

CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS PRIVADAS: Aspectos Conceituais e Operacionais quanto ao Planejamento, Gerenciamento e Controle para o Processo Decisório.

Eolo Marques Pagnani

Resumo:

A reestruturação do Ensino Superior Público, seja em nível dos Cursos de Graduação como também em nível de Especialização, Mestrado e Doutouramento, implica em um novo cenário para as entidades privadas congêneres, o que sob o ponto de vista estratégico, estarão submetidas a novos paradigmas da estrutura concorrencial : demanda segmentada, processos pedagógicos inovativos, e, grau de competitividade mais intenso. O tratamento adequado dos Custos, nesta dinâmica, se configura como fundamental para as Instituições Universitárias quanto à gestão eficiente e eficaz dos seus recursos humanos, técnicos e financeiros. Sob estas hipóteses que este trabalho procura discutir : . a natureza do Serviços e Produto universitário (ensino , pesquisa e integração à comunidade) . preceitos da Orçamentação e Acompanhamento dos Custos . custos como um Sistema Integrado de Informações à avaliação qualitativa e quantitativa de desempenho, em diferentes níveis de gestão : serviços, projetos e programas.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

2.8. CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS PRIVADAS : Aspectos Conceituais e Operacionais quanto ao Planejamento, Gerenciamento e Controle para o Processo Decisório.

Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani

. Professor Titular da Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP-
Depto. de Teoria Econômica- Área de Economia de Empresas

. Professor Titular da Universidade de Guarulhos –UNG- CEPPE –Centro
de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão no Mestrado em Ciências
Aplicadas, área de concentração em Administração de Empresas.

RESUMO

A reestruturação do Ensino Superior Público, seja em nível dos Cursos de Graduação como também em nível de Especialização, Mestrado e Doutouramento, implica em um novo cenário para as entidades privadas congêneres, o que sob o ponto de vista estratégico, estarão submetidas a novos paradigmas da estrutura concorrencial : demanda segmentada, processos pedagógicos inovativos, e, grau de competitividade mais intenso.

O tratamento adequado dos Custos, nesta dinâmica, se configura como fundamental para as Instituições Universitárias quanto à gestão eficiente e eficaz dos seus recursos humanos, técnicos e financeiros.

Sob estas hipóteses que este trabalho procura discutir :

- . a natureza do Serviços e Produto universitário (ensino , pesquisa e integração à comunidade)
- . preceitos da Orçamentação e Acompanhamento dos Custos
- . custos como um Sistema Integrado de Informações à avaliação qualitativa e quantitativa de desempenho, em diferentes níveis de gestão : serviços, projetos e programas.

1. O Conceito dos Produtos e Serviços do Ensino Universitário

A complexidade da finalidade social e econômica da Instituição Universitária ¹, quando relacionada com a materialidade e características do (s) seu (s) serviço (s) e produto(s) no atendimento de necessidades da demanda ², nos leva a resgatar os seguintes conceitos³ :

. *Produtos e Serviços de Mercado (Específicos) :*

Todos os bens e serviços de consumo divisível, geralmente voluntário que traz satisfação apenas para o consumidor individual ou unidade de consumo, e cujo ato de consumo implica em sacrifício para outros indivíduos.

. *Produtos e Serviços Sociais (ou Coletivos) :*

Todos os bens e serviços de consumo não divisíveis, podendo ou não se caracterizar por consumo voluntário, e, o que é relevante, cujo ato de consumo não prejudica as possibilidades de consumo dos demais, apresentando dificuldades na mensuração do benefício por unidade de consumo.

Estes conceitos podem ser constatados em grande parte das atividades (serviços) desenvolvidas pelas Instituições Universitárias, estabelecendo forte correlação com a viabilidade econômica e desempenho econômico-financeiros sob a óptica privada, desses empreendimentos.

Nas Instituições Universitárias parcela significativa de seus serviços (produtos) é abrangida por aqueles com características sociais (ou gradações intermediárias como os de natureza de semi-sociais). Disto decorre que, sob a óptica do consumidor, há uma tendência a subestimar naturalmente sua utilidade, de tal modo que mesmo existindo um mercado, o seu preço não seria muito diferente de zero. Pelo lado dos agentes ofertantes, as preferências não têm muita visibilidade, dificultando quantificar diretamente os *preços (custos)*, e conseqüentemente, a *avaliação e a atratividade econômica ou financeira*.

Tais considerações iniciais conformam, a nosso ver, questões centrais para decisões e gerenciamento de: Investimentos, Preços, Custos e desempenho das Instituições Universitárias.

¹Muito bem tratada in Henke, E.O.:Introduction to Nonprofit Organizations Accounting; Three Edition Published Co.,Boston,1988.

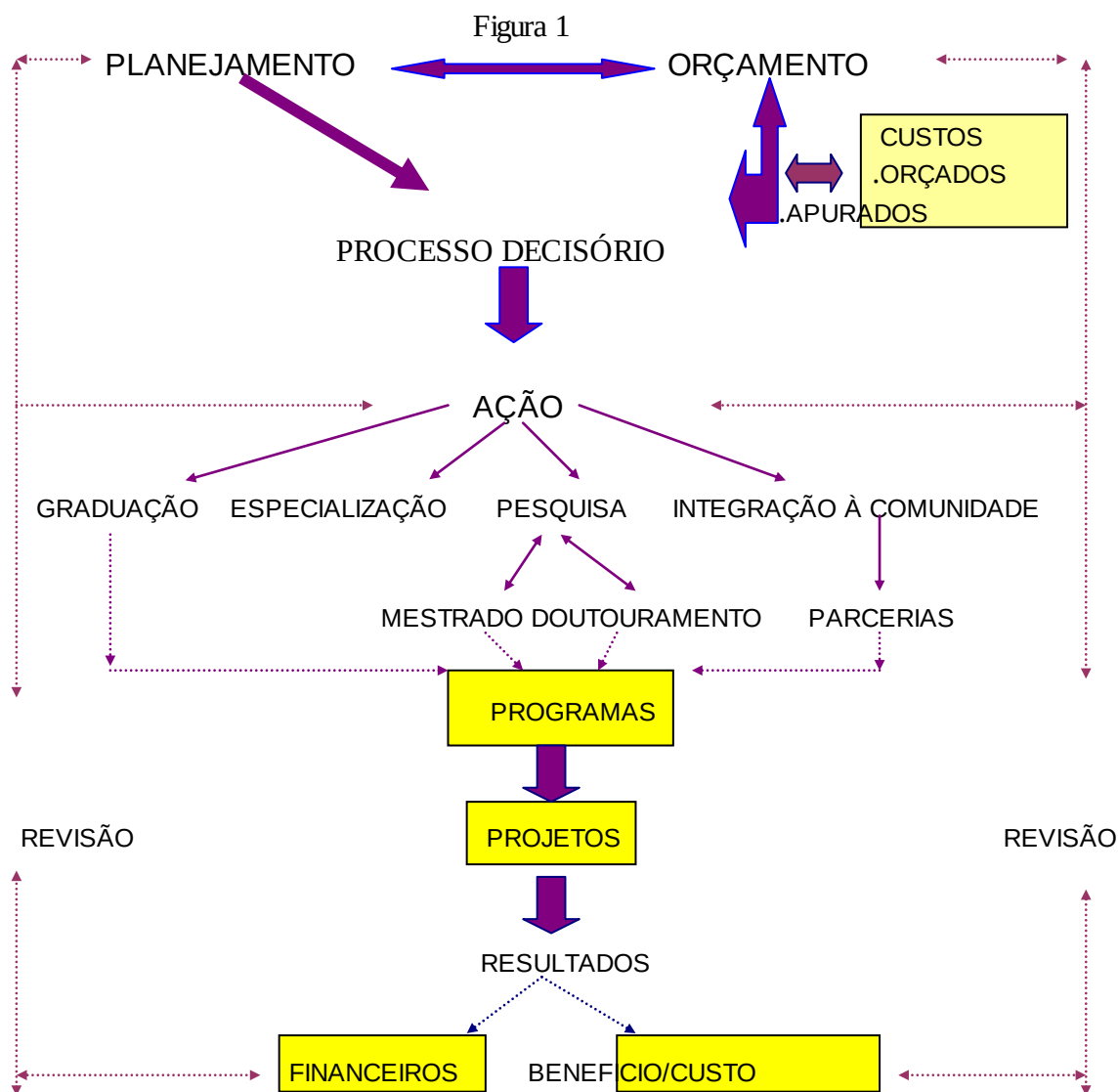
²In Jesus,B.R.: Anais do V Congresso Internacional de Custos -t.II -pags. 1421/1422.

³ In Contador, C. : Avaliação Social de Projetos; Atlas, SP, 1988.

Levando-se em conta ainda , que a reversão do carácter das barreiras à entrada e expansão das empresa na estrutura concorrencial , configura mudanças substanciais no ambiente operacional dos agentes geradores de serviços universitários (Política Educacional, Re-engenharia do Ensino Público, Legislação Comercial e Tributária) . A estes, resta enfrentar muitos dilemas na sua postura estratégica e na forma de gerir e administrar os recursos com eficácia e eficiência , dentro de novos paradigmas de Gestão dos Custos e Resultados .

Diversos aspectos poderiam ser discutidos à partir deste cenário , como Estrutura Organizacional, Gestão Integrada, Planejamento Estratégico ,Qualidade de Serviços, etc. , porém direcionamos nossas preocupações no âmbito da Administração Estratégica de Custos e Orçamentação, novas formas de Genericamente Organizacional (Readministração), e Decisões de Investimento.

O esquema abaixo procura sintetizar o processo administrativo e as relações sistêmicas relevantes entre Planejamento , Custos , Decisões e Actividades nas Instituições Universitárias Privadas.



A figura 1 abrange os aspectos mais relevantes do processo de planejamento econômico-financeiro ⁴ nas Organizações voltadas para serviços e produtos de mercado, e de serviços e produtos semi-sociais ⁵, além de atividades sinérgicas relevantes para o desempenho qualitativo e quantitativo (tanto externa como internamente).

Procura sistematizar a evolução de um processo de gestão tradicional para uma estrutura sistêmica de gestão, avaliação e revisão de Funções, Programas, Projetos e atividades de finalidades distintas. Estas podendo ser identificadas como desde as mais relacionadas com geração de resultados (como p.ex.: cursos regulares de graduação, especialização, disciplinas de créditos de pós-graduações), até aquelas atividades de resultados agregadores de valor (sinergias e de partilhamento de recursos), também inerentes à Instituição Universitária (p.ex.: pesquisas, desenvolvimento de programas e metodologias de ensino, desenvolvimento de docentes, programas e projetos comunitários).

Além disso, inclui o sub-sistema de captação de recursos para Investimentos ou como tradicionalmente se denomina Orçamento de Capital, que dentro das características inerentes à Instituição Universitária deverá atender a programas de diferentes ciclos de maturação (ciclo de vida). Consequentemente este sub-sistema integra em nível operacional a Gestão Financeira Estratégica, cuja arquitetura deverá sustentar as decisões de uso racional do Capital.

Com relação à Gestão dos Capitais, o nível da *curva de experiência* ⁶ organizacional desempenhará papel estratégico fundamental sob duas vertentes: a primeira no sentido de internalizar mudanças substanciais ou não em fontes de financiamento de Pesquisa (captação), e num segundo sentido na incorporação de tecnologia junto aos agentes sociais e produtivos. Estes reflexos tornam-se relevante na sustentabilidade de desempenho diferenciado e de excelência para as Instituições Universitárias.

No Anexo 1, sistematizou-se, com maior detalhe, o processo orçamentário, integrado-o com as Políticas, Orçamentação de Custos e Planejamento do Investimentos.

2- Novos Pressupostos decisórios e Gestão dos Custos Universitários

⁴ Adaptação do Sistema Orçamentário com base in op. cit. Sanvicente, A.Z.; Santos, C.C.: Orçamento na Administração de Empresas-Planejamento e Controle, Atlas, SP, 1995; Welsh, G.A.: Orçamento Empresarial: planejamento do lucro; Atlas, SP, 1970.

⁵ Contador, C.: in op.cit. bibliografia. Melnick, J.: Manual de Proyectos de Desarrollo Económico AAT/Cepal-Naciones Unidas, 1958.

⁶ Na acepção referida por Porter, M.E.: in Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Ed. Campus, RJ, 1989.

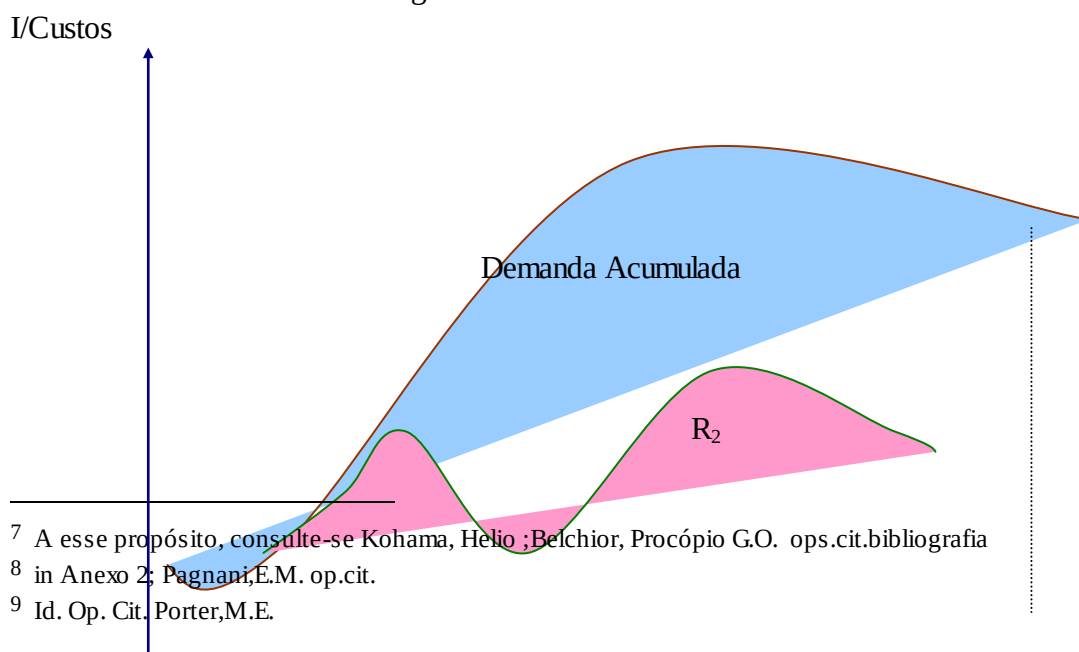
A gestão universitária, dentro dos novos paradigmas de seu ambiente competitivo, deverá evoluir em seus procedimentos e pressupostos decisórios na avaliação de desempenho. As diversas oportunidades proporcionadas pelo novo ambiente competitivo exigirá a incorporação de sistemas integrados de informações, especialmente quanto à avaliação e desempenho dos Custos e resultados, que extrapolam o conceito privado de curto prazo e resultados financeiros. Isto se deve à natureza das atividades e sua diversidade, a que já nos referimos, mas também a novos fatores a elas inerentes. Dentre esses fatores encontram-se:

. A utilização dos conceitos no sistema de gestão da Administração de Custos por Programas e Projetos, dentro da classificação orçamentária segundo critérios de: Unidades de Resultados, Unidades de Custos e Unidades de Investimentos⁷.

. A avaliação de viabilidade mediante projetos e programas com ciclos (período) de maturação diferenciados (em geral médio e longo prazo) cujos resultados deverão ser avaliados sob a ótica financeira e da qualidade diferencial competitiva (benefício/custo, sinergias operacionais, e outros indicadores). A este respeito cumpre exemplificar: um Programa de Curso de Extensão em Técnica Instrumental para Enfermagem, um Programa de Curso Pós-Graduação (“lato sensu”) em Enfermagem, ou ainda, um Programa de Mestrado em Cirurgia, quando desenvolvidos na Unidade Orçamentária Faculdades de Ciências Médicas.⁸

. O fator *Curva de Experiência*⁹ implica na sistematização adequada da apuração de Custos, uma vez que nos diversos ciclos, a velocidade de incorporação das inovações de caráter pedagógico, técnico e docentes multi-disciplinares, se intensificarão, alterando o fluxo de investimentos e os custos operacionais, ao longo do período de maturidade do projeto/ programa.

Figura 2



⁷ A esse propósito, consulte-se Kohama, Helio; Belchior, Procópio G.O. ops.cit.bibliografia

⁸ in Anexo 2; Pagnani, E.M. op.cit.

⁹ Id. Op. Cit. Porter, M.E.

R_1

—————→
T

. A eficácia operacional e o critério de avaliação dos Resultados (Qualitativos e/ou Quantitativos) deve levar em conta não somente Retornos do Investimento , ou de Custo / aluno, em que pese este nível de controle se configurar como uma evolução nos padrões de gestão universitária ¹⁰ .

A capacidade de geração de recursos financeiros , como base de sustentação de Investimentos deve ser apurada , em termos sistematizados , diante de fontes potenciais e alternativas a se originarem do Mercado do Capital (Sistema Financeiro Público, Privado, ou Investidores Conglomerativos) ¹¹

3- Conclusões

A adoção pois de sistemas gerenciais integrados , que incorpore diferentes Sistemas de Custeio , e, principalmente contribuam para um processo decisório eficaz se configura como um dos pontos centrais para a Gestão da Universidade Privada , no seu ambiente operacional.

A habilidade com que essas Organizações internalizem em seus processos de gestão, Sistemas de Custeio em seus diferentes níveis decisórios (operacional , integrativo e estratégico) , resultará numa maior versatilidade e velocidade de resposta a níveis crescentes de competência ,exigidas pelos agentes sociais.

Esta qualificação requerida da gestão deverá significar o engajamento efetivo de diferentes pontos de decisão com capacidade de desenvolver técnica e pedagogicamente programas compatíveis com resultados econômicos e financeiros viáveis para a Instituição Universitária Privada.

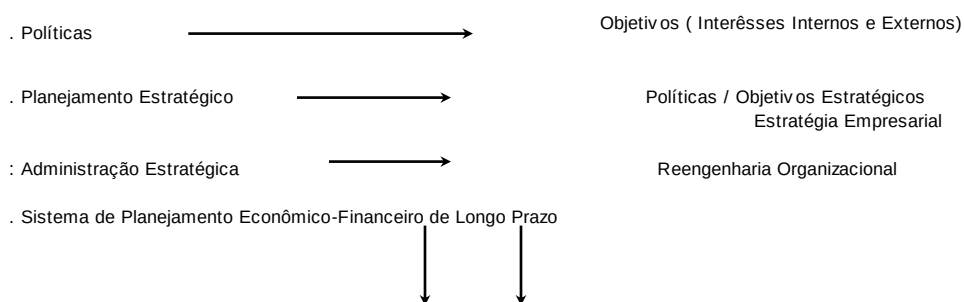
¹⁰ Retome-se o trabalho de Camacho, Nelson A .P.,op.cit.bibl..

¹¹ A esse propósito veja Pagnani,E.M. op.cit.bibl..

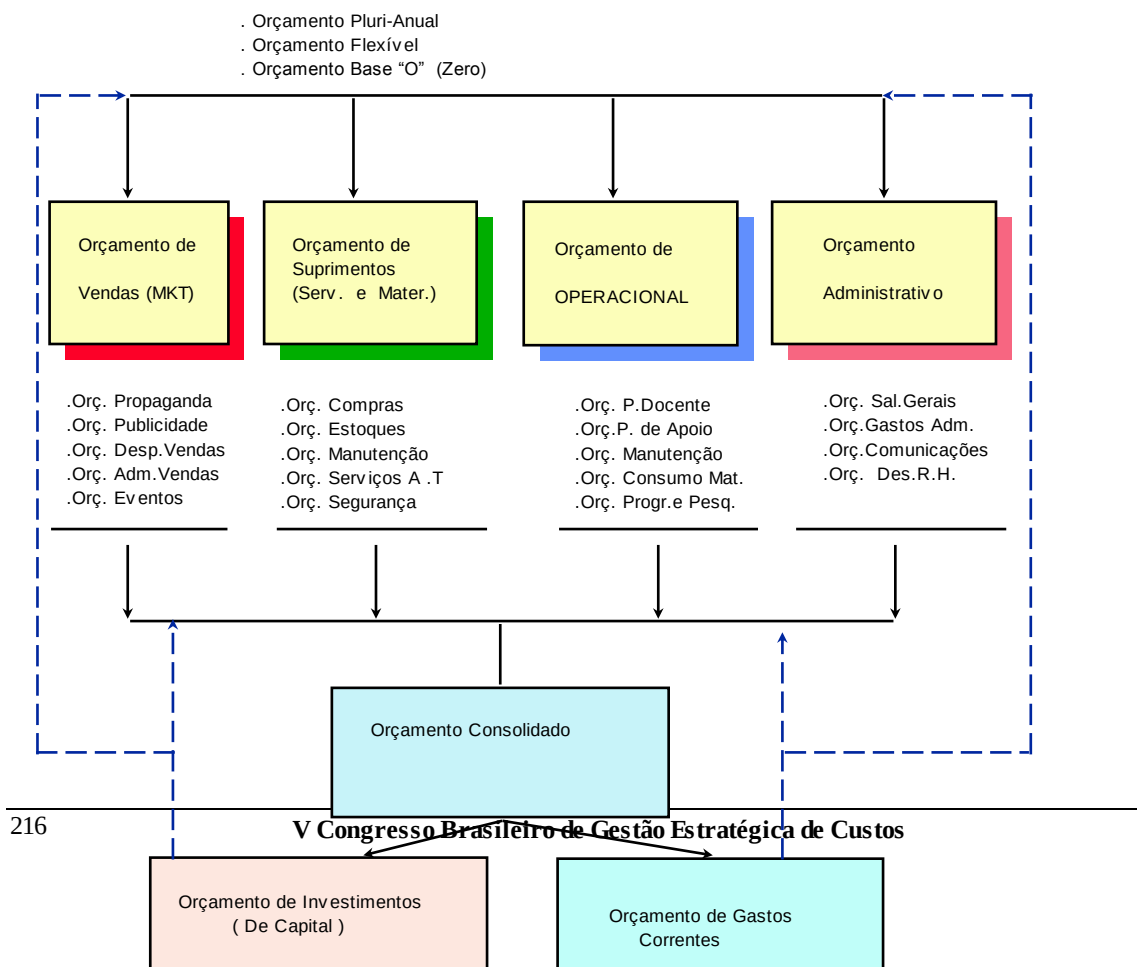
BIBLIOGRAFIA

- Camacho, N. A. P.: O Custo do Aluno Universitário-subsídios para uma sistemática na Unicamp. São Paulo, Ed.da Unicamp,1993.
- Contador, C. R.: Avaliação de Projetos. São Paulo, Atlas, 1988.
- Henke, E. O . : Introduction to Nonprofit Organizations Accounting. Three Edition Publ. Co.,Boston,1988.
- Jesus, B.R.: Sistema ABC: Adaptação às Universidades .Anais do V Congresso Internacional de Custos –tomo II ,pgs.1421/1422, Acapulco,México,1997.
- Melnick, J. : Manual de Proyectos de Desarrollo Economico –AATT/Cepal-Naciones Unidas,1958.
- Pagnani, E.M. : Caso Universitas Capital . Apostila para M.B.A. Gestão Universitária, S..Paulo,1998.
- Porter, M.E.: Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Ed. Campus,R.J.,1989.
- Sanvicente, A. Z.; Santos,C.C.: Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle. S.Paulo,Atlas,1970.
- Kohama, H. : Contabilidade Pública-Teoria e Prática. Atlas, São Paulo,1989.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA -ANEXO 1



ORÇAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO



ESTUDO DE CASO1 - PLANILHA DE ORÇAMENTAÇÃO E CUSTOS

ANEXO 2

Valores em R\$ 1.000,00									
CENTROS DE RESULTADOS E CENTROS DE CUSTOS /INVESTIMENTOS	REITORIA	Total	Unidade Orçamentária: FACULDADE DE ODONTOLOGIA						
			ADMIN.	NUCLEO DE PESQUISA	Clínica	Graduação	Pós-Graduação		
							Especialização	Mestrado	Doutorado
100. UNIDADES DE MENSURAÇÃO									
100.1 - Número de Alunos Matriculados		775				500	200	50	25
100.2 - Área Construída em M2		2.200	500	100	600	500	150	200	150
100.3 - Número de Salas de Aulas		18				10	5	2	1
100.4 - Número de Docentes		135		10	30	50	20	15	10
100.5 - Número de Funcionários		36	15	2	4	5	3	4	3
100.6 - Número de Atendimentos Ambulatoriais		86.400			86.400				
100.7 - Número de Horas/Atendimento		57.600			57.600				
100.8 - Número de horas aula/pesquisa/serviços		72.900		5.400	16.200	27.000	10.800	8.100	5.400
200. CUSTOS COM PESSOAL E E.S.		2.259,4							
200.1 - Pessoal Docente		1.730,0							
200.1.1- Pessoal Docente Horista		930,0		68,9	206,7	344,4	137,8	103,3	68,9
200.1.2- Pessoal Docente Turno Parcial		500,0		37,0	111,1	185,2	74,1	55,6	37,0
200.1.3- Pessoal Docente Turno Integral		300,0		22,2	66,7	111,1	44,4	33,3	22,2
201.1 - Pessoal de Apoio		529,4							
201.1.2- Pessoal Administrativo		352,2	146,8	19,6	39,1	48,9	29,4	39,1	29,4
201.1.3- Pessoal Técnico		177,2	73,8	9,8	19,7	24,6	14,8	19,7	14,8
300. CUSTOS DE MANUTENÇÃO		30,4							
300.1 - Equipamentos de Informática		10,0	4,0	2,0	0,8	1,2	0,8	0,6	0,6
300.2 - Equipamentos de Laboratórios		16,4		3,9	12,5				
300.3 - Veículos		1,0	1,0						
300.4 - Equipamentos de Segurança		0,6	0,6						
300.5 - Edifícios		2,4	0,5	0,1	0,7	0,5	0,2	0,2	0,2
400. CUSTOS OPERACIONAIS		53,6							
400.1 - Água		8,2	4,1		4,1				
400.2 - Luz		12,0	2,7	0,5	3,3	2,7	0,8	1,1	0,8
400.3 - Força Motriz		20,0			20,0				
400.4 - Telefone e Comunicações		1,2	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
400.5 - Assinatura de Jornais		0,2	1,0						
400.6 - Materiais de Consumo		12,0	3,0	2,0	5,0	0,5	0,6	0,4	0,5
500. CUSTOS DE DEPRECIACÃO		48,0							
500.1 - Edificações e Instalações		40,0	9,1	1,8	10,9	9,1	2,7	3,6	2,7
500.2 - Equipamentos de Informática		2,0	0,8	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
500.3 - Equipamentos de Laboratórios		4,0		1,3	2,7				
500.4 - Equipamentos de Salas de Aulas		0,4				0,2	0,1	0,1	0,1
500.5 - Veículos		1,6	1,6						
600. CUSTOS DE MATERIAIS E PUBLICIDADE		18,2							
600.1 - Aquisição de Livros Didát.e Per.		14,2	14,2						
600.2 - Assinatura de Revistas e Periódicos		4,0	4,0						
Total	19.660,8	2.410,4	267,8	169,8	503,4	728,9	305,9	257,2	177,3

