



## FUSÕES E AQUISIÇÕES MERGERS AND ACQUISITIONS

Michelle Batista da Cruz<sup>1</sup>, Julio César Moledo<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é o processo de fusões e aquisições que vem ocorrendo dentro das instituições de ensino superior de rede privadas, visando identificar o que está causando problemas nos processos quando ocorre a fusão ou aquisição. Conclui-se que os processos de fusões e aquisições tem sido algo muito frequente para as instituições de ensino superior, e para que as instituições não sofram com as mudanças culturais e as mudanças em processos elas precisam estar preparadas para implantação, tendo a visão das possíveis falhas que podem ocorrer, quando vir a implantar esses novos processos. O estudo busca apresentar os principais problemas que ocorrem nas IES e onde se concentra as maiores reclamações, visando com isso diminuir o número de reclamações e a manter a credibilidade que as IES possuem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instituições de Ensino Superior. Impactos no nível de Atendimento aos Alunos Veteranos.

### ABSTRACT

*The objective of this work is the process of mergers and acquisitions that has been occurring within the private higher education institutions, aiming to identify what is causing problems in the processes when the merger or acquisition occurs. It is concluded that merger and acquisition processes have been a very frequent occurrence for higher education institutions, and so that the institutions do not suffer from cultural changes and changes in processes they need to be preinstalled for deployment, with the view of possible failures that can occur when they come to deploy these new processes. The study seeks to present the main problems occurring in Higher Education Institutions and where the biggest complaints are concentrated, aiming at reducing the number of complaints and maintaining the credibility those Higher Education Institutions possess.*

**KEYWORDS:** Higher education institutions. Impacts on the level of service to veteran students.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho trará o tema fusões e aquisições e a sua delimitação do tema virá com ênfase em instituições de ensino superior, atendimento aos alunos veteranos.

Com base em vários problemas que isso vem causando nas instituições de ensino superior pode-se observar algumas questões para que seja dado o segmento neste trabalho,

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas. UNG - Universidade Guarulhos, Campus Itaquaquecetuba.

<sup>2</sup> Mestre e Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração de Empresas.



questões essas como, minimizar os impactos negativos nas instituições, preparar os colaboradores para os novos processos, estar preparado para o impacto da mudança cultural, analisar os processos para minimizar os erros e com isso poder fazer a implantação de novos processos e sistemas, diagnosticar falhas possíveis que venham atrasar os processos, estar por dentro de todos os problemas apresentados, essas são algumas questões que acontecem nos processos de fusões e aquisições de instituições de ensino superior.

Através do levantamento dos problemas se identifica a necessidade de realizar o estudo em processos de fusões e aquisições de instituições do ensino superior, visando o atendimento aos alunos veteranos por ter um impacto um tanto mais elevado, a adaptação aos novos processos e culturas têm uma maior resistência em ser aceita quando os alunos já estão acostumados com sistemas, processos e culturas diferentes, se há a troca haverá automaticamente a resistência em ser aceita, com base nisso tem uma total importância em buscar e conhecer formas de melhor desenvolver e implantar novos processos, e assim conseguir a excelência na implantação, sem afetar a vida acadêmica dos alunos veteranos.

Analisando o processo de fusões e aquisições, os impactos no atendimento dos alunos veteranos são mais penalizados, por ser difícil manter a qualidade do atendimento quando o processo está em sua fase inicial das mudanças, o problema está em não conseguir implantar de forma correta os novos

processos, visando o impacto nos alunos veteranos, pois em termos de processo e mudanças culturais acabam sendo os mais afetados, pelo fato das mudanças serem um tanto rápida, porém sem preparo estrutural e tecnológico para implementação das mudanças, quando ocorrem esses processos de fusão se faz necessário que as IES estejam totalmente estruturadas para aplicação das novas mudanças, sem que haja danos tão graves e prejudiciais aos alunos veteranos.

Diversos artigos científicos mostram como hoje o processo de fusões e aquisições têm acontecido com uma frequência um tanto maior, e a causa que seus impactos fazem na vida acadêmica dos alunos veteranos, por ser uma mudança um tanto rápida, porém sem um preparo para conseguir acolher e manter o nível de qualidade do atendimento.

Segundo Wolynech (2007, p. 1)...

"Fusões e aquisições de instituições estão ocorrendo, formando-se conglomerados de instituições que possuem unidades de ensino em vários estados do país. Formam-se assim redes de instituições distribuídas geograficamente e que na maioria dos casos possuem unidades autônomas que continuam com seus cursos e seus sistemas de gestão, tendo mudado apenas de mantenedor na fase inicial do processo".

De acordo com o texto apresentado, o objetivo principal deste estudo é, identificar os possíveis problemas quando ocorre o processo de fusões e aquisições de instituições de ensino superior.



Com base no objetivo apresentado foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica ampla para a realização deste artigo, a pesquisa também se deu a partir de materiais já publicados, como artigos científicos e matérias referentes aos processos de fusões e aquisições que estão se tornando comuns para as organizações, materiais esses que são divulgados através do meio eletrônico.

O desenvolvimento deste artigo está fundamentado através das ideias e concepções dos autores: Bravo (2007), Cruz (2009), Las Casas (2008), Lecom (2011), Nascimento (2014).

## DESENVOLVIMENTO

Fusões e aquisições têm sido algo muito frequente para o mercado, as organizações tendem a cada vez mais optar por esse processo, e com o desenvolvimento que as organizações possuem e o mercado já conquistado, a maioria peca e deixa a desejar nos processos iniciais, até mesmo depois que ocorre a aquisição da organização, muitas das organizações não estão preparadas para os processos que devem ser feitos, e o que era para ser um bom negócio, acaba se tornando um problema fazendo com que ocorra até a perda de mercado.

Segundo Carvalho (2008), citado por Nascimento (2014, p.11)...

No Brasil a competitividade tem sido acirrada, e mediante ao cenário que vem mostrando

as organizações começaram a tomar medidas um tanto diferente, para a conquista de mercado, e desenvolvimento organizacional. Essas práticas tornaram-se mais frequentes a partir da década de 90, em função da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção desse país no mercado global.

O processo de desenvolvimento de fusão e aquisição, é a forma mais rápida de expansão que está presente no mercado se tornando frequente, porém as organizações não estão totalmente preparadas para mudanças que ocorrem no processo de fusão ou aquisição, e o risco é um tanto grande, por haver as mudanças nos processos, as mudanças culturais, e os riscos mercadológicos, isso pode impactar na fusão de qualquer organização que esteja neste processo. (Nascimento, 2014).

No crescimento para qualquer que seja a organização é muito viável que ocorra a fusão ou aquisição, pensando em forma de crescimento o processo para o desenvolvimento organizacional é muito mais rápido, mas na realidade existe uma dificuldade na implantação dos novos processos e na mudança cultural, pode-se observar que grande parte dos problemas começam a aparecer no período da fusão, e o que era para ser um processo rápido e com um prazo para normalização de mais ou menos 6 meses, passa para 1 ano, por conta dos problemas causados e também a dificuldade de desenvolvimento e implantação dos novos processos (Nascimento, 2014).



de empresas  
nacionais e  
estrangeiras”.

A área da educação de ensino superior tem crescido um tanto rápida e os processos para que os futuros alunos consigam ingressar estão muito mais fáceis, como por exemplo, as opções de programas que o sistema governamental oferta, ENEM, PROUNI, SISU e FIES, todos esses programas fazem com que todos independente de classe social consigam realizar o sonho de cursar um ensino superior.

Segundo Nascimento (2014, p.

12) ...

“Programas governamentais como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Sistema de Seleção Unificada (SISU), PROUNI e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) têm possibilitado e facilitado o acesso ao ensino superior, ajudando no aumento de universidades no país. O fluxo crescente de novas matrículas tem trazido lucro que, por sua vez, tem atraído a atenção de diversas empresas interessadas em também obter benefício financeiro. Assim, os processos de aquisição chegaram às instituições de ensino superior (IES). Nesse sentido, o ramo do ensino e educação tem se tornado alvo do interesse e investimento por parte

O crescimento das IES vem se desenvolvendo e despertando os interesses das organizações em estenderem ainda mais as opções de pesquisas para alunos que estão procurando IES para ingressar no ensino superior, com isso a maioria das organizações entende que a possibilidade e chance de se desenvolver no mercado e se tornar ainda mais competitiva fica muito maior quando se realiza a aquisição ou fusão de uma IES, diante deste cenário proposto ela estará expandindo o negócio para outros estados, e cidades do país, com a opção de IES para os futuros alunos que queiram ingressar no ensino superior, fazendo com que haja o aumento cada vez mais no processo de fusões e aquisições por estar sendo uma forma mais rápida de expansão para as organizações. Nascimento, (2014)

Muitas IES não conseguem mensurar a dimensão de cuidados que devem ter ao optarem por realizar a aquisição ou fusão de uma organização, que mediante ao cenário que tiver, terá que ter o máximo de cuidado, pode-se dizer até mesmo que está pisando em campo minado, e que a qualquer momento o setor que vier a ser mudado ou alterado algum processo diferente do processo já executado, pode ocorrer a explosão de vários problemas, isso é o que vem acontecendo com frequência na maioria das IES que estão neste processo de fusão, pois muitas delas não estão preparadas para administrar, ou até mesmo identificar os possíveis problemas que podem ser gerados com tais mudanças.



Segundo Hitt et al. (2002, p. 78), citado por Viana, Coutinho, Barbosa, Monteiro, Miranda (2014, p.6) ...

O processo de fusão e aquisição pode trazer vantagens e desvantagens para as empresas, e as razões que levam uma empresa a comprar outra são aquisição de maior poder de mercado visando o resultado do tamanho da empresa e seus recursos, a capacidade para competir e superar barreiras.

Toda e qualquer organização que for realizar um processo de fusão ou aquisição deve fazer a identificação e levantamento de dados detalhados da organização, pois dentro dos objetivos que ela queira realizar incluindo o seu crescimento e desenvolvimento dentro do mercado, é possível identificar os problemas que ela irá enfrentar futuramente, e onde buscará soluções para resoluções de tais problemas.

A grande maioria dos problemas apresentados dentro das IES que estão no processo de fusão ou aquisição é perante aos alunos veteranos, esses são os mais penalizados, pois a qualidade de atendimento a esses alunos se torna muito difícil de manter, uma vez que a IES não está conseguindo acompanhar os problemas que estão sendo gerados no processo de implantação de nova gestão, novos sistemas, novas regras, nova cultura, ao qual causam um impacto muito grande nos alunos veteranos.

Segundo Piñol e Carvalho (2010, p.3) ...

“As organizações diferem umas das outras quanto à qualidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização”.

As organizações possuem grandes diferenças umas das outras, bem como seus comportamentos e culturas, e ao realizarem um processo de aquisição ou fusão, devem se preparar para as mudanças que irão ocorrer no decorrer das novas implantações, visando isso as IES devem se preparar para conseguir manter a qualidade dos serviços prestados, utilizando ferramentas para melhoria dos processos iniciais de fusões ou aquisições, e também nos processos de mudanças para que não haja dificuldades na implantação dos novos processos. (Piñol, 2010), (Carvalho, 2010).

O levantamento de informações é essencial para o desenvolvimento das atividades da nova gestão, e caso isso não aconteça quando estiver ocorrendo o processo de fusão ou aquisição, tudo se tornara cada vez mais difícil para o desenvolvimento da IES, pois os problemas irão surgir e o contorno da situação ficará muito mais difícil, a perda de credibilidade e confiança quando há o processo de fusão ou aquisição e muito grande e o ideal é que as IES visem isto antes mesmo os problemas começarem a aparecer.

Manter a qualidade dos serviços prestados não é uma tarefa fácil, e quando





falamos do processo de fusão e aquisição se torna mais difícil ainda, pois as organizações estarão saindo de sua área de conforto para aderirem a uma organização que pode até ter o mesmo segmento, mas não terá a mesma cultura, os mesmos processos de desenvolvimento e comportamento organizacional.

Segundo Karl Albrecht, citado por Las Casas, (2008, p.3).

Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Visando identificar qualidade em serviços prestados, e formas de melhor desenvolver os processos de fusões e aquisições é possível observar os diversos problemas que esse processo vem causando

nas IES, e que mesmo por ser um processo onde irá desenvolver e expandir a organização terá que ser muito bem planejado e aplicado de forma correta, realizando o levantamento dos possíveis problemas que a fusão ou aquisição irá causar quando começar a ser implantada na nova organização, com base nesses problemas será abordado as boas práticas para as IES.

Pensando em listar as boas práticas para as IES, onde é necessário fazer o levantamento de problemas causados por conta de fusão ou aquisição, foi preciso utilizar uma análise comparativa de problemas separados e classificados por tipo, com base em uma pesquisa feita por *site* de reclamações, com o objetivo de adquirir informações dos últimos 6 meses das IES, A, B e C, foi feito o levantamento filtro a filtro onde foi possível obter dados relevantes em tempo real do nível de reclamações das IES.

As reclamações foram classificadas da seguinte forma:

Tabela 1 - Classificação dos tipos de reclamações analisadas:

| <b>CLASSIFICAÇÃO DE RECLAMAÇÕES</b>                           |
|---------------------------------------------------------------|
| <b>ACADÊMICO, CORPO DOCENTE, COORDENAÇÃO E PROCESSAMENTO.</b> |
| <b>ATENDIMENTO, SECRETARIA E SOLICITAÇÕES.</b>                |
| <b>PORTAL ACADÊMICO, SISTEMA E TI.</b>                        |
| <b>FINANCEIRO, FINANCIAMENTOS, BOLSAS E TAXAS.</b>            |
| <b>VESTIBULAR, SITE E MARKETING.</b>                          |
| <b>INFRAESTRUTURA</b>                                         |

Com a classificação dos problemas acima listados foi possível identificar em cada uma das IES sendo elas

A, B e C, cada reclamação de acordo com a classificação que a mesma corresponde, obtendo um total geral de reclamações dos



últimos seis meses de cada tipo, tabelas abaixo mostram o número de reclamações das IES, é possível identificar que existe muitos problemas dentro das organizações.

As IES quando passam por um processo de fusão ou aquisição as demandas

de reclamações tendem a aumentar, e esse impacto pode causar danos muito altos para a organização, pois grande parte das IES não está preparada para as mudanças que serão causadas quando começar a ocorrer o processo de fusão, ao levantar os dados é possível identificar nas tabelas abaixo os problemas causados por sistema, mudança de administração, mudança de cultura e dificuldades em manter a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 2 - Quantidades de reclamações da Instituição A:

| INSTITUIÇÃO                    | CLASSIFICAÇÃO DE RECLAMAÇÕES                          | QUANTIDADE |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| A                              | ACADÊMICO, CORPO DOCENTE, COORDENAÇÃO E PROCESSAMENTO | 343        |
| A                              | ATENDIMENTO, SECRETARIA E SOLICITAÇÕES                | 162        |
| A                              | PORTAL ACADÊMICO, SISTEMA E TI                        | 59         |
| A                              | FINANCEIRO, FINANCIAMENTOS, BOLSAS E TAXAS            | 540        |
| A                              | VESTIBULAR, SITE E MARKETING                          | 32         |
| A                              | INFRAESTRUTURA                                        | 17         |
|                                |                                                       |            |
| TOTAL DE RECLAMAÇÕES ATENDIDAS | RECLAMAÇÕES SEM SOLUÇÕES ATE O MOMENTO                | TOTAL      |
| 261                            | 892                                                   | 1153       |

Segundo o *ranking* de universidades folha (ruf) publicado em 2015 a instituição A tem um total de 291.768 alunos, comparado a 1153 reclamações realizadas no período analisado dos 6 últimos meses, a

IES teria ou terá uma perda de 0,1% a 0,4%, reflete-se que existe uma perda insignificante comparada ao total de alunos que a IES possui.



Tabela 3 - Quantidades de reclamações da Instituição B:

| INSTITUIÇÃO                    | CLASSIFICAÇÃO DE RECLAMAÇÕES                          | QUANTIDADE |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| B                              | ACADÊMICO, CORPO DOCENTE, COORDENAÇÃO E PROCESSAMENTO | 33         |
| B                              | ATENDIMENTO, SECRETARIA E SOLICITAÇÕES                | 15         |
| B                              | PORTAL ACADÊMICO, SISTEMA E TI                        | 10         |
| B                              | FINANCEIRO, FINANCIAMENTOS, BOLSAS E TAXAS            | 121        |
| B                              | VESTIBULAR, SITE E MARKETING                          | 7          |
| B                              | INFRAESTRUTURA                                        | 5          |
|                                |                                                       |            |
| TOTAL DE RECLAMAÇÕES ATENDIDAS | RECLAMAÇÕES SEM SOLUÇÕES ATE O MOMENTO                | TOTAL      |
| 164                            | 27                                                    | 191        |

Segundo pesquisas realizadas nos sites de busca, a instituição B tem um total de 120.000 mil alunos, comparados a 191 reclamações realizadas no período analisado dos 6 últimos meses, a IES teria ou

terá uma perda de 0,1% a 0,3%, reflete-se que existe uma perda insignificante comparado ao total de alunos que a IES possui.

Tabela 4 - Quantidades de reclamações da Instituição C:

| INSTITUIÇÃO                    | CLASSIFICAÇÃO DE RECLAMAÇÕES                          | QUANTIDADE |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| C                              | ACADÊMICO, CORPO DOCENTE, COORDENAÇÃO E PROCESSAMENTO | 66         |
| C                              | ATENDIMENTO, SECRETARIA E SOLICITAÇÕES                | 33         |
| C                              | PORTAL ACADÊMICO, SISTEMA E TI                        | 14         |
| C                              | FINANCEIRO, FINANCIAMENTOS, BOLSAS E TAXAS            | 132        |
| C                              | VESTIBULAR, SITE E MARKETING                          | 6          |
| C                              | INFRAESTRUTURA                                        | 4          |
|                                |                                                       |            |
| TOTAL DE RECLAMAÇÕES ATENDIDAS | RECLAMAÇÕES SEM SOLUÇÕES ATE O MOMENTO                | TOTAL      |
| 194                            | 61                                                    | 255        |





Segundo o ranking de universidades folha (ruf) publicado em 2015 a instituição C tem um total de 17.291 alunos, comparado a 255 reclamações realizadas no período analisado dos 6 últimos meses, a IES teria ou terá uma perda de 1%, reflete-se que existe uma perda insignificante comparado ao total de alunos que a IES possui.

Observado as três IES com seus números de alunos e possíveis perdas, as IES precisam planejar mesmo por ser um número insignificante, para que isso não venha a impactar futuramente no seu desenvolvimento e perda de mercado.

Dentro das IES A, B e C existem os principais problemas que elas estão tendo com os seus alunos veteranos no atual cenário, problemas esses que mesmo sendo respondidos, estão acabando com a credibilidade das IES, fazendo com que ocorra a perda de mercado para os seus concorrentes.

Os principais problemas se referem em nível de reclamações dos alunos veteranos que mesmo depois de estarem a tanto tempo estudando na IES e sem nenhum problema anterior, passaram a ter problemas frequentes, alguns problemas devido a fusão ou aquisição da IES, as mudanças de sistemas, outros devido a administração das IES e até mesmo perda da qualidade dos serviços prestados.

Mesmo com os problemas já identificados através das reclamações, algumas IES ainda não estão fazendo

nenhum tipo de planejamento estratégico para mudar o quadro de reclamações que a instituição vem apresentando nos últimos 6 meses.

Segundo Viana, Coutinho, Barbosa, Monteiro, Miranda (2014, p.7) ...

As empresas que realizam fusões ou aquisições e que não obtêm resultados satisfatórios devidos as razões reveladas acima, passam por reestruturações a fim de corrigirem as falhas, buscando assim, alcançar um melhor desempenho no mercado. Isso significa que ao adquirir uma empresa, deve-se fazer um estudo detalhado do que pretende com a fusão ou aquisição, considerando os pontos positivos e negativos de tal processo, esta mesma reflexão torna-se adequada também para o processo de fusão.

A tabela abaixo mostra os principais problemas das IES A, B e C que foram usados como exemplo para identificação de reclamações mediante aos processos de fusões e aquisições, processos



esse que vem se tornando algo muito frequente para tomada de decisões das organizações que querem expandir seus negócios e optam pela fusão ou aquisição de uma IES.

Tabela 5 - Principais problemas das Instituições A, B e C:

| INSTITUIÇÃO A                 | INSTITUIÇÃO B                       | INSTITUIÇÃO C             |
|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| PRINCIPAIS PROBLEMAS          | PRINCIPAIS PROBLEMAS                | PRINCIPAIS PROBLEMAS      |
| ESTORNO DO VALOR PAGO         | ESTORNO DO VALOR PAGO               | ESTORNO DO VALOR PAGO     |
| DEMORA NA EXECUÇÃO            | MAU ATENDIMENTO                     | ATRASO NA ENTREGA         |
| ATRASO NA ENTREGA             | VALOR ABUSIVO                       | DEMORA NA EXECUÇÃO        |
| COBRANÇA INDEVIDA             | COBRANÇA INDEVIDA                   | VALOR ABUSIVO DE TAXAS    |
| REMATRICULA                   | MAU ATENDIMENTO DO SERVIÇO PRESTADO | COBRANÇA INDEVIDA         |
| PROPAGANDA ENGANOSA           | PROPAGANDA ENGANOSA                 | BOLETOS/MENSALIDADES      |
| BAIXA QUALIDADE               | DEMORA NA EXECUÇÃO                  | CANCELAMENTO DE MATRICULA |
| QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO | QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO       | DOCUMENTAÇÃO              |
| DOCUMENTAÇÕES                 | BAIXA QUALIDADE                     | PROPAGANDA ENGANOSA       |
| CANCELAMENTO DE MATRICULA     | DOCUMENTAÇÃO                        | BAIXA QUALIDADE           |

Após as pesquisas para levantar todos os dados apresentados no decorrer deste artigo, os gráficos abaixo demonstram como as IES A, B e C, estão com o nível alto de reclamações dos alunos veteranos, a apresentação destes resultados visam identificar onde está localizado dentro da IES os principais setores que mostram o número maior de reclamações, e através dos resultados obtidos listar as boas práticas.

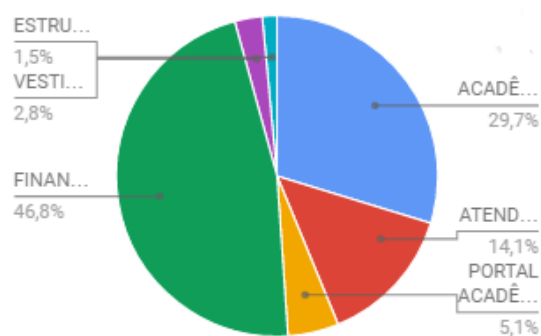
Demonstrando em gráficos os três setores mais prejudicados com as reclamações, em primeiro lugar o número de reclamações está concentrado no financeiro das IES, e o segundo lugar ficou com

acadêmico e o terceiro lugar está com o atendimento, é possível ver que as três IES possuem os mesmo tipo de reclamações vinculadas aos mesmos setores, isso demonstra que grande parte das organizações não está sabendo lidar com o processo de fusão ou aquisição, apenas estão visando o lucro sem notar a qualidade dos serviços que estão sendo prestados.

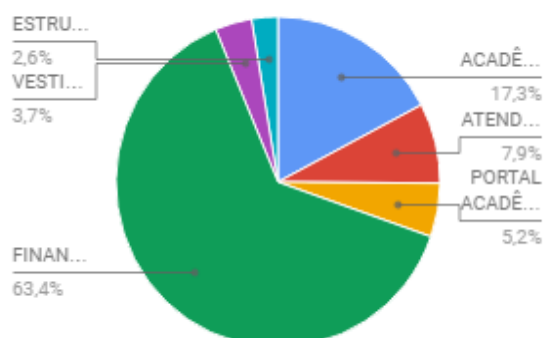
Através dos resultados abaixo apontados mostra o percentual de cada classificação, onde é possível ter uma visão melhor do número de reclamações dos últimos seis meses das instituições A, B e C.



### INSTITUIÇÃO A

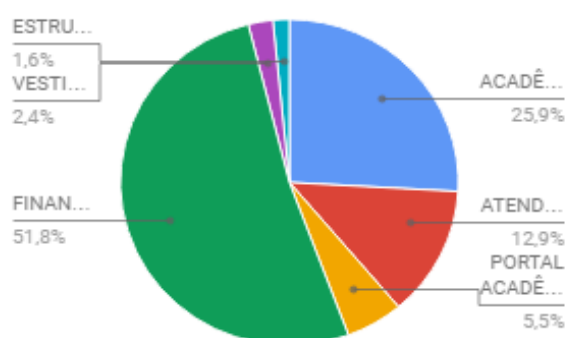


### INSTITUIÇÃO B





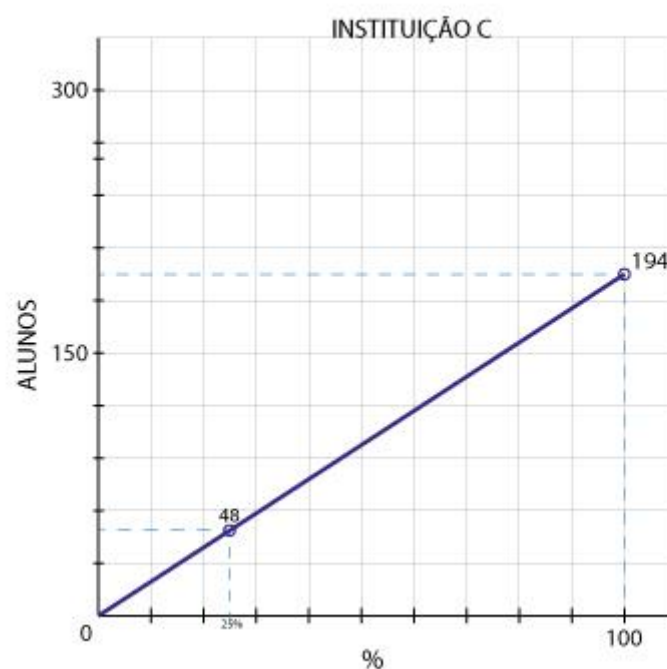
### INSTITUIÇÃO C



Com base nos gráficos apresentados pode-se dizer que qualquer que seja a IES que queira expandir seus negócios através dos processos de fusões e aquisições devem se preparar para o mercado que pretendem entrar, buscar informações se aperfeiçoarem em ferramentas para melhoria, planejarem como deverão ser executadas todas as mudanças,

implantando-as de forma correta sem afetar a vida acadêmica dos alunos veteranos.

Conforme dados apresentados conclui-se que a maior parte dos alunos veteranos que tiveram problemas e posterior a esses problemas, reclamações, não voltariam a fazer negócio com as instituições, os gráficos abaixo apresentam o panorama geral de cada instituição.



Legenda: Instituição C atendeu 194 reclamações onde 48 alunos (25%) voltariam a fazer negócio com os mesmos.

Constata-se que em todas as IES analisadas existe uma quantidade aceitável de reclamações. Sendo assim por mais que haja evasão de alunos com bases nas reclamações citadas, o número de evasões não se torna alarmante para as IES, porém serve de alerta para mudar o quadro de reclamações e as tornarem ainda menor.

Segundo Matias e Passin (2001), citado por Piñol e Carvalho (2010, p.4)...

As oportunidades decorrentes das fusões quanto à redução de custos só ocorrem se a empresa conjugada operar de forma mais eficiente do que ocorria antes da

fusão. Alguns ganhos podem demorar a aparecer e talvez nem apareçam se a reestruturação demorar a ser concluída. Os custos administrativos, os índices baixos de rentabilidade e até mesmo prejuízos podem vir acompanhados da falta de sinergia se a reestruturação não for rápida e eficiente.

As IES necessitam de planejamento antes de iniciar os processos de mudanças para obter os resultados esperados em menos tempo, caso contrário qualquer IES que venha a realizar um processo de fusão ou aquisição sem estar



preparada para as mudanças sofrerá consequências, e tais consequências às vezes levam um determinado tempo para serem recolocadas nos seus devidos lugares, com base nisso se faz necessário buscar todo o conhecimento possível, ferramentas de apoio para o desenvolvimento e aplicação da nova gestão, que podem auxiliar nas novas mudanças e assim conseguir o êxito na fusão ou na aquisição, minimizando os problemas e buscando soluções para os problemas já apresentados.

Muitas IES que optam por este tipo de negócio devem se precaver mediante os problemas já apresentados nos seus concorrentes, para que no momento em que for ocorrer a fusão ou aquisição não tenham problemas e caso tenham saberão como trata-los, e assim expandir os seus negócios sem ter perda de mercado.

### **Conclusão**

Através deste estudo foi possível identificar o quão as organizações do ensino superior estão despreparadas para realizar o processo de fusão ou aquisição, muitas não sabem o tamanho do problema que pode gerar mediante a uma fusão ou aquisição mal implantada. As pesquisas mostram que a grande maioria das IES não se prepara para realização das mudanças necessárias, e com isso pecam quando apostam em simplesmente implantar novos

sistemas, nova gestão, mudanças de processos e até mesmo a mudança de cultura sem um preparo para tal cenário, buscar informações precisas, conhecimento do campo que está pisando para com isso começar a realizar as mudanças.

Este trabalho proporcionou uma análise dos dados disponíveis de reclamações dos últimos 6 meses, que surgiram após algumas mudanças de sistemas, mudanças de culturas, atendimento falho por colaboradores despreparados e todas essas mudanças causadas por fusão ou aquisição, grande parte desses problemas por falta de planejamento das IES que ao passar por esse processo onde poderia somar e se destacar no mercado, acabam tendo um retorno contrário para a organização.

Com esse quadro se faz a total necessidade das IES, ao arriscar em realizar um processo desse fazer uma análise geral do cenário atual e do objetivo que deseja chegar, e traçar o objetivo que ficará mais fácil de identificar e se planejar para as tomadas de decisões dentro da organização.

A importância em abordar esse tema fusões e aquisições traz uma abrangente pesquisa de reclamações onde mostra que grande parte dos alunos que ali reclamam a sua indignação não voltariam a negociar com tais IES, e isso é um quadro muito preocupante para as IES que quando optam por realizar o processo de fusão ou aquisição onde seu único objetivo é de se expandir no mercado, mas que com esse quadro de reclamações muitos dos alunos não voltariam a realizar negócios com a IES, uma vez perdida a credibilidade difícil será a recuperação.





Com base na pesquisa e identificando através de uma análise comparativa destaca-se que as IES estão longe de conseguir isso de primeiro momento por não estarem se preparando com antecedência para tamanhas mudanças.

O não planejamento para a implementação de melhoria dos processos de mudanças, está impactando diretamente no seu desenvolvimento fazendo com que haja a perda de mercado e de credibilidade dos seus alunos.

Este estudo teve como intuito localizar os problemas que são causados quando há o processo de fusão e aquisição, e o impacto causado no nível de atendimento dos alunos veteranos, através disso listar as boas práticas para as IES. Um simples planejamento antes da execução faz a diferença no resultado final, diminuindo tempo perdido, perda de dinheiro e até mesmo a perda de mercado, pois um processo mal executado irá fazer com que se tenha o trabalho de redesenhar o processo, que por sua vez pode ser que se venha a levar um tempo muito maior para a estabilidade da IES no mercado.

Com essa tendência será que as decisões tomadas estão sendo relevantes para aplicação dos processos quando ocorre a fusão ou aquisição de uma instituição de ensino superior, buscar informações de ferramentas para a melhoria do processo, melhoria continua seria algo relevante para que se tenha um menor impacto na hora das mudanças?

## REFERÊNCIAS

BRAVO, Ismael. **Gestão de qualidade em tempos de mudanças**. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

CARDIM, Paulo. **Fusões, aquisições e confusões x qualidade na educação superior**. Disponível em: [www.belasartes.br/diretodareitoria/artigos/fusoes-aquisicoes-e-confusoes-x-qualidade-na-educacao-superior](http://www.belasartes.br/diretodareitoria/artigos/fusoes-aquisicoes-e-confusoes-x-qualidade-na-educacao-superior). Acesso em: 17 maio 2016.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LECOM, S. A. **Gestão de processos: tecnologia e gestão da qualidade total**. Disponível em: [http://issuu.com/lecomsa/docs/whitepaper\\_qualidade\\_lecom\\_2011](http://issuu.com/lecomsa/docs/whitepaper_qualidade_lecom_2011). Acesso em: 23 mar. 2016.

NASCIMENTO, Ivanacha Maria Carneiro. **Efeito do processo de mudança organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior no Recife-PE**. Disponível em: <http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/09/08130055/IVANACHA-MARIA-CARNEIRO-DO-NASCIMENTO-CUNHA.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

PIÑOL, Suzana Nunes Taúle; CARVALHO, Jamille Oliveira. **O efeito das fusões e aquisições no comportamento organizacional das instituições de ensino superiores**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96993/O%20EFEITO%20DAS%20FUS%20E%20AQUISIC%20E%20COMPORTAMENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 abr. 2016.

Ruf.folha.uol.com.br/2015.

VIANA, Bruno Alves; COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; BARBOSA, Marcus Vinicius; MONTEIRO, Adival de Sousa; MIRANDA, Macsuel. **Fusões e aquisições: os choques das culturas organizacionais**. Disponível em: [www.aedb.br/seget/arquivos/artigo14/1620379.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigo14/1620379.pdf). Acesso em: 14 maio 2016.



REVISTA  
*Terceiro setor  
& Gestão*

WOLYNEC, Elisa. **Os novos desafios da gestão acadêmica.**

Disponível em:  
[www.techne.com.br/artigos/Os%20novos%20desafios.pdf](http://www.techne.com.br/artigos/Os%20novos%20desafios.pdf). Acesso em: 28 abr. 2016.