

A medição do desempenho da instituição de ensino superior privada

Ricardo Holderegger

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP - Brasil
holderegger@globocom

Alfredo Colenci Jr.

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP - Brasil
colenci@terra.com.br

Resumo: Baseado na pesquisa bibliográfica, foi investigada a necessidade e a possibilidade do uso do *Balanced Scorecard* na medição de desempenho da instituição de ensino superior privada.

Palavras-chave: ERP, Balanced Scorecard, ensino superior privado

Abstract: Based on the bibliography research available, was investigated the need and possibility about the use of Balanced Scorecard in the performance measurement of the private higher education institution.

Key-words: ERP, Balanced Scorecard, private higher education

Introdução

O segmento de ensino superior no Brasil está presenciando um momento importante e complexo, no tocante as oportunidades do mercado. Várias Instituições de Ensino Superior (IES) privadas têm sofrido com a pressão pelo pela redução do valor das mensalidades ocorridas nos últimos anos por conta da competitividade no setor, conseqüência da ampliação da oferta de vagas. Além disso, simultaneamente em ocorre a formação de grandes grupos econômicos, como são os casos da Anhanguera Educacional, da Estácio Participações e da UNIC (Universidade de Cuiabá), outras instituições fecham as portas, como é o caso da Fasp (Faculdades Associadas de São Paulo), em junho de 2008, em São Paulo e da Utesc (União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina), em abril de 2008, em Joinville, amplamente divulgados pela imprensa, e que torna relevante o estudo das estratégias destas IES privadas e do perfil de seus executivos.

Com base numa condição de desenvolvimento de baixa competitividade por parte de muitas IES privadas, e de um cenário econômico que contém um significativo número de competidores importantes, foi desenvolvido este estudo, apoiado na literatura disponível, que trata das práticas de gerenciamento das IES privadas, da necessidade de adoção de métricas adequadas ao processo de gestão, e que discute o perfil executivo presente nas IES privadas.

Apoiado na pesquisa a literatura disponível, é possível identificar a ausência de uma ferramenta aplicada aos negócios da IES privada que, baseada em sistema de informação, pode proporcionar ganhos estratégicos associados a otimização operacional e implementação de desempenho.

Neste trabalho, são consideradas as principais questões, de ordem estratégica e sistêmica, que levam ao baixo nível de competitividade e de eficiência operacional em muitas IES privadas. E, foi identificado que este baixo nível de competitividade e de eficiência operacional é ocasionado pela reduzida importância que se dá a necessidade de se estabelecer um posicionamento estratégico que garanta ampliação do *market share* (participação no mercado). Por este motivo, este trabalho também foca o benefício ao processo decisório da IES privada a partir do uso de sistemas de informações que propiciem a utilização de informações que podem garantir o desenho de cenários antecipados de oportunidades de negócios para as IES privadas, em curto, médio e longo prazo, a partir do uso do *Balanced Scorecard* (BSC), ampliado pela proposta de Colenci [10].

A automatização dos processos das IES privadas

Para tornar a automatização dos processos uma aplicação possível na IES privada é necessário utilizar-se um sistema que tenha pontos de entrada em várias áreas de atuação da IES e que possibilite sua integração simbiótica.

Com a utilização de um sistema de informação corporativa nos moldes de um *ERP* - *Enterprise Resource Planning*, é possível captar dados significativamente importantes, que podem ser processados por um sistema baseado nas regras do *Balanced Scorecard* ampliado, e que venha a produzir informações úteis para o processo decisório. O *ERP* é o nome dado à solução de informatização que integra todos os processos de uma empresa numa única plataforma [2], sejam eles contábeis, financeiros, de estoque, custos, compras, produção, faturamento e quaisquer outros possíveis de automação e estratégicos para o negócio da organização, através de uma base de dados, que permita acesso em tempo real e disponibilize as informações de forma confiável e segura.

A automação dos processos por meio da utilização de um sistema informatizado ou de um *ERP* é essencial para as empresas desenvolvam uma gestão focada na estratégia e passem a atuar de forma competitiva no seu segmento.

As organizações educacionais, de modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de se adotar uma gestão sistêmica, dinâmica e cooperativa [6]. Estas organizações devem preparar-se para rapidamente se adaptarem às mudanças impostas pelo mercado. A instituição de ensino que possui capacidade adaptativa é aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados às suas oportunidades [4] que por sua vez, podem estar relacionadas a negócios com alunos, empresas e governos.

Com a crescente oferta de sistemas corporativos, fato que ocorre desde meados da década de 1990 [3], mostra-se injustificados investimentos financeiros para o desenvolvimento interno de um aplicativo *ERP*, que proponha automatizar a maioria ou todos os processos de uma instituição de ensino, salvo alguma situação muito específica. No caso da gestão acadêmica, as IES privadas contam com opções maduras, disponíveis para instituições de todos os portes, adaptáveis as suas especificidades.

Contudo, a aquisição e a implantação adequada de um *ERP* para uma IES privada não é uma tarefa simples, considerando-se que no Brasil não existem *cases* significativos de sucesso em suas implementações, no setor de ensino. Para que comprovadamente se produzam resultados úteis para o processo de tomada de decisão estratégica, de forma a tornar a instituição mais competitiva e promova a efetiva ampliação do seu *market share* (participação no mercado), mudanças culturais e motivacionais devem ocorrer, simultaneamente.

Os fornecedores de *ERP* no Brasil ainda não se posicionaram de forma a oferecer um conjunto de ferramentas específico para o setor de ensino, e mostram-se ainda estar distantes da problemática organizacional que envolve estas instituições, que dificulta a implementação dos sistemas corporativos, principalmente, no tocante ao módulo responsável pela gestão educacional. Um dos fatores que as próprias instituições de ensino poderia promover de forma a minimizar os impactos da customização de um sistema corporativo é a documentação formal do fluxo dos processos institucionais e sua atualização a cada nova alteração, dentro de um disciplinado trabalho de OSM – Organização, Sistemas e Métodos.

Analisando-se a problemática das implantações de sistemas corporativos, percebe-se que a falta de processos internos disciplinados é responsável por boa parte dos insucessos de implantação de um *ERP*. Isto porque, sem um mapa dos processos qualquer projeto de implantação de *ERP* torna-se uma aventura, visto que nenhum resultado poderá estar comprometido. Na falta da documentação formal, a empresa responsável pela implantação passará a realizar o levantamento dos processos durante a customização do aplicativo, e tudo isto estará consumindo horas do projeto. Nesta fase, serão entrevistados os profissionais da instituição envolvidos com as diferentes etapas a sistematizar. Ocorre que, muitas vezes, estes profissionais, jamais tiveram algum contacto com processos de implementação de um *ERP*, fato que afeta diretamente a qualidade da informação a ser transmitida. Cabe ressaltar que a informação nascida das práticas correntes pode diferir substancialmente da melhor prática, já sistematizada, a ser adotada.

O funcionário da IES privada normalmente não tem o comprometimento formal [11] de transmitir a informação validada, porque não foi treinado para isso. Este é o fenômeno clássico que faz com que a implantação dos aplicativos *ERP* sofra tantos atrasos ou até mesmo seja abortada. Porque, caso o orçamento não tenha sido completamente consumido no extenso processo de reuniões com os futuros não-usuários, serão terminadas as customizações solicitadas e desenvolvida uma versão inicial sem muitos controles, ou seja, um protótipo.

Conclui-se comumente que o aplicativo ficou redundante, contaminado com vícios presentes na instituição, complexo e ineficiente. Portanto, contrário a argumentação de venda do próprio aplicativo, de que o mesmo agregaria velocidade e eficiência aos processos, uma vez automatizados. Mas, a análise dos porquês que a implementação dos aplicativos *ERP* é complexa na maior parte das empresas e sofre tantas interrupções nas instituições de ensino, merece um estudo individualizado e este não é o foco principal do estudo. De fato, o que acontece é que o administrador da IES privada adquire o *ERP* baseado na crença de que com esta implantação estará também introduzindo na instituição as “melhores práticas de mercado” embutidas no aplicativo.

Implantar um *ERP* de amplitude corporativa em uma instituição de ensino superior privada é tarefa difícil, mas é perfeitamente possível. Além disso, pode

parecer inadequado dizer isso, mas a automação de processos nas empresas por meio da implantação de um *ERP* ainda causa insegurança a muita gente. Portanto, realizar um projeto de implantação de um sistema corporativo ou um *ERP*, sem que os funcionários envolvidos saibam exatamente os seus papéis durante a execução, de forma a detalhar a sua participação, nas diferentes etapas, ensejará bloqueios a serem superados.

Com a aplicação da automação no processo decisório das IES privadas, através da utilização de um *ERP* é possível dar um tratamento sistêmico ao tema, de forma que venha permitir maior clareza aos processos e a auditabilidade da instituição. Contudo, esta automação deixa de ser um desafio para ser uma importante ferramenta no processo de apoio a decisão gerencial.

Os sistemas de informação e as IES privadas

A partir de meados da década de 90 [3], as empresas de todos os portes passaram a usufruir da inserção da informática na automação de ações, procedimentos e processos. Isto provocou uma forte onda de desenvolvimento de ferramentas que puderam oferecer um conjunto melhor de recursos ao processo decisório através da análise dos dados transformados em informação. Nesta década, chegam ao Brasil empresas estrangeiras fornecedoras de aplicativos *ERP*.

Os aplicativos *ERP* passam a estar disponíveis a muitas corporações de todos os tamanhos [3]. Com a forte utilização destes aplicativos por muitas organizações e a intensa aplicação dos benefícios gerados, a automação dos processos pela informatização deixou de ser um recurso exclusivo e surgiu a necessidade da diferenciação nas empresas através do uso da informação transformada em conhecimento, que vem a permitir um conjunto maior de tomadas de decisões assertivas. Estas decisões são apoiadas, entre outras coisas, em projeções de cenários obtidos com o armazenamento em banco de dados de séries históricas de negociações da empresa, que representam a evolução do seu mercado. Contudo, a necessidade de novas ferramentas de apoio à decisão é uma condição premente. Cada vez mais, questões complexas surgem e exigem a ampliação de sistemas de informação, que encontram limitações apenas na criatividade humana [9].

A avaliação de desempenho das IES privadas

As IES privadas terão que passar por um processo de adaptação frente aos diversos desafios mercadológicos que se configura, sobretudo, no ambiente do ensino superior privado no Brasil, destacando-se: a redução na taxa de expansão do sistema de ensino superior nos próximos anos, o aumento do controle externo pelo MEC e do próprio controle interno, a pouca qualificação em nível internacional dos trabalhadores brasileiros [17], a intensa dependência da utilização da Tecnologia da Informação e das telecomunicações não só nos processos internos como nas metodologias educacionais, a internacionalização de IES privadas através da sua aquisição por grupos internacionais, a formação

de grandes grupos econômicos no setor de ensino superior enquanto outras instituições de ensino menos preparadas fecham as suas portas, e a necessidade de rápida profissionalização e capacitação de gestores.

Neste cenário, as IES privadas passam a atuar num processo de alta competitividade. O que as obriga a incorporar rapidamente padrões gerenciais mais eficientes na gestão do seu negócio [11] e a aplicarem métricas como o *BSC* ampliado [10] que avalie o desempenho de decisões, de estratégias e operações, além de oferecer uma importante contribuição no processo de diferenciação e perpetuação através da antevisão de cenários futuros [18].

Ultrapassar estes desafios está intimamente relacionado às questões operacionais e políticas da grande maioria das IES privadas, onde a gestão e administração eficiente é um grande problema [11]. É fundamental que estas questões sejam vencidas rapidamente para que as instituições desenvolvam um comportamento flexível e uma postura competitivamente agressiva, em busca da Universidade Notável [4] que é a instituição que aprende a se renovar, adaptar as novas exigências, de forma a garantir forte crescimento em rentabilidade, associado-se a perpetuação da sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços e do ensino-aprendizagem.

O *BSC*, ampliado pela proposta de Colenci [10], mede os aspectos-chave da operação, por organização, por unidade ou até individual [16], alinhado com as questões sócio-ambientais. Para cada organização o enfoque envolve a identificação de componentes estratégicos, estabelece metas e seleciona as metas que deverão andar na direção dos objetivos. Cada instituição é única e num projeto de implementação do *BSC* ampliado [10], os indicadores e procedimento deverão ser obtidos individualmente, sem reaproveitamento de matrizes de outros projetos, mesmo aqueles de segmento idêntico. Mais que isso, os indicadores são integrados em variáveis das diferentes perspectivas estratégicas, o que permite estabelecer correlacionamento entre eles.

Observou-se quatro modelos baseados no *BSC* ampliado adequados para ser implementados nas IES privadas, que podem avaliar o seu desempenho e o resultado das ações de seus executivos, através da implementação de uma das matrizes a seguir: *HOPER/CM* [12], *EFQM European Foundation for Quality Management* [13], *Academic Scorecard* [14] e *Baldrige National Quality Program-Education* [15]. Estas matrizes atendem as dimensões definidas pelo *BSC* ampliado adequados ao comportamento das IES privadas, com relação à perspectiva do cliente (como o cliente nos vê?), a perspectiva interna (em que poderíamos nos distinguir?), a perspectiva financeira (como nós olhamos para os acionistas?) e a perspectiva de aprendizagem/inação (como podemos continuamente nos adaptar e melhorar?). Com a utilização das matrizes de *BSC* ampliado mencionadas é possível otimizar os recursos que favorecem a competitividade da IES privada.

No Brasil, a busca pela sistematização contida no PNQ - Plano Nacional da Qualidade, poderá ser um relevante balizador, embora não tão específico.

Discussão e conclusões

De modo geral, encontra-se problemas de ordem gerencial nas IES privadas [4][6][11], muitas vezes, gerada pela administração familiar inadequada,

pelo corporativismo, pela falta de habilidade dos executivos destas organizações em empreender projetos, ou pela falta de direcionamento por parte do conselho ou do principal executivo, também denominado gestor da organização. Na identificação dos motivos geradores de problemas nas IES privadas, é possível afirmar que embora as mudanças externas possam ser significativas, as maiores ameaças, freqüentemente são de natureza interna (das organizações) [7].

Dos problemas encontrados, conclui-se que geralmente são atribuídas poucas validações eficazes aos dados que compõe as informações com as quais as IES privadas se apóiam no seu processo decisório e, via de regra, contém significativa subjetividades originadas da percepção de um corpo técnico que normalmente não utiliza ferramentas de gestão que podem ampliar a inteligência do negócio. Isto é resultado de uma baixa capacitação técnica [11] das equipes de muitas IES privadas, o que acarretará na definição de ações operacionais e estratégicas de pouca objetivas, que dificulta a utilização de métricas eficientes para avaliação do desempenho institucional.

A instituição que se focalizar no pensamento estratégico, deve ter bem definido onde está ou onde irá buscar tornar-se estratégica. A estratégia organizacional pode ser classificada de duas formas [1], uma focalizada na estratégia competitiva, ou *outside in*, é a estratégia estabelecida com base no conhecimento das características da organização. A outra, se refere ao portfólio de recursos financeiros, físicos, de TI, intangíveis e humanos, onde se concentra a sua vantagem competitiva perante o mercado, chamada de *inside out*. A eficiência operacional no caso, será realizar atividades similares melhor que os concorrentes. Deve ficar claro que isto difere de posicionamento estratégico que significa realizar atividades diferentes dos concorrentes ou realizar atividades similares de maneiras diferentes [7].

É possível determinar que o executivo da IES privada deva ser bem selecionado, capacitado continuamente [5], e ter seu desempenho avaliado pelo *BSC* ampliado [10], uma vez que esta é uma ferramenta de planejamento e de avaliação de desempenho simultaneamente.

Foi apontado neste trabalho que o processo de tomada de decisão realizado em muitas IES privadas brasileiras é feito um com baixo nível de embasamento técnico [11], ou quando existe, apresenta pouca precisão, normalmente apoiado em informações inconsistentes ou inadequados para a definição de cenários que possam ser aplicáveis adequadamente ao processo de tomada de decisão. Porém, existe tecnologia, conhecimento técnico e ferramentas que, se aplicadas corretamente, podem auxiliar de forma significativa as instituições de todos os portes a desenvolver uma diferenciação no mercado que venha a representar uma ampliação de seu *market share*. A partir disto, o próximo desafio é a incorporação do conhecimento aplicado, ou seja, aquele conhecimento que produziu resultados positivos deve ser documentado e passar por um processo de aperfeiçoamento contínuo, em busca de padrões de qualidade alinhados com os padrões que ainda passarão a ser exigidos pelo mercado.

A IES privada que aplicar eficientemente a estratégia, que tenha sido divulgada e seguida por toda a organização, conquistou um novo patamar organizacional, desenvolveu alinhamento estratégico e foco organizacional, passando a se aproximar das práticas de governança corporativa, da transparência, da auditabilidade e da capacidade de realizar novos negócios.

Apenas quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias [18] a empresa pode contar com a repetição.

A capacidade de dinamização dos recursos não deriva de uma estratégia elegante, mas de um propósito claro, um “sonho amplamente compartilhado”, uma visão sedutora da oportunidade que o amanhã oferece [8]. Com a utilização da matriz de *BSC* ampliada adequada a IES privada, é possível otimizar os recursos que favorecem a competitividade, além de garantir ampliação de *market share* com um posicionamento alinhado ao comportamento estratégico exigido neste setor.

Referências

- [1] FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- [2] GAJ, Luis. O estrategista. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- [3] HABEKORN, Ernesto. Gestão empresarial com ERP. 2. ed. São Paulo, SP: [s.n.], 2004.
- [4] KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo, SP:Atlas, 1994.
- [5] GRIFFIN, Gerald R. Maquiavel na administração:como jogar o jogo do poder na empresa. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo:Atlas, 1994.
- [6] PRADO, Fernando Leme. Os novos cursos de graduação tecnológica: história, legislação, currículo e didática. Curitiba: Opet, 2006.
- [7] PORTER, Michael E. What Is Strategy? (HBR OnPoint Enhanced Edition) Harvard Business Review. Publicado em 01/02/2000. Disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=LXFHG5QHEHNJOAKRGWCB5VQBKE0YOISW?id=4134&referral=2453&_requestid=56020>. Acesso em: 10/07/2007.
- [8] HAMEL, G; PRAHALAD, C. K..Competindo pelo futuro:estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras palavras. Rio de Janeiro:Campus, 1995. P. 68, 148 e 14.
- [9] ZUFFO, João Antônio. A Sociedade e a economia no novo milênio:os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI, livro I : a tecnologia e a infossociedade. Barueri, SP:Manole, 2003.
- [10] COLENCI JR., Alfredo et al. Sistemas múltiplos de avaliação: uma visão ampliada. Congresso Brasileiro de Contabilidade, 1995.
- [11] SOARES, Maria Suzana Arrosa et al. A educação superior no Brasil. Brasília. CAPES-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002 .
- [12] MONTEIRO, Carlos A.;BRAGA, Ryon. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino Terceira parte. Marília: Aprender, 2005.
- [13] STOREY, Anne. Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help ? Inglaterra:Carfax, 2002.
- [14] BENSIMON, Estela Mara. Designing and implementing an Academic Scorecard. Change, Vol. 31, 6ª edição, p. 32. Los Angeles: University of Southern Califórnia, Nov/Dec. 1999. Disponível em <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=2547450&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 14/03/2007.
- [15] KARATHANOS, Demetrius; KARATHANOS, Patrícia. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Education, 2005.
- [16] BAILEY, Allan R.; CHOW, Chee W.; HADDAD, Kamal M. Continuous Improvement in Business Education: Insights From the For-Profit Sector and Business School Deans. Journal of Education for Business, 1999.
- [17] FARRELL, Diana; JAIN, Roshni; PIETRACCI, Bruno. Assessing Brazil's offshoring prospects. McKinsey Quarterly Special Edition, 2007.

- [18] KAPLAN, Robert; NORTON, Davip P. A estratégia em ação:balanced scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997