

## **ANEXO 4 – RELATÓRIO PARA AVALIAÇÃO**

**NOME DA INSTITUIÇÃO: Sociedade Unificada de Ensino Augusto Motta**

**SEGMENTO: IES - Instituições de Ensino Superior**

**CATEGORIA: Gestão Administrativa e de Comunicação**

**TÍTULO DA PRÁTICA: Como potencializar o seu EBITDA com a Metodologia Orçamento Base Zero.**

### **1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL**

#### **1.1. Histórico da Prática Eficaz**

A Instituição apresentava necessidade de ter uma previsão de suas receitas, custos, despesas e investimentos para conseguir direcionar seus esforços na busca dos melhores resultados. A Alta Administração estava carente de um planejamento financeiro robusto, o qual possibilitasse uma melhor alocação de recursos e uma visão de curto, médio e longo prazo mais confiável.

Os principais executivos tomavam decisões de novos negócios, baseado muitas vezes em percepções e pela experiência no segmento de IES, não considerando diversas premissas econômicas e financeiras importantes para a correta decisão.

Adicionalmente, diversos Executivos planejavam, por diversas vezes, de forma isolada, sem a devida orientação qualificada, necessitando de um planejamento consolidado e colaborativo.

#### **1.2. Objetivos da Prática Eficaz.**

Inserir culturalmente a metodologia OBZ potencializando o aumento do EBITDA através de procedimentos de mercado com premissas que se adequem as já estabelecidas pela instituição.

#### **1.3. Público Alvo Atingido**

Reitoria, Vice-Reitoria, Diretoria Executiva, Pontos Focais, Parceiros e Clientes externos.

#### **1.4. Descrição das Atividades Implantadas.**

A Instituição decidiu implementar um processo orçamentário e de apuração de resultados. Definimos adotar o modelo de Orçamento Base Zero, onde discutimos todos os contratos/gastos realmente necessários à operação, indexadores de preço de receita, evasão, inadimplência entre outros pontos relevantes.

Esse processo foi formado pelas seguintes etapas relevantes, como:

- Estruturar uma área de Orçamento e Custos;
- Elaborar Treinamentos/Workshops para os Executivos sobre os conceitos de Orçamento e Apuração de Resultados (Treinamos aproximadamente 50 colaboradores estratégicos);
- Elaborar Treinamentos/Workshops para os solicitantes/pedintes sobre os conceitos de custo, despesa e investimento (Treinamos aproximadamente 70 colaboradores operacionais);
- Criação de um Cronograma do Ciclo Orçamentário;
- Revisão da estrutura de centros de custos, reduzindo significativamente o volume existente, facilitando uma melhor alocação/análise;
- Criar coletores de projetos para acompanhamento do início, meio e fim dos investimentos da Instituição;
- Definição de Premissas Orçamentárias pela Alta Administração com apoio da área de Orçamento e Custos e no momento seguinte, divulgação e alinhamento com todas as áreas envolvidas no processo;
- Implantar o conceito gestão por pacotes (Orçamento Matricial) para centralização e responsabilidade de gastos e serviços como: Tecnologia da Informação, Salários e Encargos, Benefícios, Despesa de viagem, Marketing, Obras e Manutenção, etc;
- Estudar/Mapear as receitas, custos, despesas e investimentos aplicáveis à Instituição;
- Desenvolver ferramentas para a elaboração do Orçamento e para a Apuração mensal dos Resultados da Instituição;
- Desenvolver ferramentas/templates gerenciais para apuração de Resultado (DRE) e Investimentos, através de centro de custos, por produto, por unidade, por curso e por programa, projeto e consolidado;
- Realizar benchmarking com outras IES sobre melhores formas de apresentação de resultados para IES;
- Apresentação mensal para os Executivos sobre o acompanhamento do Realizado versus Orçado da Instituição.

- Apoio na formação de preços dos negócios através de metodologia de custeio;
- Projetos de redução de custo e gasto fixo com metas definidas, sem interferir na produtividade da operação;
- Implementação de um Sistema Orçamentário e acompanhamento.

## 2. LIDERANÇA

### 2.1. Equipe envolvida com a Prática

Os principais responsáveis pelo planejamento e execução são os colaboradores da área de Orçamento e Custos, que é composta por um gerente, um analista e um assistente.

### 2.2. Participação da Alta Direção

Orientando, fiscalizando e apoiando o líder do processo e os colaboradores envolvidos a contribuir para a eficácia do processo responsabilizando-se pela prestação de contas, comunicando e reforçando a importância de uma gestão eficaz e *Compliance* com o procedimento aplicado e com as normas internas estabelecidas mitigando assim os riscos existentes e ainda assegurando o alcance dos resultados pretendidos.

## 3. FOCO

Alcançar uma mudança cultural na organização onde não só tenha em vista o aumento da receita, mais também buscando efetividade dos processos para a redução dos custos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Formas de Avaliação

a) indicar se foi feito levantamento de necessidades ou avaliação prévia antes da implementação - **Diagnosticamos a situação atual a partir do seguinte levantamento (feito pelo gestor contrato da área): como é realizado, quem são os responsáveis, quais as maiores dificuldades, fragilidades e as oportunidades de melhorias.**

b) indicar e apresentar (se houverem) os instrumentos utilizados (questionários, pesquisas, entrevistas, etc.) e periodicidade de aplicação.

4.2. Orçamento – apresentar o orçamento envolvido com a prática eficaz quantificando o valor investido ou se existe um *budget* específico. **O investimento foi a criação da área de orçamento com colaboradores qualificados.**

4.3. Análise financeira – indicar e apresentar (se houverem) indicadores de retorno sobre o investimento. **Documento em anexo.**

4.4. Indicadores acadêmicos – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à melhoria acadêmica. **Documento em anexo.**

4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à gestão de pessoas - Número de pareceres finais com falha. Este indicador é mensalmente apurado.

4.6. Indicadores de satisfação de clientes – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à satisfação dos clientes da instituição.

4.7. Indicadores de captação de clientes – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados ao aumento do número de alunos.

4.8. Resultados obtidos junto à comunidade – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados aos resultados de responsabilidade social.

4.9. Indicadores de sustentabilidade – indicar e apresentar (se houverem) indicadores relacionados à economia, ao meio ambiente e à sociedade.

4.10. Impacto na marca da instituição - relatar qual foi o impacto institucional da Prática na marca da instituição de ensino - A prática de uma boa gestão contribuiu para fidelização e acréscimo no número de clientes criando assim um ambiente próspero para o sucesso. Além disso, observa-se o impacto nos clientes internos.

4.11. Outros indicadores de resultados organizacionais - indicar e apresentar (se houverem) indicadores tangíveis e não tangíveis apurados durante a avaliação da prática eficaz e não contemplados nos itens anteriores –

**IMPORTANTE:** comprovar as ações descritas por meio de gráficos, estatísticas, fotos, etc.

## 5. LIÇÕES APRENDIDAS

Conseguimos demonstrar aos gestores a importância da implementação do OBZ e o impacto positivo dos resultados como: Colaboradores envolvidos em uma única direção, divulgação das informações de relatórios gerenciais para tomada de decisão (Plano de Ação), transparência dos resultados da organização e a responsabilidade de cada gestor no cumprimento das metas estabelecidas no OBZ (sentimento de dono).

## 6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

Manutenção das atualizações das premissas orçamentárias e realinhamento dos nossos produtos oferecidos dentro do cenário de curto prazo, fortalecimento dos nossos compromissos das metas acordadas no OBZ e saneamento e customizações do Sistema de Orçamento Implementado – SBPL.

## 7. ANEXOS

Os anexos são conteúdos à parte que a instituição pode adicionar para comprovar as ações realizadas na prática, tais como gráficos, fotos, tabelas, orçamentos, entre outros. **O limite de anexos é de até 100 páginas. É importante que a organização insira o máximo possível de informações para que a Comissão Avaliadora possa compreender adequadamente a Prática Eficaz.**

- Doc-01 – EAD\_Viabilidade\_UNISUAM.
- Doc-02 – Indicador\_Evasão\_UNISUAM.
- Doc-03 – Fluxograma\_ORC\_2019.
- Doc-04 – Cronograma\_2019\_OBZ.
- Doc-05 – Estudo\_MC\_Mestrado.
- Doc-06 – ORC\_Metas\_2018.
- Doc-07 – Projeto\_Redução\_Overhead\_2019.
- Doc-08 – Avaliação\_Sistema\_Orçamento.
- Doc-09 – Treinamento\_Sistema\_Orçamento\_SBPL.
- Doc-10 – Apresentação Kick Off ORC 2019.
- Doc-11 – Treinamento\_Sistema\_SBPL\_Foto.
- Doc-12 – Treinamento\_Implementação\_OBZ Foto
- Doc-13 – Tela do Sistema Orçamentário\_SBPL
- Doc-14 -Treinamento\_foto
- Doc-15 -Treinamento\_foto