
Faculdade de Gestão Morumbi - FacGM

Case 2

Objetivos:

- Demonstrar, numa situação mais complexa que o primeiro *case*, as diversas influências da internet no diagrama de 5 forças de Porter e na cadeia de valor das empresas;
- Debater a relação entre a internet e a produtividade nas organizações;
- Explicar as *três dimensões* impactadas pela internet nas organizações.

Case 2 – Faculdade de Gestão Morumbi (FacGM)

A Faculdade de Gestão Morumbi, conhecida pela comunidade como FacGM, fica no bairro do Morumbi, em São Paulo. Foi fundada em 1995 por um grupo de seis professores oriundos da USP, liderados pelo Dr. Franco Antelloti, doutor em educação e professor de disciplinas relacionadas a gestão de empresas. É uma faculdade pequena, mais conhecida pela comunidade local, nos bairros próximos ao Morumbi. Sua marca é valorizada pelos profissionais de recursos humanos de São Paulo, que, de uma forma geral, acreditam na boa formação dos estudantes.

O objetivo acadêmico da FacGM é oferecer cursos de administração de empresas em turmas pequenas. Cada turma tem no máximo 40 alunos, e são oferecidas opções nos horários *manhã/início da tarde* e *final da tarde/noite*. A metodologia usada é altamente participativa. A FacGM trabalha com a crença de estar formando hoje futuros dirigentes de empresas. O foco dos estudos é desenvolver habilidades gerenciais, o espírito empreendedor e a capacidade de tomar decisões acertadas sob pressão. É uma faculdade para a elite econômica, com mensalidades na faixa dos R\$1,7 mil.

Hoje, estudam no curso de graduação em Administração de Empresas da FacGM cerca de quinhentos alunos, espalhados uniformemente nos 10 semestres do curso – cerca de 50 alunos em cada período, em duas turmas de vinte e poucos estudantes.

Além dos cursos de graduação, a FacGM oferece dois já tradicionais MBAs em Gestão Empresarial: *MBA em Gestão de Empresas de Serviços* e *MBA em Gestão Empreendedora*. Cada MBA dura cerca de 1 ano, e são lançadas 2 turmas por ano de cada. O valor do MBA é de R\$18 mil e cada turma conta com aproximadamente 30 alunos.

Dr. Franco vem dirigindo a FacGM com sucesso desde seu início. É claro, muitos foram (e são) os desafios enfrentados. Inadimplência, pouca autonomia para as faculdades do país, burocracia governamental, evasão, concorrência forte de cursos mais tradicionais, como a FGV, o IBMEC e a USP, são alguns dos desafios que o Dr. Franco, na direção da faculdade, precisa lidar no dia-a-dia.

Em 2002, Dr. Franco observou um possível novo desafio: a internet vinha crescendo consistentemente no país e no mundo. Sempre atento às mudanças no cenário, começou a questionar se a internet poderia modificar a estrutura de sua indústria, oferecendo novos riscos. Procurou ler a respeito, e encontrou o intrigante texto num livro sobre o assunto:

“A internet e a estratégia das empresas. A internet é parte do conjunto maior da tecnologia da informação (TI). Nesta, embora muitas vezes isso seja esquecido, o que importa não são os circuitos impressos e os equipamentos diversos, mas, sim, o que se pode fazer com eles e o valor que podem gerar para a empresa. E o que se pode fazer com TI e com a internet, essencialmente, é gerar valor a partir da mudança na forma de se lidar com a informação. Essas mudanças têm impactos em três dimensões fundamentais para as empresas (Porter, 1999).

#1, Na organização da indústria: a internet transforma a maneira como as empresas interagem entre si. Fornecedores, parceiros e clientes comunicam-se com muito mais riqueza e velocidade,

Graduação:	
Períodos:	10
Turmas por período:	2
Alunos por turma:	25
Total de alunos:	500
Mensalidade:	R\$ 1.700,00
Faturamento mensal:	R\$ 850.000,00
Faturamento anual:	R\$ 10.200.000,00

Pós-Graduação:	
Turmas por ano:	4
Alunos por turma:	30
Valor por aluno:	R\$ 18.000,00
Faturamento anual:	R\$ 2.160.000,00

Faturamento anual total:	R\$ 12.360.000,00
---------------------------------	--------------------------

a um custo bem menor. #2, Na organização interna: a internet altera a maneira como as empresas coordenam as atividades das suas cadeias de valor. #3, No produto: em muitos casos, a internet está permitindo que os produtos tenham cada vez mais informação embutida.”

Nessa mesma época, o prof. Milton Tannat, do grupo de 6 professores oriundos da USP e responsável acadêmico pelos cursos de graduação, procurou o Dr. Franco para sugerir a utilização de metodologias de Ensino a Distância (EAD) como complemento às aulas. Várias reuniões foram feitas com o corpo docente, que se mostrou muito reticente no uso da tecnologia.



Área de convivência da FacGM

No geral, a impressão dos professores era de que o EAD prejudicaria a qualidade das aulas, já que os alunos perderiam parte do contato e a troca de experiências ficaria reduzida. Ao final do processo, Dr. Franco deu o braço a torcer e deixou as experiências com o EAD para o futuro.

Em 2003, as coisas não estavam muito fáceis para a FacGM. O preço da mensalidade permanecia o mesmo, ajustado pela inflação, desde 1995, o que não ocorreu com nenhuma instituição concorrente (não conseguiram repassar a inflação integralmente para os preços). Mas o número de novas matrículas na graduação estava caindo e as novas turmas iniciavam

com menos alunos, impactando na margem de lucro.

A faculdade fez uma pesquisa com todos os alunos do primeiro período, recém ingressos. Dentre outras coisas, perguntou: “*Onde você pesquisou por cursos de graduação?*”. A internet foi citada como *uma das ferramentas usadas* por 96% dos alunos, um resultado que surpreendeu o Dr. Franco. Também foi perguntado: “*Quais os fatores chaves na decisão pela FacGM?*” Nesse caso, a opção *informações sobre a faculdade obtidas pela internet* foi citada por 52% dos alunos, perdendo apenas para *indicação* (71%) e *marca* (62%). O resultado deixou a direção da FacGM contente, pois o *site* da faculdade era considerado por todos, incluindo os alunos, muito bom e adequado à instituição. Com a pesquisa, o Dr. Franco deixou de lado a preocupação de que a internet pudesse estar relacionada à queda na matrícula de novos alunos.

Em 2005, além dos problemas com matrículas, surgiu um novo desafio para a FacGM. Os professores aumentaram a pressão por um reajuste na remuneração. A FacGM já estava acostumada, como toda instituição, à pressão por reajustes. Mas, nesse ano, um número excessivo de professores foi perdido para outras instituições, sem uma razão muito clara, o que deixou o Dr. Franco e o prof. Milton bastante confusos. Em especial, alguns dos professores com melhores currículos deixaram a escola – professores que, antes, se dedicavam em tempo integral à instituição. Dr. Franco também observou uma queda de produtividade nos funcionários da Faculdade. Cogitou-se que a causa poderia ser o mau uso da internet, desviando a atenção durante o expediente. Mas o Dr. Franco foi incisivo: a FacGM é uma instituição que valoriza o livre fluxo de informações e troca de idéias, e é contra as crenças da organização o bloqueio de serviços da internet.

Hoje em dia, Dr. Franco decidiu voltar analisar o uso do EAD através da internet. Alguns (poucos) de seus ex-alunos da graduação estão fazendo pós-graduações parcialmente a distância, em outras instituições. Em um dos casos, o aluno cursa numa instituição de outro estado. Em outro, o aluno tem aulas em inglês, em uma universidade americana. A questão do EAD não chega a preocupar a direção, mas chama a atenção e o assunto volta a ser debatido.

PERGUNTAS (Utilize o espaço para fazer anotações):

1. A internet pode ter influenciado na queda de matrículas a partir de 2002?

2. Michael Porter, em 2001, escreveu: “A internet desloca o poder para o cliente. Isso é outra causa da erosão da lucratividade. O grande paradoxo é que seus benefícios – tornar a informação largamente disponível, reduzir gargalos de comunicação – ao permitir que compradores e vendedores transacionem mais facilmente, acabam se voltando contra as empresas, que não conseguem lucrar com eles.” De alguma maneira essa afirmação pode estar relacionada à FacGM?

3. A EAD pode ser considerada um produto substituto aos cursos presenciais?

4. A Educação a Distância (EAD) pode ter influência na queda de matrículas a partir de 2002?

5. Há uma lei no Brasil que permite que 20% das matérias de uma graduação já reconhecida pelo MEC sejam ensinadas através do EAD, pela internet. Sob o ponto de vista da estratégia, você entende que a FacGM não deve, deve ou tem que migrar 20% das disciplinas para o EAD?

6. É possível que a perda de professores ocorrida em 2005 esteja de alguma forma relacionada à internet? Como isso seria possível?

7. É possível que a internet tenha, de alguma forma, facilitado a criação de novas faculdades concorrentes da FacGM?

8. É possível que a perda de produtividade dos funcionários tenha sido causada pela internet? Como poderia ser possível, já que a internet é uma tecnologia para se ganhar produtividade, permitindo que as pessoas se comuniquem melhor e mais rapidamente?

9. Leia com atenção o quadro “Impactos da internet na cadeia de valor”. De que formas o uso da internet pode impactar na cadeia de valor da FacGM?
