

TERCEIRO GRAU

O Informativo do Gestor Universitário



Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 1 - nº 4 - Março / 2003

Destaques

L&A analisa o impacto do provão na demanda das IES

Página 2

Diagnóstico indica alternativas para hospitais universitários

Página 6

Seminário Nacional discute Políticas de Gestão do Corpo Docente

Página 7



Lobo & Associados aponta o que instituições e alunos esperam do FIES

Página 8

Aquisições, fusões e incorporações

Em jogo, o futuro das IES brasileiras

Paulo Anaya

A verdadeira febre de aquisições, fusões e incorporações, que convulsiona a economia mundial, começa a refletir no Ensino Superior brasileiro. Os primeiros sinais de que o setor está a caminho de profundas alterações foram detectados pela *Lobo & Associados* a partir do crescimento no número de consultas realizadas por gestores de IES e dirigentes de mantenedoras, interessados em se estruturar para dialogar com possíveis investidores e potenciais parceiros nacionais ou estrangeiros. Antecipando-se aos desdobramentos desse processo e valendo-se de estudos recentes que, mais uma vez, comprovam sua condição de referência nacional na área educacional, a *L&A* apresenta o novo cenário nesta edição do **Terceiro Grau**, já alertando para dificuldades e riscos que envolvem operações desse tipo, ressaltando também os cuidados essenciais para assegurar bons resultados em tais empreendimentos. Do diagnóstico dos aspectos internos e externos da corporação aos métodos utilizados para avaliar esse tipo de operação, a Consultoria traça um amplo perfil do que precisa ser apurado e ponderado na hora de ingressar no novo modelo. **Páginas 4 e 5**



Uma questão de qualidade

Em poucos dias de novo governo, a expectativa dos gestores de IES de todo o País foi atropelada por declarações sobre a extinção do Exame Nacional de Cursos (ENC), o Provão. Foi o suficiente para estabelecer um clima de insegurança sobre as novas políticas para o Ensino Superior, ameaçando jogar por terra um importante mecanismo de avaliação. A

opinião, porém, não era compartilhada pelo novo ministro da Educação, senador Cristovam Buarque (PT-DF), que ouvido pelo sócio-diretor da *Lobo & Associados*, professor Roberto Lobo, no dia 6 de fevereiro, permitiu a publicação de comentário em quem manifesta sua disposição de manter e aperfeiçoar o ENC. “O Provão é intocável. Sou comprometido com a defesa da avaliação e fui o pri-

meiro reitor a implantar, na Universidade de Brasília (UnB), um departamento de avaliação”, disse o ministro. A declaração foi reproduzida, com exclusividade, na homepage da Consultoria (www.loboeassociados.com.br). Em tempos de crise, quando há menos recursos para investimentos e manutenção das instituições públicas e o dinheiro anda curto para os que necessitam cursar uma IES

privada, a qualidade pode ser o diferencial para o sucesso, inclusive financeiro, das IES. É em defesa desses princípios, a qualidade do ensino e a viabilidade institucional, que a *Lobo & Associados* atua como consultoria especializada, atenta às necessidades do mercado, com produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente para o setor. terceirograu@loboeassociados.com.br

Os efeitos do Provão na procura pelo Ensino Superior

► Levantamento da Lobo & Associados mostra de que forma os conceitos obtidos no ENC interferem na demanda de estudantes das IES

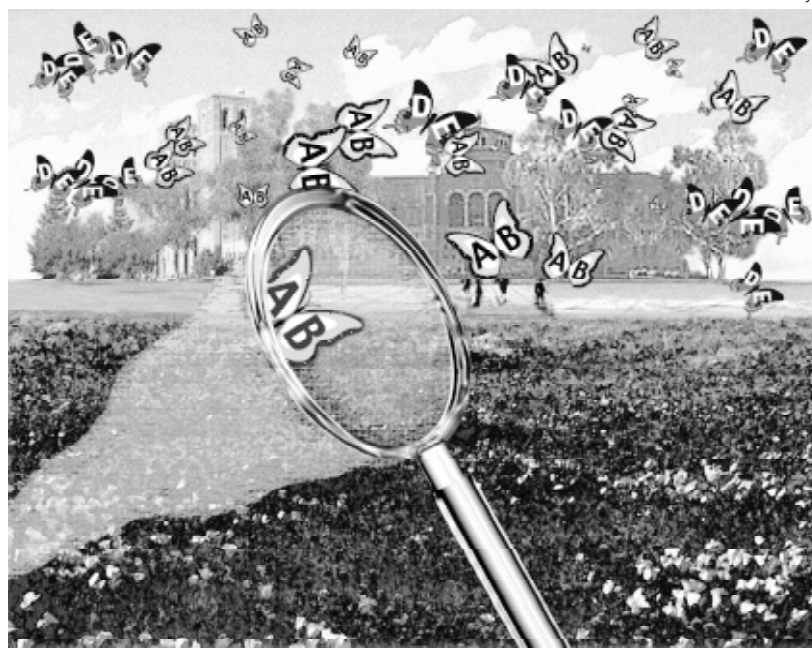
* Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Paulo Roberto Motejunas

Estudo norte-americano realizado por professores universitários daquele país, baseado no acompanhamento de 30 instituições de ensino superior ao longo de 11 anos ininterruptos, indicou que havia estreita relação entre a procura pelos estudantes e as posições dos cursos no ranking da revista *U.S. News and World Report*.

Foi demonstrado que uma queda no ranking podia produzir diminuições significativas na quantidade e na qualidade dos alunos que procuravam o curso, o que, finalmente, repercutia em maus resultados acadêmicos e também em perdas consideráveis de receitas.

No Brasil, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) informou à Imprensa, no final do ano passado, que os cursos mais bem avaliados no Exame Nacional de Cursos (ENC) - Provão tinham uma demanda maior do que os de avaliação negativa. No entanto, como as boas universidades públicas tiveram a relação candidato/vaga aumentada nos últimos anos, seria possível conjecturar que esse crescimento de concorrentes nos cursos mais bem avaliados no Provão fosse consequência do maior interesse pelas universidades públicas. Pesava para essa tese, inclusive, a crise econômica, fazendo com que a gratuidade fosse um diferencial importante para a atração de alunos.

Para investigar a reação do estudante brasileiro ao resultado do ENC, isso é, se o desempenho dos cursos no Provão é



Paulo Anaya

levado em conta pelo estudante na hora de escolher uma faculdade, analisamos o conjunto de cursos das áreas de Direito, Administração e Engenharia Civil, que fizeram o ENC em 1996. Os cursos foram divididos em grupos com muitos A e B (quatro ou mais A e B, e nenhum D ou E) e com muitos D e E (quatro ou mais D e E, e nenhum A ou B). Avaliamos o que ocorreu com o número de inscritos no vestibular para os dois grupos.

Para o conjunto de instituições públicas e privadas, verificou-se que o grupo que teve muitas avaliações ruins perdeu significativo número de candidatos inscritos em seus exames de seleção. Já o grupo dos cursos com boas avaliações teve, em todos os casos, o número de candidatos aumentado.

Nos cursos de Direito, a participação no total do número de candidatos aos processos seletivos para as instituições com quatro ou mais conceitos D ou E registrou variação de **-12,52%**. Resultado inverso verificou-se nos cursos de Direito com quatro ou mais conceitos A e B, que tiveram uma variação positiva, com **24,53%** mais pretendentes aos seus cursos.

Seguindo o mesmo critério, os cursos de Administração, com maior número de D e E, variaram pouco, porém negativamente (**-3,35%**). Já aqueles com mais A e B ganharam **16,39%** de candidatos.

Os cursos de Engenharia Civil que obtiveram conceitos negativos - mais de quatro notas D ou E - perderam mais de um quarto dos inscritos (**-27,08%**) e os com melhores conceitos cresceram um pouco o número de candidatas (**4,12%**).

Para eliminar o possível efeito do crescimento da demanda pelas grandes universidades públicas, em geral bem avaliadas no ENC, foram, então, retiradas da estatística todas as IES públicas. Refeito o cálculo, o universo das IES privadas relacionou as instituições confessionais, comunitárias, filantrópicas e particulares.

Para esse segmento, os cursos de Direito bem avaliados tiveram um crescimento de **21,18%** no número de inscritos, enquanto as mal avaliadas perderam **9,10%**.

Os cursos de Engenharia Civil, com bons resultados no ENC, tiveram sua procura aumentada em **15,38%**, enquanto os mal avaliados perderam **7,74%**.

A exceção foram os cursos de Administração de Empresas, em que houve uma queda geral de demanda, tanto para os cursos bem avaliados quanto para os de desempenho ruim. Os bem avaliados perderam **4,48%** do número de inscritos, menos da metade da queda de **10,33%** verificada nos mal avaliados.

Nesse caso, a explicação provável é a proliferação de novos cursos de Administração implantados no Brasil. No entanto, os melhores cursos tiveram desempenho superior aos mal avaliados.

A conclusão a que se pode chegar é que, em nosso País, está ocorrendo um efeito semelhante ao que aconteceu nos Estados Unidos, onde os alunos procuram os cursos melhor avaliados (nos critérios existentes e para os quais têm acesso).

Segundo o Plano Nacional de Educação, no Brasil se pretende expandir o Ensino Superior para abrigar cerca de seis milhões de matrículas até o final da década. Para que isso seja feito, preservando, na medida do possível, sua qualidade sem novos e grandes investimentos estatais, é difícil conceber uma política educacional que possa prescindir de critérios objetivos de avaliação e da informação palpável e comparativa sobre as IES e seus cursos, para os estudantes e para o mercado.

Essa é, exatamente, a política que está em curso no cenário educacional brasileiro. Nunca se viu uma preocupação maior com a qualidade dos cursos, ou maiores investimentos em infra-estrutura e aprimoramento do corpo docente. Isso ocorre porque, nunca se observou, também, tamanha necessidade de buscar a qualidade como um diferencial concreto e demonstrável que atrai o aluno e, afinal, auxilia a enfrentar a concorrência.

Roberto Leal Lobo e Silva Filho é engenheiro elétrico formado pela PUC (RJ), doutor em Física e Honoris Causa pela Purdue University (EUA). Foi diretor do Instituto de Física de São Carlos e reitor da USP. É sócio-diretor da Lobo & Associados. Paulo Roberto Motejunas é matemático formado pela Universidade Mackenzie (SP), com especialização em Física pela USP. Foi diretor de Graduação da Universidade de Mogi das Cruzes e é consultor da Lobo & Associados.

2

TERCEIRO GRAU

Variação da demanda por cursos em função do ENC/Provão

DIREITO		ENGENHARIA CIVIL		ADMINISTRAÇÃO	
IES em geral		IES em geral		IES em geral	
Conceitos	Variação	Conceitos	Variação	Conceitos	Variação
A / B*	+24,53%	A / B	+ 4,12%	A / B	+ 16,39%
D / E**	- 12,52%	D / E	- 27,08%	D / E	-3,35%
IES Privadas		IES Privadas		IES Privadas	
Conceitos	Variação	Conceitos	Variação	Conceitos	Variação
A / B	+ 21,18%	A / B	+ 15,38%	A / B	-4,48%
D / E	-9,10%	D / E	-7,74%	D / E	- 10,33%

* 4, 5 ou 6 A e/ou B e o restante C

** 4, 5 ou 6 D e/ou E e o restante C

Fonte: Lobo & Associados

Expediente

Terceiro Grau é um informativo da Lobo & Associados Consultoria e Participação S/C Ltda. Sede à Av. Frederico Straube, 395 - Vila Oliveira - CEP 08790-310 - Mogi das Cruzes - SP - Tel/Fax: 11 4796-2811 - Homepage: www.loboeassociados.com.br - E-mail: loboea@loboeassociados.com.br

Produzido pela On Line Agência de Comunicação Ltda. Tel/Fax: 11 4796-7821 - E-mail: contato@onlineag.com.br - Jornalista responsável: Roberto Viegas Mtb 18.546 - Produção Gráfica: Help Mídia Comunicação Empresarial - Tel/Fax: 11 4738-4240 - E-mail: contato@helpmidia.com

Colaboraram nesta edição: Darwin Valente (textos), Edson Martins (fotos) e Ana Lúcia Neiva (revisão)



Consultoria orienta instituições a encontrar o equilíbrio financeiro

► Programa de Adequação e Meios e Estruturas da L&A melhora a competitividade, ajuda a IES no controle eficiente dos custos, orienta a definição de novos investimentos e a captação de receitas

O Ensino Superior enfrenta, a cada dia, novos desafios para se ajustar às contingências da economia brasileira e mundial. O setor sofre as conseqüências de inúmeros fatores ligados ao mercado e à legislação do Ministério da Educação, que podem desencadear problemas gravíssimos em sua saúde financeira. O quadro verificado levou a Lobo & Associados a desenvolver um programa focado exclusivamente nos principais gargalos das IES. O produto é resultado de levantamento feito pela Consultoria após o Seminário “A Gestão Financeira das IES”, realizado em junho de 2002, em São Paulo.

O Programa de Adequação de Meios e Estruturas responde às mais constantes dúvidas dos gestores universitários que enfrentam o aumento da concorrência nas áreas de atuação de suas instituições, sofrem com a redução de demanda, buscam viabilizar preços mais competitivos e necessitam orientar seu crescimento com base no equilíbrio dos recursos de receita, investimentos, custeio e manutenção.

Com a orientação da L&A, as IES conseguem analisar os diferentes cenários e definir novos projetos com base em dados apurados exclusivamente para o Ensino Superior.

“O que se verifica é que, em muitas IES, os custos do ensino são exagerados e os resultados ficam aquém do esperado, inclusive na área acadêmica”, explica a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da L&A. Segundo ela, “a definição



Para os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, estão na área acadêmica e no seu conhecimento o segredo para o controle de grande parte dos custos e as saídas para a captação de receitas pelas IES

do foco de atuação da instituição pode determinar seu sucesso”.

O controle dos custos de uma IES envolve indicadores não disponíveis pelos métodos convencionais de análise financeira empresarial. Por isso, as IES tendem a encontrar maior dificuldade para avaliar suas estruturas e perceber o quanto muitas delas são inadequadas e onerosas.

“Entre os erros mais comuns estão, por exemplo, uma IES privada aplicar a mesma estrutura de uma IES pública e uma instituição investir pesadamente na implantação de pesquisa e extensão sem obter qualquer retorno”, cita o professor Roberto Lobo, sócio-diretor da L&A.

O fundamental para os diretores da Consultoria é a IES buscar a redução de custos sem abrir mão da qualidade. O pro-

grama da L&A inclui o levantamento de indicadores que avaliam a relação aluno/professor, aluno/funcionário e funcionário/docente buscando o perfil mais adequado para cada tipo de instituição ou a análise do orçamento acadêmico e da própria distribuição de horas/aulas em relação aos currículos, espaços disponíveis e divisão de turmas.

A experiência na gestão de IES deu aos professores Maria Beatriz e Roberto Lobo a certeza de que sempre há um modo de reduzir custos, sem que isso represente sacrificar o que deve ser a principal missão de uma IES: o ensino de qualidade. “Esse programa é perfeito também para as IES que precisam ou desejam se transformar em fins lucrativos ou necessitam adequar seus custos diante da iminente perda da condição filantrópica e conseqüente imunidade tributária”, argumentam.

Para oferecer mais esse serviço às IES, a L&A dispõe de consultores especializados em Ensino Superior, com vasto conhecimento em gestão universitária moderna nos setores público e privado. Os sócios-diretores da Consultoria participam das reuniões estratégicas e orientam os levantamentos imprescindíveis para que a assessoria seja voltada para os resultados, não necessitando, porém, de acesso a informações de receita e dados sigilosos.

Em no máximo 90 dias, a IES recebe uma ampla avaliação de seus meios e estruturas elaborada pela L&A, com relatórios sobre os pontos críticos, sugestões de ações rápidas e emergenciais e estratégias para a introdução das mudanças necessárias, de acordo com a cultura da instituição.

Clipping

CartaCapital

POÍTICA, ECONOMIA E CULTURA

Em reportagem especial, a revista discutiu, em sua edição de 11 de dezembro, a dificuldade de escolha do curso e da faculdade por estudantes brasileiros. Também destacou as carreiras mais populares, com comentários do professor Roberto Lobo, sócio-diretor da L&A, e quadro elaborado pela Consultoria com a evolução registrada nas áreas de Administração, Direito, Engenharias e Medicina nos últimos quatro anos.

veja

O artigo “Geografia e mitologia da pesquisa”, assinado pelo articulista Claudio de Moura Castro, na edição de 25 de dezembro, citou estudo da professora Maria Beatriz Lobo que estima o custo mínimo de uma mensalidade para uma IES viabilizar projetos de pesquisa sem recursos públicos. O levantamento integra o acervo de relatórios da L&A.

Journal da tarde

Em reportagem de 25 de dezembro, que apontava alternativas nos processos seletivos das IES, o professor Roberto Lobo, em entrevista à repórter Daniela Tófoli, criticou a sugestão do MEC de implantar a avaliação seriada para o ingresso nas IES públicas. Para outra matéria, publicada em 27 de janeiro, a jornalista também consultou a L&A para apresentar recomendações fundamentais na hora de escolher uma faculdade.

FOLHA DE S. PAULO

No dia 26 de dezembro, a Coluna Tendência e Debates publicou artigo assinado pelos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo alertando para “O risco do retrocesso”, título que resume a opinião dos dois consultores sobre a expansão das IES em relação às medidas em discussão no âmbito federal para o funcionamento do Ensino Superior. Já no dia 26 de fevereiro, no Folha *Sinapse*, o professor Roberto Lobo foi entrevistado sobre os modelos de pesquisa adotados pelas IES privadas brasileiras, na reportagem “Pesquisa: vocação ou marketing?”

RÁDIO ELDORADO

Em entrevista ao âncora Leandro de Andrade, no dia 3 de fevereiro, o professor Roberto Lobo defendeu a autonomia das universidades públicas, citando como exemplo as conquistas registradas na formação acadêmica, pesquisa e extensão na Universidade de São Paulo (USP), da qual foi reitor no período de 1990/93.

Diferenciais que a Lobo & Associados oferece às IES



* Que atendem a legislação vigente, parâmetros de qualidade e diferenciação por área
** Tendo em vista a qualidade, a viabilidade e a relação custo/benefício dos projetos
*** De alunos, professores e funcionários e estudo de direcionamento de investimentos

Aquisições atingem todos os setores. Até o do Ensino

► Novas estratégias de mercado começam a ser avaliadas como instrumento para a solução de problemas enfrentados pelas instituições



Nas últimas décadas, movimentos estratégicos em diversos setores da economia mundial surpreenderam aqueles que nunca imaginaram ver

grandes estruturas empresariais com larga tradição no mercado, nome e imagem consolidados, cederem espaço para outros grupos, em operações de aquisição, fusão ou incorporação. A acirrada concorrência e as dificuldades financeiras determinaram o surgimento de novas marcas, o fortalecimento de algumas e o desaparecimento de outras tantas.

No Brasil, alguns exemplos mais significativos estão no setor bancário, que passou por uma profunda reestruturação a partir do Plano Real com o ingresso pesado, inclusive, de grupos estrangeiros. Mas a absorção dos mais fracos pelos mais fortes, dos menores pelos maiores, ou simplesmente por aqueles que querem melhorar seu desempenho, diversificando e ampliando seu espectro de atuação, foi muito mais além do que uma simples operação comercial.

Nos últimos anos, esse processo foi tema de polêmicas discussões no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), encarregado de avaliar processos como o que uniu a Brahma e a Antarctica na Ambev; ainda analisa a expansão do Grupo Pão de Açúcar, a união da Nestlé e da Garoto, e que, em breve, deverá se debruçar sobre a parceria da TAM e da Varig, na aviação comercial.

O ciclo em ebulição no Brasil já foi vivido em outros países. No final dos anos 80, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com executivos norte-americanos e europeus revelou que mais de 80% dos entrevistados esperavam que suas empresas participassem de uma ou mais aquisições nos dez anos seguintes. Ao final desse período o que se verificou foi que dois terços das aquisições e fusões, estudadas em artigo de capa da Revista *Newsweek*, haviam fracassado, resultado de erros estratégicos durante o processo. Segundo Michael Porter, autor do estudo, somente advogados, banqueiros de investimentos, vendedores e corretores tinham prosperado na maior parte das aquisições.

Na Educação não é diferente e o que já acontece em vários países pode ocorrer aqui também. Na verdade, algumas iniciativas nesse campo já marcam uma nova fase do mercado. Consultas, levantamentos e prospecções sinalizam que as instituições de ensino, inclusive as de nível superior, estão se estruturando como empresas, se organizando para compreender e dialogar com grupos de investidores e potenciais parceiros nacionais e estrangeiros.



Gestores de todo o País acompanham exposição de Roberto Lobo (no destaque) e de outros convidados sobre alternativas para a questão financeira das IES

Hora de buscar alternativas e investimentos

Referência nacional em Educação, a *Lobo & Associados* registrou, nos últimos meses, o crescimento de consultas de bancos e escritórios e de gestores de IES e dirigentes de mantenedoras sobre questões financeiras. O Seminário Nacional “A Gestão Financeira da IES”, realizado em junho de 2002, em São Paulo, ampliou esse debate com a análise de alternativas para o setor.

Naquele encontro, Oliver Mizne, diretor da Ideal Invest - Assessoria e Investimentos em Educação, falou para mais de 200 gestores de todo o País sobre as saídas para as IES que têm finalidade lucrativa ou não lucrativa. Para o primeiro grupo de instituições, além de recursos no mercado para o financiamento da dívida, é facultada a possibilidade de captação de sócios ou investidores.

“Para as IES que buscam parceiros, a decisão pode ter motivação exclusivamente financeira ou - diante de outras variáveis do mercado - estratégica”, lembrou Mizne. Nesse caso, o reforço para a atuação da IES pode vir de investidores nacionais ou estrangeiros, interessados em participar do processo de crescimento do setor, onde existe menos de 15% de matrículas no Ensino Superior, em relação à população de 18 a 24 anos.

O presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São



O presidente do Semesp, Gabriel Rodrigues, diz que os cenários inspiram transformações

Paulo (Semesp), Gabriel Mário Rodrigues, afirmou no evento da *L&A* que os novos cenários - mundial e nacional - vêm inspirando o profundo processo de transformação no setor de Educação Superior. “O nível de competição vem crescendo ano a ano, indicando que as IES que não possuem diferencial competitivo terão sérios problemas de sobrevivência”.

Segundo ele, “as receitas tem crescido menos que as despesas, o número de instituições aumentou quase 50% num período de apenas cinco anos (de 685 em 1995 para 1050 em 2000) e o valor das mensalidades não tem acompanhado a inflação”. Para o presidente do Semesp, “grandes grupos educacionais trazem um nível de profissionalização maior, acirrando a competição”. E



Para o diretor da Ideal Invest, Oliver Mizne, a decisão de parceria pode ser financeira ou estratégica

advertiu: “Os estrangeiros já estão aqui”.

“Quando analisamos uma IES para projetos de aprimoramento ou qualquer outro tipo de operação, sempre olhamos o conjunto de fatores que impactam a instituição - financeiros, jurídicos, mercadológicos, mas, principalmente, o desempenho acadêmico existente”, afirma o professor Roberto Lobo.

“É da questão acadêmica, inclusive, na definição do que é possível e do que é desejável, que decorre grande parte das soluções para que se encontre um diferencial competitivo e a conseqüente viabilidade financeira desejados por todos - quem compra, quem incorpora, quem vende ou quem procura o sucesso de seu empreendimento”, conclui Lobo.

Roteiro básico de cuidados para os dois lados

► *Sócios-diretores da Lobo & Associados alertam para itens essenciais que devem ser observados nos processos de aquisição ou fusão*



As maiores preocupações num programa de aquisição devem estar concentradas na avaliação correta dos riscos e se o crescimento de uma

corporação só pode ser feito por meio desse mecanismo. O fracasso de muitas aquisições revela que elas dependem de um processo disciplinado, apoiado na orientação de especialistas experimentados e bem informados, capazes de assessorar o alto dirigente a analisar o impacto do andamento das alternativas sobre a própria corporação.

Um dos maiores especialistas nesse mercado nos Estados Unidos, John M. McDonagh, afirma que aquisições podem ser malsucedidas porque deixam de ser verificados aspectos essenciais da empresa. Mais importante do que a análise concentrada em assuntos fiscais, jurídicos e contábeis (em vez de financeiros), que não ajudam muito na avaliação da empresa, o foco da observação deveria estar na “alma do negócio”.

Para ter abrangência, esse levantamento precisa considerar aspectos internos e externos da corporação. Os internos compreendem a história e a experiência da empresa, os produtos



A professora Maria Beatriz afirma que reduzir custos e rever estruturas são itens fundamentais na correção de rumo na gestão para viabilizar a perenidade e/ou a transferência da Instituição

tas pelo comprador em potencial a respeito do desempenho esperado para ganhos futuros e o fluxo de caixa proveniente da aquisição. A citação do filósofo Publilius (Século I a.C.) define bem essa situação: “Todas as coisas valem aquilo que o comprador pagar por elas”.

“Caso as projeções de determinado grupo indiquem certo valor para a compra, outra corporação interessada pode,

baseada em projeções parecidas, oferecer proposta maior, por já trabalhar na área e ser capaz de eliminar custos indiretos e beneficiar-se de alguma forma com a combinação das duas empresas”, explica Roberto Lobo.

Vários mecanismos podem ser utilizados para estimar quanto vale uma empresa. Alguns ponderam a relação preço/lucro de empresas do setor ven-

didadas num certo período. Outros buscam o valor contábil, que pode não refletir o valor real dos ativos, ou, ainda, usam o método da análise de liquidação. Nesse caso, a empresa com negócios de pequeno valor em andamento passa a ter sua importância estimada pelo que seus ativos, se vendidos, conseguem auferir em leilão.

Uma alternativa seria levar em conta uma projeção de desempenho por certo tempo, a necessidade de reinvestimento para atingir as projeções, o valor residual da empresa ao final do período e uma taxa de desconto capaz de comparar os resultados da aquisição com outros tipos de investimentos de capital.

Esse método, mais sofisticado, exige a análise detalhada da empresa e do meio externo, que pode ser feita, ou encomendada, por quem está comprando e/ou vendendo.

Para isso, a credibilidade e a *expertise* dos analistas, consultores ou especialistas na área de atuação da corporação (até porque não se está falando somente dos itens contábeis do negócio) podem fazer toda a diferença.

“Esse tipo de postura não se restringe a momentos de venda ou abertura societária. Prospectar novas atividades, oportunidades, investimentos ou possibilidades de redução de custos, tanto na estrutura como nas atividades-fim, são imperativos para correções de rumo na gestão, que viabilizam a perenidade e/ou a transferência da instituição”, afirma Maria Beatriz Lobo.

Esse tipo de postura não se restringe a momentos de venda ou abertura societária de uma Instituição de Ensino Superior

Maria Beatriz Lobo

e serviços que oferece e a possibilidade de novos lançamentos, o mercado, a tecnologia, a infra-estrutura de apoio à produção, além da organização e das finanças. O cenário externo detecta as concorrentes com maior profundidade possível.

O diagnóstico é capaz de revelar como a empresa chegou ao estágio em que se encontra, os recursos e a capacidade usados para enfrentar as concorrentes e identificar para onde a corporação projeta seu futuro de longo prazo. É fundamental descobrir lacunas em produtos, marketing, tecnologia ou gerência, que precisam ser preenchidas para que a instituição possa realizar metas, tempo e investimentos necessários.

O valor da operação pode variar radicalmente, dependendo das hipóteses fei-

Um “homem de idéias” no comando do CNPq

“Um profissional de excelentes idéias”. Assim o professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*, define o médico e professor Erney Plessmann Camargo (foto), que assumiu, no dia 14 de fevereiro, a presidência do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em Brasília.

O professor Lobo pôde contar com a criatividade e competência do novo presidente do CNPq em vários períodos de sua trajetória. Inicialmente, na USP, entre 1992/93, quando Camargo foi seu pró-reitor de Pesquisa. Anos mais tarde, na Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), a seu convite, o novo presidente do CNPq coordenou a elaboração do Projeto de Saúde da UMC com o professor Dalmo Amorim, que foi diretor da Faculdade de Medicina da USP.



Professor titular da Universidade de São Paulo e pesquisador renomado na área de Ciências Biomédicas, com inúmeros trabalhos publicados no exterior, Erney Plessmann Camargo também atuou

em três importantes projetos desenvolvidos pela *L&A* na área de saúde para IES de vários estados do País.

“O professor Erney chega à presidência do CNPq num momento propício para a definição de novos investimentos no setor, pela disposição já anunciada pelo Governo Federal de apoiar a Ciência e a Tecnologia como setores estratégicos para o desenvolvimento do País”, afirma o professor Roberto Lobo.

Segundo a professora Maria Beatriz Lobo, a criatividade e competência do novo presidente puderam ser confirmadas durante a convivência e o desenvolvimento de trabalhos na Consultoria. Até ser nomeado, Camargo ocupava o cargo de diretor do Instituto Butantã, em São Paulo.

Uma solução para os hospitais universitários

► *Conhecimento e eficiência da Lobo & Associados são decisivos para a análise de uma estrutura de grande complexidade*

A Lobo & Associados está colocando a experiência e o conhecimento de seus diretores e consultores a serviço das IES que enfrentam dificuldades com os hospitais universitários. Verdadeiros sorvedouros de receitas de instituições públicas e privadas, esses hospitais se transformaram num gigantesco problema para os gestores, que têm pela frente um duplo desafio: a manutenção de um ensino de qualidade e a administração de um setor ligado à área de saúde, vulnerável às incontáveis deficiências do Sistema Único de Saúde (SUS).

Para auxiliar nessa difícil equação, cuja solução quase sempre é decisiva para as finanças de qualquer instituição, a L&A conta com renomados especialistas em administração hospitalar, ensino médico e pesquisa na saúde, que trabalham integrados sob supervisão do sócio-diretor Roberto Leal Lobo, ex-reitor da USP, que comandou, durante a sua gestão, o hospital universitário e as unidades do Hospital das Clínicas em São Paulo e Ribeirão Preto. Foi também conselheiro do Hospital do Câncer, na Capital, e, com Maria Beatriz Lobo, coordenou os estudos que deixaram para a revisão do Hospital Universitário da Universidade de Mogi das Cruzes. A



Divulgação/UCPEL

Consultoria indica alternativas para que os hospitais universitários possam manter a qualidade de ensino e equilibrar as pesadas despesas decorrentes da prestação de atendimento médico

união da visão da gestão de IES e de hospitais universitários tem se tornado fundamental para o sucesso dos trabalhos de avaliação, como no caso dos hospitais da Universidade Severino Sombra, em Vassouras (RJ), e da Universidade Católica de Pelotas (RS), desenvolvidos pela L&A.

As experiências serviram, também,

para mostrar que não se pode tratar da mesma maneira os problemas de hospitais convencionais e universitários. “É impossível desvincular o hospital da universidade. Ele precisa ser pensado como um laboratório de ensino”, assegura Maria Beatriz, lembrando as dificuldades que as consultorias especializadas em administração normalmente enfrentam para entender a dinâmica dessa relação.

O trabalho da L&A se propõe a fazer uma ponte entre a gestão dos setores de ensino e hospitalar, com ênfase para análise da área financeira, por meio de indicadores específicos. Não se trata de auditoria, dizem os diretores, mas de uma detalhada avaliação que oferecerá ao reitor um roteiro dos principais problemas e a orientação sobre o que fazer para melhorar a qualidade e o aproveitamento do hospital.

Depois de discutir o relatório final com o comando da Consultoria, o reitor receberá um documento com as respostas das principais perguntas relativas à situação do hospital, toda a descrição e análise sobre as despesas, as possibilidades de ampliar as receitas e as orientações sobre investimentos.

Qualidade e experiência

A Pesquisa Global de Mercado, instrumento fundamental para a gestão das IES, é um dos produtos diferenciados oferecidos pela Lobo & Associados. Trata-se de um estudo que parte do perfil da IES, dos cenários, da análise da concorrência e do público-alvo para a definição da demanda disponível para a abertura de cursos ou ampliação de vagas, incluindo sugestões de mensalidades a serem praticadas.

“Para o gestor universitário, é importante que a pesquisa saiba traduzir os dados para ajudá-lo nas decisões”, afirma Maria Beatriz Lobo, que aponta a complexidade do setor de ensino superior como uma dificuldade que empresas do ramo de pesquisa de produtos têm para compreender as necessidades das IES.

Adaptar-se às peculiaridades do setor é uma das características que orientam a metodologia do Diagnóstico Administrativo, uma avaliação de dados, rotinas e procedimentos que ajudam a gestão das instituições. O levantamento demonstra como está a administração e aponta novos caminhos ao gestor, que poderá utilizar-se também da Consulta/Dia, outro produto da L&A, que atende a questões específicas ou pareceres, especialmente ligados à legislação e administração. Para isso, basta o envio antecipado de documentos para que o caso seja estudado e depois discutido numa reunião com o gestor. O resultado é encaminhado, por escrito, logo em seguida.

Para facilitar ainda mais o atendimento à distância, foi criado o programa *Lobo's Best Solutions*, que permite consultas via e-mail sobre qualquer assunto de ordem administrativa e acadêmica, cujas respostas exijam, em média, três laudas de papel ofício. Entre outros produtos, a L&A oferece o CD-ROM sobre a Pesquisa Nacional de Inadimplência, feita com exclusividade pela Consultoria.

6

TERCEIRO GRAU

ITENS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DA L&A PARA HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS

- Relação custo/benefício das diferentes atividades;
- Relação com as atividades acadêmicas e atendimento ao estudante das áreas correlatas na Universidade;
- Origem e distribuição das atuais e possíveis fontes de receita;
- Origem e distribuição de suas despesas;
- Composição do pessoal;
- Relação do HU com seu corpo clínico;
- Relação docência/atendimento dos profissionais de saúde;
- Relação do HU com o atendimento de saúde local, incluindo as políticas públicas do setor de saúde da região.

Cartas

Cumprimentos

Recebemos o **Terceiro Grau** e acompanhamos pelo site (www.loboeassociados.com.br) as notícias de interesse das IES de todo o País.

Heraldo Moreira - Unicema - São Luís - Maranhão

Agradecemos o envio do **Terceiro Grau**, periódico que enriquece o acervo da biblioteca da FANAP e está sendo bem

aceito pelos nossos usuários. **Francisca R. Silva** - Faculdade Nª Srª Aparecida - Aparecida de Goiânia - Goiás

Recebemos e agradecemos o envio do Informativo do Gestor Universitário - nº 3 - dezembro de 2002 - **Cristina de Cássia Mendes** - Centro Universitário Claretiano - Ceular - Batatais - São Paulo

Acusamos o recebimento do Informativo **Terceiro Grau**, disponibilizado aos nossos alunos, professores e funcionários em nossa biblioteca. **Ana Teresa Fava Nogueira** - Fundação Educacional de Votuporanga - Votuporanga - São Paulo

Edições anteriores

Solicito envio do exemplar referente a setem-

bro/2002. **Joyce Sampaio** - Centro Universitário do Maranhão - São Luís - Maranhão

Na internet

A integra das edições anteriores do *Terceiro Grau* está disponível no site da L&A (www.loboeassociados.com.br). Mensagens por e-mail podem ser enviadas para terceirograu@loboeassociados.com.br

Seminário vai discutir gestão do corpo docente

► Instituições de todo o País poderão participar do evento que a Lobo & Associados irá promover no próximo mês de junho, em São Paulo

As políticas de gestão do corpo docente das IES serão o tema do seminário nacional semestral, que a *Lobo & Associados* irá realizar de 3 a 5 de junho, no Hotel Blue Tree Towers Faria Lima, em São Paulo. Destinado a reitores, pró-reitores, dirigentes de mantenedoras e coordenadores acadêmicos, o evento pretende debater e apontar soluções para as questões ligadas a “uma parte sensível e, ao mesmo tempo, fundamental para toda instituição”, como ressalta a sócia-diretora da *L&A*, professora Maria Beatriz Lobo.

Partindo do princípio de que “não existe ensino de qualidade sem um corpo docente de alto nível”, o seminário pretende oferecer uma visão geral do que é indispensável saber para resolver problemas de ordem acadêmica e, simultaneamente, enfrentar as dificuldades com a administração e gestão financeira dos docentes, que consomem a maior fatia da



Os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz e a equipe de apoio dos eventos nacionais organizados pela consultoria, nos últimos três anos, para gestores universitários

folha de pagamento.

Questões delicadas como contratação, avaliação, promoção, orçamento acadêmico, distribuição de horas-aulas, administração de tempos integrais e mecanismos para remuneração do trabalho do professor são alguns dos assuntos que serão

debatidos entre os especialistas da *L&A* e os participantes.

“Nosso objetivo é disponibilizar para as instituições brasileiras uma visão da administração do corpo docente partindo de algumas premissas, como a necessidade de conhecer as principais políticas para o setor, a missão do professor universitário e o modelo de carreira para docentes, que muitas IES ainda não possuem ou simplesmente copiaram das instituições públicas”, diz Roberto Lobo.

Durante o seminário, também será criado um espaço para que os participantes possam apresentar suas experiências ligadas à área do corpo docente. Um resumo da Pesquisa Nacional sobre o Corpo Docente das IES privadas será apresentado em primeira mão. O ministro da Educação, Cristovam Buarque, foi convidado para expor as políticas governamentais voltadas para o corpo docente das IES.

Falta de dados sobre professores motiva Pesquisa Nacional

Após o sucesso da Pesquisa Nacional sobre a Inadimplência nas IES privadas, cujos resultados obtiveram grande repercussão na imprensa e nos meios acadêmicos de todo o País, a *Lobo & Associados* está iniciando a distribuição dos questionários para uma nova avaliação. A Pesquisa Nacional sobre Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas pretende traçar um panorama das dificuldades e soluções encontradas pelas instituições na administração das mais importantes questões ligadas aos professores, em cada região do País.

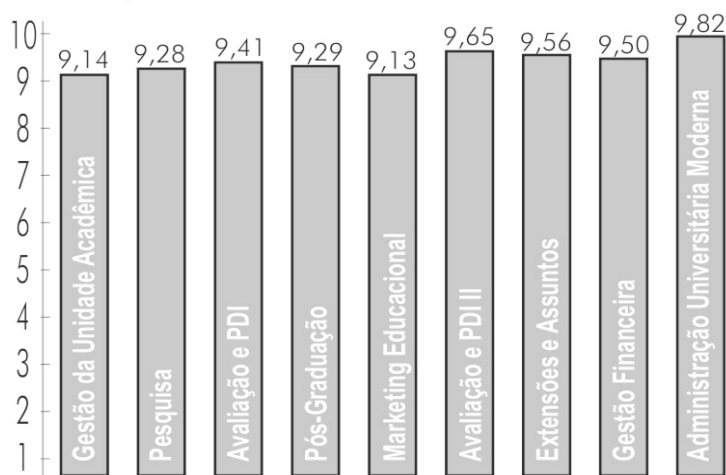
O levantamento deverá estar concluído e tabulado para ser apresentado durante o seminário que terá o corpo docente como tema principal, no início de junho, em São Paulo. Para isso, os diretores da *L&A* esperam contar, mais uma vez, com a confiança e disposição das instituições em colaborarem com a Pesquisa, que está sendo encaminhada via Internet, para ser respondida na própria tela do computador e devolvida à sede da empresa, onde os dados serão computados, com garantia de absoluto sigilo, por técnicos da consultoria.

Todas as IES particulares, comunitárias, confessionais e municipais do País receberão as 64 questões, que exigirão respostas rápidas e proporcionarão “uma visão geral de como se contrata, capacita, avalia, remunera e se organiza os professores”, expõe a professora Maria Beatriz Lobo.

O questionário, por si só, é um roteiro de alternativas que muitas IES nem sequer imaginam que existam e permitirá a obtenção, pela primeira vez, de informações nacionais sobre remuneração de docentes, uma das questões mais discutidas e solicitadas durante as consultorias e eventos promovidos pela *L&A*.

As instituições que responderem a pesquisa serão as primeiras a receber, após o seminário de junho, por via eletrônica, sem qualquer custo, o relatório completo com os resultados, incluindo todas as estatísticas, análises e correlações. E mais: as IES respondentes poderão tirar dúvidas e solicitar outras correlações e cruzamentos de dados possíveis no escopo do levantamento. Participe!

AVALIAÇÃO DE EVENTOS NACIONAIS DA L&A



Fonte: Lobo & Associados



Seminário Nacional Lobo & Associados

“Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES”

“Como fazer com que o Corpo Docente ajude a atingir os objetivos acadêmicos e de viabilidade financeira das instituições”

3 a 5 de junho de 2003
São Paulo – Capital
Local: Hotel Blue Tree Towers Faria Lima

Prazo para inscrição: até 30/05/2003

Inscrição única: R\$ 750,00
A partir da segunda inscrição: R\$ 700,00
Informações: Telefax: (11) 4796-2811
www.loboeassociados.com.br
Botão Seminários/workshops

Temas

- As políticas do MEC para o Corpo Docente
- A missão do professor universitário
- Organização e Capacitação do Corpo Docente
- A Carreira Docente
- A avaliação docente na pesquisa e extensão
- A avaliação docente no ensino
- Orçamento acadêmico
- Apresentação de relatos de experiências de IES
- Apresentação do resumo dos resultados da **Pesquisa Nacional sobre Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas**

Ministradores

- Convite ao Exmo. Sr. Ministro de Estado da Educação Prof. Dr. Cristovam Buarque
- Profª Drª Eunice Ribeiro Durham, Coordenadora do Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior – NUPES/USP
- Prof. Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Sócio-diretor da *Lobo & Associados*
- Profª Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, Sócia-diretora da *Lobo & Associados*
- Prof. Paulo Roberto Montejunas, Consultor da *Lobo & Associados*

7

O que as instituições superiores esperam do FIES

► Atendendo a solicitação do Ministério da Educação, a Lobo & Associados realiza análise e propõe novas formas para o crédito estudantil

Longe dos holofotes da transição de governo, a equipe do presidente Luiz Inácio Lula da Silva recebeu uma série de documentos relativos à Educação, entregues pelo então secretário de Ensino Superior do MEC, professor Francisco César de Sá Barreto. Composto de quatro relatórios, os estudos abordavam a Autonomia das Universidades Federais, Gestão dos Hospitais Universitários Federais, Modernização da Carreira de Magistério das Instituições Federais de Educação Superior e Reformulação e Ampliação do Financiamento Estudantil (FIES).

“Dessa forma, pretendo contribuir em assuntos relevantes, mesmo que o meu período na SESu seja curto para implantar as propostas” disse Barreto ao professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*, que recebeu cópias desses relatórios, como coordenador do trabalho de análise do FIES. Esse levantamento culminou numa proposta concreta de mudanças do programa, resultado das orientações de Barreto sobre seus objetivos relacionados a uma nova visão do crédito estudantil.

A participação da equipe da Consultoria nos estudos sobre o FIES foi definida por Barreto a partir do reconhecimento de que Roberto Lobo acumula vasta experiência nacional e internacional sobre Ensino Superior e, há muito tempo, defende a necessidade da ampliação e reorientação do sistema de financiamento ao estudante no País. “A expansão do Ensino Superior do Brasil a patamares compatíveis aos países em desenvolvimento só se dará com o incremento substancial de recursos e a modificação de alguns critérios de distribuição do FIES, que visem não só o acesso dos mais carentes, mas, também, dos mais qualificados”, afirma o sócio-diretor da *L&A*.

Para Roberto Lobo, “dirigir esses estudos foi uma oportunidade de calcular e colocar, de forma concreta, indicadores, projeções e políticas que ajudariam a alcançar esses objetivos. Foi muito gratificante, pois o trabalho pode servir de base para propostas não só do Governo Fede-



O professor Roberto Lobo, reunido com os consultores Paulo Motejunas e Antônio Carlos Pinheiro dos Santos e a supervisora técnica da *L&A*, Elizabeth Depolli, discute levantamento sobre o FIES

ral, mas para os estados, municípios ou instituições que queiram implantar esse tipo de financiamento”.

No Seminário “A Gestão Financeira das IES”, organizado em junho de 2002, César Barreto, diante das críticas e sugestões apresentadas pela platéia, ao final de sua exposição sobre o atual FIES, solicitou à *Lobo & Associados* que coletasse, com as IES presentes, as manifestações sobre o programa. Também pediu para que, posteriormente, o estudo fosse ampliado, incorporando o cenário nacional para o Ensino Superior, a análise do financiamento em outros países, uma pesquisa sobre o funcionamento e alcance do atual programa, a visão das IES para seu aprimoramento, um exame profundo das políticas e dos processos do FIES com propostas de alterações, o estudo de viabilidade da adoção de *vouchers*, uma revisão do *mix* de financiamento e, por fim, um levantamento da adequação dos projetos de lei sobre o assunto em tramitação no Congresso Nacional.

Como parte integrante do trabalho da *Lobo & Associados*, um questionário foi enviado a 166 centros universitários, universidades e IES egressas do evento de junho, das quais 36 responderam.

Sobre o atual FIES, as qualidades mais apontadas, em relação às próprias IES e aos estudantes, estão ligadas ao processo e organização (75%) - como o uso da In-

ternet, a agilidade na comunicação, a praticidade e transparência - e às políticas e ganhos (72,22%), que incluem a diminuição da evasão e inadimplência, a oportunidade que o FIES representa para os alunos carentes e o financiamento mais barato, com carência para pagamento.

Em relação aos problemas do FIES para as Instituições, as questões de organização e processo (94,44%) tiveram quase o dobro de incidência do que as ligadas às políticas e recursos (58,33%).

O congestionamento da Internet, a má qualidade do atendimento telefônico, da organização e da informação, o atendimento da Caixa Econômica Federal (CEF) e a comunicação com gestores lideraram as queixas. “Como muitos estudantes ainda não têm computador em casa, principalmente os mais carentes, o modo disponível para preenchimento das fichas pelo aluno é o uso do local de trabalho ou do micro na própria faculdade”, lembra o professor Paulo Motejunas, consultor da *Lobo & Associados*, que participou do trabalho sobre o FIES e tabulou a pesquisa. Ele explica que “esse processo ocorre nos momentos de pico de lentidão da rede e ter de baixar o programa e não usá-lo *online* ou o envio posterior - como a IES faz com os dados do Provão - exige horas tentando, até mesmo madrugada afora”.

As políticas mais criticadas foram o

pagamento das IES com títulos, a demora da resposta que gera a inadimplência do aluno que a aguarda e o descompasso entre a liberação do governo e o pagamento do INSS, feito muitas vezes com multa pelas IES. Para os estudantes, as maiores reclamações recaíram sobre os critérios de classificação e a concorrência elevada para obtenção do financiamento. Muitas, também, são as dúvidas em relação ao FIES, relacionadas, em sua maioria, às informações, inclusive financeiras, e às pendências específicas.

As sugestões mais relevantes estão ligadas ao aumento de recursos (maior porcentagem nas loterias, uso do FGTS e do PIS do trabalhador, maior dotação orçamentária e até a criação de um fundo a partir de impostos pagos pelas IES, etc.) e o aprimoramento do método de pagamento dos estudantes (maior rigor, a garantia do primeiro emprego/carência, o uso do FGTS do aluno e desconto em folha do primeiro emprego, entre outras).

A pesquisa demonstrou que as IES esperam uma melhor capacitação do pessoal da CEF, no suporte técnico, no próprio processo e na qualidade contábil dos relatórios, além do treinamento dos usuários das IES e uma melhor integração entre CEF/MEC/IES.

“Apesar dos estudos mostrarem que o FIES, em geral, significou um avanço em relação ao antigo Crédito Educativo, o valor dos recursos investidos são claramente insuficientes para atender uma demanda qualificada e os critérios de concessão e pagamento dos empréstimos” afirma Antonio Carlos Pinheiro dos Santos, colaborador da *Gazeta Mercantil* e consultor da *Lobo & Associados* que também atuou nesse trabalho.

“Devo dizer-lhe que seu trabalho ficou muito bom e além do que eu esperava - e eu esperava muito! O professor César teve a mesma impressão”, avaliou, em correspondência a Roberto Lobo, o professor Jacques Schwartzman, ex-diretor executivo da FUNDEP (Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - UFMG), órgão que coordenou os trabalhos entregues pela SESu ao governo do PT e atual secretário-adjunto de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

8

TERCEIRO GRAU



LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e 50 km de São Paulo)
Av. Frederico Straube, nº 395 - Vila Oliveira - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08790-310 Telefax: (11) 4796-2811

Homepage: www.loboeassociados.com.br
E-mail: loboca@loboeassociados.com.br