

FORMAÇÃO DE REDE COMO ESTRATÉGIA E O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL

Prof. Msc. Lúcio de Souza Campos Neto
Instituto Metodista Izabela Hendrix – IMIH

RESUMO

Este artigo avalia os resultados do ator individual em rede e apresenta as características da Rede Metodista de Educação com base em um modelo de tipologia. Descreve a teoria de redes como estratégia, a formação de rede no segmento educacional e apresenta o processo de formação da Rede Metodista de Educação. Através de entrevista com Reitor e Pró-Reitores, observação pessoal e pesquisas bibliográficas, descreve aspectos, dados e fatos sobre a formação da Rede Metodista. Com um poder centralizado, a tomada de decisão teve o objetivo de garantir a estabilidade das instituições e a organização dos processos em cada unidade, são algumas das vantagens que uma organização pode obter a partir da sua integração em rede que são superiores às obtidas por meio de uma ação individual.

Palavras-chave: Formação de redes. Redes de ensino. Tipologia de redes.

ABSTRACT

This article evaluates the results of the individual actor in network and based on a typology of characteristics about the Methodist Network of Education. Describes the theory of networks as a strategy, the formation of network in the educational segment and presents the process of formation of the Methodist Network. Through interview with Dean and Pro-Directors, personal comments and bibliographical research, describes aspects, data and facts on the formation of the Methodist Network. With a centralized power the decision taking had the objective to guarantee the stability of the institutions and to organize bureaucratic policies and procedures in each unit are some of the advantages that an organization can get from its integration in a network, they are superior to that it can get by means of an individual action.

Keywords: Formation of networks. Network in the educational segment. Typology of networks.

1 INTRODUÇÃO

Estratégias e redes de empresas no ramo educacional são motivos que estão exigindo a reestruturação das Instituições de educação. Mudanças no ensino no Brasil estão ocorrendo devido a diversos fatores como o crescimento da concorrência das Instituições de Ensino Superior – IES. Após uma expansão da oferta de vagas em instituições privadas de ensino, a crise financeira global (que dificultou o financiamento das instituições), o aumento da inadimplência e a entrada de grandes corporações assumindo o mercado educacional, foram fatos expressivos para esta movimentação.

Instituída há aproximadamente quatro anos, a Rede Metodista de Educação une-se administrativamente por meio de uma Central de Serviços Compartilhados, situada em São Bernardo do Campo (SP), um exemplo de como as IES estão se adaptando às modificações no mercado.

Este artigo tem o objetivo de descrever os argumentos que definem as estruturas em redes como uma forma de estratégia organizacional, além de apresentar a formação de redes no segmento educacional e discutir o processo de formação e as características da Rede Metodista de Educação e como ela está organizada. Serão apresentados referenciais teóricos sobre mudanças organizacionais, formação de redes, tipologia de redes de empresas, evolução do ensino superior privado no Brasil e a Rede Metodista de Educação. Inicia-se então uma descrição sobre a Formação de Redes entre empresas como estratégia apresentando uma tipologia de redes de empresas, seus indicadores e o modelo utilizado neste artigo, e a caracterização de tipologia da Rede Metodista.

1.1 METODOLOGIA

A suposição da qual parte o presente artigo é que as vantagens que uma organização pode obter a partir da sua integração em rede são superiores às que pode obter por meio de uma ação individual. Para comprovar esta suposição, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista, coleta e análise de documentos e observação.

Para descrever a tipologia da Rede Metodista foram realizadas pesquisas com pessoas que estiveram relacionadas com a sua formação, no início do projeto de integração, sendo eles os responsáveis pela gestão acadêmica e administrativa de uma das unidades da rede.

Foi mantido sigilo do nome da unidade e dos entrevistados, os três entrevistados serão identificados da seguinte forma:

- A pessoa do reitor: REITOR;
- A Pró-reitora acadêmica: PROACAD;
- A Pró-reitora administrativa: PROADM.

O objetivo da entrevista qualitativa explicativa relaciona-se ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema vinculado à aprendizagem através da identificação da variedade e grandeza, pela integração das informações e síntese das descobertas. Estabelecendo as limitações e condições de realização, a entrevista pode ser bastante útil para lidar com problemas complexos, pois permite uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências (LAKATOS E MARCONI, 1996).

Em conjunto com a entrevista, foi utilizada a observação como coleta de dados, acrescentando aspectos da realidade da formação da Rede Metodista, uma vez que, como

funcionário e docente da rede pesquisada, este autor participou do processo, acrescentando informações que poderiam não ser descritas se observadas de uma posição fora do contexto.

As dificuldades encontradas ao realizar as pesquisas sobre o tema surgiram da ausência de materiais públicos relativos à formação da Rede Metodista de Educação, o que foi encontrado para auxiliar o trabalho, surgiu de entrevistas publicadas com alguns representantes do órgão que administra a rede, além de atas introdutórias de assembleias realizadas, onde foi debatido e aprovado e o início dos trabalhos de integração das unidades das instituições metodistas de ensino.

Apresenta-se uma breve discussão dos temas que serão abordados tendo em vista o tipo de articulação que foi construída, entre eles, no desenvolvimento do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Diversas mudanças têm ocorrido nas organizações ao longo das últimas décadas, impondo uma dinâmica que não havia sido vista nas relações socioeconômicas das empresas. No centro dessas mudanças, estão fluxos de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências, além de muito competitivos (OLIVEIRA, 2005).

Algumas questões discutidas em estratégias de empresas estão relacionadas à questão das economias de escala e de escopo, que podem afetar o tamanho das empresas e as estruturas de mercado e são essenciais na estratégia de formação de redes entre empresas (BESANKO, 2006).

As economias de escala estão relacionadas à função do custo médio em declínio, que ocorre quando uma empresa consegue gerar economia em termos dos seus custos unitários à medida que aumenta a produção de um determinado bem ou serviço (BESANKO, 2006).

As economias de escopo estão relacionadas ao custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços em conjunto numa empresa, se comparado a duas ou mais empresas que produzem independentes. A empresa consegue fazer economia de escopo à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados (BESANKO, 2006).

Segundo Oliveira (2005), essas tendências exigiram mudanças organizacionais, forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas buscaram novas formas de se organizar com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo ambiente econômico. Uma dessas novas formas de organização são as redes empresariais.

2.2 FORMAÇÃO DE REDES

Jarillo (1988) discorre sobre redes entre empresas com objetivos claros, instituições diferentes que se relacionam, permitindo estabelecer uma vantagem competitiva diante das demais instituições que não estão na rede, podendo ser alcançados como fator estratégico pelas organizações. Para Castells (1999), a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores forem nós de uma rede do que se não pertencerem a ela.

Estudos sobre redes interorganizacionais, feitos por Teece (1980), identificam classes de custos de produção, tais como economias de escala e de escopo, como variáveis que explicam a eficiência das redes.

2.3 TIPOLOGIA DE REDES DE EMPRESAS

Este trabalho seguirá o princípio de formação de redes entre empresas a partir de Jarillo (1988), com objetivo estratégico de, ao tornar-se ator coletivo, as organizações irão adquirir ganhos que não seriam viáveis como atores individuais.

Ao proporem a formação de redes como estratégia das organizações, apresentando as características das redes, destacam-se autores como Jarillo (1988), Grandori & Soda (1995), Castells (1999), Garcias (2003), Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007).

Alguns deles como Jarillo (1988), Grandori & Soda (1995), Castells (1999) e Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) trabalharam a tipologia de redes entre organizações fazendo uma classificação de características que foram encontradas em várias teorias e trabalhos empíricos, assim demonstrando a forma como estão organizadas, apresentando um modelo de características, que pode ser utilizado para todas as formas de organização em rede.

A tipologia que será utilizada para caracterizar o objeto deste estudo foi elaborada por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007), que desenvolveram uma proposta de tipologia a partir de pesquisas bibliográficas feitas com autores que tratam o tema no Brasil e no exterior.

Essa tipologia proposta servirá como apresentação das características de um modelo de rede no segmento educacional, sendo o estudo de caso da Rede Metodista de Educação.

2.4 EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL

Segundo Corbucci (2004), durante o período de 1990 a 2002 a demanda por educação superior cresceu no Brasil e a oferta de vagas aumentou. Corbucci relata que a partir do Governo do então presidente Fernando Collor de Mello, pode-se observar que os investimentos na educação superior pública foram reduzidos, não claramente, mas do ponto de vista prático estava iniciando um favorecimento da expansão do ensino privado (CORBUCCI, 2004).

Ainda segundo Corbucci (2004), no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso as políticas para o ensino superior adotadas pelo MEC transferiram a responsabilidade da expansão do ensino superior para as instituições privadas, sendo evidenciado pelo aumento considerável na participação desse setor na oferta de vagas.

Com isso, em 2002 o setor privado já respondia por cerca de 70% do total de matrículas, ao passo que no período de 1990 a 1994 este setor apresentava uma redução no número de matrículas de 62,4% para 58,4% (CORBUCCI, 2004).

Corbucci (2004) descreve que o modelo de expansão, centralizado nas instituições privadas de ensino superior, possui limites que comprometem a sustentabilidade desta oferta, não estando relativamente ligada à oferta de vagas pela facilidade de acesso à formação em nível superior. O autor sugere que a política de expansão de instituições privadas estava dando sinais de exaustão, mostrando que 49% das vagas ofertadas estavam sem ocupação. Além do aumento expressivo do número de estudantes inadimplentes.

As empresas tendem a se reorganizar ao se depararem com dificuldades que estão além de suas forças, refazem suas estratégias de atuação no mercado e alteram a forma de organização para competirem com a concorrência (Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2007). Uma das formas de reorganização, ao enfrentarem momentos de dificuldades, sejam elas estruturais ou financeiras, como as instituições privadas de ensino superior enfrentam desde meados de 2004, são as aquisições, junções ou a formação de redes de empresas (CORBUCCI, 2004).

Nesse período, as Instituições Metodistas de Educação do Brasil, algumas centenárias, passaram por estes questionamentos quanto a sua forma de organização, pois estavam vivenciando as mesmas dificuldades encontradas de outras instituições de ensino superior no Brasil, que levaram a fazer um planejamento da junção administrativa, formando-se a Rede Metodista de Educação (BARROS, 2003).

Devido a esse cenário das instituições privadas de ensino superior, em 2006 as instituições Metodistas de Educação no Brasil planejaram uma reorganização, promovendo então a integração das instituições de educação metodistas no Brasil, denominada Rede Metodista de Educação (COGEIME, 2011).

2.5 REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO

A entidade central responsável pelo planejamento estratégico, coordenação, supervisão, integração, acompanhamento e controle de todas as unidades da Rede é o Cogeime - Instituto Metodista de Serviços Educacionais (COGEIME, 2011).

No XVIII Concílio Geral da Igreja Metodista foi aprovado o novo modelo de governo para as instituições metodistas de educação, passando o Cogeime a ser uma entidade de serviço que atua como agência de apoio às instituições, fazendo a integração da Rede Metodista (COGEIME, 2011).

A Rede Metodista de Educação é composta por unidades de educação básica (infantil, ensino fundamental e ensino médio) e educação superior, que foram estabelecidas pela Igreja Metodista. Juntam-se a ela também as unidades de educação teológica e as agências de educação cristã, compondo assim o Sistema Metodista de Educação (COGEIME, 2011).

O então presidente do Consad, órgão que administra a Rede, Wilson Zuccherato, em entrevista ao Portal de Comunicação da Rede Metodista, na posse em janeiro de 2009, definiu a importância da criação da Rede para as instituições de educação metodistas:

Como num modelo empresarial, é preciso ter um tamanho crítico para ser competitivo. Nós temos desafios importantes de melhorar a performance individual de cada unidade e aproveitarmos as várias sinergias que serão produzidas com a implantação da Rede. Hoje, já temos exemplos de excelência, em diferentes áreas, em cada instituição. Juntas elas serão fortalecidas em todos os sentidos, podendo beneficiar-se do que os outros já sabem fazer melhor (ZUCCHERATO, 2009).

O Reverendo Luís Cardoso, secretário executivo do Cogeime, em entrevista ao Jornal Expositor Cristão, em dezembro de 2008, destacou a importância da Rede como estratégia para as instituições poderem manter o foco no desenvolvimento de uma educação de melhor qualidade.

Há diversas outras vantagens na organização em Rede. A própria dimensão da Rede faz diferença nas negociações com instituições financeiras e fornecedores de bens e serviços, por exemplo, com as compras integradas. Em termos acadêmicos é importante a possibilidade de uma rede de bibliotecas integradas, uma editora que faça a convergência das áreas de publicação de cada Instituição, o processo seletivo integrado, sinergia nas iniciativas de internacionalização e relações internacionais, a comunicação e o marketing integrado na difusão da "marca" Metodista, que já possui

respeitabilidade e reconhecimento em nível nacional na educação, etc. Todos esses aspectos e muitos outros podem nos proporcionar o ganho em escala, a qualificação de processos dentro das melhores práticas, bem como, a sinergia necessária para o nosso desenvolvimento e perenidade (CARDOSO, 2009).

Luís Cardoso apresentou informações sobre o tamanho da Rede, em termos de alunos, que é em torno de 58 mil estudantes na educação superior com base em estatísticas de março de 2008 (CARDOSO, 2009).

3 FORMAÇÃO DE REDES COMO ESTRATÉGIA

Jarillo (1988) destaca as bases econômicas nas relações estabelecidas nas redes e como estas relações se desenvolvem em áreas competitivas nas empresas envolvidas, quais seriam as condições para estabelecer as relações e as circunstâncias que podem fazer uma rede ser mais eficiente do que o mercado, e se forem mais eficiente, facilmente irão tornar-se estrategicamente superior.

Dentre os diversos motivos que levam as instituições a se estruturarem como Rede, segundo Castells (1999), são fundamentadas na importância da empresa reestruturar-se, com base na flexibilidade, e visando centro de processos decisórios, com as unidades trabalhando em tempo real.

Castells também descreve que as mudanças na transformação das grandes organizações, com ou sem fins lucrativos, tendem no sentido a combinar capacidades de flexibilidade e coordenação para assegurar tanto a inovação como a continuidade num ambiente corporativo em rápido crescimento. As empresas podem também se organizar em alianças estratégicas, buscando a redução de custos em um ambiente competitivo como o de instituições de ensino superior privado no Brasil.

Garcias (2003) pontua algumas vantagens na formação de alianças estratégicas entre as organizações como a capacidade de auto regulação, a ação coletiva que pode trazer vantagens nas relações ao aumentar o poder de barganha do grupo e a busca pela sinergia para o aproveitamento dos benefícios dos bens coletivos. Ressalta também que o sucesso e a estabilidade de uma associação dependem da sua capacidade de resolver os problemas coletivos comuns de seus membros.

3.1 MODELO DE TIPOLOGIA

Tem-se como um dos objetivos deste artigo apresentar o modelo de tipologia da Rede Metodista de Educação, com base nos indicadores do modelo proposto por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007). Será caracterizada assim a tipologia da Rede Metodista de Educação, o desenvolvimento deste modelo será baseado na coleta de dados, em pesquisas bibliográficas, atas e entrevistas que irão auxiliar nesta caracterização.

O modelo de tipologia de rede proposto pelos autores fundamenta-se em quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder.

Ao analisar este modelo proposto de tipologia, com indicadores que definem um modelo para a rede de empresas, pode-se observar, segundo Jarillo (1988), a importância na forma como as relações se desenvolvem em áreas competitivas entre as empresas da rede e em quais condições elas são estabelecidas, identificando a partir da tipologia essa vantagem competitiva de suas unidades.

Jarillo (1988) propõe também as circunstâncias que farão uma rede ser mais eficiente do que os concorrentes que atuam de forma individual e, se realmente a rede for mais eficiente, ela se torna estrategicamente superior aos concorrentes.

Dentre estas circunstâncias que tornam uma estrutura empresarial em rede mais eficiente podemos destacar em Jarillo (1988:35), que a unidade central em uma rede pode aproveitar custos baixos porque adquire economias de escala, ou qualquer outra fonte de eficiência, de suas unidades associadas, que seus competidores não poderão obter devido aos seus custos de transação.

As implicações estratégicas de um arranjo em rede são importantes. Isto permite que uma empresa se especialize em atividades que são essenciais para suas vantagens competitivas, colhendo todos os benefícios da especialização. As outras atividades serão distribuídas aos membros da rede, que serão mais eficientes do que a unidade seria, desde que elas sejam especializadas nisso (Jarillo, 1988:35).

Segundo Grandori e Soda (1995), assim como existem diversas pesquisas sobre a organização das redes internamente como, franquias, consórcio, acordos comerciais, subcontratações e outras, é interessante também distinguir entre as formas externas de organização, como os mecanismos distintos utilizados na sua coordenação. Esse é, portanto, um fator relevante para entender o funcionamento da rede e fazer a sua caracterização.

3.2 INDICADORES

O primeiro indicador, direcionalidade, subdivide-se em redes verticais e redes horizontais. Segundo os autores Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007), redes verticais estão relacionadas a empresas que não competem no mesmo mercado. São empresas que possuem especialidades diferentes e atuam com objetivo de atingir uma eficiência conjunta nos processos. Já as redes horizontais são empresas que competem no mesmo mercado, atuando em conjunto, possuindo o objetivo de adquirir ganhos que não seriam viáveis se fossem independentes. Existem também as redes que sejam verticais e horizontais, tendo objetivos na organização da rede comuns as duas características.

Outro indicador é o de localização, segundo os autores, podendo as redes ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são identificadas com relacionamentos e trocas de bens e serviços, com vantagens de logística bem desenvolvida, permitindo superar as distâncias entre as empresas, com ganhos de escopo por conseguirem ampliar sua presença no mercado. As redes aglomeradas territorialmente mantêm relações que estão além de serem somente para troca de objetivos comerciais, adquirindo uma confiança que facilita as relações.

Um terceiro indicador se refere à formalização da rede, estas podem ter sua estrutura baseada na formalidade contratual ou pode ser informal. Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) descrevem que não há um modelo ideal de rede, mas podem ocorrer diferentes tipos de situação que levam a diferentes acordos e interações das empresas. A rede formal de base contratual é destinada a evitar comportamentos oportunistas, que possam lesar alguma das partes, nesta forma as empresas possuem garantias no acordo. A rede informal, não contratual, é originada a partir da confiança, as relações sociais se destacam ante as comerciais e são estabelecidas sem a necessidade de acordos oficiais.

O último indicador avalia o poder nas redes, como a hierarquia apresentada entre empresa e fornecedor. Em relação ao poder, pode-se apresentar dois tipos, sendo o poder orbital ou não orbital. A rede orbital, estrutura-se em um centro de poder, originando as forma de relação com as demais empresas, atuando como um centro estratégico. A rede não orbital define-se pela distribuição de poder, na qual cada empresa tem a capacidade de tomar decisões (Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez 2007).

3.3 MODELO PROPOSTO

Conceituadas as características da tipologia adotada, apresenta-se o modelo proposto pelos autores, conforme pode ser observado no QUADRO 1.

Quadro 1 - Tipologia de Redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical
	Horizontal
Localização	Dispersa
	Aglomerada
Formalização	Base contratual formal
	Base não contratual
Poder	Orbital
	Não orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales, e Martínez-Fernandez (2007).

A partir desta tipologia proposta, tem-se o objetivo de apresentar o modelo da Rede Metodista de Educação, o que será feito no capítulo seguinte.

4 FORMAÇÃO DA REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO

4.1 A EDUCAÇÃO METODISTA

O Metodismo foi um movimento religioso confessional evangélico notadamente educacional, criado no século XVIII na Inglaterra, através de John Wesley, teólogo formado em Oxford, criador do movimento Metodista, uma renovação que surgiu a partir da Igreja Anglicana e resultou na criação de igrejas com cunho fundamental na educação, criando a primeira escola Metodista, a Kingswood School em Bristol, Inglaterra. Este enfoque caracteriza a vida e obra da Igreja Metodista, que atualmente está em mais de 60 países, através de 700 instituições de ensino (MATTOS, 2000).

Em meados do século XIX, missionários norte-americanos se instalaram no Brasil e trouxeram a mesma filosofia de Wesley: construir uma escola ao lado de cada igreja. (MATTOS, 2000). Foi instalado o primeiro colégio em Piracicaba, interior de São Paulo, chamado Colégio Piracicabano, dois dias após a instalação da Igreja Metodista em setembro de 1881. Durante mais de três décadas, os recursos humanos e materiais provenientes dos Estados Unidos foram tomados como modelo para reformas educacionais do governo brasileiro, pois era o que existia de mais moderno e avançado na educação (MATTOS, 2000).

Os recursos financeiros também eram provenientes da Igreja Metodista dos Estados Unidos, que possuía apenas um objetivo que era o desenvolvimento da obra educacional metodista, muitas vezes não relevando os problemas financeiros enfrentados por algumas escolas devido a incompetências administrativas dos missionários que estavam à frente (MATTOS, 2000).

Mas em 1930 ocorreu a autonomia da Igreja, que foi a independência da Igreja Metodista no Brasil em relação à influência da Igreja Metodista dos Estados Unidos

(MENEGHETTI, 1998), através do qual levou os metodistas brasileiros a continuar a obra educacional iniciada no final do século XIX pelos norte-americanos, e mesmo com dificuldades administrativas ao assumirem as instituições, conseguiu-se obter êxito por certo tempo. Na década de 1950 houve a mudança do controle administrativo e pedagógico das escolas metodistas para a Igreja brasileira (MATTOS, 2000).

Pela observação dessas dificuldades relatadas, foram feitos estudos e levantamentos para reorganizar as instituições metodistas, com objetivos estratégicos, implementando processos de gestão que otimizassem as atividades com maior eficiência e melhor qualidade (Barros, 2003).

4.2 A REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO

Com a visão de reorganizar as instituições, foi criada oficialmente pelo XVIII Concílio Geral da Igreja Metodista no Brasil em 2006, a Rede Metodista de Educação, responsável pela integração entre as instituições de Ensino Metodistas de todo o país.

A Tabela 1, adaptada de Maia (2009), lista as instituições de ensino superior metodista por ano de fundação, data de ingresso no Ensino Superior e de transformação em Centros Universitários ou Universidades.

Tabela 1 - Dados das Instituições Metodistas no Brasil

Instituição	Cidades	Fundação	Início Ed. Superior	Centro Universitário	Universidade
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP	Piracicaba, SP	1881	1964	-	1975
	S. Bárbara d'Oeste, SP				
	Lins, SP				
Universidade Metodista de São Paulo – UMESP	S. Bernardo do Campo, SP	1938	1970	-	1997
Centro Universitário Metodista IPA	Porto Alegre, RS	1885	1950	2004	-
	Santa Maria, RS	1922	1998		
	Uruguaiana, RS	1870	-		
Centro Universitário Metodista Bennett	Rio de Janeiro, RJ	1888	1971	2004	-
Centro Universitário Metodista Granbery	Juiz e Fora, MG	1889	1890/ 1999	-	-
Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix IMIH	Belo Horizonte, MG	1904	1972	2002	-
	Nova Lima, MG	1999	-		
	Vila Velha, ES	2008	-		
Instituto Americano de Lins da Igreja Metodista IALIM	Ribeirão Preto, SP	1889	-	-	-
	Birigui, SP	1918	1998	-	-
	Lins, SP	1928	1954	-	-

Fonte: Adaptado de Maia (2009)

A Tabela 2, a seguir, apresenta o detalhamento destas instituições de Ensino Superior da Rede, com o número de Campi, alunos na educação básica e alunos na graduação. Estes dados mostram a relevância em termos de quantidade de alunos que envolvem estas instituições no Brasil.

Tabela 2 - Instituições Metodistas e Quantidade de Alunos – dados de 2008.

Instituições	Campi	Educação Básica	Graduação	
		Alunos	Cursos	Alunos
UNIMEP (SP)	05	514	54	10.828
UMESP (SP)	04	1.530	44	10.646
IPA (RS)	07	1.839	39	9.925
I.M. Bennett(RJ)	01	638	14	1.983
I.M.Granbery (MG)	01	1.363	06	2.079
I.M. Izabela Hendrix (MG)	04	631	21	5.383
IALIM (SP)	01	2.974	2	222
TOTAL	23	9.489	180	41.066

Fonte: Adaptado de Maia (2009)

A Tabela 3 apresenta os dados do Censo da Educação Superior de 2008 realizado pelo MEC/INEP/DEED. Apesar de já estar disponível sinopses mais atuais, optou-se por utilizar os dados do MEC/INEP/DEED de 2008, para efeito de comparação com os dados das Instituições Metodistas, referentes a 2008.

Tabela 3 - Número de alunos matriculados em cursos de Graduação presenciais – 2008.

Categoria Administrativa	Matrículas
	Total
Brasil	5.080.056
Pública	1.273.965
Privada	3.806.091
Particular	2.448.801
Comunitárias/ Confessionais/ Filantrópicas	1.357.290

Fonte: Adaptado de MEC/INEP/DEED (2009)

Analisando os dados apresentados pelas Tabelas 2 e 3, pode-se verificar a relevância das instituições de ensino superior da Rede Metodista de Educação. A porcentagem de alunos matriculados na Rede pelo número total de alunos no Brasil obtém-se o dado de 0,81%, comparando com o número total de Instituições Privadas, este número sobe para 1,08%. E especificando pela forma de organização comunitária, confessional e filantrópica (na qual se encaixa a Rede Metodista) comparado com as demais instituições neste tipo, tem-se um número de 3,03% de alunos matriculados na rede, conforme pode ser observado na Tabela 4, que contem dados do MEC/INEP/DEED (2009) e Maia (2009).

Tabela 4 - Porcentagem de alunos matriculados no Ensino Superior na Rede Metodista

Categoria Administrativa	Rede Metodista
Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas.	3,03%
Instituições Privadas	1,08%
BRASIL	0,81%

Fonte: Elaboração Própria, a partir de MEC/INEP/DEED (2009) e Maia (2009).

Cada unidade da Rede possui personalidade jurídica própria, organizando-se sob a forma de associação com fins não econômicos, várias delas portadoras do CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, emitido pelo CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social.

Segundo Barros (2006), ao aprovar um Novo Modelo de Governo para as Instituições Metodistas de Educação, o Concílio Geral da Igreja Metodista reafirmou e ampliou a política de uma maior integração e fortalecimento da Rede, de modo que as unidades sejam mais bem capacitadas e acompanhadas para a sustentabilidade em um ambiente extremamente competitivo, permitindo-lhes um processo sistemático de desenvolvimento.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO

4.3.1 Tipologia da Rede Metodista de Educação

A importância em se caracterizar uma Rede decorre do fato de se poder estudar a forma como está organizada, comparar seu planejamento com sua implantação e debater como a estrutura está sendo desenvolvida. Pretende-se, neste estudo, apresentar a forma como a Rede Metodista está estruturada, conforme os conceitos apresentados pelos autores, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez ao desenvolverem um modelo de tipologia com quatro indicadores.

Ao apresentar a tipologia da Rede Metodista, não foi o objetivo afirmar que tal classificação é a melhor opção, mas apenas apresentar, com base nos fatos encontrados, uma descrição mais adequada da Rede.

Para o primeiro indicador de direcionalidade, a Rede Metodista apresenta-se como horizontal, pois são instituições de ensino atuando no mesmo mercado buscando ganhos que não seriam possíveis se atuassem em conjunto, o entrevistado PROADM relatou um fato ocorrido ao negociar individualmente o seguro patrimonial de uma unidade da rede, os valores orçados pela instituição com empresas de seguros na região ficaram quase R\$5.000,00 (cinco mil reais) mais caro, se comparado ao orçamento realizado do seguro para todas as instituições da Rede.

Isso demonstra que é possível a obtenção de ganhos por parte das instituições ao atuarem coletivamente, o que não seria possível individualmente. Contudo, se a ação coletiva realmente permite reduzir despesas, por outro lado ela impõe ao conjunto dos atores que dela participam (no caso, os membros da rede) um custo adicional de padronização, ou seja, uma elevação de custos transacionais para cada ator individual.

No segundo indicador, o de localização, a Rede atua de forma dispersa, uma vez que nos relacionamentos entre instituições ocorrem trocas de bens e de serviços, buscando ganhos de escopo ao ampliar a presença da marca Metodista em todo o Brasil. Também nesse caso

pode-se dizer que ocorrem vantagens de redução de custos, mas sem as desvantagens associadas à elevação de custos de transação.

Sobre quais seriam os benefícios da integração, o entrevistado PROACAD informou sobre a transferência de equipamentos da área de saúde provenientes de uma unidade da Rede, onde havia curso na área de saúde, mas como suas atividades foram encerradas, então os equipamentos foram enviados para outra unidade da rede. O que destaca o ganho de escopo ao receber equipamentos de outras unidades na rede, em um momento que não seria possível sua aquisição.

Quanto ao terceiro indicador, o de formalização, a Rede Metodista tem sua estrutura formal de base contratual, buscando assim reduzir comportamentos oportunistas, por meio do estabelecimento de regras de conduta, de direitos e de deveres por parte das instituições que fazem parte da rede. Suas unidades estão organizadas em Pessoas Jurídicas independentes, mas que possuem o mesmo Conselho Diretor e apenas a figura de um Diretor Geral para todas as unidades, como indicado a formalidade da organização de base contratual em entrevista com o REITOR.

O quarto indicador, de poder, apresenta a Rede como orbital, com uma fonte hierarquizada, de onde atua o Diretor Geral e a Central de Serviços Compartilhados, órgão de gestão da rede, de onde se origina grande parte das decisões para todas as unidades da Rede.

Com a descrição das características, criou-se o QUADRO 2 que apresenta como pode ser descrita a tipologia da Rede Metodista de Educação.

Quadro 2 - Tipologia da Rede Metodista de Educação

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Horizontal
Localização	Dispersa
Formalização	Formal de base contratual
Poder	Orbital

Fonte: Elaboração própria

Através da apresentação da tipologia da Rede Metodista, pode-se entender a relação entre as diversas unidades da rede, e a forma de sua organização.

5 CONCLUSÃO

A formação de redes entre empresas como estratégia para adquirir ganhos que não são possíveis às empresas que atuam individualmente responde a um dos objetivos deste artigo.

Novas formas de organização passam pela formação de redes empresariais, que se apresenta como estratégia para adquirir vantagem competitiva, na redução de custos, economias de escopo e ampliação de presença no mercado. As características destas redes partem da apresentação de indicadores referentes à forma de como estão organizadas, permitindo o entendimento da disposição das organizações interna e externamente.

A Rede Metodista de Educação foi criada a partir dessas mudanças, unificando as suas unidades espalhadas por quase todo território brasileiro em uma única marca, com um centro de poder decisório, redução de custos e ampliação de mercado.

Ao apresentar-se como uma rede horizontal, pode haver certo conflito no entendimento devido ao fato que as suas características são as de detentora de um poder orbital. Contudo, na reestruturação das unidades a Igreja Metodista retirou a função dos Reitores, passando-os para o cargo de um Diretor Geral da Rede, o que explica o aparente paradoxo em termos das categorias utilizadas no presente trabalho. Com um poder centralizado a tomada de decisão tem o objetivo de garantir a estabilidade das instituições e a organização dos processos em cada unidade.

Estas conclusões se mostram de acordo com os estudos de Jarillo (1988), confirmando as vantagens competitivas alcançadas pelas unidades de uma rede entre empresas.

Garcias (2003) afirma que a ação coletiva pode trazer vantagens nas relações com o mercado, aumentando o poder de barganha do grupo. Esta afirmação pode ser confirmada pelas respostas dos Pró-Reitores, ao falarem sobre os benefícios da integração em rede, como trocas de equipamentos entre as unidades e redução dos custos nas negociações.

Este trabalho tem como principal limitação o fato de retratar e tentar refletir sobre o momento inaugural do processo de implantação da Rede Metodista. Ademais, grande parte dos resultados da pesquisa basearam-se em avaliações pessoais, com base nos depoimentos emitidos por pessoas que participaram e que participam do processo desde o seu nascedouro – o que dificultou evitar diversos vieses. Por causa disso, as conclusões apresentadas devem ser lidas como conjunturais mais do que definitivas.

Para a continuidade deste estudo, recomenda-se aprofundar as pesquisas em todas as unidades da Rede Metodista para conseguir um detalhamento dos recursos compartilhados e dos custos de transação das unidades e as vantagens adquiridas por cada uma ao tornarem-se membros de um ator coletivo. Recomenda-se, também o aprofundamento de estudos de um cenário emergente que é o da competição – agora não mais entre redes e instituições isoladas – de redes de instituições educacionais entre si, por espaços geográficos, nichos de mercado, preços e qualidade.

6 REFERÊNCIAS

BARROS, Davi F. Transformando ameaças em oportunidades na administração das escolas metodistas. **Revista de Educação do Cogeime**. Piracicaba. v. 12, n. 23, p. 99-116, 2003.

BARROS, Davi F., GUIMARÃES, Luciano S.R. Governança e Rede Metodista de Educação. **Revista de Educação do Cogeime**. Piracicaba. v. 15, n. 28, p.9-28, 2006.

BESANKO, David. [et al.] **A Economia da Estratégia**. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüística. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARDOSO, Luís de S. Um diagnóstico das instituições metodistas de educação. **Expositor Cristão**, São Bernardo do Campo, ano 123, n. 1, p.14, jan. 2009. Entrevista concedida pelo Diretor Superintendente do Cogeime. Disponível em: <<http://www.metodista.org.br/conteudo.xhtml?c=8311>>. Acesso em: 28 jan. 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venâncio Majer. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COGEIME. **A Educação Metodista**. Disponível em: <<http://www.cogeime.org.br/index.jsp?conteudo=17>>. Acesso em: 27 jan. 2011.

COGEIME. **Nossa Rede.** Disponível em: <<http://www.cogeime.org.br/index.jsp?conteudo=63>>. Acesso em: 16 fev. 2011.

CORBUCCI, Paulo R. Financiamento e Democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do estado ao projeto de reforma. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, out. 2004.

GARCIAS, Paulo Mello. A Lógica de Formação de Grupos e Aliança Estratégica de Empresas. **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. 29 a 31 de outubro de 2003. FEA USP - Campus Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>>. Acesso em: 17/01/2011.

GRANDORI, A., & SODA, G. **Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, Sage Publications, 16, p. 183-214, 1995.

HOFFMANN V.E., MOLINA-MORALES, F. X., MARTINEZ-FERNANDEZ, M.T. **Redes de Empresas**: Proposta de uma Tipologia. RAC, 1a. Edição Especial 2007: 103-127

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAIA, Almir S. A educação superior metodista na América Latina. **Revista de Educação do Cogeime**. Piracicaba. v.18, n.34/35, p.91-107, 2009.

MATTOS, Paulo Ayres. **Mais de um Século de Educação Metodista: tentativa de um sumário histórico-teológico de uma aventura educacional**. Piracicaba: Cogeime, 2000. Disponível em: <www.cogeime.org.br/download?arquivo=mseducacaometodista.pdf>

MEC/INEP/DEED. Resumo Técnico. Censo da Educação Superior 2008. Brasília: 2009. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf>

MENEGHETTI, R. G. K. A proposta educacional metodista no Brasil. **Revista Educação & Filosofia**. v. 12, n. 24, jun/dez, 1998.

OLIVEIRA, Luiz A. G. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. **Revista de Administração e Contabilidade**, vol. 2, no. 1, Faculdade 7 de Setembro, Ceará, 2005.

TEECE, D.J. Economies of scope and the scope of enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 1, n. 3, p. 223-247, 1980.

ZUCHERATO, Wilson. Conselho Diretor da Rede Metodista de Educação. **Metodista**. Disponível em: <<http://www.metodista.org.br/conteudo.xhtml?c=8310>>. Acesso em: 28 jan. 2011.