

Uma Abordagem Sobre o Controle Operacional e a Avaliação de Desempenho nas Instituições Particulares de Ensino Superior

Marcos Antônio De Souza

Ernani Ott

Resumo:

Este trabalho trata da gestão, sob o aspecto econômico, de instituições particulares de ensino superior. Considera que em decorrência da política governamental adotada para o ensino superior, as mesmas apresentam um expressivo crescimento na sua representatividade como atividade econômica. Enfatiza que tais instituições, a exemplo do já identificado no ambiente de atuação dos segmentos empresariais mais tradicionais, também passaram a ter suas atividades desenvolvidas em mercados caracterizados por acirrada concorrência. Destaca que a maior disputa de mercado, aliada à ampliação na diversidade e dimensão das operações, acaba por provocar um elevado grau de complexidade no processo de gestão. Sob tais condições, discorre sobre a necessidade de adoção de um modelo que privilegie a gestão descentralizada, estruturada sob a filosofia das unidades estratégicas de negócio, como forma de dotar as instituições com uma configuração organizacional que assegure e potencialize o alcance dos objetivos planejados. Preconiza que tal modelo, acrescido do suporte de uma unidade organizacional de Controladoria, resulta em um eficiente e eficaz sistema de controle gerencial.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

Uma Abordagem Sobre o Controle Operacional e a Avaliação de Desempenho nas Instituições Particulares de Ensino Superior

Autores:

Marcos Antonio de Souza
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Ernani Ott
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Resumo

Este trabalho trata da gestão, sob o aspecto econômico, de instituições particulares de ensino superior. Considera que em decorrência da política governamental adotada para o ensino superior, as mesmas apresentam um expressivo crescimento na sua representatividade como atividade econômica. Enfatiza que tais instituições, a exemplo do já identificado no ambiente de atuação dos segmentos empresariais mais tradicionais, também passaram a ter suas atividades desenvolvidas em mercados caracterizados por acirrada concorrência. Destaca que a maior disputa de mercado, aliada à ampliação na diversidade e dimensão das operações, acaba por provocar um elevado grau de complexidade no processo de gestão. Sob tais condições, discorre sobre a necessidade de adoção de um modelo que privilegie a gestão descentralizada, estruturada sob a filosofia das unidades estratégicas de negócio, como forma de dotar as instituições com uma configuração organizacional que assegure e potencialize o alcance dos objetivos planejados. Preconiza que tal modelo, acrescido do suporte de uma unidade organizacional de Controladoria, resulta em um eficiente e eficaz sistema de controle gerencial.

1. Introdução

Há uma vasta literatura abordando a globalização, suas origens, os conceitos que a elucidam e as suas conseqüências para a economia dos países, empresas e demais agentes econômicos. É comum encontrar em tal literatura, a caracterização de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, fruto da relativa eliminação das fronteiras e barreiras na esfera de atuação das empresas, aliada ao expressivo avanço nas tecnologias de produção e comunicação.

Franco (1999); ao fazer uma avaliação sobre os efeitos da globalização afirma que em virtude da maior competição, com a invasão de empresas de um país em outro, estas são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em termos de marketing e finanças; ou seja, a competitividade tem que estar presente em todas as áreas da empresa.

Nesse contexto, visando obter e manter sua competitividade, as empresas concentraram grande parte de sua atenção e recursos no desenvolvimento e implantação de tecnologias avançadas de manufatura. Nakagawa (1991) cita as seguintes: *Just-in-Time (JIT)*, *Total Quality Control (TQC)*, *Computer Aided Design (CAD)*, *Computer Aided Manufacturing (CAM)*, *Flexible Manufacturing System (FMS)* e *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*.

Nesse novo cenário, a configuração de modelos de gestão também tem merecido atenção dos pesquisadores. Parisi (in Catelli; 2001) enfatiza que a gestão econômica, reconhecendo que a pressão imposta pelo ambiente de mercados competitivos ou em vias de flexibilidade e globalização pressupõem a necessidade

de maior agilidade da empresa, no sentido de aproveitar as melhores oportunidades e amenizar as ameaças, define um modelo de gestão baseado na descentralização do processo decisório, garantindo a velocidade na tomada de decisão.

Tais pronunciamentos, apesar de consistentes com a nova realidade, têm focalizado com intensidade prioritária aquelas empresas cujas atividades concentram-se em processos de industrialização. Tanto assim é que, a exemplo de Nakagawa (1991), outros pesquisadores ao tratarem dessas questões, destacam com grande ênfase a transição ocorrida do Sistema Ford para o Sistema Toyota¹.

Ocorre, na realidade, que essas transformações também têm impactado outros segmentos empresariais, e não somente nas indústrias, apesar de a literatura pertinente não ter dado o mesmo destaque. Dentre tais segmentos, destaca-se a expressividade verificada no crescimento e complexidade de um setor específico da área de serviços: as atividades de ensino em geral, e as organizações privadas de ensino superior em particular.

Como será abordado no decorrer do trabalho, o ambiente operacional da atividade particular de ensino superior, nos âmbitos interno e externo às organizações, tem passado por mudanças radicais e revelam que novos desenvolvimentos na gestão e controle gerencial de tais organizações fazem-se necessários, no sentido de contribuir para a sua sustentável continuidade.

2. Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste estudo é possibilitar a discussão e reflexão sobre as transformações que têm ocorrido no contexto das atividades de serviços desenvolvidas pelas organizações particulares de ensino superior, a exemplo daquelas ocorridas em outros segmentos das atividades empresariais e tão discutidas na literatura correspondente à gestão empresarial.

Mais especificamente objetiva-se, além da exposição da maior significância econômica e social das organizações particulares de ensino superior, evidenciar que as transformações ocorridas nas atividades desenvolvidas por estas organizações provocam a necessidade de um repensar sobre a arquitetura e configuração das estruturas de gestão e dos instrumentos de controle operacional e avaliação de desempenho. Ao abordar tal estrutura e configuração, objetiva-se potencializar a capacidade da organização em atingir a eficiência e eficácia de suas operações.

Ao assumir como campo de pesquisa tais organizações particulares de ensino, objetiva-se contribuir para a redução da carência de estudos dessa natureza.

Apesar de relevante, está fora do objetivo deste trabalho discutir as questões envolvidas na análise da qualidade do ensino desenvolvido pelas organizações.

3. Procedimentos Metodológicos Utilizados

Conforme afirma Gil (1996:45), “é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”.

Quanto ao critério ‘objetivo’, este trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória, a qual se caracteriza por ter como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, inclusive servindo de subsídios para o delineamento de outras pesquisas.

Já com referência ao critério ‘procedimentos técnicos’ para coleta de dados, adota-se a classificação de pesquisa bibliográfica. Conforme destacam Lakatos e Marconi (1991:183) “... a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A consistência dessa classificação como exploratória e bibliográfica é corroborada por Gil (1996:48), ao afirmar que “embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza [bibliográfica], há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas”.

Este estudo tem o seu desenvolvimento amparado no seguinte conjunto de premissas:

- a) o ambiente de atuação das empresas, caracterizado pela acirrada disputa de mercado, tem se configurado num constante desafio à continuidade dos negócios;
- b) o alcance da vantagem competitiva é dependente de formulação e implementação de sólidas e consistentes estratégias;
- c) além das ameaças e oportunidades originárias e/ou decorrentes da busca de uma vantagem competitiva setorial, as empresas também estão expostas aos efeitos macroambientais, de natureza político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais;
- d) o ambiente operacional das organizações particulares de ensino superior tem se caracterizado por profundas transformações, trazendo maior complexidade e exigências ao seu processo de gestão;
- e) a adoção de estruturas organizacionais amparadas por modelos e processos de gestão que conduzam as organizações à eficiência e eficácia de suas operações, configura-se como um conjunto de pré-requisitos à continuidade de suas atividades no cumprimento de sua missão;
- f) a exemplo das exigências quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas em geral, nas instituições particulares de ensino superior a qualidade também é considerada, mais do que uma vantagem competitiva, um pré-requisito para a sua continuidade.

Baseado em tal conjunto de premissas, e adotando-se o método dedutivo de abordagem, pretende-se desenvolver este trabalho com a utilização de recurso lógico-discursivo de forma coerente e consistente.

A utilização dos procedimentos metodológicos acima apresentados possibilitará materializar a dedução lógica que se pretende discursar.

4. Ensino Superior: Transformações do Ambiente Operacional

No âmbito de uma atividade empresarial, qualquer pesquisa sobre a atividade de ensino superior no Brasil necessariamente passa pela análise do impacto provocado pelo advento da Lei 9.394/96, a denominada Lei de Diretrizes e Básicas da Educação, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Enquanto no artigo 19 faz a classificação genérica das instituições de ensino, no artigo 20 faz o enquadramento das instituições privadas e particulares. Regulamentando citada lei, surge o Decreto 2.306/97 o qual, em seus artigos 1º e 7º dá a configuração das instituições privadas de ensino, classificadas como particulares e com finalidade lucrativa.ⁱⁱ

Essa normatização oficial, caracterizada como uma abertura, acabou por atrair a atenção de detentores de capital e a conseqüente alocação de crescentes e significativos volumes de investimentos na busca de rentabilidade a médio e longo prazos. A partir daí, a educação passa a ser vista como um negócio.

Esses fatos, por si só, bastam para justificar a profusão e crescimento das organizações particulares de ensino superior. Entretanto, além desses fatos, também deve ser destacada a política governamental de ensino que, premida pelas

limitações orçamentárias e com o plano de possibilitar o ingresso de maior parcela da população ao ensino de nível superior, passou a priorizar a atuação pública na esfera do ensino de nível básico.ⁱⁱⁱ

De fato, diversas matérias têm sido veiculadas pela imprensa escrita, com base em dados oficiais (MEC e INEP)^{iv} a respeito do crescimento das instituições particulares de ensino, superando as públicas.

Góis (2003) destaca que duas das mais tradicionais universidades públicas do país – Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) estão perdendo espaço para as instituições privadas. O autor cita que em 1991, enquanto a USP era a primeira no *ranking*, a Universidade Paulista (UNIP) e a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro nem apareciam nas estatísticas do MEC. Já pelo *ranking* de 2001, a USP passou para o 3º lugar, superada pela UNIP (1ª) e pela Estácio de Sá (2ª). A tabela abaixo apresenta a comparação do *ranking* de 1991 contra o de 2001.

Tabela 1: Ranking de Instituições Brasileiras de Ensino Superior

Instituição	2001		1991
	Nº de Alunos	Classificação	Classificação
Universidade Paulista (SP)	81.459	1º	-
Universidade Estácio de Sá (RJ)	60.067	2º	-
Universidade de São Paulo - USP	35.493	3º	1º
Universidade Luterana do Brasil (RS)	33.126	4º	-
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (RS)	31.088	5º	4º
Pontifícia Universidade Católica (MG)	30.384	6º	15º
Universidade Federal do Paraná	27.630	7º	-
Universidade do Vale do Itajaí (SC)	26.432	8º	-
Universidade Federal do Rio de Janeiro	25.379	9º	3º
Pontifícia Universidade Católica (RS)	24.762	10º	2º
Universidade Bandeirante de São Paulo	24.258	11º	-
Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)	24.075	12º	20º
Universidade Estadual Paulista	23.209	13º	8º
Universidade de Caxias do Sul (RS)	22.900	14º	-
Universidade Salgado de Oliveira (RJ)	21.990	15º	-
Centro Universitário da Cidade (RJ)	21.481	16º	-
Universidade Católica de Goiás	21.529	17º	-
Universidade Federal Fluminense	20.933	18º	-
Universidade Federal da Paraíba	20.724	19º	5º
Pontifícia Universidade Católica (Campinas)	19.560	20º	6º

Fonte: Góis (2003)

Comparando-se as duas classificações, nota-se a acentuada queda das instituições públicas. A Universidade de São Paulo, conforme já comentado, de 1º para 3º, e muito ameaçada pelas seguintes; a Universidade Federal do Rio de Janeiro, de 3º para 9º; a Universidade Federal da Paraíba, de 5º para 19º; a Universidade Estadual Paulista, de 8º para 13º. Além da UNIP e da Universidade Estácio de Sá, já citadas como as novas líderes do novo *ranking*, destaca-se, também, a Universidade Luterana do Brasil, ausente na classificação de 1991 e 4ª classificada em 2001.

Pela análise do cadastro disponibilizado pelo MEC/INEP – Grandes Números da Educação Superior - Graduação, Estatísticas Básicas/2001, também é possível demonstrar a expressividade das instituições privadas^v:

Tabela 2: Representatividade das Instituições Privadas de Ensino Superior

Estatísticas Básicas	Públicas	Privadas	Total	% Privadas
Instituições	183	1.208	1.391	86,8
Cursos	4.401	7.754	12.155	63,8
Matrículas	939.225	2.091.529	3.030.754	69,0
Concluintes (base ano 2000)	116.641	235.664	352.305	66,9
Docentes em Exercício	81.300	122.806	204.106	60,2
Servidores em Exercício	101.045	98.043	199.088	49,2

Fonte: MEC/INEP (2001)

Além desse crescimento das organizações particulares nacionais do ensino superior, os efeitos da globalização, fartamente abordada no âmbito dos segmentos industriais, comerciais, financeiros, telecomunicações, etc, e caracterizada pela ampliação das atividades empresariais para além das fronteiras de seus países de origem, também são constatados no campo das instituições de ensino.

Rosenburg (2002) ao destacar as operações da Apollo International (o Apollo Group), maior grupo empresarial de ensino dos Estados Unidos da América, que com 150.000 alunos e 160 campi é uma potência que faturou US\$ 770 milhões no ano de 2001 e tem um valor de mercado de US\$ 7,2 bilhões na Nasdaq, informa que desde junho de 2001 ela é sócia do Grupo Pitágoras, de Belo Horizonte. Os planos dessa associação objetivam elevar o faturamento de R\$ 75 milhões verificado em 2001 para R\$ 400 milhões em 2010.^{vi}

Corroborando as colocações de Rosenberg, Parajara (2003) destaca que outra instituição norte-americana, o Sylvan Group, também está com suas atenções voltadas para o mercado brasileiro. Proprietários de faculdades no México, Chile, Espanha, Suíça, Índia e França, eles tem como estratégia desembarcar em novos mercados comprando instituições de renome. Parajara acrescenta que os dirigentes da UNIP, a maior instituição privada brasileira, confirmam já terem recebido diversas propostas nesse sentido, apresentadas por fundos de investimentos.

Parajara esclarece que as ofertas para compra total ou parcial de instituições brasileiras de ensino por grupos de investimentos internacionais, não se restringem às mega organizações. Quando é identificado o potencial de crescimento e de alavancar lucros as novas e pequenas organizações também são objeto de propostas. É o caso das Faculdades de Campinas - FACAMP, que entre seus sócios fundadores estão Luiz Gonzaga Beluzzo (ex Chefe da Assessoria Econômica do Ministério da Fazenda, Secretário de Ciência e Tecnologia e Secretário de Relações Internacionais do Governo de São Paulo) e Eduardo da Rocha Azevedo (ex-presidente da Bolsa de Valores de São Paulo, fundador e 1º presidente da Bolsa de Mercadorias e Futuros). A FACAMP, que ainda não teve sua primeira turma formada, foi objeto de oferta por dois grupos americanos e um europeu devido ao seu modelo de negócio.

A inserção no negócio ensino também tem atraído o interesse de renomados investidores brasileiros. Magella (2003) destaca o caso dos ex-banqueiros Cláudio Haddad (Banco Garantia) e Paulo Guedes (Banco Pactual). Depois de comprarem o antigo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, o Ibmecc, e transformá-lo em uma

faculdade de economia e administração de empresas com campus em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, eles se preparam para dar um novo passo rumo ao crescimento no lucrativo mercado da educação. Magela comenta que quando eles compraram o Ibmec, em 1999, a instituição faturava cerca de R\$ 20 milhões e tinha três mil alunos. Em 2002, o Ibmec teve um faturamento de R\$ 65 milhões, lucrou R\$ 2 milhões e teve 5.300 alunos matriculados em seus cursos. Nessa nova configuração, o Ibmec cada vez mais assume a postura de uma entidade com fins lucrativos e não destinada a fazer filantropia.

Outras iniciativas empresariais na área de ensino são identificadas. Karam (2003) apresenta a parceria firmada entre o International Hotel Management Institut (IMI), de Luzerna (Suíça), através de sua faculdade de hotelaria, e dois sócios brasileiros, a Binder & Cia., do Rio de Janeiro, e a Átrio Hotéis S/A, de Joinville, a qual construiu e opera três hotéis Parthenon em Santa Catarina e um da bandeira Íbis, em Curitiba. Com investimentos programados de R\$ 5,5 milhões, a nova faculdade terá um restaurante-escola e um hotel-escola com oitenta apartamentos, e objetiva a formação de mão-de-obra especializada na área, de alta demanda no Mercosul, região que a escola pretende abranger.

Da mesma forma, Moreira (2003) aborda o acordo selado entre o Sindicato das Empresas de Hospedagem e Alimentação do Grande ABC paulista (a Sehal), e a escola espanhola de turismo e hotelaria de Santiago de Compostela, uma das três melhores do mundo. O projeto, com investimento da ordem de R\$ 4,5 milhões, planeja buscar experiências, apoio e parcerias com escolas localizadas na França e na Suíça, referências mundiais na área.

Outro exemplo a ser citado é o apresentado por Lippi (2003). Trata-se do MBA oferecido pelo Instituto Coppead de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Depois de conquistar prestígio no exterior ao ter seu MBA listado entre os cem melhores do mundo, pelo jornal britânico Financial Times, o Coppead firmou uma parceria com o Robinson College of Business, da Geórgia State University e o IAE (Institut d'Administration des Entreprises) da Universidade Sorbonne, de Paris. O custo para os participantes do programa soma a US\$ 35 mil, mais cerca de US\$ 10 mil para cobrir os custos da hospedagem em Atlanta, sede da Universidade da Geórgia.

A expressividade do crescimento do mercado de ensino também tem atraído o interesse de empresas que objetivam, através do fornecimento de instrumentos de apoio, participar dos ganhos oferecidos por esse ramo de atividade empresarial. Carvalho (2002) destaca o caso da Microsiga, referida como a maior empresa latino-americana de tecnologia e soluções corporativas. Em parceria com a Universidade 9 de Julho, de São Paulo, a Microsiga desenvolveu um software para ser aplicado na área de gestão empresarial para instituições de ensino.

Os poucos exemplos aqui apresentados são suficientes para evidenciar que o negócio de ensino superior explorado por organizações particulares, que segundo Parajara (2003) movimenta cerca de R\$ 20 bilhões por ano, e com potencial de acentuado crescimento, necessita de uma gestão profissional e estruturada nos moldes dos tradicionais empreendimentos empresariais. Ou seja, o amadorismo característico das origens desse setor de atividade não mais é admitido e revela-se uma forte ameaça ao alcance da competitividade que o mercado cada vez mais impõe.

A respeito da significância financeira do setor, Quaglio e Mandi (2003) apresentam, com base na mensalidade média informada pelas instituições, o

faturamento das dez grandes instituições privadas de ensino superior em 2002, excluindo as escolas comunitárias, confessionais e filantrópicas, a seguir retratado:

Tabela 3: Faturamento de Instituições Brasileiras Particulares de Ensino Superior

Instituições	Classificação	Nº de Alunos	Faturamento (R\$ milhões)
Universidade Paulista (UNIP)	Sem fins lucrativos	88.000	675,0
CU Fac. Metropolitanas Unidas – FMU	Sem fins lucrativos	25.000	162,0
Centro Universitário Nove de Julho	Sem fins lucrativos	30.000	132,0
Universidade São Judas Tadeu	Com Fins Lucrativos	19.000	131,8
Universidade Bandeirantes - UNIBAN	Com Fins Lucrativos	32.755	120,0
Universidade Paranaense	Sem fins lucrativos	21.558	111,7
Universidade Tuiuti do Paraná	Com Fins Lucrativos	14.938	104,0
Universidade Guarulhos	Sem fins lucrativos	17.000	102,0
Centro Universitário de Brasília	Sem fins lucrativos	18.000	97,2
Universidade do Brande ABC	Em transformação	13.097	69,6

Fonte: Quaglio e Mandi (2003)

Os autores comentam que o crescimento do mercado da educação privada acaba por criar espaço para as empresas abrirem seu capital no futuro. Fazendo referência a que esse é um segmento em crescimento e que tem atraído o interesse do mercado acionário no exterior, e utilizando-se de estudo elaborado pela empresa Paulo Renato Souza Consultores, destacam que no mercado norte americano, compreendendo o período de janeiro de 2000 a janeiro de 2003, enquanto os índices Dow Jones e Nasdaq foram negativos em 26% e 66%, respectivamente, o Índice Ensino Superior foi positivo em 331%.

Como todo segmento empresarial que experimenta um crescimento vertiginoso, atrativo para vários investimentos na área, em um estágio posterior chega a fase de seleção natural que o próprio mercado impõe, o que demanda, entre outros aspectos, uma gestão eficaz.

Nesse sentido, Cláudio Haddad, ex-banqueiro e sócio do Ibmecc (in: Rosenberg; 2002), destaca que o obstáculo que os donos desses empreendimentos terão de enfrentar pode ser resumido numa palavra: gestão. De fato, as instituições de ensino no país sempre foram operadas mais por educadores-empresários do que por empresários-educadores. É necessário reconhecer que simplesmente não vai dar para atender a demanda que vem por aí com o modelo antigo.

É preciso reconhecer que com o crescimento das organizações particulares de ensino e da previsível disputa de mercados, provocada pela presença de mega investimentos, nacionais e internacionais, a gestão eficiente e eficaz de tais organizações se tornará muito mais complexa e exigente na busca de resultados que remunerem adequadamente os investimentos realizados e, ao mesmo tempo, assegurar sua continuidade e participação de mercado de forma sustentável.

É nessa mesma linha de raciocínio e, dentro do contexto das escolas particulares, que se manifesta Dornas (2001), mencionando que escola é empreendimento e que tem que ter organização empresarial; tem que dar lucro e que o lucro pode ser distribuído. Acrescenta que, sem prejudicar a qualidade e o aprimoramento, deve-se ter capacidade para racionalizar custos e otimizar

resultados. Ou seja, a mesma receita indicada para as empresas industriais, comerciais, financeiras, etc.

5. Controle Gerencial nas Organizações

O conjunto de informações apresentado no tópico anterior evidencia o crescimento das organizações particulares de ensino superior, e com fortes perspectivas de maior crescimento ainda. Em decorrência desse crescimento, é lógico entender que a gestão dessas organizações torna-se mais complexa. Já há algum tempo esse fenômeno de crescimento das organizações empresariais tem sido objeto de estudo por vários pesquisadores da área de controle gerencial. Em geral, eles destacam a importância da Contabilidade, sua evolução para a origem da Controladoria, no contexto de processos administrativos descentralizados.

Nesse sentido, Kanitz (1976) destaca que na medida em que vai aumentando a complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da Contabilidade como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos ou divisões da empresa. Acrescenta que “Ela [Contabilidade] evoluiu para um sistema chamado Controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa. Ela faz parte, portanto, do campo mais genérico dos Sistemas de Controle Gerencial”.

O autor assinala que, na realidade, a necessidade e a consequente preocupação com o conceito de controle derivou da descentralização empresarial e da delegação de poderes a centenas de indivíduos em dezenas de departamentos. Em vez de centralizar todas as decisões, o presidente da empresa delega poderes – em troca do direito de ser informado periodicamente, de criticar as decisões tomadas e de estabelecer alguns parâmetros para decisões futuras. Kanitz enfatiza que esse modelo permite uma administração muito mais aberta, mais próxima dos problemas da empresa e, ainda mais, valoriza os elementos humanos que nela trabalham.

Da mesma forma que Kanitz, Tavares (2000) também entende que a evolução dos conceitos e práticas da gestão está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. A figura do superintendente geral ou diretor geral, retratando um catalisador de todas as decisões da organização, gradualmente foi tendo seu espaço tornado cada vez mais contingencial. Enfatiza que a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Surge então o conceito das unidades estratégicas de negócios – UEN, responsáveis pela gestão de um produto ou de produtos relacionados entre si para um mercado definido.

Ainda, segundo Tavares, o conceito de UEN provocou mudanças na concepção de funcionamento e de planejamento das grandes corporações. No primeiro caso, alterou as estruturas divisionais com a criação das unidades independentes; no segundo, distinguiu dois níveis estratégicos: um afetando todo o empreendimento e outro apenas as UENs. Esse conceito, contudo, apresentou algumas limitações. Uma delas foi a impossibilidade de certas unidades da empresa fazerem o uso comum de seus recursos, especialmente aqueles que poderiam ser desenvolvidos com sinergia, como vendas e fabricação. Compras e aquisição de tecnologia, também ficaram sensivelmente prejudicadas com a adoção das UENs.

No entanto, conforme destaca o autor, suas vantagens eram indiscutíveis. Por meio das UENs, a empresa estaria apta a tomar decisões de várias maneiras: eliminando os negócios fracos, mantendo os que apresentassem perspectiva de boa rentabilidade e investindo naqueles com potencial.

Parisi (in Catelli; 2001), ao defender a necessidade de adoção de estruturas gerenciais que dotem as empresas de maior agilidade, destaca que vários são os questionamentos decorrentes. Alguns deles são: Como controlar os gestores subordinados? Como promover a descentralização? Como garantir a integração da empresa? Como orientar a empresa à otimização? O autor esclarece a adoção de dois conceitos básicos:

- 1) *Autocontrole*: é o realizado pelo gestor para buscar o grau de eficácia desejado para sua área pela alta administração (resultado comprometido para a otimização do resultado da empresa). Dessa forma, o gestor deve acompanhar tempestivamente seus resultados, analisando-os para concluir quanto aos desvios em relação ao resultado objetivado e à necessidade de ações corretivas; e
- 2) *Controle*: é a prestação de contas realizada pela alta administração, aos proprietários, de forma sistêmica e periódica, ao mesmo tempo em que promove a busca pelas melhores soluções para a empresa de maneira integrada.

Parisi finaliza destacando os atributos que devem nortear a construção de um modelo de gestão que conduza a empresa à eficácia de suas atividades: a) Processo decisório descentralizado; b) Funções e responsabilidades decorrentes da missão - da empresa e da área específica do gestor; c) Autoridade compatível com as funções e responsabilidade; d) Estilo participativo e busca pela integração; d) Postura empreendedora no sentido de fazer acontecer; e) Papel de “dono” do empreendimento sob sua responsabilidade; f) Processo de gestão que abrange: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle; orientado à otimização do resultado econômico; f) Avaliação de desempenho baseada no resultado econômico.

Conforme o entendimento de Kanitz (1976), apresentado anteriormente, a Controladoria, em decorrência do processo de descentralização da gestão empresarial, assume a figura de agente do controle gerencial. Nesse sentido, Anthony e Govindarajan (2002) entendem que a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos.

O trabalho de Almeida, Parisi e Pereira (in Catelli; 2001:344-6), ao adotar uma exposição sob dois vértices – como ramo do conhecimento e como unidade administrativa, permite uma adequada visão e entendimento sobre o papel da Controladoria no processo de controle gerencial.

Os autores argumentam que a Controladoria, enquanto ramo do conhecimento, apóia-se na Teoria da Contabilidade e, numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelos de gestão econômica, de forma a suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Já como unidade administrativa, segundo os autores, a Controladoria é responsável pela coordenação e disseminação desta tecnologia de gestão e, também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. Tal otimização, ao final, corresponde à missão da Controladoria.

Os autores concluem que a Controladoria, para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no subsistema institucional e, em função da missão,

crenças e valores assumidos, será definido o modelo de gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida. Assim, a Controladoria contribuirá na definição do modelo de gestão, no estabelecimento, entre outras, das seguintes regras para os gestores: a) grau de autonomia dos gestores; b) processo de gestão; c) avaliação de desempenhos; d) sistema de recompensas/punições.

6. Controle Gerencial nas Organizações de Ensino Superior

Viu-se no tópico anterior que as empresas, em função do seu crescimento e da busca por melhor desempenho em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, procuraram adequar sua estrutura organizacional no sentido de assegurar o melhor desempenho operacional.

A descentralização e conseqüente adoção de centros de responsabilidades, normalmente denominadas como unidades estratégicas de negócios foi uma das decisões tomadas pelo comando central das empresas. O principal argumento para tal decisão foi dotar a empresa de maior flexibilidade e capacidade de resposta às demandas originadas tanto pelo crescimento das organizações como da nova realidade operacional, de ordem interna ou externa.

O conteúdo apresentado no tópico 4. Ensino Superior: Transformações do Ambiente Operacional, deste estudo, deixa evidente que o ambiente das organizações particulares de ensino superior passa por aquelas mesmas mudanças que caracterizaram o ambiente de segmentos empresariais mais tradicionais.

Na realidade, o que deve ser entendido é que os efeitos da globalização e abertura de mercados, crescimento das organizações de ensino e maior disputa de mercado já é realidade dessas organizações. Nesse sentido, as organizações particulares de ensino que objetivam sobreviver e crescer nesse ambiente, necessitam adaptar-se às exigências demandadas pela maior complexidade imposta ao alcance da eficácia organizacional.

Conforme afirmam Batista, Rivas e Freitas (2002), até o início da década passada as instituições de ensino superior estavam habituadas a atuar em um ambiente bem mais confortável e estável do que o atual: a taxa de crescimento do número das matrículas era menor, o clima competitivo entre as instituições era menos hostil, o número de *players* no mercado e seu porte médio eram igualmente menores e seus modelos de operação eram mais convencionais.

Os autores, ao comentar a necessidade de modelos de gestão mais flexíveis e descentralizados, e voltados para o resultado, argumentam que uma coisa é gerir, por exemplo, uma organização com 5 mil alunos em um único campus, em um ambiente competitivo pouco agressivo; esta instituição hipotética se adaptaria muito bem a uma gestão centralizada e rígida. Outra coisa, completamente diferente, é gerir essa mesma instituição que hipoteticamente salta de 5 mil para 20 mil alunos, com uma operação multicampus, em um clima de guerra de preços de mensalidades e com um perfil de demanda por serviços de educação que se transforma rapidamente. Neste novo cenário, é mais eficaz adotar uma estrutura organizacional mais descentralizada, de um modelo operacional mais profissional e de uma postura mais empreendedora dos seus agentes.

É necessário reconhecer que a adoção de uma gestão profissional enfrenta enraizadas barreiras de origem cultural. Conforme destaca Garcia (2003), a grande maioria das universidades privadas foram criadas a partir de instituições de ensino médio (antigo segundo grau). Garcia acrescenta que no ensino médio a gestão

acadêmica e administrativa são rigidamente separadas. Todavia, ao transpor esse modelo para o ensino superior, ou universitário, diversos problemas começam a surgir. O primeiro problema refere-se à escala. Muitas universidades hoje têm mais de 10 mil alunos, algumas superam 50 mil. A centralização dos procedimentos administrativos em universidades deste porte cria uma situação burocrática muitas vezes semelhante à repartições públicas das mais anacrônicas.

Além da escala, Garcia destaca a complexidade do processo. O autor destaca que em uma instituição de ensino médio é mais simples ao gestor administrativo compreender as necessidades das disciplinas dos diversos ciclos. Entretanto, em uma universidade as características de cada curso são muito particulares. Um curso de enfermagem, por exemplo, necessita de uma infra-estrutura completamente diferente de um curso de ciências contábeis. O gestor administrativo, por mais competente que seja, jamais irá compreender com profundidade as necessidades da vasta gama de habilitações de uma universidade, e ficará muito difícil para ele estabelecer prioridades adequadamente.

Visando corrigir a fraqueza de tal modelo, Garcia sugere que o processo gerencial seja focado na pessoa do coordenador do curso. Além das funções de gestor acadêmico, deve ser a ele atribuído o papel de gestor responsável pelo lucro de seu curso. Textualmente Garcia entende que “mais do que um acadêmico, o coordenador precisa ser um executivo, um diretor de uma unidade de negócio”.

Em sendo assim, deverá esse gestor participar ativamente do processo de planejamento, execução e controle de suas atividades, tanto na esfera acadêmica como econômica. Tem-se, então, a fusão da gestão acadêmica com a gestão econômica, no âmbito de uma unidade de negócio, esta correspondente ao curso sob a gestão de um profissional, hoje na pessoa do coordenador acadêmico.

Essa proposta de mudança pela inserção do coordenador acadêmico para também atuar no foco econômico de sua área de responsabilidade é, na verdade, uma ampliação da esfera de atuação que vem sendo verificada no âmbito das empresas em geral. De fato, às responsabilidades técnicas e operacionais a que estavam restritos profissionais como, por exemplo, da área de engenharia (de desenvolvimento de produtos e de fabricação), marketing, vendas, suprimentos, recursos humanos, etc, se juntaram aquelas mais objetivamente relacionadas à apresentação de resultados econômicos.

Não é sem razão, portanto, que atualmente, nos cursos de especialização direcionados às questões da gestão econômica e financeira de negócios, encontram-se profissionais de outras áreas buscando capacitação profissional para atuação como um gestor em termos amplos. Aos coordenadores acadêmicos, no contexto deste trabalho, essa exigência também passaria a ser uma realidade. No ambiente das editoras de obras didáticas, essa realidade também se faz presente. Obras do tipo Contabilidade para não contadores, administração para engenheiros, etc, são facilmente encontradas.

A atividade de controle nessa nova configuração organizacional e operacional teria na atuação da Controladoria a sustentação de que os gestores necessitariam para a eficaz condução do desempenho econômico da unidade de negócios. Nesse sentido, e de acordo com Mosimann e Fisch (1999:92), a Controladoria apresenta-se com duas funções essenciais:

1ª: Controle Organizacional: com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica.

2ª: Mensuração do Empreendimento: com o intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo, e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.

Mosimann e Fisch (1999) destacam que no desempenho de tais funções, a Controladoria tem um papel específico em cada uma das fases do processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Para a efetiva e correta mensuração do resultado econômico de cada uma das áreas de responsabilidade que compõem a organização, alguns princípios devem ser considerados pela Controladoria. Pereira (in Catelli; 2001:243) destaca que “a forte interdependência existente entre as atividades desenvolvidas na empresa exige, para fins de avaliação de desempenho, meios de se evitar que sejam considerados os efeitos de uma atividade [unidade de negócio] sobre outras”.

Evitar as possíveis contaminações de impactos de uma unidade de negócios sobre outra, destacadas por Pereira, implica em uma correta distinção entre cada unidade organizacional e respectivo resultado. A isso, Solomons (1965) denominou Divisão e Resultado Divisional, a seguir apresentados:

Divisão: unidade da empresa comandada por um gestor responsável pelo planejamento, execução e controle das atividades sob sua responsabilidade. Dependendo do nível de autonomia delegado, o gestor decide sobre como e quais operações devem ser realizadas, quais produtos vender e a que preço, em quais áreas atuar e quais projetos de pesquisa devem ser priorizados.

Resultado Divisional: trata-se do resultado (lucro ou prejuízo) obtido por uma determinada divisão. Solomons sugere três regras às quais um resultado divisional deve obedecer antes de ser considerado como aceitável. São elas: 1) o lucro divisional não deve ser aumentado por qualquer ação que reduz o lucro total da companhia; 2) o lucro de cada divisão deve ser o mais independente possível da eficiência e decisões gerenciais de qualquer outra área de decisão da companhia; e 3) o lucro de cada divisão deve refletir todos os itens que são objetos de decisão substancial de controle pelo gerente divisional ou seus subordinados.

Alguns dos trabalhos pesquisados foram desenvolvidos com o foco na mensuração divisional e global de organizações de ensino superior, sob os conceitos apresentados por Solomons. O trabalho de Benedicto (1999), que numa crítica a adoção de rateios dos custos indiretos apresenta a geração de resultados em vários níveis organizacionais. Lemos Jr. (2002), baseado em um estudo de caso aplicado em uma instituição de ensino localizada no interior do Estado de São Paulo, evidencia a melhor qualidade das informações geradas pela adoção do método de custeio direto em relação ao método tradicional por absorção. Em outros como, por exemplo, o de Santos (2002), foram utilizados os conceitos do custeio baseado em atividades.

Especificamente direcionado à atuação da Controladoria, o trabalho desenvolvido por Ferreira (2002) concentrou-se em uma pesquisa efetuada junto a dez instituições de ensino superior localizadas no interior do Estado de São Paulo, com o objetivo de diagnosticar a existência da Controladoria como unidade organizacional. Em seu estudo, Ferreira constatou que a adoção de um modelo de gestão descentralizada, assim como a existência da Controladoria como uma unidade organizacional, não fazem parte da realidade das instituições pesquisadas.

Esses trabalhos, apesar da contribuição que trouxeram ao tratamento da questão central tratada neste estudo, evidenciam que há muito ainda para se evoluir a respeito.

7. Conclusões

Viu-se neste trabalho que, em decorrência do reconhecimento governamental de que somente a estrutura pública não seria capaz de atender a crescente demanda por uma educação superior, uma política menos estatizante foi implantada. Como consequência, a participação da iniciativa privada apresenta-se de forma relevante e em constante crescimento. Além dos investimentos nacionais, há também a ocorrência de expressivos investimentos estrangeiros, motivados e atraídos pela possibilidade legal de tratar a atividade de ensino superior como mais um segmento empresarial direcionado à obtenção de lucro.

Neste novo cenário, a adoção de um tradicional modelo de gestão caracterizado pela centralização das decisões, a exemplo do verificado quando do crescimento de outros segmentos empresariais, precisa ser repensado. De fato, tal modelo, quando adotado em organizações caracterizadas pela complexidade e segmentação de suas atividades, dadas as condições ambientais internas e externas, já realidade em muitas instituições particulares de ensino superior, conduz à perda de flexibilidade e objetividade de todo o processo de gestão.

Diante de tal constatação, o que este estudo expõe é a necessidade de adoção de uma estrutura organizacional caracterizada pela gestão descentralizada, de um modelo de gerenciamento mais profissional e de uma postura mais empreendedora de seus participantes, comprometida com a materialização de resultados planejados. Mais especificamente apregoa-se o estabelecimento da filosofia de unidades estratégicas de negócios. Nessa nova estrutura, a figura do atual coordenador de cursos amplia-se de uma postura administrativa centrada somente no desempenho acadêmico para uma adicional responsabilidade: a gestão sob o foco econômico. Assim, além das questões relacionadas à qualidade do ensino, esse novo gestor passaria a responder, também, pelo resultado econômico da unidade sob sua responsabilidade.

Complementando a reorganização proposta neste estudo, e visando assegurar que os planos estabelecidos sejam respeitados, torna-se necessária a criação de uma unidade organizacional preocupada com o apoio a tais novos gestores, bem como com o controle global da organização. Trata-se da Controladoria, a qual, no cumprimento de uma missão direcionada a otimizar o resultado global da entidade, via desempenho de suas unidades estratégicas de negócios, identifica-se como a responsável pela organização e gestão de um sistema de informações gerenciais que atenda as necessidades do processo decisório que a gestão das atividades operacionais passam a demandar.

Mesmo considerando-se as administráveis limitações que tem caracterizado as estruturas descentralizadas de gestão, acredita-se que elas são superadas pelos benefícios propiciados pelo novo modelo.

Dada a origem, atual estrutura e cultura que caracterizam as instituições particulares de ensino superior, reconhece-se que a transição e implantação das mudanças ora propostas passam, necessariamente, por um hábil e árduo trabalho de convencimento por parte de seus agentes. Porém, considera-se que as instituições que primarem por tais iniciativas certamente estarão um estágio à frente das demais no sentido de criarem um diferencial competitivo quanto à capacidade de enfrentar os novos desafios que o sucesso do negócio de ensino superior impõe.

A constatação das profundas mudanças ambientais que tem ocorrido no campo das instituições particulares de ensino superior, além àquelas ainda por vir, revela que há ainda muito a ser pesquisado e desenvolvido sobre o assunto objeto

deste trabalho. Espera-se, com este estudo, ter contribuído para um pequeno avanço a esse respeito.

Referências

- ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATISTA, Murilo, RIVAS, Sérgio e FREITAS, Paulo. Desafios do crescimento. **Ensino Superior**, São Paulo, nº 51, dez/2002.
- BENEDICTO, Gideon C. Proposta de um sistema de contabilidade gerencial para as instituições de ensino. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, nº 9, p. 42-51, set. 1999.
- BRASIL. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília.
- BRASIL. Decreto nº 2.306 de 19 de agosto de 1997. Regulamenta o sistema federal de ensino para as pessoas jurídicas de direito privado e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília.
- CARVALHO, Carlos A. Microsiga lança software para gerenciamento de escolas no nordeste. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 ago. 2002, p-3.
- CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DORNAS, Roberto. **Custo do ensino, planilha e preço na escola**. Brasília: CONFENEN – Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino, 2001.
- FACAMP – Faculdades de Campinas. **Cursos disponíveis**. Disponível em: <http://www.Facamp.com.br/index_ie.htm> Acesso em: 04 mar. 2003.
- FERREIRA, Magali P. **A controladoria no processo de gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo, 2002. Dissertação de Mestrado Em Administração - Universidade São Marcos.
- FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GARCIA, Maurício. **Qualidade total em universidades privadas**. Disponível em: <<http://www.mgar.vet.br/textos/aspTextos.asp?ID=7>> Acesso em: 30 jan. 2003.
- GIL, A.Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOIS, Antonio. Públicas perdem espaço no ranking do MEC. **Folha de São Paulo**, 20 jan. 2003, p. c-4.
- INEP. **Grandes números da educação superior-graduação-2001**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/estatisticas/grandes_numeros/2001/Folder_Brasil_01.xls> Acesso em: 04 mar. 2003.
- KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KARAM, Miriam. Aprendendo hotelaria com os suíços. **Valor**, São Paulo, 21 jan 2003, p. D3.
- LAKATOS, E. Maria e MARCONI, M. Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEMOS JR., Luiz C. **A aplicação do método de custeio direto como recurso para tomada de decisões e avaliação de desempenho em instituições particulares de ensino: um estudo de caso**. São Paulo, 2002. Dissertação de Mestrado Em Administração - Universidade São Marcos.
- LIPPI, Roberta. Coppead lança seu primeiro MBA global. **Valor**, São Paulo, 25 fev 2003, p. D-3.
- MAGELLA, Geraldo. Diploma de Grife. **Revista Isto É Dinheiro**, São Paulo, nº 291, p. 60, mar. 2002.

- MOREIRA, Marcelo. Restaurantes de São Bernardo buscam recuperação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 fev. 2003. Suplemento Estado de São Paulo p.1.
- MOSIMANN, Clara P. E FISCH, Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PARAJARA, Fabiana. As multinacionais do ensino. **Revista Isto É Dinheiro**, São Paulo, nº 286, p. 58, 19 fev. 2002.
- QUAGLIO, Silvana e MANDI, Carolina. Ensino superior revela-se um bom negócio. **Valor**, São Paulo, 22 abr 2003, p. A12.
- ROSENBURG, Cynthia. Nota Alta. **Revista Exame**. Edição 763, nº 7, p. 34-45, abr. 2002.
- SANTOS, Edemir M. do. O uso da contabilidade por atividades nas universidades: modelo conceitual de um sistema de custeio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, nº 136, p. 24-37, jul/ago. 2002.
- SERRANEIRA, Carlos A, TEIXEIRA, Fabrícia S. e CARMO, Rosemeyre F. do. O balanço social na gestão das instituições de ensino superior. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, nº 138, p. 68-87, nov/dez. 2002.
- SOLOMONS, David. **Divisional performance**. Homewood: Irwin, 1965.
- TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ⁱ Citado por diversos pesquisadores, representa as características das filosofias e estratégias de produção adotadas pelas tradicionais indústrias automobilísticas e tem como marco temporal a década de 1970. Enquanto o Sistema Ford privilegiava a competição principalmente com base em custos, massificando a fabricação de produtos padronizados e melhor absorção de custos estruturais, o Sistema Ford (também referido de produção enxuta) passou a priorizar a competição com base na qualidade, flexibilidade, redução de desperdícios, utilização de avançadas tecnologias e estratégias de produção, diversificação no mix de produto, maior envolvimento, comprometimento e poder de decisão aos funcionários envolvidos etc. (Nakagawa: 1991 e Sakurai: 1997).

ⁱⁱ A classificação geral das instituições de ensino compreende as instituições públicas e as instituições privadas. As privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, subdividem-se em: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

ⁱⁱⁱ Na atual legislação, o ensino brasileiro está dividido em dois níveis: o básico e o superior. O básico sub-divide-se em: infantil, fundamental, médio, profissionalizante, educação de jovens e adultos e educação especial. O superior divide-se em: graduação e pós-graduação. A pós-graduação compreende tanto os cursos *strito sensu* (mestrado e doutorado) como os *lato sensu* (especialização). Nesses dois níveis de ensino aparece a educação a distância, como modalidade complementar de educação.

^{iv} MEC (Ministério de Educação e Cultura). INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais).

^v Nessas estatísticas não é feita a segregação das instituições particulares entre as privadas. As Públicas compreendem as de origem Federal, Estadual e Municipal.

^{vi} O Grupo Apollo tem quatro universidades nos Estados Unidos da América, entre elas a Universidade de Phoenix, com 135 mil alunos. Também Possui escolas na Holanda e Alemanha. Está abrindo uma universidade na Índia e tem planos para entrar no Chile, no México e na China.