluno pra estudar conosco, né? Quando eu to olhando, por exemplo, o projeto Sinaes, que é um indicador não-financeiro, mas se eu não cuidar da qualidade dos meus laboratórios, da qualidade dos meus alunos que tão saindo na ponta, eu não vou conseguir depois operar porque eu posso ter restrição de vaga, eu posso ter cursos com nota 2 sem Fies, eu posso ter curso, fechando curso porque eu não tenho qualidade no ensino, então, ou seja, os indicadores financeiros, eu vejo ele como consequência dos indicadores não-financeiros.

Entrevistador: Mas assim na prática, como é que esse modelo de controle gerencial influencia na prática em relação a você, em relação a sua equipe no dia-a-dia, como é que ele influencia?

Entrevistado: Bom, como eu disse a você, nós estamos em fase de consolidação, na verdade quando a instituição, os colaboradores já têm na sua prática do dia-a-dia trabalhar com um sistema de controle como o nosso, ele passar a ter algo comum, um balizador para que a gente faças nossas atividades no nosso dia-a-dia. Vou dar um exemplo claro: a primeira coisa que eu faço quando eu chego aqui, eu olho meu índice de reclamação, meus e-mails, ou seja, eu tenho uma rotina que baliza as minhas atividades do dia-a-dia. Então eu acho que isso é a influência maior desse sistema de controle na nossa operação e no nosso dia-a-dia. É muito previsível? É muito previsível o que a gente vai fazer todos os dias, mas é o que a gente faz todos os dias, então a gente sabe o resultado que a gente vai ter todos os das. Eu vejo a minha equipe aqui de João Pessoa já agindo dessa forma. No começo se trabalhava muito, se trabalhava errado, se perdia mito tempo. Hoje, trabalhando de acordo com esse sistema de controle, olha, você tem que cuidar desses indicadores, você tem que ter essa rotina, eu já vejo os colaboradores trabalhando melhor, sendo mais produtivos, e também fazendo o que tem de fazer todos os dias, toda semana, todo o mês, todo o semestre. Então é um facilitador do trabalho do dia-a-dia.

Entrevistador: Entendi. Eu acho que é só isso. Eu agradeço muito a sua participação.

Entrevistado: Se precisar de qualquer coisa me liga. Um abraço.

Entrevistador: Outro. Tchau.

Entrevistado: Tchau.

**APÊNDICE D**

**RELAÇÃO DE DOCUMENTO ANALISADOS – PESQUISA DOCUMENTAL**

Os documentos coletados e analisados são relacionados no quadro a seguir, contendo o nome do documento, tipo e local de consulta, caso seja de domínio público. Os documentos confidenciais foram relacionados como não disponíveis na coluna de consulta.

Quadro 8 - Relação de documentos analisados. (CONTINUA)

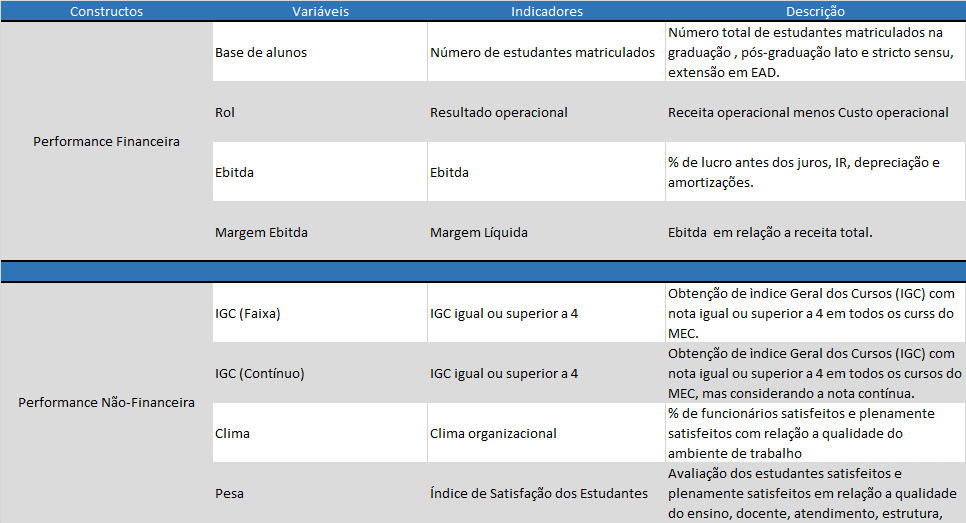
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Documento | Tipo | Local para consulta |
| Apresentação dos Resultados do 4T14 e 2014 | Apresentação de resultados | <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?tipo=30230&id=0&idioma=0&conta=28&submenu=&img=&trim=&ano=2014> |
| Aquisição Idez e Uniuol\_AGE | Documento interno | Não Disponível |
| Código de Ética e Conduta Estácio 2013 | Manual | Não Disponível |
| Fact sheet 2013 | Apresentação de resultados | <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32076> |
| Fórum Anual de Docentes. | Apresentação interna | Não Disponível |
| Manual do PEG 2013 | Manual | Não Disponível |
| Missão, Visão e Valores do grupo Estácio | Documento interno | Não Disponível |
| PGERAL\_2015\_CENTRAL\_Fechamento\_10Mar | Documento Interno | Não Disponível |
| Relatório anual 2012 | Apresentação de resultados | [file:///C:/Users/Luis%20Beltrami/Downloads/Estacio\_RelatorioAnual\_2012\_port.pdf](https://d.docs.live.net/Downloads/Estacio_RelatorioAnual_2012_port.pdf) |
| Relatório de sustentabilidade 2013 | Apresentação de resultados | [file:///C:/Users/Luis%20Beltrami/Downloads/Estacio\_RelatorioAnual\_2013\_port.pdf](https://d.docs.live.net/Downloads/Estacio_RelatorioAnual_2013_port.pdf) |
| Relatório fechamento base de alunos 2015 | Documento Interno | Não Disponível |
|  |  | (CONCLUSÃO) |
| Relatórios Internos de Clima. | Documento Interno | Não Disponível |
| Relatórios Internos de Pesa. | Documento Interno | Não Disponível |
| Release de resultados 2013 - Kroton | Apresentação de resultados | [file:///C:/Users/Luis%20Beltrami/Downloads/ER\_4T13\_Port.pdf](https://d.docs.live.net/Downloads/ER_4T13_Port.pdf) |
| Resultados de 2013 | Apresentação de resultados | [file:///C:/Users/Luis%20Beltrami/Downloads/Estacio\_APR\_4T13\_port.pdf](https://d.docs.live.net/Downloads/Estacio_APR_4T13_port.pdf) |
| Workshop Fusões e Aquisições 2010 | Apresentação interna | Não Disponível |

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE E**

**INDICADORES DE DESEMPENHOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

O quadro a seguir apresenta os principais indicadores de IES coletados através da revisão da literatura, baseados no modelo da tese de Zanin (2014):

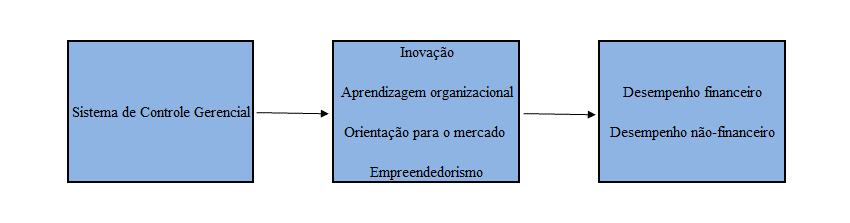
Quadro 9 - Indicadores de desempenhos das IES.

Fonte: Adaptado de ZANIN (2014).

**APÊNDICE F**

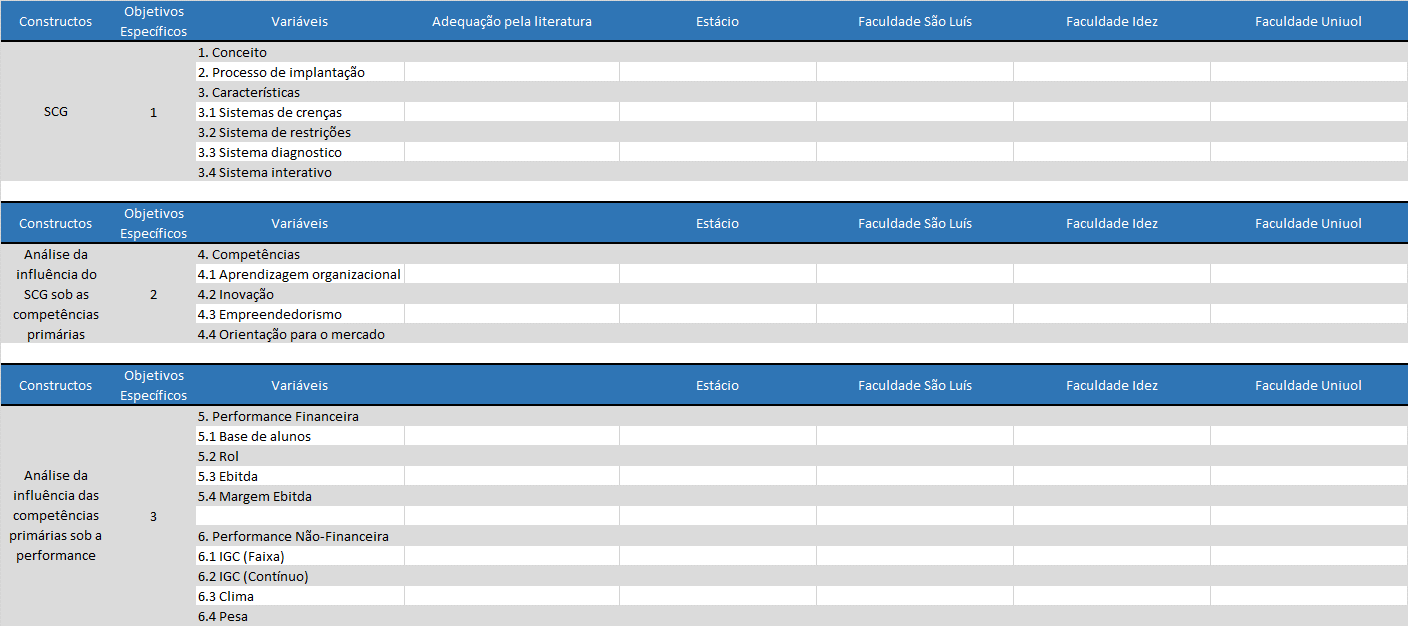
**REGRAS DE CATEGORIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS**

O objetivo deste estudo é compreender, sob a perspectiva da estrutura *levers of control* de Simons, como e por que a implantação do SCG influencia o desempenho financeiro e não financeiro. Para tanto, será utilizado o seguinte modelo teórico, baseado na literatura acadêmica:



Assim, a proposição adotada de acordo com a revisão da literatura é de que o SCG influencia a implantação da estratégia, que pode ser mensurada pela presença de competências primárias que geram vantagens competitivas, especificamente a inovação, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e empreendedorismo; e que estas competências levam a uma melhoria da performance corporativa, mensurada por indicadores financeiros e não-financeiros.

Desta forma, a análise dos dados oriundos das entrevistas, documentos e observações diretas realizadas pelo pesquisador será realizada por categorização dos dados, objetivando responder a pergunta central da pesquisa e atender os objetivos geral e específicos. As regras de análise são descritas na seguinte matriz:

Quadro 10 - Matriz de avaliação dos dados por categorias.

Fonte: Elaborado pelo autor