

LUIZ CARLOS LEMOS JÚNIOR

***TARGET COSTING E CUSTEIO DIRETO EM INSTITUIÇÃO CONFSSIONAL DE  
ENSINO: UMA APLICAÇÃO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO***

CURITIBA  
2011

LUIZ CARLOS LEMOS JÚNIOR

***TARGET COSTING E CUSTEIO DIRETO EM INSTITUIÇÃO CONFSSIONAL DE  
ENSINO: UMA APLICAÇÃO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO***

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade - Área de Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA  
2011

Aquilo que veio a ser é o que virá a ser; e o que se tem feito é o que se fará; de modo que não há nada de novo debaixo do Sol.

Eclesiastes, 1:9.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que é o autor da Vida, pela inspiração e por todos aqueles que, ao longo desta jornada, colocou em meu caminho para que de alguma forma me auxiliassem, fazendo-se, assim, sempre presente.

Ao Professor Doutor Romualdo Douglas Colauto, pela seriedade, brilhantismo e generosidade na tarefa de orientar o desenvolvimento desta Dissertação. O seu conhecimento, senso crítico, visão e experiência profissional comigo compartilhados, tornaram-se técnica e cientificamente muito valiosos, servindo de fonte inesgotável de encorajamento e motivação. Minha eterna gratidão, àquele que será sempre lembrado com admiração e amizade.

Ao Professor Doutor Ademir Clemente pelo elevado espírito educacional. Sua postura e sua ação conciliadora tornaram-se valiosas contribuições para o meu retorno ao programa, consolidando não apenas um sonho, mas a garantia de um futuro próspero.

À Professora Doutora Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, meus sinceros agradecimentos pelas valiosas sugestões e apontamentos realizados durante a banca de qualificação, é uma honra tê-la como avaliadora desse trabalho.

Aos Professores Jair Antonio de Souza e André Roberto Cillo por acreditarem em mim, proporcionando-me grandes oportunidades e encorajando-me ao longo de minha caminhada acadêmica. Minha gratidão, carinho e admiração.

À minha grande amiga Professora Lúcia Ramos de Toledo, pela paciência com que me ouviu e me aconselhou ao longo desta importante jornada, minha sincera gratidão e admiração.

Aos meus padrinhos Eurico Francisco Rodrigues e Maria Idalma Cunha Rodrigues, minha gratidão e carinho pelas orações e apoio durante o desenvolvimento desse Mestrado.

Ao meu amigo Adriano Barison Matos, companheiro inseparável nos momentos mais difíceis dessa jornada, minha eterna gratidão, pela hospitalidade com que me recebeu, fazendo da sua casa a minha casa.

À minha amiga Alcina Antunes Câmara, minha gratidão, meu respeito e admiração, pela adorável companhia e encorajamento nos momentos mais solitários dessa empreitada.

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, pelo seu imenso amor, misericórdia e fidelidade para comigo, cumprindo tudo aquilo que prometera fazer e restaurar, começando por sua abençoadora e profética palavra, escrita em Jeremias 29:11-14.

Dedico este trabalho a meus pais pela sólida formação moral que me proporcionaram e pelo constante incentivo aos meus estudos e projetos. Em especial, a minha mãe que, além de me apoiar incondicionalmente, compreendeu e renunciou à minha presença, durante um longo período, para tornar possível a realização deste importante capítulo da minha vida.

Dedico, ainda, a minha futura esposa, Francine Pinheiro Navega que se tornou instrumento da graça de DEUS em minha vida. Sem o seu convincente incentivo para a retomada dos meus estudos, as páginas onde escrevo essa dedicatória jamais existiriam. Sua simples existência trouxe esperança e um novo sentido à minha vida, permitindo, assim, que a história pudesse ser reescrita. A vida ao seu lado fará, com certeza, muito mais sentido.

Por fim, dedico às pequeninas Thaylea Carolina (Thata) e Maria Luiza (Malú), minhas únicas sobrinhas que, pelo amor e misericórdia divina, tornaram-se importantes fontes de alegria e bênção na minha vida.

## RESUMO

Aperfeiçoar a utilização dos recursos econômicos e financeiros é o objetivo de qualquer organização, independentemente do segmento em que atua. Nesse contexto, o objetivo geral do estudo consiste em identificar qual a composição dos custos envolvidos na oferta do curso de graduação em Administração e na definição de suas mensalidades de acordo com o custeio direto e o *Target Costing*. O delineamento da pesquisa configura-se como um Estudo de Caso realizado em uma instituição de ensino superior, de natureza confessional e filantrópica, situada na região Sudeste do Brasil utilizando-se o curso de graduação em Administração. Para coleta de dados utilizou-se de questionário fechado, entrevista não estruturada com os gestores e análise documental. O questionário foi aplicado a um grupo de estudantes recém ingressos no curso de graduação em Administração, com o objetivo de verificar sua percepção em relação ao grau de importância de cada um dos principais atributos do serviço teste. As entrevistas, realizadas com os principais gestores da entidade, tiveram o objetivo verificar como são estabelecidos os preços das mensalidades e a margens de contribuição objetivadas pela instituição. A análise documental, realizada em planilhas de custos, balancetes e demais relatórios contábeis, financeiros e administrativos, contribuiu para conhecer os procedimentos adotados pela instituição para mensurar e controlar seus custos e receitas. Os resultados indicam que para atingir o custo alvo, deve-se abrir novos cursos de graduação, uma vez que o curso de graduação em Administração encontra-se absolutamente dentro dos custos preconizados pelo *Target Costing*, apontando como entrave o fato dos custos estruturais, oriundos da unidade de ensino, recaírem sobre esse único curso superior existente.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Target Costing*. Custeio Direto. Instituições Confessionais de Ensino. Gestão de Custos. Graduação em Administração.

## **ABSTRACT**

*Improving the use of economic and financial resources is the goal of any organization, regardless of the segment in which it operates. In this context, the general objective of the study is to identify the appropriate mix of the costs involved in offering the degree course in Business Administration and in setting their fees according to the Direct Costing and Target Costing. The research design is configured as a Case Study conducted at an institution of higher education, religious and philanthropic nature, located in Southeastern Brazil using the undergraduate degree in Business Administration. For data collection it was used the closed questionnaire, unstructured interview with the managers and document analysis. The questionnaire was administered to a group of new students in undergraduate degree in Business Administration, with the aim of verifying their perception of the degree of importance of each of the key attributes of the service test. The interviews conducted with key managers of the entity, had the purpose to investigate how prices are set monthly contribution margins and targeted by the institution. The analysis of documents, spreadsheets costs, balance sheets and other accounting reports, financial and management contributed to know the procedures adopted by the institution to measure and control their costs and revenues. The results indicate that to achieve the cost target, it should open new graduate courses, because the graduate degree on costs in Business Administration is absolutely recommended by the Target Costing, pointing to the fact impede structural costs, from the teaching unit, fall all on this one graduate course existence.*

**KEYWORDS:** *Target Costing. Direct Costing. Faith-Education Institutions. Cost Management. Graduate in Business Administration.*

## **LISTA DE APÊNDICES**

|  |    |
|--|----|
| APÊNDICE I - Questionário Aplicado aos Discentes do Curso de Graduação em Adm..... | 94 |
| APÊNDICE II - Obtenção do Preço Praticado pelos Concorrentes.....                  | 96 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 - Imunidade tributária em IES filantrópica.....                            | 25 |
| QUADRO 2 - Comparação entre custeio variável e direto.....                          | 30 |
| QUADRO 3 - Estratificação das classes sociais no Brasil.....                        | 62 |
| QUADRO 4 - Demonstrativo utilizado pela IES (Custeio por Absorção).....             | 64 |
| QUADRO 5 - Custo total do curso pelo custeio direto no exercício de 2010.....       | 65 |
| QUADRO 6 - Demonstrativo de resultado pelo custeio direto no exercício de 2010..... | 67 |
| QUADRO 7 - Obtenção e cálculo do preço de mercado.....                              | 69 |
| QUADRO 8 - Demonstrativo de cálculo da margem objetivada por estudante.....         | 70 |
| QUADRO 9 - Demonstrativo de cálculo do custo alvo.....                              | 71 |
| QUADRO 10 - Demonstrativo de cálculo do custo estimado do curso.....                | 72 |
| QUADRO 11 - Cálculo para obtenção do custo alvo.....                                | 72 |
| QUADRO 12 - Cálculo do custo relativo (CR) e índice de valor (IV).....              | 78 |
| QUADRO 13 - Projeção do custo total do curso pelo custeio direto para 2011.....     | 79 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 - Dados socioeconômicos dos estudantes.....                                   | 63 |
| TABELA 2 - Demonstrativo das percepções dos estudantes em valores absolutos.....       | 73 |
| TABELA 3 - Demonstrativo das percepções dos estudantes em valores relativos.....       | 74 |
| TABELA 4 - Demonstrativo das percepções dos estudantes em graus de importância.....    | 74 |
| TABELA 5 - Cálculo do grau de importância relativa dos atributos.....                  | 75 |
| TABELA 6 - Cálculo do grau de importância relativa dos recursos.....                   | 76 |
| TABELA 7 - Demonstrativo do custo dos recursos utilizados em cada atributo do curso... | 77 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - Expansão das Universidades Federais.....      | 21 |
| GRÁFICO 2 - Renda dos Estudantes em Salários Mínimos..... | 62 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 - Esquema básico do custeio direto.....                        | 32 |
| FIGURA 2 - Fases da metodologia do <i>target costing</i> .....          | 39 |
| FIGURA 3 - Cálculo de viabilidade para o custo alvo encontrado.....     | 41 |
| FIGURA 4 - Processo de busca pelo custo alvo.....                       | 42 |
| FIGURA 5 - Desenho da metodologia utilizada na coleta de dados.....     | 49 |
| FIGURA 6 - Aplicação da engenharia de valor para análise dos dados..... | 52 |
| FIGURA 7 - Modelo de demonstrativo das percepções dos estudantes.....   | 53 |
| FIGURA 8 - Organograma funcional da IES.....                            | 60 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                       | 12 |
| 1.1 Problema de Pesquisa.....                                   | 12 |
| 1.2 Objetivos da Pesquisa.....                                  | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....                                       | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                                | 16 |
| 1.3 Justificativa da Pesquisa.....                              | 16 |
| 1.4 Organização da Pesquisa.....                                | 18 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                              | 19 |
| 2.1 Segmento Educacional e Processo de Gestão.....              | 19 |
| 2.2 IES Privadas de Natureza Confessional e Filantrópica.....   | 23 |
| 2.3 Custos no Setor Educacional.....                            | 26 |
| 2.4 Custeio Direto.....   | 28 |
| 2.5 <i>Target Costing</i> .....                                 | 34 |
| 2.5.1 Conceito do <i>Target Costing</i> .....                   | 35 |
| 2.5.2 Princípios e Fases do <i>Target Costing</i> .....         | 38 |
| 2.5.3 Engenharia de Valor.....                                  | 43 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                      | 45 |
| 3.1 Tipologia da Pesquisa.....                                  | 45 |
| 3.2 Estratégias da Pesquisa.....                                | 47 |
| 3.3 Técnicas de Coleta de Dados e Evidências.....               | 48 |
| 3.4 Procedimentos para Análise dos Dados e Evidências.....      | 51 |
| 3.5 Protocolo de Pesquisa para o Estudo de Caso.....            | 55 |
| <b>4 DESCOBERTAS DO ESTUDO DE CASO</b> .....                    | 59 |
| 4.1 Descrição e Características da Instituição Pesquisada.....  | 59 |
| 4.2 Dados Socioeconômicos dos Respondentes do Questionário..... | 61 |
| 4.3 Mapeamento dos Custos pelo Custeio Direto.....              | 63 |
| 4.4 Aplicação do <i>Target Costing</i> .....                    | 68 |
| 4.5 Aplicação da Engenharia de Valor.....                       | 73 |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....                       | 81 |
| 5.1 Conclusões do Estudo.....                                   | 81 |
| 5.2 Recomendações para Estudos Futuros.....                     | 83 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 85 |

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo permite uma visualização inicial do custeio direto e o *Target Costing* (TC) e sua possibilidade de aplicação em Instituição de Ensino Superior (IES) privada, de natureza confessional e filantrópica, bem como do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, da justificativa do estudo e da organização da dissertação.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Kotler e Armstrong (1995) decidir o preço de um produto é uma tarefa bastante complexa dentro das organizações. Diversos fatores devem ser observados pelos responsáveis que irão determinar o preço final do produto. Entre esses fatores encontram-se o custo do produto, a demanda, a oferta, os impostos incidentes, os concorrentes, o público alvo, o mix de produtos, entre outros.

Camacho (2004), preocupado com as decisões envolvendo o preço de produtos e serviços desenvolveu estudos relacionados à aplicação do TC em instituições hospitalares. Já Hansen (2002) e Bomfim (2006) pesquisaram a utilização do TC em IES privadas, ambos adotando como serviço teste os cursos de pós-graduação *lato sensu*. Tanto as instituições de saúde como as de educação podem ser confessionais e filantrópicas, uma característica que não só as diferencia das demais, como delimita o seu campo de atuação. Parte das pesquisas encontradas nessas duas áreas focou-se nos serviços-testes onde o TC seria aplicado, ignorando completamente a natureza e a classificação das instituições pesquisadas. Outro importante destaque é que a maioria dos estudos de caso realizados para aplicação do TC assume como forma de acumulação de custos o método de custeio existente na instituição objeto do estudo, sem promover qualquer discussão sobre sua viabilidade. Esta pesquisa se ocupa fundamentalmente em identificar qual a composição dos custos envolvidos na oferta do curso de graduação em Administração e na definição de suas mensalidades, por meio de um estudo caso, uma vez que não foi encontrado nenhum estudo que aplicasse o TC em cursos de graduação de instituições de natureza filantrópica, associando-o a aplicação de um método de acumulação de custos diferente daquele já utilizado pela instituição estudada.

O estudo está alicerçado no fato de que o espectro de mercados acentuadamente mais concorridos passou a exigir dos gestores o desenvolvimento e aplicação de instrumentos de gestão que conduzam as empresas à obtenção e manutenção de vantagem competitiva contínua. Porter (1990) menciona que a vantagem competitiva contínua ajuda a assegurar prosperidade dos negócios e o consequente cumprimento da missão da organização. Goldratt e Cox (1997) destacam que a maioria das organizações tem estabelecido objetivos equivocados em função, até mesmo, da necessidade mencionada por Porter (1990) de tornarem-se competitivas. Citam alguns desses objetivos: (1) aquisição de bons recursos materiais; (2) contratação de recursos humanos qualificados; (3) utilização das mais diversas tecnologias; e (4) qualidade e aumento da participação no mercado. Afirmam, ainda, que estes itens são confundidos como sendo a meta da organização quando, na realidade são ações que potencializam a realização dessa meta.

Drucker (1997) afirma que as instituições sem fins lucrativos tendem a dar pouca prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, estes são muito mais importantes e difíceis de serem medidos e controlados do que nas empresas mercantilistas. Essa afirmativa é a característica básica de que as organizações, independentemente da forma e finalidade para a qual foram constituídas, são agentes consumidoras de recursos econômicos. Assim, da mesma forma como as entidades direcionadas à obtenção de lucro, as instituições sem finalidades de lucro também devem buscar uma boa gestão de recursos econômicos como um pré-requisito para sua continuidade.

Existem instituições de ensino sem fins lucrativos que têm caráter confessional, ou seja, pertencem as Igrejas (TAVARES, 2009). Essas instituições tiveram atuação histórica na educação brasileira desde a colonização até a criação da universidade brasileira. Na década de 1990, as reformas realizadas na educação superior, especialmente as provenientes da nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDBE), levaram o Estado a permitir que IES privadas com finalidade lucrativa, passassem a operar no sistema, objetivando com isso expandir a capacidade de oferta do setor (TAVARES, 2009).

Virtualmente todas as instituições educacionais enfrentam concorrência. Não obstante, poucos administradores falavam abertamente sobre isso, acreditando que as IES, por serem bem conceituadas, não precisavam competir por estudantes e bons professores, pois o termo concorrência soava como um assunto para negócios, não para educação (KOTLER; FOX, 1994). De acordo com Ribeiro *et al* (2009) a abertura do mercado na área da educação no

Brasil, fez o segmento crescer consideravelmente, ampliando a preocupação com a administração dessas organizações. Assim, tornou-se necessário aliar a excelência nos serviços, a preços competitivos, para que essas organizações possam se adequar e atender as novas exigências do mercado.

No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC) o número de IES, no período compreendido entre 1995 e 2006, saltou de 894 para 2.270, com destaque para a participação do setor privado (97%), especialmente em cidades localizadas no interior dos Estados.

O ambiente operacional desse segmento tornou-se mais complexo e exigente, especialmente no que se refere à gestão eficaz dos custos, quer seja na sua acumulação ou no seu planejamento. A Lei nº 9.870 de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre o valor total das anuidades escolares possibilita a liberdade de contratação de valor entre as partes, porém, é preciso levar em consideração o fato de que as IES privadas não podem alterar seus preços a qualquer tempo, ainda que ocorram eventuais oscilações na estrutura de custos. Isto decorre do fato de que, uma vez estabelecido o valor da anuidade ou semestralidade este irá vigorar até o final do período letivo.

Na visão de Goldratt e Cox (1997) otimizar a utilização dos recursos econômicos e financeiros é o objetivo de qualquer organização, independentemente do segmento em que atua. Diante do exposto, torna-se relevante discutir os desafios enfrentados no setor educacional. O setor educacional guarda algumas peculiaridades, entre elas a necessidade contínua da qualidade dos serviços prestados e a impossibilidade de repassar o aumento de custos de forma frequente aos clientes. Assim, é preciso adotar mecanismos para suportar ocasionais aumentos de custos ao longo de um determinado período sem poder repassá-los a sua clientela por força do marco regulatório existente (BAHIENSE, 2002).

Nesse contexto, é oportuno estudar de que forma as IES privadas, de natureza confessional e filantrópica, são afetadas pela influência da ação governamental e de mercado na determinação do preço de seus serviços. Tal interferência decorre da obrigatoriedade de preenchimento de detalhadas planilhas de custos para análise e posterior aprovação, pelos órgãos fiscalizadores. Brummer (1997) afirma que se no passado, as organizações tinham a prerrogativa de definir seus preços a partir da aplicação da margem de lucro desejada sobre os custos, a realidade contemporânea inverteu esta equação. O lucro passou, então, a ser obtido

pela diferença entre o preço determinado pelo mercado competitivo – e os custos, estes sim, sujeitos à administração da empresa. Num cenário competitivo, o preço de venda é estabelecido pelo mercado, por meio da percepção de valor dos consumidores, forçando a instituição a adotá-lo como forma de manter sua rentabilidade e conseqüente continuidade.

Uma das metodologias de planejamento de custos que opera com conceitos de mercado é o TC, que por sua vez necessita da adoção de um método de custeio para acumular os custos envolvidos na cadeia de formação do preço de venda. Neste estudo, adota-se o custeio direto, como forma de acumulação de custos.

Por fim optou-se pelo curso de graduação em Administração como *locus* para o desenvolvimento do estudo, em virtude de sua acentuada proliferação, constituindo-se, segundo dados do Ministério da Educação, no curso que mais oferece vagas em todo o país. Diante de tais fatos, considerando-se a relevância das IES privadas, de natureza confessional e a importância de mantê-las funcionando enquanto organismo empresarial, a que se considerar que no processo de precificação das mensalidades haverá sempre um patamar mínimo de resultado esperado, além do custo do serviço e dos recursos necessários para a manutenção do negócio. Para isso, é importante delimitar a margem de contribuição objetivada pela instituição para cada um dos cursos ofertados, aliada à capacidade de pagamento dos estudantes e as metas de qualidade almejadas pelas instituições. Nesse contexto, a questão de pesquisa resume-se em saber: **qual a composição de custos e a estrutura de precificação das mensalidades no curso de graduação em Administração oferecido por uma IES confessional de acordo com o custeio direto e o *Target Costing*?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo consiste em identificar quais os elementos envolvidos na composição dos custos na oferta de cursos de graduação em Administração e na definição de suas mensalidades, em uma IES confessional situada na região Sudeste do Brasil de acordo com o custeio direto e o TC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) mapear os custos para oferecimento do curso de graduação em Administração em uma IES confessional de acordo com o custeio direto;
- b) delinear os procedimentos de formação do preço das mensalidades utilizando a metodologia do TC em uma IES confessional situada na região Sudeste do Brasil;
- c) identificar os componentes envolvidos na formação do preço das mensalidades utilizando a metodologia do TC e o custeio direto no curso de graduação em Administração na IES confessional; e
- d) levantar a percepção dos estudantes em relação ao curso oferecido pela IES confessional e o grau de importância atribuído às atividades administrativas e acadêmicas existentes.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Benedicto (1997:20) afirma "que a sociedade se desenvolveu e continua se desenvolvendo em grande parte como resultado da ação das instituições de ensino". Assim, as IES privadas ocupam uma importante posição, especialmente do ponto de vista da sua relevância para a sociedade, pois muitas vezes acabam por executar ou complementar o papel do Estado. Sob essa ótica, torna-se necessário que a sua continuidade enquanto unidade de negócio precisa ser preservada.

Ao defenderem a idéia de que as organizações tornam-se agentes consumidores de recursos oriundos do ambiente em que estão inseridas, Motta (1997) e Porter (1990) conduzem ao reconhecimento de que o processo decisório é dependente de um sistema de informações gerenciais que seja capaz de estabelecer metas e direcionar decisões rumo à maximização dos recursos disponíveis. Nesse aspecto, as IES privadas necessitam transformar em realidade cotidiana o diálogo entre três elementos fundamentais de gestão: (1) melhoria do processo pedagógico; (2) necessidade de recursos financeiros destinados aos investimentos e (3) oferecimento de cursos com preços atrativos (MARTINS, 1999). Como contribuição social do estudo pretende-se mostrar a combinação desses elementos fundamentais de gestão por meio

da utilização de instrumentos de mapeamento de custo e formação do preço de venda. Entende-se que esses instrumentos de gestão podem auxiliar no gerenciamento econômico-financeiro das IES privadas, de natureza confessional e filantrópica.

Na abordagem pragmática o estudo busca contribuir para preencher uma lacuna quanto aos sistemas de custeamento e de planejamento de resultados, aplicados às IES privadas, de natureza confessional e filantrópica. Os métodos de custeio tratam os mesmos dados de formas diferentes e geram informações de custos diferentes que, por sua vez, são indicadas para situações diferentes. Assim, o trabalho contribui com o estabelecimento de uma análise racional das características organizacionais e das características contextuais dessas organizações auxiliando-as no mapeamento e acumulação de seus custos com base no custeio direto e no planejamento e formação do preço da mensalidade a partir da metodologia do TC.

Optou-se por estudar o curso de graduação em Administração, pois, além da facilidade de acesso aos dados, esse curso possui uma elevada participação percentual no total de cursos superiores oferecidos no país. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, órgão do Ministério da Educação, indicam que, em 2009, as vagas oferecidas nos cursos de graduação em administração presenciais e a distância, representavam, respectivamente 19% e 34% do total de vagas oferecidas no país.

A relevância do tema reside no reconhecimento da impossibilidade de gerenciar IES privadas, a exemplo de outros tipos de organização bastante abordados pela literatura, sem a adoção de instrumentos capazes de orientar as ações e tomada de decisão de seus gestores. Ao tratar das disputas empresariais em mercados competitivos, Porter (1990:11) não deixa de fazer menção à importância dos custos e ao fato de ser um erro estratégico não reconhecer-lhes a importância, pois para ele "a lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição".

Porter (1990) coloca a vantagem competitiva como uma oportunidade, porém o desafio a ela associado é o da sua sustentação por meio do estabelecimento de uma política arrojada de redução de custos. Nesse sentido o estudo se justifica do ponto de vista teórico na medida em que apresenta a associação do custeio direto com o TC como instrumento de gestão em IES privadas, de natureza confessional e filantrópica, criando assim condições para uma reflexão

acadêmica acerca dessa associação, ao mesmo tempo em que reforça a importância das teorias de custos para o estudo da Contabilidade Gerencial.

Por fim, o estudo auxilia na expansão das abordagens teóricas da Ciência Contábil, especificamente àquelas aplicadas à Contabilidade de Custos e contribui para o fortalecimento da Área de Concentração de Contabilidade Gerencial do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo contempla-se o tema e o problema da pesquisa, os objetivos do estudo, sua justificativa e como será organizada a dissertação. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que dará sustentação à pesquisa. Inicialmente busca conceituar o processo de gestão nas IES privadas, apresentando as principais definições teóricas, além de um panorama atualizado do ambiente onde tais instituições encontram-se inseridas. Na sequência, demonstram-se os aspectos referentes Método de Custeio Direto e ao TC. No capítulo três apresentam-se os procedimentos metodológicos juntamente com o detalhamento dos critérios e modelos utilizados na análise dos dados coletados para o estudo de caso. No quarto capítulo expõem-se os achados da pesquisa e as análises dos dados. No quinto capítulo descrevem-se as conclusões e recomendações para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo contempla o referencial teórico do estudo. Inicialmente evidenciam-se aspectos teóricos do processo de gestão nas IES privadas, apresentando-se as características das IES confessionais e filantrópicas, juntamente com um panorama do ambiente competitivo onde estão inseridas, seguido de uma visão geral de custos nesse setor. Após demonstram-se os conceitos referentes ao Custeio Direto e TC.

### 2.1 SEGMENTO EDUCACIONAL E PROCESSO DE GESTÃO

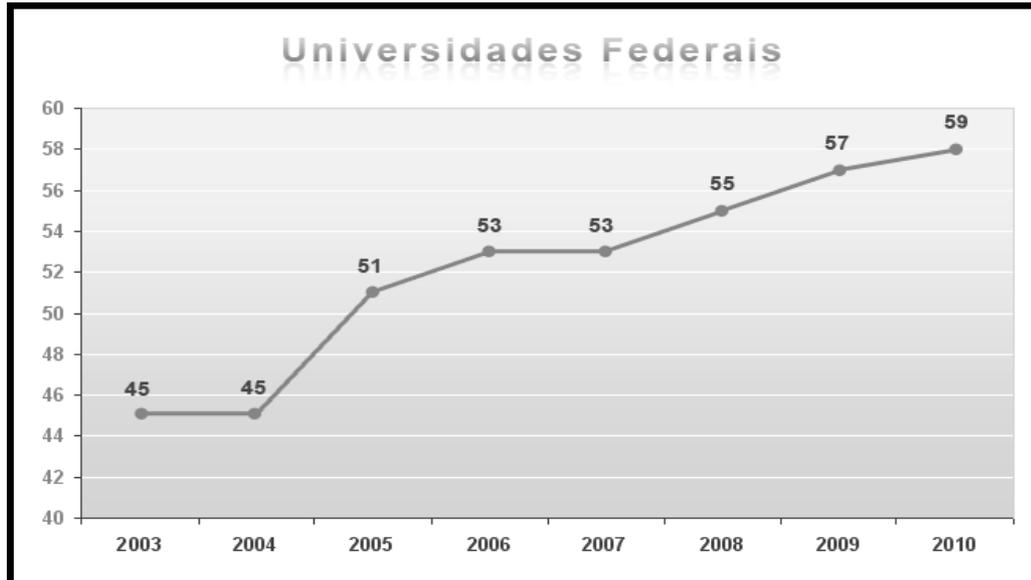
Lima e Pereira (2004) afirmam que, atualmente, no Brasil o ensino superior é oferecido através de: (1) instituições públicas, que são administradas pelos governos; (2) instituições privadas com fins lucrativos, que, igualmente às demais empresas, estão obrigadas a recolher impostos e contribuições; (3) instituições privadas sem fins lucrativos, as quais, se cumprirem os requisitos legais, são imunes aos impostos federais, estaduais e municipais. Nessa última categoria, existe uma subdivisão em dois grupos com diferentes benefícios fiscais: (1) aquelas que gozam da referida imunidade constitucional, sem que lhes sejam exigidas qualquer contrapartida de prestação de serviços ao Estado, mas estão obrigadas ao recolhimento das contribuições sociais; e (2) aquelas que, além dessa imunidade constitucional, são isentas do recolhimento das contribuições para a seguridade social, por possuírem o "certificado de entidade beneficente e de assistência social" (CEBAS) fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), obrigando-se a prestar serviços gratuitos à comunidade. Essa última categoria ficou conhecida como "filantrópica" (LIMA; PEREIRA, 2004).

As IES privadas, de maneira geral, convivem com o dilema entre os recursos finitos e as necessidades de inovações tecnológicas, metodológicas e estruturais constantes. Gerir tais organizações pressupõe assegurar estabilidade política, administrativa e financeira, para que a obra educacional se viabilize no curto, médio e longo prazo, no contexto legal, econômico e social, que de alguma forma as afetam.

Da mesma forma, os recursos necessários ao bom funcionamento das atividades da IES privada têm sua origem no próprio ambiente onde ela atua. Existe uma constante interação entre atividade institucional e meio ambiente exigindo uma contínua adaptação, oferecendo um risco de descontinuidade caso a instituição não seja flexível e capaz de ajustar-se às situações do ambiente (BENEDICTO, 1997). É possível constatar que, assim como em outras organizações, a IES privada possui as suas peculiaridades ambientais e, portanto, de igual modo, necessita ser gerida de forma contemporânea e responsável.

Para Cunha (2004) o estudo do processo de desenvolvimento do ensino superior no Brasil é uma tarefa desafiadora e complexa, dada a desigualdade e a combinação de diferentes setores nesse nível, enquanto que para Dourado (2002) as políticas para a educação superior, a partir da década de 1990, tiveram desdobramentos que nortearam uma ágil expansão privatizante, em virtude dos processos de diversificação e diferenciação institucional.

Segundo Cavalcante (2000) os dados do MEC sobre as entidades que integram o sistema educacional brasileiro apontam que só no ensino médio, importante segmento da educação básica explorado por instituições privadas, houve um enxugamento maciço no número de estudantes – 65% do total de estudantes no território nacional em 1960, 31% em 1974 e 16% em 1999. Estes dados provavelmente guardam profunda relação com o número de habitantes, a taxa de natalidade, o envelhecimento da população, a composição das camadas sociais e, a consequente distribuição da renda nacional em cada um dos períodos mencionados. Por outro lado o Governo Federal brasileiro ampliou significativamente sua participação no ensino superior com a expansão física das Universidades Federais. A expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003 com a interiorização dos *campi* das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi* que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação. Abaixo, o Gráfico 1 torna visível esse crescimento:



**Gráfico 1** – Expansão das Universidades Federais  
Fonte: MEC (2010).

Esses dados criam uma larga expectativa, pois, a crescente participação do Estado no segmento educacional, torna absolutamente inviável a manutenção de IES particulares sem artefatos de gestão adequados às suas características e necessidades. Com isso, a demanda e os recursos para a educação básica tornam-se mais escassos, além de tornar a competição ainda mais acirrada na esfera da educação superior.

Decorridos 6 anos da publicação da nova LDBE o mercado brasileiro já possuía um potencial de aproximadamente 90 bilhões de reais por ano para atividades no setor educacional, sem mencionar que as expectativas apontam para o fato de que este será o setor que mais crescerá no mundo nas próximas décadas (ROSENBERG, 2002). Surgia, portanto, um novo cenário com características mais que competitivas, em que, organizações internacionais, bancos de investimento e grandes grupos educacionais estrangeiros, começam a voltar sua atenção para o setor educacional brasileiro, em especial, no âmbito da educação superior.

A expansão dos mercados é um dos problemas que requer a produção com menores custos, e a interação da gestão de custos com o processo de gestão financeira. No caso do setor educacional, Barros (2002), por ocasião do III Fórum Nacional de Ensino Superior Particular Brasileiro, menciona que o ingresso de capital estrangeiro acabará acirrando a competição e ao mesmo tempo, aprimorando a gestão das instituições privadas de origem nacional.

Um cenário hipercompetitivo é resultante da dinâmica de manobras estratégicas, baseadas em posicionamento de preço e qualidade, na capacidade de criar um novo *know-how* e de

estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger produtos ou até mesmo mercados (D'AVENI, 1995). Para Ferreira *et al* (1997) outra tendência consolidada é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor, consolidando-se como inovações significativas no campo da gestão empresarial, no limiar do século XXI.

As barreiras que separavam setores econômicos, ramos de negócio e as próprias organizações que operavam dentro de tais setores estão caindo rapidamente. A competição surge inesperadamente de qualquer lugar, significando que mesmo organizações como as instituições de ensino não podem mais se sentir excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas, pois estão se defrontando com a necessidade de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, com o problema do encolhimento das margens de lucro e com a necessidade de diminuir custos operacionais unitários (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001).

Em geral, quando as empresas possuem forte concorrência necessitam melhorar seus bens e serviços, reduzir custos e tornar os processos mais eficientes. Para tanto, a revisão do controle dos custos, diminuição de desperdícios e na ampliação do conhecimento sobre a ocorrência são prementes. Nas IES privadas a situação é análoga. Assim, na guerra de preços das mensalidades, também são obrigadas a adotarem novas tecnologias para aprimorar serviços prestados e eliminar desperdícios para manter competitividade (RIBEIRO *et al*, 2009). Tais procedimentos requerem maior atenção no planejamento, execução e formato do controle interno.

No entendimento de Benedicto (1997), a existência de planejamento, execução e formas de controle impacta a gestão das instituições de ensino, pois a finalidade dos sistemas de gestão em uma escola é envolver e responsabilizar seu corpo social pelos resultados da entidade na medida em que desenvolve suas atividades. Ele define os rumos e proporciona orientação segura a continuidade do negócio com resultados satisfatórios.

A gestão eficaz das IES se diferencia por buscar a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, por meio de análise e otimização dos processos e serviços que as compõem. Os processos precisam ser detalhados em nível de atividades para que seja possível identificar a alocação dos recursos disponíveis. Para atingir essa otimização de recursos deve-se avaliar continuamente o desempenho dos produtos chave do negócio, segundo a visão do cliente (CONTADOR, 1998). Esses produtos chave, sejam eles bens ou serviços, representam

o resultado dos processos executados e desenvolvidos na instituição. Desta forma, as melhorias proporcionadas nos processos afetam a qualidade dos resultados desejados, tanto em nível de produtos, quanto no reflexo financeiro obtido pela eficiente gestão por processo (SHIBA *et al*, 1997).

Para Kotler, Jain e Maesincee (2002), o principal problema econômico é o excesso de capacidade produtiva, ou seja, escassos são os clientes, não os produtos. Isto acaba por gerar uma pressão muito grande para melhorar a qualidade dos produtos e diminuir o preço. Portanto, custo e preço são fundamentais para aumentar a competitividade dos bens e serviços no mercado.

Dentre as estratégias para que as instituições caminhem na direção de uma gestão mais eficiente recomenda-se incorporar à sua rotina, o cálculo sistemático dos custos dos serviços, assim como é feito em grandes organismos empresariais, pois um sistema apropriado de custos não é importante apenas nas decisões relacionadas à formação de preços e controle de gastos, mas principalmente na implantação ou encerramento de determinados cursos (RIBEIRO *et al*, 2009).

Importa ressaltar que a sobrevivência ou extinção de uma IES privada dependerá de sua adaptação às condições do ambiente em que está inserida (RIBEIRO *et al*, 2009). À medida que o gestor da IES privada tem êxito na integração entre cliente e os objetivos pré-estabelecidos pelo plano estratégico e pelo projeto pedagógico, mais próximo ele fica de atingir a missão da instituição (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001). Nesse contexto apresentam-se as IES privadas de natureza confessional e filantrópica, cujo diferencial reside em possuir uma vocação social na realização de suas atividades de ensino (LEMOS JR *et al*, 2008).

## 2.2 IES PRIVADAS DE NATUREZA CONFSSIONAL E FILANTRÓPICA

Finger e Lima (1999) enumeram duas origens para as instituições privadas de ensino no país: (1) são confessionais e, portanto, ligadas à Igreja ou (2) pertencem a uma família que, a partir de uma escola primária ou secundária, acrescentaram cursos superiores. Nos dois casos, o papel da administração leva em consideração o estilo de gestão de seus dirigentes, a cultura,

suas crenças e seus valores, pois é a partir da análise associativa entre o ambiente da IES privada e o processo de gestão, que será elaborado o plano estratégico.

Diante do crescente número de fusões e do aumento predatório da competição, as igrejas de uma forma geral estão eliminando os comandos e as instituições isoladas, para centralizar esforços e minimizar dispêndios através da chamada economia de escala. Segundo o INEP a quantidade de instituições classificadas como comunitárias ou confessionais chegava a 305 em 2001, passando para 414 em 2005 e terminando 2009 com 290 instituições ativas. Esse movimento confirma que a elevada concorrência acabou por afetar essas instituições, levando-as, provavelmente, a dois caminhos possíveis: fusão ou encerramento definitivo de suas atividades.

Outro destaque fundamental para esse tipo de instituição é o fato de que elas podem optar pela realização de atividades de caráter filantrópico, ou seja, são consideradas entidades beneficentes de assistência social. A Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009 em seu artigo 1º assim define essas instituições:

A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social serão concedidas às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta Lei.

Então é preciso ser reconhecida como sem fins lucrativos e ao mesmo tempo, filantrópica ou de assistência social, para que possa desfrutar dos benefícios fiscais oferecidos pela legislação. Para Lima e Pereira (2004) o produto final das IES sem finalidades lucrativas é a transformação de pessoas, contribuindo, desse modo, através do seu produto, para a mudança da sociedade como um todo.

Diferentemente das IES com fins lucrativos, as IES filantrópicas não buscam acumular riquezas com a finalidade de remunerar o capital dos seus fundadores e mantenedores, e, sim, cumprir os seus objetivos sociais e dar continuidade a instituição (LIMA; PEREIRA, 2004). Observe que para se configurar a condição de entidade sem fins lucrativos, o disposto em alguns dos incisos do artigo 29 da Lei 12.101 exige que: (1) seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, não percebam remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos; (2) aplique suas

rendas, seus recursos e eventual superávit integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais; (3) não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, sob qualquer forma ou pretexto; dentre outras exigências.

Já a condição de filantrópica ou de assistência social é exigida por meio de uma combinação entre a Lei 12.101 de 2009 e o Código Tributário Nacional instituído pela Lei 5.172 de 1966. Assim determina o CTN em seu artigo 9º, inciso IV, item "c":

É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (...) cobrar imposto sobre (...) o patrimônio, a renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos.

O principal benefício tributário que a condição de instituição filantrópica de assistência social gera é a imunidade previdenciária da cota patronal, ou seja, a permissão para não recolher ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) a contribuição de 20% sobre a folha de salários da entidade. Esse benefício está assegurado pelo artigo 227 da Instrução Normativa RFB nº 971 e pelos artigos 22 e 23 Lei 8.212 de 1991. Além desse benefício, as entidades filantrópicas não recolhem as contribuições e impostos apresentados no Quadro 1:

| Contribuições  | Impostos  |
|--|---|
| COFINS; PIS/PASEP; SALÁRIO<br>EDUCAÇÃO (FNDE); CSLL. | ITR; ITBI; IPVA; IPTU; ITBCM; IR;<br>ISSQN; ICMS; II. |

**Quadro 1** - Imunidade tributária em IES filantrópica  
Fonte: Secretaria da Receita Federal do Brasil (2011).

Para a Lei 12.101 de 2009 e a Lei 8.742 de 1993 são consideradas ações sociais aquelas organizadas em sistema descentralizado e participativo e que articulem meios, esforços e recursos, por um conjunto de instâncias deliberativas compostas pelos diversos setores envolvidos na área.

Em consonância com a exposição realizada no início desse estudo, considera-se que receita anual efetivamente recebida está definida pelos termos da Lei no 9.870, de 23 de novembro de 1999 que, trata sobre o valor total das anuidades escolares. Nesse sentido a Lei 12.101

especifica que a entidade de educação classificada como filantrópica ou de assistência social, deverá aplicar anualmente em gratuidade pelo menos 20% dessa mesma receita anual efetivamente recebida. Essa exigência tem impacto nos custos e na formação dos preços de venda dos serviços ofertados por esse tipo de organização.

### 2.3 CUSTOS NO SETOR EDUCACIONAL

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) expõem que o setor de serviços tem características específicas e difere completamente do setor de manufatura, divergindo de Padoveze (2005), para quem, apesar dessa diferença é possível generalizar um modelo para apuração de custos em serviços, uma vez que todo o serviço apresenta uma estrutura genérica básica, a partir da qual pode-se extrair e mapear informações.

Organizações prestadoras de serviços são heterogêneas quanto às características de suas atividades exigindo, portanto, tratamentos distintos, especialmente na adoção dos controles e das metodologias de custeio. As características mais comuns neste tipo de organizações são: (a) inexistência de estoques pressupõe uma ausência de pressões para valorização de seus inventários; e (b) alto índice de participação de gastos com mão de obra, aliado à dificuldade de medição da quantidade e da qualidade do seu serviço e desempenho. Nesse contexto Lemos Jr e Pinto (2002) afirmam que a mudança no ambiente operacional e concorrencial das atividades dedicadas à educação privada tem levado essas organizações a repensarem seus sistemas de custos, de forma a enfrentarem novos desafios.

Embora as organizações pertencentes a esse setor se encontrem atualmente em um ambiente altamente desafiador, em virtude do crescimento dessa atividade na estrutura da economia, historicamente essas organizações não têm recebido muito espaço na literatura voltada à gestão empresarial. Tal realidade deve-se, ainda, à predominância e importância das atividades industriais. Não obstante, as IES privadas devem buscar a melhoria de seus serviços, margens de lucro e redução dos custos diretos e indiretos. Assim, os sistemas de custos são importantes para geração de informações capazes de subsidiar a decisão de implantação ou não de um determinado curso.

Para Brimson (1991) a falta de informações adequadas que permitam aos administradores identificarem as verdadeiras causas dos custos, impulsionam cortes generalizados de custos na ânsia pelo seu controle. Nakagawa (1993) explica que a exatidão dos custos possui uma importância fundamental, uma vez que tais informações afetam decisões estratégicas da empresa e cujos efeitos se farão sentir especialmente no longo prazo.

Para as IES privadas, uma das formas de ganhar mercado é expandindo a sua área de atuação por meio da implantação de novos cursos, do investimento em laboratórios, do aumento do número de salas e da criação de unidades em locais fora da entidade sede. Os investimentos realizados nesses processos de expansão causam grandes impactos nos custos e, conseqüentemente, nos resultados da entidade (RIBEIRO *et al*, 2009).

Em instituições privadas de ensino os sistemas de custeio atuam como elementos auxiliares na prestação de contas às diretorias e aos conselhos superiores das mantenedoras. Em especial, atuam no processo de tomada de decisão de futuros investimentos, pois sabem que precisam conhecer a realidade e o resultado de cada curso para que as ações sejam mais coerentes e assertivas. Além disso, os sistemas de custeio ajudam a avaliar o desempenho geral dos setores com relação a execução dos orçamentos, tanto das receitas como despesas, calculando o ponto de equilíbrio de cada área e curso (RIBEIRO *et al*, 2009).

As metodologias de custeio aplicadas a estas instituições devem atender aos seus principais objetivos, pois estão muito mais voltadas ao gerenciamento estratégico e operacional do que à avaliação de estoques, devido a sua condição de empresa prestadora de serviço e, portanto, desprovida de estoques. Os métodos tradicionais de custeio direcionados para determinação e valorização dos estoques não têm grande relevância no cumprimento dos objetivos em tais instituições. Segundo Martins (2010) afora sua utilidade para valoração de estoques, a principal crítica ao método de custeio por absorção é a forma arbitrária utilizada na alocação dos custos fixos de característica indireta, pois fora desenhado para épocas anteriores, quando a mão de obra direta e os materiais eram os fatores de produção predominantes; a tecnologia era estável; as despesas indiretas apoiavam o processo produtivo e; existia um número limitado de produtos.

Cabe às empresas decidirem qual dos métodos de custeio tem mais potencial para contemplar as expectativas da gestão, pois não existe um modelo melhor do que o outro, mas sim um

modelo que melhor se adapte às suas necessidades e ao seu momento (COLLATTO; REGINATO, 2005).

O custeio pleno, dadas as suas semelhanças com o custeio por absorção, também apresenta as impropriedades ligadas aos procedimentos de rateio dos custos indiretos e ao alocar, também as despesas, constitui-se em uma radicalização do método de custeio por absorção (MOTTA, 2000). O custeio ABC, na visão de Catelli e Guerreiro (1995), também, não elimina por completo as deficiências apresentadas pelo método de custeio por absorção, no que se refere ao tratamento dado aos custos indiretos. Diante das particularidades e características das IES privadas, de natureza confessional e filantrópica, a utilização de métodos de custeio apropriados pode trazer vantagens para o processo de gestão, tanto no âmbito da avaliação de desempenho, quanto na tomada de decisões (LEMOS JR; PINTO, 2002). Nesse sentido, o TC e o custeio direto representam uma possibilidade de contribuir com as instituições confessionais de ensino superior, dadas as suas peculiaridades e características que a seguir serão comentadas.

#### 2.4 CUSTEIO DIRETO

Na visão de Hansen e Mowen (2003) a alocação de custos é um dos processos-chave do sistema de contabilidade de custos. Contemporaneamente, melhorar o processo de atribuição de custos tem sido uma das principais ocupações na área de gestão de custos, onde se busca alocar um custo diretamente ao objeto de custos, de forma economicamente viável por um relacionamento causal. Estes autores defendem como ideal que todos os custos pudessem ser debitados para os objetos de custos, usando o rastreamento direto.

O surgimento do custeio direto deve-se ao propósito de possibilitar uma medição mais objetiva dos recursos demandados pelos objetos de custeio, bem como melhorar a acurácia dos custos. A esse respeito, Garrison e Noreen (2000:391) enfatizam que "na identificação dos custos aos segmentos, o fundamental é resistir à tentação de alocar custos de natureza comum, tais como os custos de depreciação das instalações da empresa". Ao mesmo tempo em que os seus idealizadores evitam as arbitrariedades dos tradicionais sistemas de rateios dos

custos fixos, que em sua maioria são indiretos, procuram identificar alternativas para as apropriações diretas.

Por utilizar alguns aspectos do custeio por absorção (incorporação de custos fixos aos objetos de custeio) e do custeio variável (evita os rateios, pois considera somente os custos fixos específicos e identificáveis aos objetos de custeio), o custeio direto é considerado uma metodologia híbrida. Devido a essas peculiaridades, o custeio direto possui vantagens evidentes na sua metodologia, especialmente para a tomada de decisões. Em contrapartida, tornou-se razoavelmente comum encontrar na literatura a classificação do custeio direto como sinônimo do custeio variável. Tal classificação parece impropriedade, dado o específico tratamento dos custos fixos, desconsiderados neste último (BRUNI, 2006).

O custeio direto é uma das alternativas para mapeamento dos custos de produção. HORNGREN *et al* (1996), IUDÍCIBUS (1998), VARTANIAN (2000), LEONE (2001), BORNIA (2002), HANSEN e MOWEN (2003), MARTINS (2010) e LEMOS JR. *et al* (2008) discutem as semelhanças do custeio direto com o método de custeio variável.

Com referência ao uso da terminologia custeio direto, em substituição ou com o mesmo sentido que é dado ao custeio variável, Horngren *et al* (1996) afirmam que esta é uma denominação incorreta, porque o custeio variável não está confinado somente aos materiais e mão de obra denominados como diretos; ele também inclui os custos indiretos desde que sejam variáveis.

Vartanian (2000) sustenta que o custeio variável não é a mesma coisa que o custeio direto, pois, neste último, custos fixos que porventura sejam diretamente identificáveis com os objetos de custeio são apropriados, o que jamais deve ocorrer no custeio variável. No caso do custeio variável, Vartanian (2000) explica que é possível tomar decisões como: (a) aceitar ou não uma ordem de serviço ou um pedido especial, principalmente quando há capacidade ociosa; (b) comprar ou produzir um determinado componente que faz parte de um produto final da empresa; (c) comprar ou produzir um produto específico; (d) adicionar ou suprimir linhas de bens ou serviços e canais de distribuição; (e) repor equipamentos; (f) usar de forma mais lucrativa os recursos escassos da empresa; (g) servir como referencial decisório para a política de fixação de preços; e, (h) fabricar ou não um novo produto ou serviço. Esses mesmos benefícios, também, estão contidos na metodologia do custeio direto, ainda que comumente confundido com o custeio variável. A distinção entre ambos reside no fato de o

custeio direto não apropriar custos indiretos, ainda que variáveis. Ele se mantém fiel a apropriação de custos eminentemente diretos (HORNGREN *et al*, 1996).

Dentre as principais semelhanças entre o custeio variável e o custeio direto está sua origem gerencial, voltando suas preocupações para as vendas e as finanças da organização. Quanto às diferenças destaca-se o fato de que no custeio direto, custos variáveis e os custos fixos diretos são apropriados aos produtos, desde que os custos fixos diretos possam ser diretamente identificáveis aos objetos de custos. O método trata os custos fixos indiretos como pertencentes à estrutura da organização. No Quadro 2 apresenta-se uma comparação das principais características e aplicações entre o custeio direto e o custeio variável:

|             | Métodos  | Descrição das semelhanças e diferenças  |
|-------------|----------|---|
| Semelhanças | Variável | Origem gerencial;<br>Orientado para as funções financeiras e de marketing;<br>Vendas como elemento gerador de riqueza.  |
|             | Direto   |   |
| Diferenças  | Variável | Somente os custos variáveis são atribuídos aos produtos;<br>Não identifica os custos fixos em relação aos produtos;<br>pertencem à estrutura<br>Margem de Contribuição unitária como parâmetro de análise;<br>Considera, também, as despesas variáveis para o cálculo da margem de contribuição;<br>Ênfase na análise da relação custo-volume-lucro e;<br>Indicado para todas as empresas, exceto aquelas com alto índice de custo indireto fixo. |
|             | Direto   | São atribuídos aos produtos os custos variáveis e os custos fixos diretos;<br>Custos fixos indiretos pertencem à estrutura;<br>Margem Direta como parâmetro de análise e;<br>Propicia informações objetivas em relação à rentabilidade específica dos produtos.   |

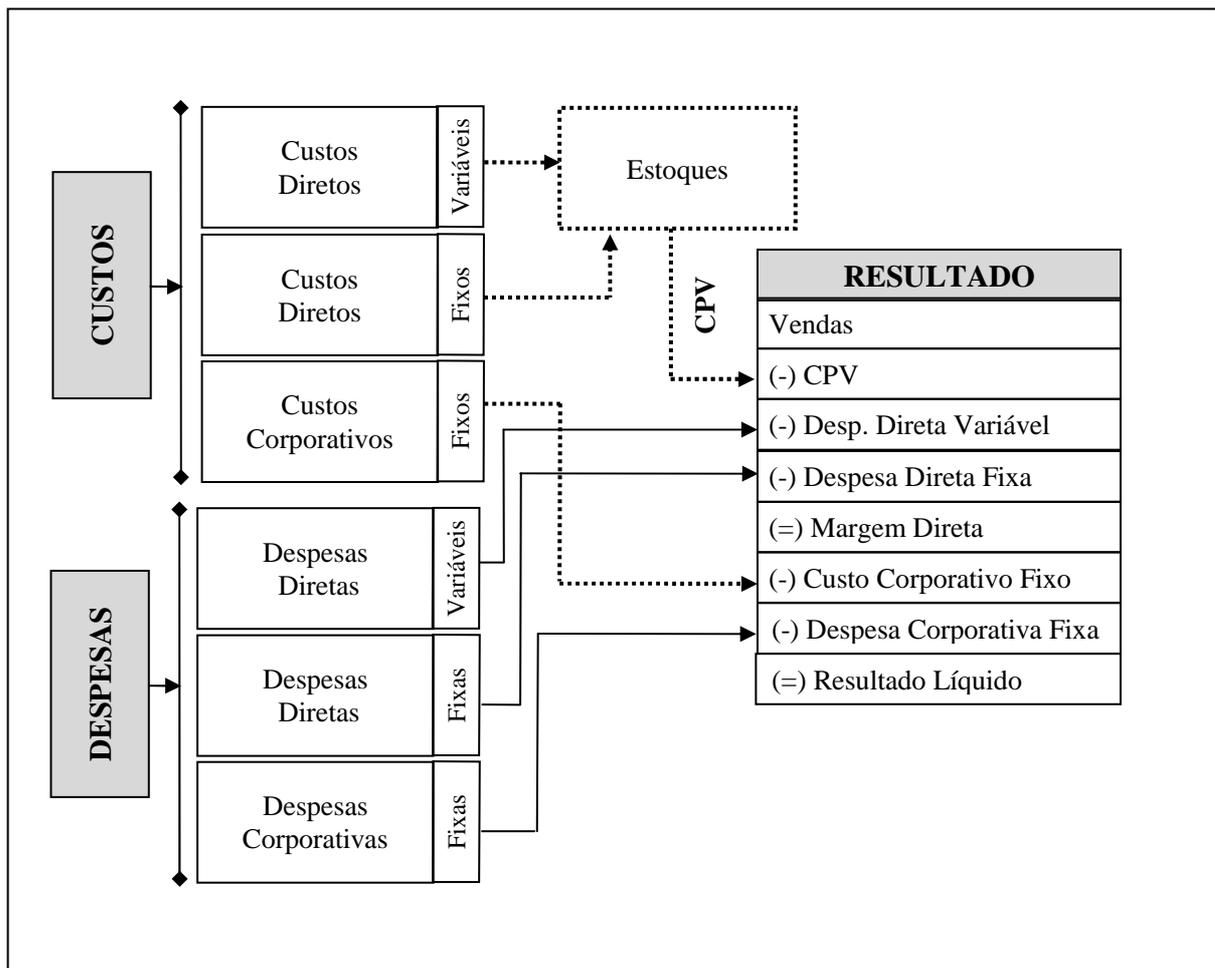
**Quadro 2** - Comparação entre custeio variável e direto  
Fonte: adaptado de Motta e Escrivão Filho (2001:6).

Enquanto o método de custeio variável pode ser erroneamente considerado como livre de custos fixos, o método de custeio direto, também, pode ser equivocadamente interpretado como sendo uma extensão do variável. Bruni (2006:183) afirma que "as duas expressões, diretos e variáveis, se baseiam em conceitos bastante diferentes. Nem sempre um gasto direto é variável, ou vice-versa, e nem sempre todo o gasto indireto é fixo, ou vice-versa".

Ressalta-se que o método de custeio variável possui um campo amplo de aplicabilidade no âmbito do gerenciamento dos negócios, dada a sua possibilidade de mensurar a margem de contribuição (LEONE, 2001). A distinção existente entre custos fixos e variáveis permite, de forma clara e objetiva, que o administrador identifique qual produto ou serviço tem maior capacidade de gerar recursos (a margem de contribuição) para cobertura dos custos fixos e, conseqüentemente, atingir a lucratividade (MARTINS, 2010). Outros instrumentos gerenciais como, por exemplo, as análises de relações custo-volume-lucro e o ponto de equilíbrio têm seu desenvolvimento fundamentado sobre os conceitos do custeio variável.

No entanto, a principal aplicação do custeio direto está concentrada na mensuração do resultado obtido pelos vários objetos de custeio. A alocação direta dos custos fixos próprios, ou específicos é um reconhecido refinamento da informação de custos. A Rentabilidade, no método de custeio direto é medida por meio da Margem Direta (Receita - Custos e Despesas Variáveis - Custos e Despesas Fixos Específicos) ou Margem de Contribuição - Custos e Despesas Fixos Específicos. Para Souza e Clemente (2007) o custeio direto é uma metodologia capaz de destacar o peso da estrutura organizacional e da estrutura produtiva, forçando o confronto entre capacidade instalada e o nível de atividade.

Dentre as principais vantagens do método direto está o fato de evitar rateios de custos o que pode gerar distorções indesejadas, porém, considera como custo do produto aquela parte de custo fixo que pode ser diretamente identificada, o que parece ser bastante razoável e pode ter aplicações interessantes na análise dos resultados divisionais (IUDÍCIBUS, 1998). Outra vantagem do método de custeio direto reside no fato de utilizar-se dos custos variáveis e dos custos fixos diretos, colocando-o numa situação privilegiada em relação ao custeio variável e ao custeio por absorção. Na Figura 1 apresentam-se as categorias de custos e despesas que são apropriadas pelo custeio direto e a formação de resultado.



**Figura 1-** Esquema básico do custeio direto  
 Fonte: adaptado de Martins (2010:74).

O esquema básico do custeio direto mostra que os custos variáveis e fixos diretos são direcionados ao estoque. Os custos fixos corporativos ou compartilhados (que não são próprios aos produtos) e as despesas fixas e variáveis são direcionadas ao resultado. Algumas vantagens são específicas ao método de custeio direto, pois ele considera apenas os custos fixos diretos relacionados ao produto, possibilitando o surgimento da chamada margem direta. A margem direta permite a análise da cobertura dos custos e despesas fixos corporativos já que os gastos fixos diretos estão mensurados no produto.

Há ainda uma importante distinção conceitual nas formas de apropriação dos custos, ou seja, se a apropriação ocorre com base na acumulação no produto, ou seja, de forma indireta ou direta ou, se eles são apropriados de acordo com a ocorrência no processo, podendo ser de forma fixa ou variável (MARTINS, 2010). Desta forma, quando se fala em custeio variável opta-se por acompanhar a acumulação dos custos de acordo com a sua ocorrência no

processo, ao contrário do custeio direto, onde a opção é pelo controle dos custos com base em sua acumulação sob a ótica da ocorrência nos bens e serviços.

Essa afirmativa é reforçada por Bruni (2006:183) para quem "a diferença entre custos diretos e indiretos refere-se à possibilidade de identificação dos gastos com objetos específicos de custeio. Custos variáveis e fixos são distinguidos em função de flutuações nos volumes". Atualmente a maioria das organizações contrata seus empregados por tempo (trabalhado ou não) e não por produção, caracterizando a mão de obra não mais como custo variável, mas sim como fixa.

Bornia (2002) considera que o custeio direto é relevante para a tomada de decisão ao identificar que a mão de obra paga por produção é variável, porém a folha de pagamento e os seus encargos podem ser tratados como custos fixos por serem constantes, ou seja, em um mês o gasto é variável e em um ano pode ser considerado fixo. Não é diferente nas instituições privadas de ensino, tanto na área administrativa como na acadêmica, onde os gastos com mão de obra predominam, mesmo considerando-se os investimentos em tecnologia e laboratórios.

Quanto à separação de custos em diretos e indiretos, entende-se que custos diretos, nas instituições privadas de ensino, são representados em sua maior parte, pelo custo com mão de obra direta, ou seja, o trabalho realizado pelos professores e coordenadores de cursos. No caso de trabalhos de apoio e/ou projetos desenvolvidos de forma conjunta pelos diversos cursos, deverão os custos correspondentes ser tratados como custos indiretos.

Os custos indiretos são compostos pelos custos com pessoal indireto (chefias de departamentos, diretores, pró-reitores e reitores, secretárias e secretaria geral, pessoal de apoio de sala de professores etc), serviços básicos (água, energia elétrica) e outros custos tais como viagens, telecomunicações, depreciação. Quanto à classificação dos custos em fixos e variáveis, algumas considerações devem ser discutidas. A identificação dos custos variáveis, em princípio conduz ao enquadramento dos salários e encargos do corpo docente, no entanto, a variabilidade desses custos existirá em função do maior, ou menor, número de classes ou turmas, porém, tal variabilidade não se confirma em relação ao número de estudantes por classe. Sendo assim, em uma classificação mais rigorosa, para uso da informação de custos com finalidades de gestão, é mais prática e útil sua identificação como custos fixos (LEMOS JR *et al*, 2008).

Para Motta e Escrivão Filho (2001) quando uma empresa for adotar um método de custeio é necessário que esta avalie as características organizacionais e contextuais para que uma vez realizada a opção ela esteja adequada às necessidades da organização. Com base nessa afirmação, esse estudo utilizará o método de custeio direto para acumulação dos custos consumidos pela IES privada no processo de formação do serviço oferecido, em virtude da reduzida participação dos custos variáveis, uma vez que a carga horária atribuída aos professores representa o maior volume de gastos e não oscila em função da quantidade de estudantes, tornando a discutível utilidade de outros métodos custeio, como, por exemplo, o variável.

O custeio variável possui um foco mais direcionado ao acompanhamento do processo. O foco do custeio direto está voltado à acumulação dos gastos em relação ao produto. Este método mostra-se de grande utilidade quando utilizado para decisões gerenciais, tais como qual produto cortar ou incentivar ou na análise de viabilidade de lançamento de novos produtos. Tal viabilidade é fruto da separação entre custos indiretos e diretos, proporcionando uma idéia do custo do produto, assim pode-se intuir que a sua associação ao TC parece razoável.

## 2.5 TARGET COSTING

Para as organizações alcançarem seus objetivos é importante possuírem mais do que um bom produto, faz-se necessário verificar a adequação do canal de distribuição, a comunicação focada no cliente, a definição do preço de venda de acordo com o potencial do mercado consumidor e os lucros objetivados pelos investidores (ZICKER, 2002). Diversos autores, Gruenwald (1993), Kato (1993), Iudícibus (1995), Tani (1995), Horngren *et al* (1996), Ansari (1997), Sakurai (1997), Rocha e Martins (1998), Monden (1999), Rocha (1999), Tucker (1999), Nicolini *et al* (2000), Scarpin (2000), Woodlock (2000), Hansen (2002), Ono (2003), Viéguas e Calarge (2003), Camacho (2004), Colauto, Beuren e Rocha (2004), Colauto e Beuren (2005), Bomfim (2006), Camacho e Rocha (2007), Atkinson *et al* (2008), Campagnolo (2008) e Souza, Fontana e Boff (2010) mencionam que o custeio alvo ou TC é uma metodologia proeminente na gestão de custos. A seguir apresenta-se a caracterização, os princípios e fundamentos do TC com o objetivo de conhecer suas peculiaridades e contribuições na análise de custos e práticas de gestão organizacional.

### 2.5.1 Conceito do *target costing*

Sakurai (1997) explica que o TC foi desenvolvido no Japão em meados da década de 1960 e passou a ser utilizado pelos Estados Unidos e Alemanha nas décadas de 1970 e 1980, respectivamente. Para Souza, Fontana e Boff (2010:124) o TC "é tratado pela literatura como uma prática sucessora ao custo-padrão, e considerada como apropriada para as atuais necessidades da gestão estratégica de custos das organizações". No Brasil os estudos tiveram início a partir da década de 1990 com Sakurai (1997) e Monden (1999). Do ponto de vista prático essa metodologia, ainda, não foi totalmente difundida no meio empresarial brasileiro (CAMPAGNOLO, 2008).

Sakurai (1997) conceitua TC como uma metodologia abrangente de gerenciamento estratégico de custos, capaz de envolver a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência. Destaca ainda, que a necessidade de projetar e revisar constantemente projetos de bens ou serviços faz com que os esforços de redução de custos acabem por se concentrar muito mais na elaboração dos novos projetos que em seu desenvolvimento. Assim, segundo Tani (1995), a metodologia do TC enseja esforços que vão desde o planejamento e desenvolvimento do projeto de novos bens e serviços até a colocação do produto final no mercado.

De acordo com Rocha (1999), os termos custeio alvo, custeio meta e custeio objetivo são tão antigos quanto a necessidade de se ajustar o montante dos gastos ao da renda. Quanto a sua aplicação, afirma tratar-se de uma idéia aplicável à qualquer entidade econômica, seja ela, empresas, instituições governamentais ou entidades com e sem fins lucrativos, famílias, indivíduos. Porém, é no contexto do mundo dos negócios, em ambientes de acirrada competição, que o TC vem se revelando como um instrumento gerencial estratégico de grande importância aos gestores. Scarpin (2000:55) explicita que o TC pode ser definido como:

um modelo de gerenciamento de lucros e custos, desenvolvido principalmente para novos produtos (ou produtos que terão seu projeto alterado) visando trazê-los para uma situação de mercado, ou seja, o produto passa a ter um preço de mercado competitivo, proporcionando um retorno do investimento durante todo o seu ciclo de vida a um custo aceitável (custo alvo), determinado pelo seu preço de venda.

Para Hansen e Mowen (2003) o TC constitui-se na diferença entre o preço de venda necessário para se capturar uma fatia predeterminada de mercado e o lucro desejado por unidade. De acordo com Camacho (2004:29) o TC tem o objetivo de garantir a margem

almejada, em conformidade com a estratégia adotada pela empresa. O TC é interpretado, tecnicamente, como o custo que se precisa atingir, na produção de determinado bem ou serviço, para garantir a obtenção de um preço que seja competitivo no mercado e que, ao mesmo tempo, propicie lucros justos à organização (COLAUTO; BEUREN, 2005).

Em uma economia de mercado os preços são decorrentes dos mecanismos e forças da procura e da demanda, e não dos custos apresentados para obtenção dos produtos. Então o preço gerado pelo método de custeio não deve ser o preço praticado pela empresa, a não ser que este se enquadre nos limites ditados pelo mercado (SANTOS, 1998). Desse modo, para Bomfim (2006) a premissa básica do TC é a busca de uma gestão eficiente de custos a partir do conhecimento prévio do preço de venda, aceito pelo mercado, de um produto ou serviço e, conseqüentemente, da margem de lucro necessária para garantir o êxito do negócio.

Em ambientes competitivos em que o preço é determinado pelo mercado, o fator custo ganha realce, lucratividade e continuidade dos empreendimentos estão condicionadas à eliminação, ou pelo menos à redução, dos custos que não adicionam valor à empresa. Diante dessa realidade o TC pode ser utilizado no nível estratégico, deixando para trás a visão de que o custo é um valor encontrado, independentemente dos desperdícios e ineficiências, e sobre o qual simplesmente se acrescentava uma margem de lucro (IUDÍCIBUS, 1995).

A metodologia do TC não pode ser considerada como simples redutora do custo, pois, também, é capaz de fornecer, em conjunto com outras ferramentas, gerenciamento da qualidade e substituição de componentes ou atividades que não agreguem valor a empresa. (BOMFIM, 2006). Kato (1993) afirma que o TC não é propriamente uma forma de custeio, mas, sim uma metodologia de planejamento de custos, utilizado principalmente para novos produtos e visto como uma técnica gerencial. Esse entendimento é complementado por Ono (2003:30) ao afirmar que o TC pode ser definido como "um sistema de gerenciamento de custos que busca a otimização de resultados sobre novos produtos ainda na fase de projetos, fundamentado no preço de mercado".

O TC além de auxiliar no gerenciamento de custos é uma metodologia de planejamento de lucros, direcionado pelo preço, focado no consumidor (ANSARI, 1997). Segundo Tucker (1999) a evolução da gestão empresarial consubstancia-se, em essência, na mudança radical da relação entre compradores e vendedores, especialmente os compradores que se tornaram

cada vez mais exigentes, questionando preços, prazos e garantias, tornando-se, assim, cada vez menos fiéis.

Caso o preço de um determinado produto necessite permanecer elevado para que possa oferecer qualidade, o fator preço deverá ser visto como uma virtude do novo produto. Se a redução no preço for comprometer a qualidade, será necessário tornar sua natureza básica uma virtude aceitável do novo produto. O maior objetivo do TC é alcançar a possível coexistência de alta qualidade e preço baixo (GRUENWALD,1993).

Para Kato (1993) promover cortes que alterem o formato, a confiabilidade ou a qualidade do produto ou serviço para reduzir custos é uma ação temerária e que poderá prejudicar as vendas futuras. Por outro lado, quando o custo de um produto ou serviço excede o custo alvo, ações capazes de reduzir alguns ou até mesmo todos os custos devem ser adotadas. (WOODLOCK, 2000). Shank e Govindarajan (1997) destaca a importância da análise da cadeia valor, onde se interpreta a organização no contexto de uma cadeia global o que leva o seu gerenciamento eficaz de custos a um foco muito mais externo do que interno.

No contexto macro e da força de mercado em determinar preços, a boa gestão de custos torna-se uma importante aliada para formação do preço final, reafirmando a importância do método de custeio enquanto instrumento de gestão. Para a empresa conseguir competir no ambiente em que os preços são definidos pelo mercado a redução dos custos é determinante. As dificuldades decorrentes de uma conjuntura econômico-financeira complexa contribuem para elevar a relevância dos custos na gestão das organizações privadas e públicas, sejam elas de fins lucrativos ou não. As empresas buscam os melhores instrumentos gerenciais para dar suporte à tomada de decisões, movidas por pressões impostas pelo ambiente competitivo (COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004).

Para alcançar os objetivos propostos pelo TC, a organização necessita envolver todas as suas áreas para que a gestão de custos seja eficiente e ocorra em qualquer etapa do processo de elaboração do produto ou serviço, ou seja, desde a fase do projeto até percorrer todo o seu ciclo de vida, compreendendo, assim, todos os custos envolvidos em oferecer determinado produto (BOMFIM, 2006). Portanto, sua principal vantagem reside no planejamento dos custos por meio da visão de mercado e redução de custos do produto ou serviço, orientada com base nas informações dos consumidores. Caracteriza-se como uma metodologia de

custeio com foco no mercado, considerando-se as necessidades do consumidor e a competitividade do mercado global (VIÉGAS; CALARGE, 2003).

Segundo Monden (1999:28) o TC ajuda a racionalizar a tomada de decisão do grupo em uma organização tornando o custo alvo para novos produtos um objetivo mais fácil de ser atingido. Sob esse enfoque ressalta ainda que, também, deve ser objetivo dessa metodologia motivar a criatividade dos funcionários durante o desenvolvimento de novos produtos para a proposta de soluções que ajudem a alcançar o custo alvo como parte das atividades de administração do lucro.

### **2.5.2 Princípios e fases do *target costing***

Segundo Rocha e Martins (1998) a implementação e execução do TC baseia-se nos seguintes princípios: (1) o lucro é a garantia da sobrevivência da empresa: seja qual for seu objetivo, sem lucro não há possibilidade de continuidade. (2) o custo é definido antes do início da produção: os custos são comprometidos na sua quase totalidade nas fases de concepção e desenho do produto; (3) o custo é fortemente influenciado pela competição; (4) o custo é limitado pelo preço e se o custo projetado, comparado com o preço estipulado, não produzir uma rentabilidade satisfatória, o projeto deve ser modificado antes do início da produção. Bomfim (2006) reforça que esses são princípios basilares para aplicação da metodologia do custeio, sendo que na ausência de qualquer um deles, a concretização do método ficará definitivamente prejudicada.

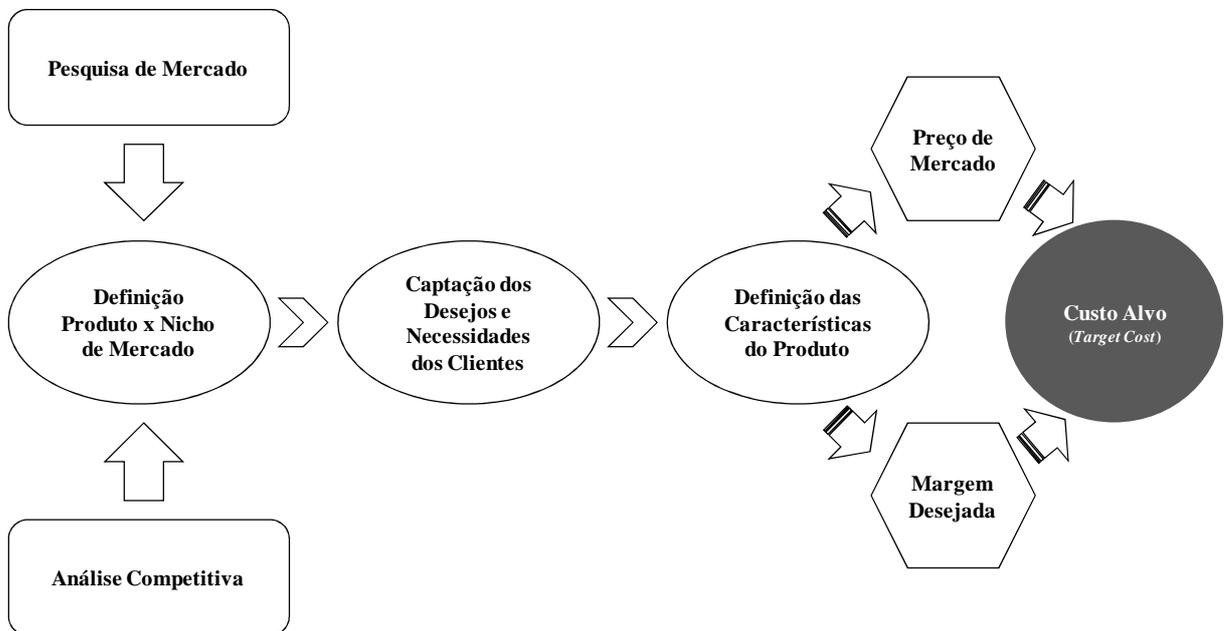
O princípio do lucro como garantia de sobrevivência (1) é vital para garantir a continuidade da empresa no longo prazo. Qualquer que seja o empreendimento ou organização sua sobrevivência estará comprometida se a sua estratégia não for determinada em termos de lucro, assim, o TC tem o objetivo de garantir a margem almejada, em conformidade com a estratégia adotada pela empresa (CAMACHO; ROCHA, 2007).

Já o princípio da definição do custo antes do início da produção (2) aponta para o fato de que, é nesse momento em que todas as características do produto serão estabelecidas, assim como as estimativas de custos envolvidos no processo produtivo, que é possível promover importantes reduções de custos. Após o início da produção, todas as iniciativas para redução de custos são bem vindas, porém, os resultados não serão muito significativos, com exceção

de processos com alto índice de ineficiência. Assim, para se obter reduções de custos significativas, deve-se rever o projeto do produto e do processo e analisar onde estão os principais fatores determinantes dos custos (CAMACHO; ROCHA, 2007).

Considerar o preço em função da demanda que a empresa deseja atingir no mercado (3) faz parte de um princípio do TC em ambientes de alta competitividade, pois neste cenário, os preços são cada vez mais influenciados pela competição, e os custos passam a ter uma influência mais direta do mercado. O TC é aplicado quando o ofertante de um bem ou serviço acaba sendo escravizado pelo consumidor, que acaba por assumir a condição de "consumidor-rei". Esse pensamento é confirmado por Kotler e Armstrong (1995), ao afirmarem que é o consumidor que, no final das contas, decidirá se o preço de um produto é correto.

Por fim, o princípio da limitação do custo pelo preço (4) permite que o custo seja definido a partir do preço de venda estabelecido pelas condições de mercado, subtraindo-se desse preço a margem determinada no planejamento operacional, metas e objetivos da empresa (CAMACHO; ROCHA, 2007). Na visão de Hansen (2002) e Ansari (1997) o TC envolve oito fases, conforme apresentado na Figura 2.



**Figura 2** - Fases da metodologia do *target costing*  
Fonte: adaptado de Ansari (1997).

Inicialmente deve-se fazer uma pesquisa de mercado para identificar as características que o consumidor espera encontrar no produto. Depois, realiza-se a análise da competitividade do mercado para determinar a concorrência do produto no mercado. Em seguida, definem-se o

produto e o nicho de mercado. A definição do produto e do nicho de mercado tem como objetivo captar os desejos e necessidades dos consumidores para permitir que o planejamento do produto aconteça com base nas características apontadas por esses consumidores. Na etapa seguinte, avalia-se o preço suportado pelo mercado consumidor para estabelecer o preço de venda. Kotler e Armstrong (1995) mencionam três possibilidades para fixação de preços: (1) fixação de preços com base no custo; (2) fixação de preços com base no valor e; (3) fixação de preços com base na concorrência. No caso TC o critério utilizado para fixação do preço tem como base o valor, pois utiliza a percepção dos consumidores com relação ao valor do produto, e não os custos, permitindo que o preço alvo encontrado oriente as decisões sobre o projeto e seus possíveis custos. Assim, pode-se afirmar que o apreçamento começa com a análise das necessidades do consumidor e de suas percepções de valor, e o preço é definido para ajustar-se ao valor percebido por ele. Por fim, a organização estabelece a margem desejada por produto, para finalmente apurar o custo alvo. Neste momento é possível visualizar o custo máximo admissível para o produto, obtido pela diferença entre o preço de venda suportado pelo mercado consumidor e a margem desejada pela empresa.

Ansari (1997) reforça que o TC inicia-se com a pesquisa de mercado e a análise competitiva para definir o produto e determinar nichos de mercado. Na definição das características do produto é imprescindível compreender as necessidades dos clientes e verificar o preço aceito pelo mercado, dele deduzindo a margem de lucro desejada para, então, chegar, ao custo alvo. Para Atkinson *et al* (2008) a afirmação de Ansari (1997) envolve os três objetivos a serem atingidos pelo TC: (1) o preço de venda identificado no mercado; (2) o lucro desejado; (3) o custo alvo.

O preço de venda e a margem de lucro que são determinados pelo mercado e pela direção da empresa, respectivamente, são outros importantes componentes do TC (CAMACHO; ROCHA, 2007). A equação formada por preço, lucro e custo aponta para este último como valor que precisa ser alcançado pela organização para manutenção do preço estabelecido pelo mercado e do lucro determinado por ela como aceitável. Para verificar se o valor do custo alvo foi realmente alcançado, dele deverá ser subtraído o valor dos custos estimados pela organização para sua fabricação, exatamente como demonstrado na Figura 3.

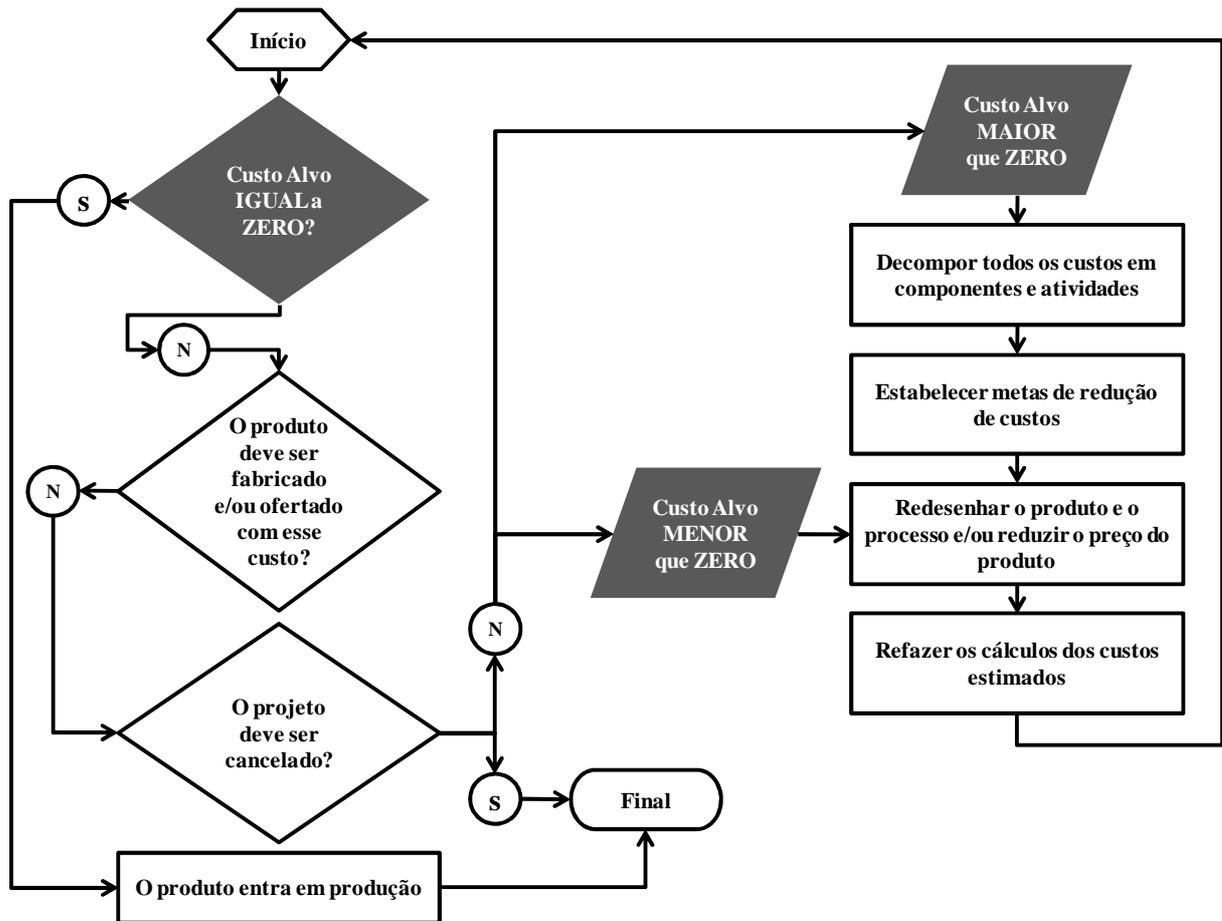


**Figura 3** - Cálculo da viabilidade para o custo alvo encontrado

Vale ressaltar que custeio alvo e custo alvo não são sinônimos. O custeio alvo é a metodologia e o custo alvo é um dos componentes, constituindo-se no principal objetivo desse custeio. O custo alvo é a diferença entre o custo máximo admissível e o custo estimado. Rocha (1999:126) afirma que:

Custo alvo é o montante de custos que deve ser eliminado, ou aumentado, para que o custo estimado de um produto, ou serviço, se ajuste ao permitido, tendo em vista o custo de uso e de propriedade para o consumidor, o preço alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia.

A eliminação ou aumento de custos para se atingir o custo alvo é dividida em etapas e consiste em um dos pontos centrais do TC. Na Figura 4 apresentam-se as etapas propostas por Hansen (2002).



**Figura 4** - Processo de busca pelo custo alvo  
Fonte: adaptado de Hansen (2002).

O produto apenas entra em processo de produção quando o custo alvo iguala ou se aproxima a zero, assim o custo alvo é considerado como o custo máximo permitido ou admissível e neste caso, o produto entrará no processo de produção quando o custo estimado for aproximadamente igual ou inferior ao custo máximo admissível.

Ressalta-se que a expressão igual a zero deve-se ao fato de que na prática dificilmente ter-se-ia uma igualdade entre os dois custos, exigindo assim que as organizações estabeleçam uma margem de tolerância tanto para mais quanto para menos, considerando-se como viável o processo que oscilar dentro dessa faixa pré-estabelecida. Para Ansari *et al* (1997) essa faixa onde os eventuais desvios para mais ou para menos ocorrem e são aceitos, é denominada zona de valor ótimo.

Quando a diferença (*gap*) existente entre o custo máximo admissível e o custo estimado for menor que zero, deve-se decompor o produto ou serviço em necessidades funcionais e para tanto, utiliza-se de técnicas de Engenharia do Valor. Os esforços de redução de custos efetivados por meio da Engenharia de Valor consistem em pesquisa sistemática sobre cada

função do produto, bem ou serviço, na busca de aperfeiçoá-lo tornando menor seu custo, para atender as expectativas do mercado (ROCHA; MARTINS, 1999).

### **2.5.3 Engenharia de valor**

Monden (1999) afirma que a Engenharia de Valor constitui-se na verdadeira essência do TC, pois compreende esforços organizados em relação ao produto, no sentido de atingir, com confiabilidade, todas as funções requeridas do ciclo de vida, ao menor custo possível. Para Hornegren *et al* (1999:18) engenharia de valor é uma técnica de redução de custos usada, principalmente, durante a fase de desenho, utilizando informações sobre a cadeia de valor para satisfazer as necessidades dos clientes enquanto reduz custos. Ao comentar os motivos que levam uma organização a utilizar o TC, Colauto e Beuren (2005) destacam a importância da engenharia de valor. Consideram que o uso do TC está associado à redução do ciclo de vida dos produtos e que este, ao se tornar mais curto, em função do consumidor exigir constantemente novos produtos, aumentou a importância e a necessidade do gerenciamento dos custos nos estágios de planejamento e desenho, relacionados à engenharia de valor.

Com relação aos objetivos da empresa para aplicação da engenharia de valor, Bomfim (2006) destaca os seguintes: (1) identificar as diferentes funções dos bens e serviços oferecidos; (2) comparar o valor ou importância atribuídos para cada uma das funções pelos consumidores com o custo para a manutenção daquela função; (3) definir ou alterar os projetos dos bens e serviços oferecidos de acordo com o resultado obtido com a atribuição de valor pelos consumidores; (4) obter bens e serviços bem planejados, exequíveis, capazes de atender a expectativa do mercado consumidor ao menor custo possível.

Como forma de caracterizar a engenharia de valor é possível observá-la sob dois aspectos distintos: (1) quando aplicada aos produtos, focando processos de engenharia produção e compras, diminuição de custos e manutenção da qualidade exigida pelo mercado; (2) quando aplicada a prestação de serviços, com foco no pleno conhecimento do que se está buscando realizar e as diversas alternativas viáveis de realização. Pode-se então afirmar que embora haja diferenças de procedimentos entre os dois aspectos, as causas e objetivos são análogos (ONO, 2003).

Assim, durante o processo de planejamento dos produtos são definidas as necessidades dos consumidores. Detectadas essas necessidades, faz-se a decomposição das funções (atributos) dos produtos e é estabelecido o valor de cada uma, tornando possível definir qual gera o maior custo no produto. A pesquisa realizada junto aos consumidores possibilita eliminar ou trocar algumas das funções sem prejudicar a qualidade do produto, para reduzir o custo antes do início do processo de fabricação (BIAZEBETE; BORINELLI e CAMACHO, 2009).

Kotler e Armstrong (1995) expõem que os gestores devem tentar compreender por que os consumidores compram o produto para então definirem um preço de acordo com essa percepção do valor do produto. Como os consumidores variam em termos de valor conferido aos diferentes atributos do produto, as estratégias de apreçamento, também, poderão oscilar, oferecendo diferentes grupos de atributos do produto por diferentes preços.

Nicolini *et al* (2000) afirmam que um sistema de informação estratégica é fundamental para o TC, destacando que o seu pleno sucesso somente poderá ser alcançado com: (1) um longo período de utilização; (2) o investimento de um considerável esforço no relacionamento com a cadeia de fornecedores e; (3) o aperfeiçoamento do método de determinação do custo ou método de custeio. Uma vez implantado é necessário manter-se fiel a utilização da metodologia do TC ainda que o ciclo de vida dos produtos venha se tornando cada vez mais curto, pois a implantação de um sistema completo com todas as suas ramificações demandará um longo período de experimentação.

A aplicação do TC com valores ou informações incorretas pode gerar custos adicionais e informações gerenciais inócuas. Colauto, Beuren e Rocha (2004), enfatizam que ao associar o TC ao método de custeio direto é possível alcançar resultados mais isentos das possíveis arbitrariedades provocadas pelos rateios dos custos indiretos. Isso ocorre porque nesse método somente serão considerados aqueles custos especificamente requeridos pelo novo produto. Nesse sentido, a associação entre custeio direto e TC pode possibilitar a identificação das contribuições e/ou deficiências na formação das mensalidades em IES privadas, de natureza confessional e filantrópica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesma quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento (GIL, 2007). Uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa básica ou pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata.

Segundo Vera (1989), a pesquisa surge quando o pesquisador se sente impelido a buscar a solução de um problema do qual se tem consciência. É a indagação realizada para alcançar essa solução que constitui a pesquisa. A ciência é uma forma de adquirir conhecimento com base em métodos científicos, consistindo em um conjunto de regras para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de tais observações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Para Demo (2000:175) "a experiência mostra que o caminho mais rápido para a mediocridade é a despreocupação metodológica". O delineamento ou planejamento da pesquisa tem o papel fundamental de otimizar os resultados passíveis de serem atingidos pelo pesquisador, além de possibilitar que os potenciais leitores da pesquisa conheçam a metodologia aplicada.

O propósito deste capítulo é descrever a metodologia utilizada na condução do estudo. Inicialmente é apresentada a classificação da pesquisa, técnicas e os procedimentos empregados nas diversas etapas do estudo. Na sequência, apresentam-se os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Por fim, apresenta-se o protocolo do estudo de caso.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Beuren (2003) defende que as pesquisas podem ser classificadas segundo seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa), sua abordagem (quantitativa e qualitativa) e seus procedimentos (condução do estudo e obtenção dos dados).

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como exploratória, complementada pelos conceitos da pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (GIL, 2007). Os estudos exploratórios ressaltam como finalidades primordiais: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos; ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (ANDRADE, 2002).

Se o estudo integrar alguma dessas finalidades está caracterizada a pesquisa exploratória, pois explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas. O estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico, possibilitando a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema (RAUPP; BEUREN, 2003).

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que haja interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). Segundo Gil (2008:28-29), a pesquisa descritiva refere-se à descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Nesse tipo de pesquisa, normalmente ocorre o emprego de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais sofisticadas, ressaltando que, quando forem pouco aprofundadas, as pesquisas descritivas aproximam-se dos estudos exploratórios (RAUPP; BEUREN, 2003).

Para Raupp e Beuren (2003) é "evidente a importância da pesquisa descritiva em Contabilidade para esclarecer determinadas características e/ou aspectos inerentes a ela". Neste caso, a pesquisa busca proporcionar maiores informações sobre como são compostos e acumulados os custos na oferta do curso de graduação em Administração em uma IES privada, de natureza confessional e filantrópica, de acordo com o método do custeio direto e como seria a formação do preço das mensalidades com base na metodologia do TC, descrevendo as características dos fenômenos e as relações entre as variáveis encontradas.

Quanto à abordagem para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente em que se preconizou uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema (RICHARDSON, 1999). A justificativa para utilização da pesquisa qualitativa é exposta por Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) ao considerarem que a

ênfase da pesquisa qualitativa está nos processos e significados. Seu objetivo, portanto, é interpretar significados e as intenções dos atores no processo de escolha e persistência na utilização de determinados métodos de custeio e formação de preços. Neste caso, a pesquisa busca conhecer qual a configuração e o comportamento dos elementos de custos envolvidos na oferta do curso de graduação em Administração e na definição dos preços das mensalidades segundo o TC. A escolha do curso de graduação em administração deve-se a acessibilidade aos dados financeiros e aos estudantes para aplicação de questionário.

### 3.2 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

Para elaboração da plataforma teórica e exploração da problemática de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (1991) a pesquisa bibliográfica abrange toda a publicação sobre o assunto estudado, que pode ocorrer sob diversas formas, tais como: publicações, livros, revistas, teses, dissertações e outros. Com utilização desses critérios a pesquisa propiciará mecanismos para analisar as teorias sobre o método de custeio direto e o TC, permitindo identificar os aspectos que influenciam sua adoção e funcionamento.

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados foram utilizados questionário, entrevistas não estruturadas e pesquisa documental para a realização de um Estudo de Caso. O estudo de caso, de acordo com Raupp e Beuren (2003), predomina nas pesquisas em que se deseja aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica, proporcionando ao pesquisador a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados. O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas, cuja riqueza resulta em um maior conhecimento sobre o assunto estudado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica acerca de um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, notadamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Gil (2007), na metodologia em questão são descritos os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa e na sua organização; estes variam de acordo com as peculiaridades de cada uma. O autor descreve o estudo de caso como um tipo de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais e consiste

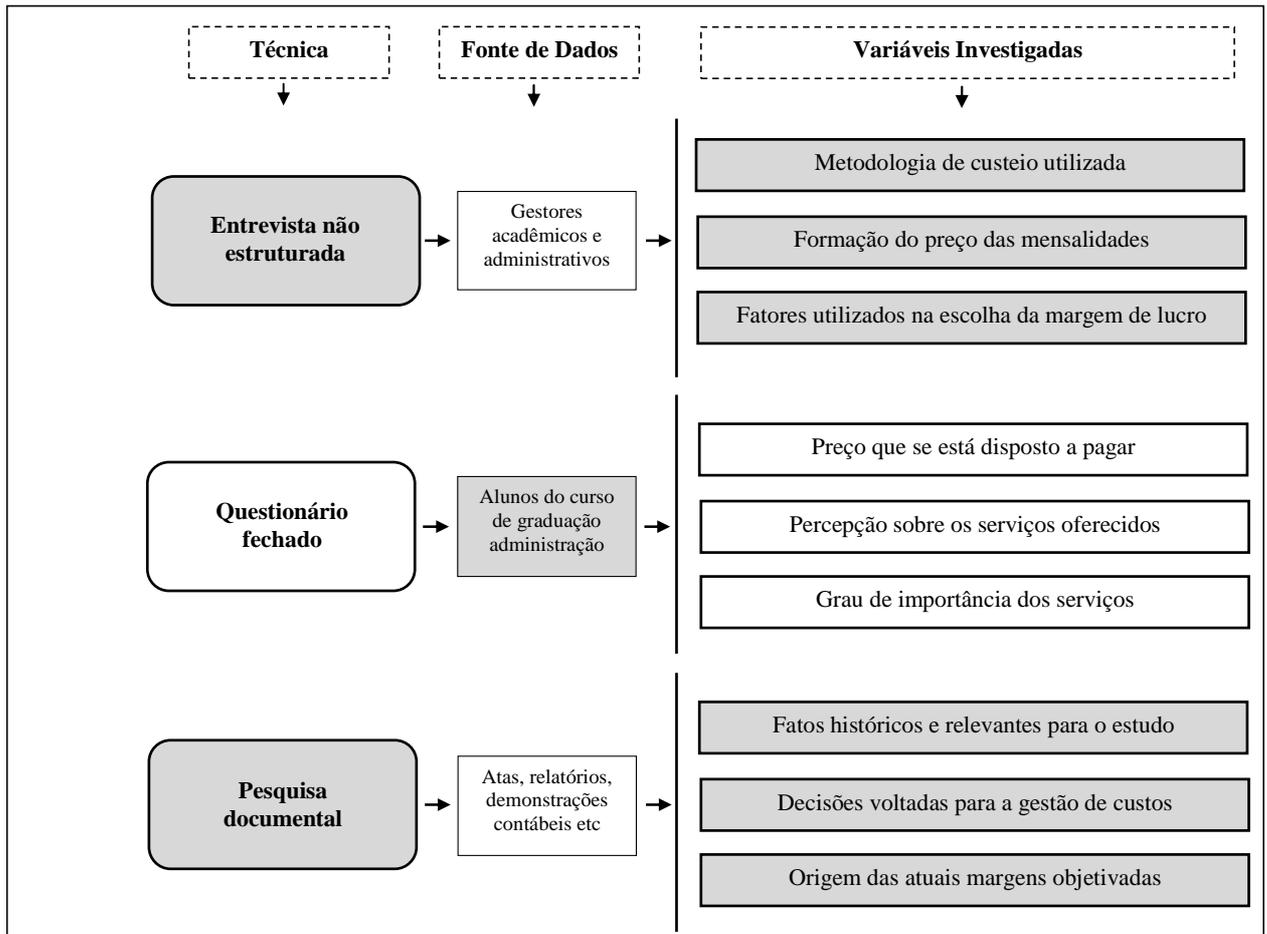
no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma das maneiras de investigar um tema empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados; ele pode ser utilizado, principalmente, com a finalidade de: (a) explicar os vínculos causais em intervenções da vida real; (b) descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu; (c) ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação; (d) explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; e (e) ser empregado para fazer um estudo de um estudo de avaliação.

A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados. Trata-se de uma IES privada, de natureza confessional e filantrópica, cuja unidade de análise para o estudo foi centralizada em uma única instituição localizada na região Sudeste do Brasil. A instituição oferece serviços de educação superior. Ressalta-se que, por questões de segurança e exigências da própria instituição, não foi autorizado revelar a sua denominação social ou nome comercial. Entende-se que esse fator não reduz a qualidade do estudo, tampouco implica ou caracteriza-se como uma limitação, pois os dados necessários para a sua operacionalização e a triangulação dos resultados foram disponibilizados pelos gestores da IES de forma suficiente para atingir os objetivos específicos delineados na proposta de estudo.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E EVIDÊNCIAS

As técnicas utilizadas na coleta de dados e evidências baseiam-se em: (1) entrevistas não estruturadas realizadas com os gestores acadêmicos e administrativos (coordenadores e diretores) para entendimento de informações contidas nos documentos (atas, relatórios e demonstrações contábeis) disponibilizados para análise; (2) aplicação de questionário em estudantes do curso de graduação em administração matriculados no 1º semestre letivo de 2011 para levantamento de percepções sobre o curso oferecido pela IES e o grau de importância atribuído às atividades administrativas e acadêmicas; e (3) pesquisa documental para coleta de dados junto aos arquivos da instituição. A estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados na coleta dos dados é apresentada na Figura 5.



**Figura 5** - Desenho da metodologia utilizada na coleta de dados

A entrevista não estruturada permite que as questões possam ser respondidas de maneira informal, podendo o entrevistador adotar o caminho que desejar, realizando qualquer pergunta que julgue pertinente no momento da entrevista. Trata-se de um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante um diálogo de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 1991).

Como evento de intercâmbio dialógico, a entrevista não estruturada pode promover a reformulação metodológica enriquecendo a prática da pesquisa e construindo novas situações de conhecimento. Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) retratam que a entrevista em profundidade é aquela em que o objeto de investigação está constituído pela vida – experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. O estilo especialmente aberto dessa prática de investigação, na visão desses autores, permite a obtenção de uma grande riqueza informativa ao proporcionar ao investigador a oportunidade de esclarecer e segmentar perguntas e respostas em uma interação direta e flexível, cujo objetivo final é a coleta de informações de caráter pragmático (SANTANA, 2010).

A entrevista não estruturada tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa da área de ciências sociais aplicadas. Há certo consenso de que elas servem a pesquisas voltadas para o esclarecimento de situações, de atitudes e de comportamentos. A entrevista não-estruturada é uma forma especial de conversação, pois, em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas pelo entrevistador sobre a expressão do entrevistado. Isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas (MATTOS, 2005).

Assim, utiliza-se de entrevistas não estruturada realizadas com os gestores das áreas administrativa e acadêmica da instituição. O objetivo foi levantar indícios de como a organização procede para estabelecer o processo de formação do preço das mensalidades sem prejudicar as indicações de expectativa dos estudantes em relação a sua infra estrutura e ao ensino e a pesquisa oferecidos. Buscou-se ainda, coletar informações preliminares a respeito de como os gestores mapeiam os custos, se empregam alguma metodologia de custeio e descobrir como foi definida a margem de lucro desejada.

Também foi aplicado questionário fechado aos ingressantes do curso de graduação em Administração no início do ano letivo de 2011. O objetivo foi levantar os dados demográficos dos respondentes e colher a percepção sobre o grau de importância para cada um dos atributos relacionados à infra estrutura e ao ensino e pesquisa do curso de Administração.

Para a apuração do grau de importância de cada um dos atributos foi necessário, também, identificar os insumos de custos requeridos para atender cada um desses atributos relacionados à infra estrutura e ao ensino e pesquisa. Assim, na entrevista com os gestores foi solicitado que eles estimassem a contribuição para cada insumo de custos para atender os atributos de infra estrutura e ensino e pesquisa. A arbitrariedade no estabelecimento da contribuição de cada insumo de custos constituiu-se numa das limitações do estudo.

Quanto à pesquisa documental, Marconi e Lakatos (1991) mencionam que esta representa uma fonte de coleta de dados que está restrita a documentos que podem ser escritos ou não, cuja propriedade caracteriza como fonte primária de dados, diferente da pesquisa bibliográfica que é considerada fonte secundária. A pesquisa documental utiliza-se da coleta de dados em documentos que não haviam recebido tratamento anteriormente, ou que ainda podem ser reestruturados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Desse modo, os dados para a pesquisa documental foram coletados em relatórios de natureza econômico-financeira que reportam as receitas, custos, fluxos de caixa, demonstrativos de pagamento de pessoal e as demonstrações contábeis tradicionais. Além disso, foram coletadas informações expressas em atas do Colegiado de Administração e Atas da Reunião do Conselho Diretor da instituição para a identificação de possíveis fatos históricos e decisões relevantes para uma melhor caracterização da instituição, bem como dos procedimentos gerenciais que pudessem auxiliar na compreensão do desenvolvimento operacional do curso e na formação do preço das mensalidades.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS E EVIDÊNCIAS

Quanto à análise dos dados utilizou-se, predominantemente, o método qualitativo. Para analisar as respostas oferecidas pelos gestores e as decisões contidas nas atas das reuniões de colegiados, optou-se por realizar a análise de conteúdo desses documentos. Ressalta-se que apenas para as entrevistas não estruturadas, não há transcrição de conteúdo, pois seu objetivo foi compreender a utilização dos dados quantitativos e a própria estrutura funcional da instituição de forma geral.

Como procedimento de análise de dados, foi utilizada a chamada análise de conteúdo que, segundo Fonseca Jr (2008), é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Esse entendimento é corroborado por Bardin (2002), para quem a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para obter indicadores quantitativos ou não, os quais permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de variáveis inferidas das mensagens.

Embora a análise de conteúdo tenha cunho predominantemente qualitativo, dela foram extraídos alguns dados quantitativos, tornando-se necessária a utilização de alguns recursos elementares da estatística descritiva, para, segundo Malhotra (2001), medir, avaliar resultados e estabelecer relações entre as variáveis encontradas, tanto de uma forma superficial, como abrangente. Parte dos dados quantitativos foi, também, capturada por meio: (1) da aplicação de questionário endereçado aos discentes do curso de graduação em administração e; (2) dos relatórios contábeis e financeiros da instituição pesquisada. Foram utilizadas algumas tabelas,

quadros e gráficos para descrever o processo de mapeamento e acumulação dos custos e a consequente aplicação do TC.

As técnicas utilizadas na análise de dados e evidências, tanto na entrevista não estruturada quanto na aplicação do questionário fechado têm como um dos focos centrais a Engenharia de Valor. A estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados na análise dos dados é apresentada na Figura 6.

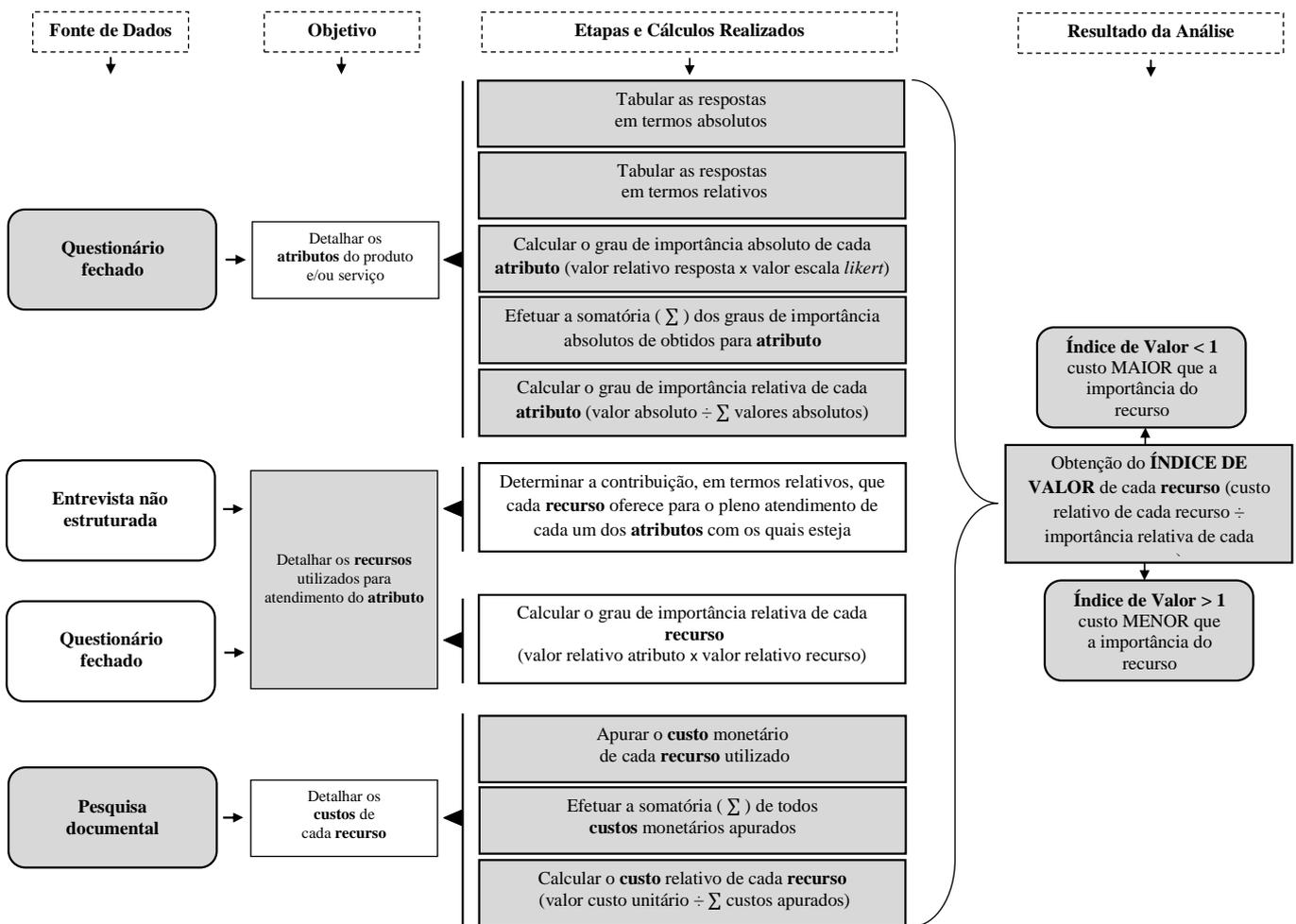


Figura 6 - Aplicação da engenharia de valor para análise dos dados

A Engenharia de Valor foi realizada em sete passos: (1) no primeiro efetuou-se a tabulação das respostas obtidas pelo questionário fechado mostrando em termos absolutos a quantidade de respondentes em cada opção da escala de importância dos atributos do curso relacionados. (2) depois estes dados foram transformados em termos percentuais. (3) na sequência, calculou-se o grau de importância absoluta, efetuando a multiplicação do percentual de respondentes para cada opção de resposta, obtido na etapa anterior, pelo valor indicado na escala de importância para essa opção de resposta; (4) com a somatória de todos os graus de

importância absolutos, obteve-se o grau de importância absoluto do atributo que estava sendo analisado. O resultado destes quatro primeiros passos serão apresentadas em uma Tabela semelhante a Figura 7.

| Análise das funções do curso (atributos)   | Grau de importância dos atributos |       |       |        | Grau de importância para os estudantes |
|--|-----------------------------------|-------|-------|--------|--|
|  | 4                                 | 3     | 2     | 1      |  |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>      |                                   |       |       |        |  |
| Organização institucional                  | 9,999                             | 9,999 | 9,999 | 9,9999 | 9,9999                                 |
| Serviços administrativos e suporte técnico | 9,999                             | 9,999 | 9,999 | 9,9999 | 9,9999                                 |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>   |                                   |       |       |        |  |
| Acervo bibliográfico                       | 9,9999                            | 9,999 | 9,999 | 9,999  | 9,9999                                 |
| Recursos tecnológicos                      | 9,999                             | 9,999 | 9,999 | 9,999  | 9,9999                                 |
| Serviços acadêmicos                        | 9,999                             | 9,999 | 9,999 | 9,999  | 9,9999                                 |

**Figura 7** - Modelo de demonstrativo das percepções dos estudantes  
Fonte: adaptado de Camacho e Rocha (2008:23).

A partir disto, (5) calcula-se o grau de importância **relativa do atributo**. O grau de importância **relativa do atributo** representa, em termos proporcionais e sob a ótica dos consumidores, o quão importante é o atributo analisado, no conjunto de atributos. O cálculo é realizado pela divisão do grau de importância absoluto de um determinado atributo pela somatória de todos os graus absolutos, nos moldes indicados pela equação abaixo:

$$IR [A]\% = \frac{IA [A]}{\sum IA [A]}$$

Onde:

IR [A] % representa o grau de importância relativa do atributo (valor percentual)

IA [A] representa o grau de importância do atributo (valor absoluto encontrado)

$\sum IA [A]$  representa o total ou somatória dos graus de importância dos atributos (valores absolutos encontrados)

Em seguida, (6) identifica-se o grau de importância **relativa do recurso** (IR [R] %) que representa em termos proporcionais o quão importante é o recurso analisado em relação ao grau de importância relativa do conjunto de atributos. Para encontrar o grau de importância

relativa dos recursos é necessário conhecer a contribuição, em termos percentuais, que cada insumo de custos oferece para o pleno atendimento de cada um dos atributos com os quais esteja relacionado. A entrevista não estruturada possibilitou conhecer esses valores, embora se admita que tenham sido determinados de forma relativamente arbitrária. É resultante da multiplicação do grau de importância **relativa do atributo** pelo percentual de contribuição do recurso.

$$IR [R] \% = IR [A]\% \times \% [R]$$

Onde:

IR [R] % representa o grau de importância relativa dos recursos (valor percentual)

IR [A] % representa o grau de importância relativa do atributo (valor percentual)

% [R] representa o percentual de contribuição dos recursos em relação aos atributos (valor percentual)

Para a (7) obtenção do Custo Relativo (CR%) de cada recurso, em termos proporcionais, é apurada a representatividade percentual de cada item de custo em relação ao custo total dos recursos utilizados para a obtenção do produto/serviço ofertado.

$$CR \% = \frac{C}{CT}$$

Onde:

CR % representa o custo relativo de cada recurso (valor percentual)

C representa o custo unitário de cada um dos recursos utilizados (valor absoluto)

CT representa o custo total dos recursos utilizados para obtenção do produto/serviço (valor absoluto)

Por fim calcula-se o chamado Índice de Valor (IV) de cada recurso, que é obtido pela divisão do IR [R]% pelo CR%, ambos encontrados nos cálculos demonstrados até aqui. Este indicador representa a relação entre a **importância relativa de um recurso** e seu **custo relativo**.

$$IV = \frac{CR \%}{IR [R]\%}$$

Quando o IV apresenta-se acima de 1 significa que o custo relativo do recurso é menor que o seu grau de importância relativa e quando o IV estiver abaixo de 1 o custo relativo do recurso é superior ao seu grau de importância relativa. O objetivo é que o IV fique próximo a 1,

alcançando, assim, uma situação de equilíbrio entre as funções do recurso e seu respectivo custo, conforme preconizado pela metodologia do TC.

Em relação à coleta de dados nos relatórios, foram utilizadas as Atas de Reunião do Conselho Diretor, disponíveis no arquivo da Direção Geral, para confirmar as políticas de finanças e formação de preços além de identificar outras informações relevantes que permitissem a triangulação das informações. Paralelamente foram analisados os Relatórios de Prestação de Contas da Direção Geral contidos nas atas do Conselho Diretor. Solicitaram-se, ainda, todos os relatórios contábeis e demonstrações suplementares existentes, juntamente com as respectivas folhas de salário e o organograma da instituição, objetivando revisar a alocação dos gastos com mão de obra nos diversos cursos e demais centros de custos.

Com relação ao TC, a obtenção do preço praticado pelo mercado ocorreu por meio de coleta em outras instituições que, possuísem características semelhantes à instituição pesquisada, tais como: confessional, filantrópica, tipo de curso oferecido, reconhecimento, carga horária, etc. Trata-se de informação disponível e de acesso público, sendo que sua obtenção ocorreu via telefone.

### 3.5 PROTOCOLO DE PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO

O protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. Constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade da pesquisa, isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos dos resultados de replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes, orientados pelo mesmo protocolo (MARTINS, 2008). Para Yin (2010) o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso por destinar-se a orientar o pesquisador na coleta dos dados a partir de um estudo de caso único.

De acordo com Martins (2008) o protocolo do estudo de caso deve apresentar as seguintes seções: (a) definição dos objetivos do estudo; (b) procedimentos iniciais, constituídos por contato inicial, informações gerais, verificação dos procedimentos para coleta de dados, contrapartida da pesquisa e as questões para o estudo de caso; (c) estabelecimento das questões que nortearão o estudo de caso; e (d) destaque das possíveis fontes de evidência

utilizadas para coleta de dados. Divisão semelhante foi proposta por Yin (2010) ao retratar que o protocolo de pesquisa é composto pelas seguintes etapas: (a) uma visão geral do projeto do estudo de caso; (b) procedimentos de campo; (c) questões de estudo de caso; e (d) guia para o relatório do estudo de caso. Para elaboração do protocolo de pesquisa deste estudo, considerou-se a estrutura apresentada por Martins (2008) o qual retrata:

**a) Objetivo do estudo:** identificar os elementos de custos envolvidos na oferta de cursos de educação superior e na definição dos preços das mensalidades em uma IES privada, de natureza confessional e filantrópica, da região Sudeste utilizando a metodologia do TC.

## **b) Procedimentos iniciais**

**b.1) Contato inicial:** realizou-se inicialmente uma pesquisa empírica sobre a estrutura financeira e contábil da instituição estudada, utilizando-se de uma entrevista prévia com o Tesoureiro (Diretor Financeiro) da organização para serem apresentados os objetivos do estudo, a tipologia de informações que o estudo requeria e os instrumentos de coleta de dados que seriam utilizados. A entrevista teve duração aproximada de uma hora, onde foram superficialmente apresentados a estrutura organizacional, o organograma e as formas de contabilização e gestão financeira. Ainda, foram apresentados os fluxogramas de informação e o método de acumulação de custos utilizado para formação do preço das mensalidades, ou seja, o custeio por absorção.

**b.2) Informações gerais:** na entrevista inicial o Tesoureiro fez uma análise superficial do roteiro que seria utilizado na revisão e elaboração dos cálculos dos custos, além da metodologia do TC. Após a análise, ele salientou a política de sigilo de informações adotada pela instituição e solicitou que fosse enviada uma solicitação ao Diretor Geral para que pudesse ser liberado o completo acesso as informações que se pretendia coletar. Somente após a análise detalhada desta solicitação é que foi concedida autorização para a coleta de dados.

**b.3) Verificação dos procedimentos para coleta de dados:** Após a autorização do Diretor Geral, o Tesoureiro encaminhou comunicado aos demais gestores ligados à Direção Geral (Gerente de Contabilidade e Gestão de Custos, Supervisor Administrativo, Gerente de Recursos Humanos, Secretária Geral e Coordenador do Curso de Graduação em Administração), para que todos disponibilizassem as informações solicitadas pelo pesquisador e autorizassem a aplicação de questionário para os estudantes do curso de graduação em administração. Esse procedimento teve como finalidade orientar o tipo de informação que

deveria ser divulgado por cada gestor, em conformidade com a política de sigilo adotada pela instituição.

Ao final desse processo, foram marcadas novas entrevistas para coleta, validação das informações e esclarecimento de eventuais dúvidas. As entrevistas com cada gestor tinham um tempo de duração padronizado, de no máximo, 30 minutos. Foram entrevistadas 6 pessoas. Novamente, foi observada uma extrema cautela por parte de cada um deles em disponibilizar os dados e informações requeridas pelo pesquisador, em razão da política de sigilo institucional. Com o Gerente de RH foi possível obter as nomenclaturas de cargos e salários e a sua alocação aos diversos centros de custo. Além disso, obteve-se o detalhamento dos encargos incidentes sobre a folha, uma vez que a instituição goza de certos privilégios tributários. Na Secretaria Geral e na Coordenação de Cursos Superiores as entrevistas tiveram como objetivo principal identificar as atividades e/ou funções do curso de administração, os recursos destinados para realização destas e, a consequente contribuição de cada um desses recursos frente ao conjunto total dos recursos utilizados. Destaca-se aqui a fala do Gerente de Contabilidade e Gestão de Custos afirmando que a instituição baseia-se nos preços dos seus principais concorrentes para formar seu preço: "Nós temos o cuidado de observar e acompanhar as políticas de preço praticadas por nossos principais concorrentes, antes de estabelecer o preço final das mensalidades". Essa informação é fundamental para o estabelecimento do preço dos cursos, uma vez que, a instituição objeto do estudo de caso costuma consultar previamente o valor cobrado por seus concorrentes para definição do valor da mensalidade praticado, utilizando-se, segundo Kotler e Armstrong (1995:247), da chamada fixação de preços com base na concorrência, onde a organização "determina o preço conforme seu julgamento sobre a forma como os concorrentes irão fixar os preços deles, e não conforme seus próprios custos e demanda".

Também foi aplicado, pelo próprio pesquisador, questionário fechado contendo duas seções destinadas a verificar: (1) dados demográficos e socioeconômicos dos respondentes e (2) a percepção do grau de importância para cada um dos atributos relacionados a infra estrutura e ensino e pesquisa. Cada item foi pontuado de 1 a 4 conforme escala *Likert* (4 - essencial; 3 - importante; 2 - pouco importante; 1 - dispensável). As respostas foram tabuladas em termos absolutos e em termos percentuais. Por último calculou-se a média ponderada, considerando-se o percentual de respondentes em cada opção e o seu respectivo grau de importância.

**b.4) Contrapartida da pesquisa:** encaminhamento da versão completa da dissertação para a IES estudada, colocando-se a disposição para realização de seminários com os gestores e funcionários para apresentação dos achados da pesquisa, a fim de possibilitar uma maior aplicação dos conceitos pesquisados na própria academia.

**b.5) Proposição para o estudo de caso:** Foi disponibilizada pela organização de forma ampla e irrestrita, toda documentação e relatórios existentes na contabilidade para apuração dos custos e formação dos preços. Os dados disponibilizados permitiram elaborar relatórios e demonstrativos com base no método de custeio selecionado pelo estudo para acumulação de valores de custos, ou seja, o custeio direto. Tais relatórios foram interpretados em contraposição àqueles utilizados pela instituição. A partir da análise das informações geradas pelo custeio direto, foi aplicada a metodologia do TC.

## 4 AS DESCOBERTAS DO ESTUDO DE CASO

Inicialmente, apresenta-se a instituição na qual foi desenvolvido o estudo. Após, aplica-se o custeio direto para identificar o custo dos serviços prestados. Depois, a metodologia do TC para identificar se esse custo do serviço garante a margem de lucro que a instituição pretende obter.

### 4.1 DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A unidade de análise adotada no estudo é uma IES privada, de natureza confessional e filantrópica, situada na região Sudeste do país, de propriedade de uma tradicional Igreja Cristã. Trata-se de uma instituição criada a partir da visão e missão que norteiam a sua entidade mantenedora, ou seja, a Igreja. Até 1997 essa mesma Igreja já contava com mais de 50 instituições de ensino, atuando, tanto na educação básica, como na educação superior em todo o território nacional.

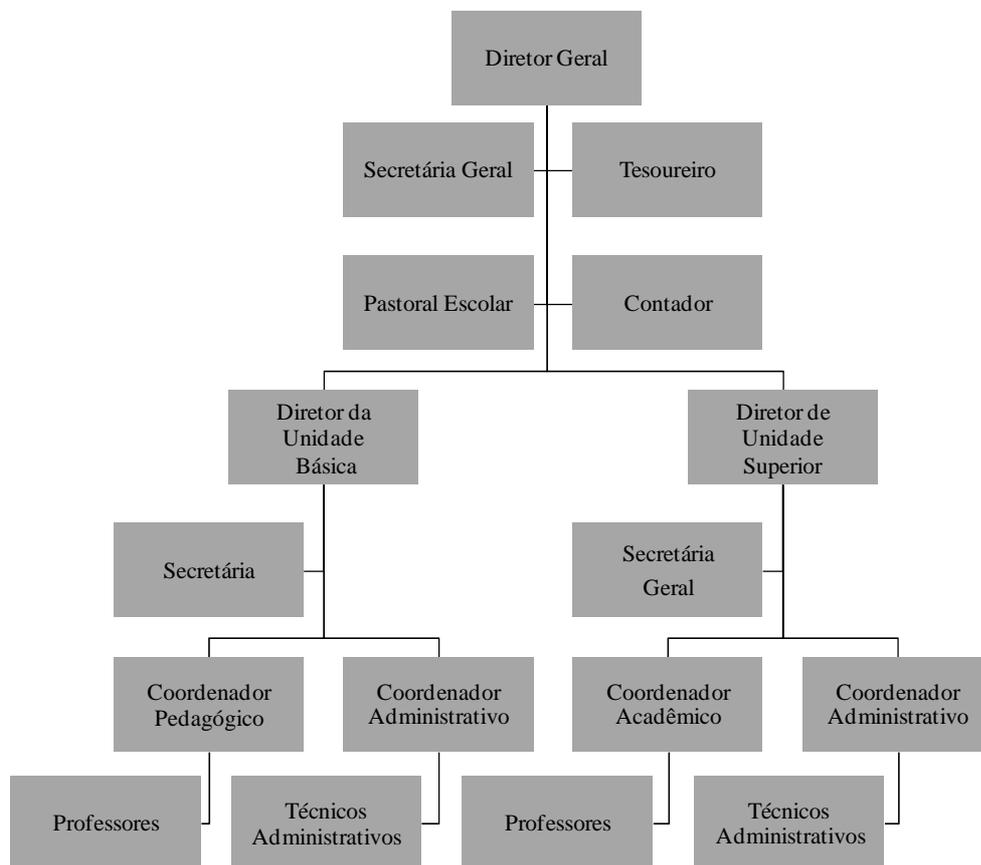
No caso da instituição objeto desse estudo suas atividades iniciaram-se com a prestação de serviços na educação básica para, posteriormente, alcançar os cursos de educação superior. No final do século XIX e início do século XX, três instituições de educação básica são fundadas. Naquele momento da história, cada instituição possuía autonomia administrativa e pedagógica, com diferentes estruturas organizacionais, embora todas elas possuíssem a mesma Igreja como tutora.

No início do século XX a Igreja sediada no Brasil obteve sua autonomia em relação à sua fundadora com sede no exterior, adquirindo, a partir daí, o controle das instituições de ensino. Segundo seus documentos oficiais, na década de 1950, iniciou-se um processo de esgotamento de sua proposta educacional, colocando diversas de suas instituições em meio a uma grande crise de identidade.

Sem a tutela proveniente do exterior, a Igreja Brasileira passou a enfrentar problemas de ordem financeira, colocando as instituições diante da difícil realidade competitiva do mercado de educação particular. Nos primeiros anos do século XXI essas três unidades autônomas fundadas na região Sudeste do Brasil passaram por um processo de fusão, como sinal de

avanço organizacional, permitindo a centralização dos processos de gestão e a obtenção de ganhos oriundos da chamada economia de escala. Nesse mesmo período, dentro de uma das unidades de educação básica, foi criada uma faculdade com o objetivo de ampliar sua participação no mercado educacional por meio de cursos de educação superior.

Na Figura 8 apresenta-se a configuração atual da instituição estudada: IES privada, de caráter confessional, filantrópico e sem fins lucrativos. Além da única unidade de ensino superior, conta atualmente com três unidades de educação básica. Os cursos de educação básica oferecidos pelas três unidades atendem desde a pré-infância até o ensino médio. Na educação superior é oferecido o curso de graduação em Administração. Sua organização hierárquica esta constituída por uma diretoria geral e diretorias de unidade.



**Figura 8** - Organograma Funcional da IES

A Direção Geral é assessorada por quatro órgãos: Secretaria Geral, Pastoral Escolar, Contabilidade e Tesouraria. A Secretaria Geral é responsável por organizar as atividades e documentos expedidos pelo Diretor Geral. Para uma atuação eclesial e direta junto à comunidade escolar a Igreja dispõe da Pastoral Escolar que, também, exerce atividades de apoio e encaminhamento a assistência social, dado o caráter filantrópico da instituição. Já a

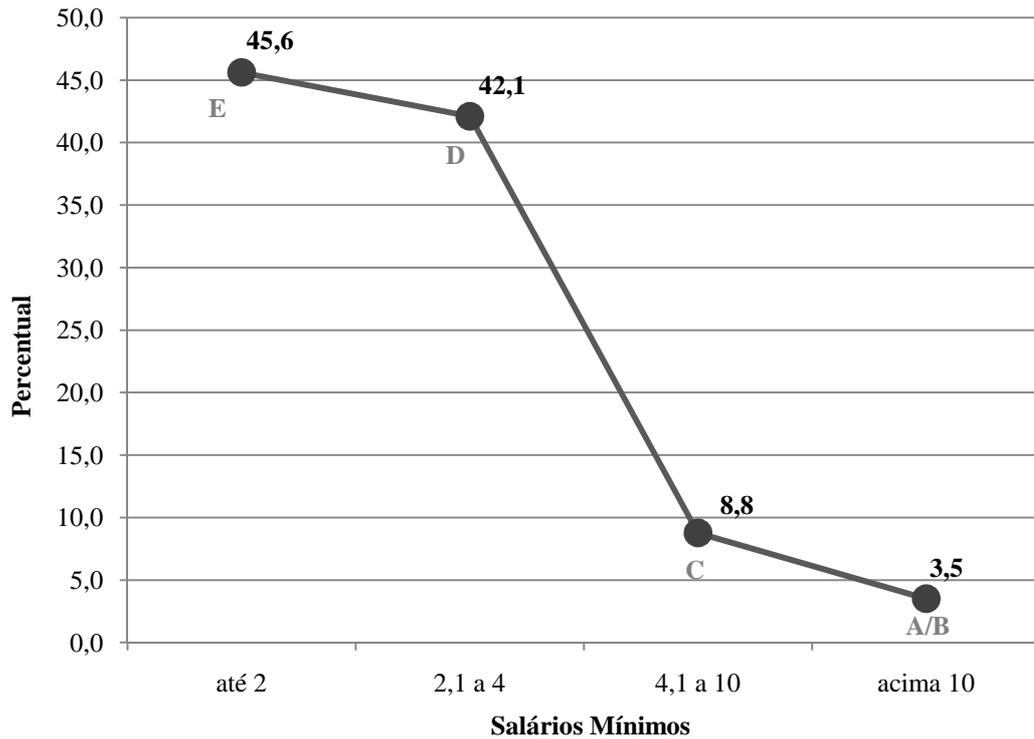
Tesouraria além das finanças, compete coordenar os setores de compra e informática da Instituição. Quanto a Igreja, seu controle sobre a instituição é exercido por um Conselho Diretor na condição de órgão máximo da administração institucional.

O número de estudantes na educação básica é de aproximadamente 2800 distribuídos nas 3 unidades. Na educação superior são ofertadas 240 vagas, com um total de 196 matrículas para o curso de graduação em Administração, o único oferecido por essa unidade.

#### 4.2 DADOS SOCIOECONÔMICOS DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO

O retorno do questionário totalizou uma amostra de 114 respondentes, representando 58,16% de uma população total de 196 estudantes em 2010. A aplicação do questionário foi presencial e uma das limitações detectadas foi o fato de terem sido consultados apenas os estudantes e não seus pais. No caso desta instituição, 27,2% dos estudantes não são responsáveis pela aquisição e pagamento do serviço. Outra limitação é que os estudantes avaliaram e responderam as questões apresentadas depois de efetivada a sua opção pelo atual curso/serviço oferecido.

A maioria (87,7%) dos estudantes possuem renda de até 4 salários mínimos, conforme demonstrado no Gráfico 2:



**Gráfico 2** - Renda dos Estudantes em Salários Mínimos

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base na quantidade de salários mínimos, divide as camadas sociais da população em cinco faixas de renda ou classes sociais, conforme o Quadro 3 abaixo, que é considerada válida para o ano de 2010:

| Classe   | Salários Mínimos |
|----------|------------------|
| <b>A</b> | acima de 20      |
| <b>B</b> | entre 10,1 e 20  |
| <b>C</b> | entre 4,1 e 10   |
| <b>D</b> | entre 2,1 e 4    |
| <b>E</b> | até 2            |

**Quadro 3** - Estratificação das classes sociais no Brasil  
Fonte: IBGE (2010).

Com base na comparação entre os parâmetros definidos pelo IBGE e o levantamento realizado pela coleta de dados, é possível constatar que o público alvo da instituição está situado entre as classes sociais "D" e "E", ou seja, uma população com menor nível de renda e, portanto, dependente da concessão de bolsas de estudo, prática inerente ao modelo filantrópico. A coleta de dados, também, indicou que apenas 30,7% dos respondentes não residem no município onde a IES está localizada, fato que, provavelmente, guarda relação com a condição social identificada pela amostra. O total da amostra foi composto por um público de 76,3% do gênero feminino. Com relação às condições socioeconômicas foi

possível identificar uma triangulação entre faixa etária, responsabilidade pelo pagamento das mensalidades/anuidades escolares e qual o montante do ônus efetivamente assumido pelos beneficiários do serviço ofertado. Na Tabela 1 demonstra-se essa provável relação.

|                  | 17 – 21      | 22-28        | ônus integral | estudante    | pais         |
|------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Feminino</b>  | 59,8%        | 34,5%        | 70,1%         | 65,5%        | 26,4%        |
| <b>Masculino</b> | 51,9%        | 33,3%        | 70,4%         | 66,7%        | 29,6%        |
| <b>Total</b>     | <b>57,9%</b> | <b>34,2%</b> | <b>70,2%</b>  | <b>65,8%</b> | <b>27,2%</b> |
|                  | <b>92,1%</b> |              |               | <b>93,0%</b> |              |

**Tabela 1** - Dados socioeconômicos dos estudantes

Observa-se que a maioria dos estudantes (57,9%) possui, no máximo 21 anos de idade e há uma proximidade muito grande entre os percentuais encontrados em ambos os gêneros, no que diz respeito a essa classificação. A maioria dos estudantes, em ambos os gêneros, é responsável pelo pagamento das suas mensalidades escolares, sendo que 70,2% arcam com o valor integral das mesmas. Em 2010 a instituição destinou 27,9% de sua receita bruta total para a concessão de bolsas. Contabilizado que 70,2% dos estudantes arcam com o valor integral da mensalidade, pode-se concluir que o restante, ou seja, os outros 29,8% dos estudantes possuem bolsas equivalentes a quase 100% do valor da mensalidade, perfazendo assim os 27,9% das deduções com bolsa sobre a receita bruta.

#### 4.3 MAPEAMENTO DOS CUSTOS PELO CUSTEIO DIRETO

O objetivo deste tópico é descrever os resultados e as informações provenientes dos relatórios disponibilizados, estruturando os elementos de custos de acordo com o método de custeio direto. Nos relatórios produzidos pela instituição com base no método do custeio por absorção a unidade apresentava um resultado negativo, sem permitir qualquer separação ou até mesmo visualização dos custos dos cursos, conforme destacado no Quadro 4.

| <b>CUSTEIO POR ABSORÇÃO</b> | <b>Valor - R\$</b>  |
|-----------------------------|---------------------|
| <b>RECEITA TOTAL</b>        | <b>779.567,64</b>   |
| RECEITA DE ENSINO           | 743.413,05          |
| OUTRAS RECEITAS             | 36.154,59           |
| <b>DESPESA TOTAL</b>        | <b>1.239.942,99</b> |
| DESPESAS COM PESSOAL        | 826.801,49          |
| DESPESAS CORRENTES          | 338.153,11          |
| OUTRAS DESPESAS             | 32.509,19           |
| DEPRECIAÇÃO                 | 42.479,20           |
| <b>RESULTADO</b>            | <b>(460.375,35)</b> |

**Quadro 4** - Demonstrativo utilizado pela IES (Custeio por Absorção)

Sob a ótica do método de custeio direto o demonstrativo proposto apresenta resultados operacionais favoráveis. Outra constatação é o fato de que as unidades, ao contabilizarem os gastos pertencentes a sua estrutura corporativa, tornam-se inviáveis, o que não é possível vislumbrar no método de custeio por absorção, porque este ao utilizar critérios arbitrários de rateio, dilui tais custos diretamente no resultado dos cursos e da unidade a que estes pertencem. Com a finalidade de facilitar a leitura e a interpretação dos dados serão apresentadas as informações sobre os gastos de pessoal provenientes do curso, da unidade e da entidade mantenedora. Os gastos relacionados a entidade mantenedora referem-se aos salários e encargos pagos a: (1) Diretores e Gerentes Administrativos; (2) Assessorias da Direção; (3) Motoristas; (4) Auxiliar de Tesouraria; (5) Auxiliar de Contabilidade; (6) Auxiliar de Compras; (7) Auxiliar de Administração; (8) Auxiliar de Informática; (9) Auxiliar de Pessoal; (10) Secretárias da Direção. Estes gastos foram identificados e destacados na pesquisa porque a instituição os utiliza para elaboração dos custos por meio do custeio por absorção. Ressalta-se que esses gastos não foram considerados pelo estudo para cálculo dos custos do curso, servindo apenas de base para a reclassificação dos gastos quando da aplicação do método de custeio direto. Os gastos com pessoal docente foram separados dos gastos com pessoal técnico-administrativo e, também, foram reclassificados para viabilizar sua utilização pelo método de custeio direto. Para um melhor entendimento, as divisões abaixo demonstradas levam em consideração os seguintes gastos:

### A) CUSTO DIRETO DO CURSO

Foram considerados salários e encargos pagos a: (1) Professores; (2) Coordenadores de Curso; (3) Assistentes e Secretárias de Coordenação de Curso.

### B) CUSTO DIRETO DAS UNIDADES

Foram considerados salários e encargos pagos a: (1) Diretores Acadêmicos; (2) Assistentes de Direção; (3) Secretárias da Administração; (4) Telefonistas; (5) Auxiliares Administrativos; (6) Auxiliares de Secretaria; (7) Secretárias Acadêmicas; (8) Zeladores, Faxineiros e Auxiliares de Serviços Gerais; (9) Porteiros e Vigias; (10) Auxiliar de Manutenção, Eletricistas e Encarregado de Manutenção; (11) Bibliotecárias e Auxiliares de Biblioteca; (12) Auxiliar de Máquina Copiadora e Operadores de Equipamento de Som e Imagem; (13) Técnicos de Laboratórios; (14) Auxiliar de Pessoal; (15) Coordenadores e Agentes de Pastoral; (16) Assistentes Sociais; (17) Secretárias da Direção; (18) Recepcionistas.

Como a instituição possui apenas um curso, os custos diretos relativos à manutenção da unidade, embora destacados separadamente no demonstrativo, foram considerados como gastos que integram o custo total do curso. Também é importante destacar que, por possuir um único curso, a unidade não possui um Diretor Acadêmico e o Coordenador do Curso responde diretamente a Direção Geral da Instituição. Os valores apresentados referem-se ao exercício encerrado em 2010, conforme demonstrado no Quadro 5.

| CUSTEIO DIRETO                 | Total em R\$      | Valores por estudante - R\$ |               |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|
|                                |                   | Anual                       | Mensal        |
| <b>CUSTO DIRETO DO CURSO</b>   | <b>689.420,55</b> | <b>3.517,45</b>             | <b>293,12</b> |
| Salários e Encargos            | 689.420,55        | 3.517,45                    | 293,12        |
| Professores                    | 648.866,40        | 3.310,54                    | 275,88        |
| Coordenadores                  | 40.554,15         | 206,91                      | 17,24         |
| <b>CUSTO DIRETO DA UNIDADE</b> | <b>131.261,03</b> | <b>669,70</b>               | <b>55,81</b>  |
| Salários e Encargos            | 56.272,64         | 287,11                      | 23,93         |
| Administração                  | 41.214,43         | 210,28                      | 17,52         |
| Manutenção                     | 15.058,21         | 76,83                       | 6,40          |
| Desp. de Manutenção e Adm.     | 32.509,19         | 165,86                      | 13,82         |
| Depreciação                    | 42.479,20         | 216,73                      | 18,06         |
| <b>CUSTO TOTAL DO CURSO</b>    | <b>820.681,58</b> | <b>4.187,15</b>             | <b>348,93</b> |

Quadro 5 - Custo total do curso pelo custeio direto no exercício de 2010

Ao aplicar o custeio direto foram apropriados custos fixos que podem ser diretamente vinculados ao objeto de custeio, sendo descartados os custos fixos indiretos. Souza e Clemente (2007:27) são taxativos ao afirmar que:

Classificam-se como custos diretos todos os que forem fácil e confiavelmente contáveis por unidade de produto. Se os atributos de facilidade de contagem e confiabilidade de resultado não estiverem presentes, então os custos são classificados como indiretos.

Um bom exemplo é o custo com os professores que, independe da quantidade de estudantes matriculados, pois uma vez estabelecida a carga horária do curso o custo estará dimensionado e por outro lado a sua apropriação ao curso é inegavelmente correta por tratar-se do gasto mais diretamente ligado ao serviço que está sendo oferecido. Garrison e Noreen (2000:391) afirmam que "qualquer alocação de custos comuns (indiretos) aos segmentos reduzirá o valor de suas respectivas margens como indicativo de rentabilidade e desempenho do segmento".

O número de estudantes matriculados em 2010 era 196, no entanto a instituição possuía uma disponibilidade de oferta total de 240 vagas autorizadas pelo MEC, apontando, assim, para uma ociosidade do número de vagas autorizado em aproximadamente 18%. No campo das atividades filantrópicas foi realizada uma concessão de bolsas de estudo equivalente a 27,9% da receita bruta total. Os resultados alcançados, no exercício de 2010, com a aplicação do custeio direto constam do Quadro 6.

| DEMONSTRATIVO DE RESULTADO                                     | Total em R\$       | Valores por estudante - R\$ |                |
|--|--------------------|-----------------------------|----------------|
|  |                    | Anual                       | Mensal         |
| <b>RECEITA LÍQUIDA DO CURSO</b>                                | <b>706.606,16</b>  | <b>3.605,13</b>             | <b>300,43</b>  |
| Receita Bruta (estudantes matriculados x R\$ 416,57 x 12meses) | 979.772,64         | 4.998,84                    | 416,57         |
| ( - ) Bolsas de Estudo (27,9% sobre a receita bruta)           | 273.166,48         | 1.393,71                    | 116,14         |
| <b>CUSTO DIRETO DO CURSO</b>                                   | <b>689.420,55</b>  | <b>3.517,45</b>             | <b>293,12</b>  |
| <b>MARGEM DIRETA DO CURSO - R\$</b>                            | <b>17.185,61</b>   | <b>87,68</b>                | <b>7,31</b>    |
| Margem direta do curso - % (sobre a receita bruta)             |                    | 1,8%                        |                |
| Margem direta do curso - % (sobre a receita líquida)           |                    | 2,4%                        |                |
| <b>RECEITAS DA UNIDADE</b>                                     | <b>36.154,59</b>   | <b>184,46</b>               | <b>15,37</b>   |
| Taxas, Multas e Reprografia                                    | 36.154,59          | 184,46                      | 15,37          |
| <b>CUSTO DIRETO DA UNIDADE</b>                                 | <b>131.261,03</b>  | <b>669,70</b>               | <b>55,81</b>   |
| <b>MARGEM DIRETA DA UNIDADE - R\$</b>                          | <b>(77.920,83)</b> | <b>(397,56)</b>             | <b>(33,13)</b> |
| Margem direta da unidade - % (sobre a receita bruta)           |                    | - 7,9%                      |                |
| Margem direta da unidade - % (sobre a receita líquida)         |                    | - 11,0%                     |                |

**Quadro 6** - Demonstrativo de resultado pelo custeio direto no exercício de 2010

Com a aplicação do custeio direto, foi possível observar que um ou mais fatores levaram a instituição a abrir mão de sua receita, concedendo um percentual de bolsas de estudos superior aos 20% exigidos pela legislação da filantropia. Essa postura é, provavelmente, fruto de um forte processo concorrencial e da necessidade de fixação de sua imagem no segmento de educação superior, uma vez que sua tradição está relacionada com a educação básica. Por outra via, ao exceder o limite mínimo de gratuidade, exigido pela legislação, a instituição incorre no risco de anular os efeitos produzidos pelos benefícios tributários oriundos da sua condição de entidade filantrópica. Essa política agressiva para concessão de bolsas de estudos pode complicar a obtenção da margem objetivada no curto prazo, ao mesmo tempo em que atende as necessidades e as expectativas dos consumidores.

Nesse ponto do estudo o método de custeio direto permitiu a apuração da margem direta, tanto do curso como da unidade. Na visão de Collatto e Reginato (2005) algumas vantagens são específicas do método de custeio direto, uma vez que ao considerar os custos fixos diretos ao produto delinea o surgimento da margem direta, que por sua vez permite ao gestor analisar quanto cada produto contribui para a cobertura dos gastos fixos da empresa.

Outro fato que o custeio direto permitiu destacar foi que a concessão de bolsas é, também, um dos custos nos quais incorrem esse tipo de IES. Segundo Lima e Pereira (2004) ao conceder isenções fiscais, o governo renuncia à entrada de novos recursos aos cofres públicos, esperando, em troca, que as instituições beneficiadas prestem serviços gratuitos à população carente. Para que as IES filantrópicas façam jus aos benefícios, elas incorrerão em custos, pois se as isenções se constituem em benefícios, a contrapartida em prestação de serviços gratuitos representa um ônus.

Nagoya (1998) e Padhye (1999) relacionam a dificuldade de alocação dos custos às funções do produto como sendo um dos problemas para a aplicação da Engenharia de Valor, que se faz presente na metodologia do TC. Uma importante contribuição do custeio direto nesse estudo está relacionada à facilidade de segregação dos custos e sua clara identificação para aplicação da Engenharia de Valor, fato que não se confirmaria a partir do custeio (por absorção) utilizado pela instituição.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO *TARGET COSTING*

Este tópico demonstra a aplicação do TC na prestação de serviços educacionais no curso de graduação em administração com o objetivo de verificar sua adequação prática às entidades educacionais de origem confessional. Esta abordagem está fundamentada em pesquisa realizada junto a um grupo de estudantes matriculados no curso de graduação em administração e também no relato e nos dados de custos obtidos junto aos gestores da instituição.

Os valores da prestação de serviços educacionais são cobrados dos estudantes sob a forma de mensalidades, onde estão inclusos os respectivos custos, portanto a definição do TC deverá obedecer a essa mesma disposição, ou seja, será estabelecido um custo alvo para a mensalidade a ser cobrada, tendo o estudante como unidade recebedora do serviço prestado.

De acordo com as entrevistas realizadas com os gestores, constatou-se que na definição do preço das mensalidades a instituição leva apenas em consideração o custo estimado para o curso e o preço praticado pela concorrência, não sendo considerado o desejo dos consumidores. O valor da mensalidade para 2011 foi estipulado em R\$ 432,23 que associado

a uma concessão de bolsas de estudo dentro do limite mínimo exigido pela legislação, ou seja, 20% resultaria em um preço médio equivalente a R\$ 345,78. Para fins desse estudo o valor de R\$ 345,78 será tomado como sendo o preço de venda atual.

Na metodologia do TC é necessária uma pesquisa de *marketing* para mapear o preço alvo suportado pelo mercado. Para obtenção do preço de venda foram considerados todos os fatores que exercem influência sobre o preço praticado, sejam eles internos ou externos, para tanto efetuou-se: (1) a coleta do preço praticado pela instituição; (2) a coleta do preço praticado por dois de seus principais concorrentes, aqui intitulados como "Concorrente A" e "Concorrente B" e; (3) a coleta do preço desejado pelos estudantes. Os mecanismos de coleta utilizados para captação desses dados encontram-se descritos nos apêndices 1 e 2. Destaca-se que os concorrentes selecionados possuem as mesmas características que a instituição objeto deste estudo, ou seja, são profissionais e gozam dos mesmos benefícios fiscais oferecidos as entidades filantrópicas de maneira geral. Coletadas essas informações calculou-se o valor médio da anuidade por estudante (preço alvo) em relação ao curso de graduação em administração.

Com base nas informações indicadas pelo mercado encontrou-se o preço alvo, visando possibilitar o encaminhamento dos demais procedimentos exigidos pelo TC. Assim, a partir da pesquisa realizada junto aos estudantes e do levantamento de preços dos concorrentes chegou-se ao valor médio da anuidade e conseqüentemente, da mensalidade por estudante, conforme disposto no Quadro 7.

| Pesquisa de Mercado  | Preço praticado |                           | Preço Desejado |                           | Preço alvo     |                 |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|-----------------|
|  | Valores anuais  | Valores mensais           | Valores anuais | Valores mensais           | Valores anuais | Valores mensais |
| IES Estudada   | R\$ 4.149,41    | R\$ 345,78 <sup>(1)</sup> |                |                           |                |                 |
| Concorrente A  | R\$ 4.257,82    | R\$ 354,82 <sup>(1)</sup> |                |                           |                |                 |
| Concorrente B  | R\$ 4.704,12    | R\$ 392,01 <sup>(1)</sup> |                |                           |                |                 |
| Consumidores   |                 |                           | R\$ 3.899,94   | R\$ 324,99 <sup>(2)</sup> |                |                 |
| Preço Alvo   |                 |                           |                |                           | R\$ 4.252,82   | R\$ 354,40      |
| (1) Preço médio com aplicação dos 20% de gratuidade. (2) Preço médio obtido com aplicação do questionário. |                 |                           |                |                           |                |                 |

**Quadro 7** - Obtenção e cálculo do preço de mercado

Nesse ponto do estudo é válido destacar que o preço ofertado pela instituição está dentro das expectativas de mercado e encontra-se muito próximo aos preços ofertados por seus concorrentes, confirmando as informações coletadas na entrevista não estruturada, onde se confirma a prática da fixação de seu preço de venda com base na concorrência. Na sequência verifica-se a margem objetivada pela instituição.

No tocante a margem objetivada a direção da instituição indicou nas entrevistas, que o percentual desejado seria de aproximadamente 15%. Historicamente a instituição utiliza essa margem com o simples objetivo de cobrir seus custos e auferir um resultado final positivo, sem fornecer maiores informações ou dados que permitissem seu entendimento ou interpretação e, portanto, constituindo-se em uma das limitações do estudo.

A partir das definições do preço alvo a ser cobrado e da margem percentual objetivada é possível calcular o valor monetário da margem objetivada, tomando como base a anuidade unitária conforme demonstrado no Quadro 8:

| Margem Objetivada        | Valores por estudante |                  |
|--------------------------|-----------------------|------------------|
|                          | Anual                 | Mensal           |
| Preço alvo da anuidade   | R\$ 4.252,82          | R\$ 354,40       |
| Margem objetivada (%)    | 15                    | 15               |
| <b>Margem objetivada</b> | <b>R\$ 637,92</b>     | <b>R\$ 53,16</b> |

**Quadro 8** - Demonstrativo de cálculo da margem objetivada por estudante

Em seguida faz-se necessário o cálculo do valor que representará o custo máximo que o curso poderá atingir (custo alvo), considerado o preço alvo das anuidades escolares, definidas pelos fatores externos e internos e as margens objetivadas pelos gestores da instituição. No Quadro 9 demonstra-se como tal valor é calculado.

| Custo Alvo             | Valores por estudante |                   |
|------------------------|-----------------------|-------------------|
|                        | Anual                 | Mensal            |
| Preço alvo da anuidade | R\$ 4.252,82          | R\$ 354,40        |
| Margem objetivada      | R\$ 637,92            | R\$ 53,16         |
| <b>Custo alvo</b>      | <b>R\$ 3.614,90</b>   | <b>R\$ 301,24</b> |

**Quadro 9** - Demonstrativo de cálculo do custo alvo

De posse do custo alvo será apontado o custo estimado da anuidade por estudante com base nos dados obtidos com o método do custeio direto, no Quadro 5 sob a identificação de "custo total do curso pelo custeio direto no exercício de 2010".

Após estabelecer o preço da anuidade escolar torna-se impossível realizar alterações por determinação da Lei nº 9.870/99, fato que ocasionalmente poderá dificultar o alcance da margem objetivada. É fundamental lembrar que por vezes o número oferecido de vagas pode não ser preenchido inicialmente ou, sofrer reduções ao longo do período do curso, com a chamada evasão escolar. Em abril de 2011, o jornal "O Globo" publicou um estudo realizado pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior em São Paulo (SEMESP), mostrando que a taxa de evasão no ensino superior no país passou de 12% em 2007 para mais de 15% nos dias de hoje. No ensino superior privado, a evasão cresceu de 14% para quase 20%. O estudo, também, aponta que pelo menos metade dessa evasão foi gerada por estudantes das classes "C" e "D", que é o público predominante na instituição objeto deste estudo.

A partir da expectativa declarada pelos gestores na entrevista não estruturada serão preenchidas as 214 vagas em 2011, reduzindo assim, a ociosidade para 11%. Optou-se por falar em ociosidade, uma vez que não foram disponibilizados dados que permitissem conhecer os percentuais de evasão escolar. Os resultados podem ser observados no Quadro 10:

| Custo Direto Total do Curso         |     | R\$ 820.681,58      |                   |
|-------------------------------------|-----|---------------------|-------------------|
| Número de vagas ofertadas           | 240 | Anual               | Mensal            |
| Ociosidade                          | 11% |                     |                   |
| Número de vagas preenchidas         | 214 |                     |                   |
| <b>Custo estimado por estudante</b> |     | <b>R\$ 3.834,96</b> | <b>R\$ 319,58</b> |

**Quadro 10** - Demonstrativo de cálculo do custo estimado do curso

O custo estimado por estudante foi obtido pela divisão do custo total pelo número previsto de vagas preenchidas em 2011. Com a obtenção do custo estimado e do custo alvo é possível calcular a diferença entre os dois valores encontrados. Para a teoria do TC, já mencionada no item 2.4 desse estudo, o ideal é que a diferença resultante desse cálculo esteja o mais próxima possível de zero, indicando que não existem grandes dificuldades para alcançar o custo alvo. Observe o resultado apresentado pelo Quadro 11.

| Cálculo do <i>GAP</i> (por estudante) | Anual             | Mensal           |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| Custo estimado do curso               | R\$ 3.834,96      | R\$ 319,58       |
| Custo alvo                            | R\$ 3.614,90      | R\$ 301,24       |
| <b>Diferença (<i>GAP</i>)</b>         | <b>R\$ 220,06</b> | <b>R\$ 18,34</b> |
| <b>Diferença (<i>GAP</i>) %</b>       | <b>5,74%</b>      | <b>5,74%</b>     |

**Quadro 11** - Cálculo para obtenção do custo alvo

A diferença encontrada aqui representa 5,74% do custo estimado do curso indicando a necessidade de decomposição do serviço teste em busca de possíveis alterações no projeto do serviço. Com objetivo de auxiliar na identificação de alterações no projeto que permitam reduzir a diferença (*gap*) existente, a partir desse ponto, serão utilizadas as técnicas da chamada Engenharia de Valor.

#### 4.5 APLICAÇÃO DA ENGENHARIA DE VALOR

Para aplicação da engenharia de valor recorre-se ao questionário aplicado cujo objetivo foi avaliar o grau de importância de cada atributo relacionado a infra estrutura e ensino e pesquisa do serviço oferecido, pontuando de 1 a 4 conforme escala *likert* proposta e devidamente esboçada no item 3.3.1 deste estudo. Primeiro demonstra-se o grau de importância para os estudantes dos principais atributos contidos no produto ou serviço a ser ofertado. Na Tabela 2 apresentam-se esses atributos cuja importância foi apontada pelos estudantes do curso de graduação em administração, por meio do questionário fechado.

| Análise das funções do curso (atributos)   | Grau de importância dos atributos em valores absolutos |    |    |   | Total |
|--|--|----|----|---|-------|
|  | 4  | 3  | 2  | 1 |       |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>      |  |    |    |   |       |
| Organização institucional                  | 58   | 47 | 8  | 1 | 114   |
| Serviços administrativos e suporte técnico | 37   | 49 | 24 | 4 | 114   |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>   |  |    |    |   |       |
| Acervo bibliográfico                       | 48   | 42 | 16 | 8 | 114   |
| Recursos tecnológicos                      | 46   | 45 | 15 | 8 | 114   |
| Serviços acadêmicos                        | 72   | 35 | 6  | 1 | 114   |

**Tabela 2** - Demonstrativo das percepções dos estudantes em valores absolutos

Na Tabela 2 as respostas foram tabuladas em termos absolutos, ou seja, a quantidade de respondentes em cada grau da escala de importância proposta pelo estudo. Em seguida, esta informação foi transformada em termos percentuais, ou seja, a porcentagem de respondentes em cada grau da escala de importância, exatamente como apresentado na Tabela 3.

| Análise das funções do curso (atributos)   | Grau de importância dos atributos em valores relativos |      |      |     | Total |
|--|--|------|------|-----|-------|
|  | 4  | 3    | 2    | 1   |       |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>      |  |      |      |     |       |
| Organização institucional                  | 50,9   | 41,2 | 7,0  | 0,9 | 100   |
| Serviços administrativos e suporte técnico | 32,5   | 43,0 | 21,1 | 3,5 | 100   |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>   |  |      |      |     |       |
| Acervo bibliográfico                       | 42,1   | 36,8 | 14,0 | 7,0 | 100   |
| Recursos tecnológicos                      | 40,4   | 39,5 | 13,2 | 7,0 | 100   |
| Serviços acadêmicos                        | 63,2   | 30,7 | 5,3  | 0,9 | 100   |

**Tabela 3** - Demonstrativo das percepções dos estudantes em valores relativos

Por último, calculou-se o grau de importância de cada atributo (função do curso) para os estudantes, multiplicando-se o percentual encontrado em cada um dos 4 graus da escala pelo peso do respectivo grau (1, 2, 3 ou 4). Os resultados desse cálculo são demonstrados na Tabela 4.

| Análise das funções do curso (atributos)   | Grau de importância dos atributos |       |       |       | Grau de importância para os estudantes |
|--|-----------------------------------|-------|-------|-------|--|
|  | 4                                 | 3     | 2     | 1     |  |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>      |                                   |       |       |       | <b>6,4650</b>                          |
| Organização institucional                  | 2,035                             | 1,237 | 0,140 | 0,009 | 3,4211                                 |
| Serviços administrativos e suporte técnico | 1,298                             | 1,289 | 0,421 | 0,035 | 3,0439                                 |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>   |                                   |       |       |       | <b>9,8421</b>                          |
| Acervo bibliográfico                       | 1,684                             | 1,105 | 0,281 | 0,070 | 3,1404                                 |
| Recursos tecnológicos                      | 1,614                             | 1,184 | 0,263 | 0,070 | 3,1316                                 |
| Serviços acadêmicos                        | 2,070                             | 1,211 | 0,140 | 0,009 | 3,5702                                 |

**Tabela 4** - Demonstrativo das percepções dos estudantes em graus de importância

Alcançados os valores constantes da Tabela 4, efetua-se o cálculo do grau de importância relativa dos atributos. Esse cálculo resulta da obtenção do somatório dos graus de importância de cada atributo e sua consequente divisão pelo somatório geral dos graus de importância de todos os atributos, conforme a Tabela 5.

| Análise das funções do curso (Atributos)   | Grau de importância para os estudantes IR [A] | Grau de Importância relativa dos atributos IR [A]% |
|--|---|--|
| Organização institucional                  | 3,4211  |  |
| Serviços administrativos e suporte técnico | 3,0439  |  |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>      | <b>6,4650</b>                                 | <b>39,67</b>                                       |
| Acervo bibliográfico                       | 3,1404  |  |
| Recursos tecnológicos                      | 3,1316  |  |
| Serviços acadêmicos                        | 3,5614  |  |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>   | <b>9,8333</b>                                 | <b>60,33</b>                                       |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>16,2983</b>                                | <b>100,00</b>                                      |

**Tabela 5** - Cálculo do grau de importância relativa (IR) dos atributos

De posse dessa variável para a Engenharia de Valor identificaram-se os recursos necessários para atender cada um dos atributos do serviço. Quando da existência de um único atributo essa tarefa é facilitada, no entanto, quando existem vários atributos a quantidade de recursos torna-se elevada e após a sua identificação, é necessário estabelecer um percentual de contribuição de cada desses recursos para atendimento ao atributo que está relacionado. A determinação destes percentuais baseou-se na experiência e na percepção dos gestores acadêmicos, uma vez que não havia literatura disponível que fosse capaz de determinar com precisão o valor dessas contribuições em relação ao atributo.

Foram, então, enumerados na Tabela 6, todos os atributos que pudessem ser relacionados com recursos. Esses atributos foram, primeiramente, agrupados em dois blocos: os relacionados a Infra Estrutura e os relacionados ao Ensino e a Pesquisa. Em seguida foi calculado o grau de importância relativa (IR) de cada recurso, multiplicando-se o percentual de contribuição encontrado pelo somatório dos graus de importância de cada atributo.

| Recursos Utilizados                          | Grau de Importância relativa dos atributos IR [A] % | Percentual de contribuição dos recursos em relação ao atributo % [R] | Grau de Importância relativa dos recursos IR [R]% |
|--|---|--|---|
| Iluminação das salas                         |   | 35   | 13,88   |
| Climatização das salas                       |   | 35   | 13,88   |
| Limpeza e higiene das instalações            |   | 15   | 5,95  |
| Conforto das carteiras                       |   | 15   | 5,95  |
|  |   | <b>100</b>   | <b>39,67</b>                                      |
| Serviços de secretaria                       |   | 40   | 15,87   |
| Serviço de fotocópias                        |   | 15   | 5,95  |
| Auxiliares de laboratório                    |   | 25   | 9,92  |
| Serviços de assistência social e pastoral    |   | 5  | 1,98  |
| Serviços de recepção                         |   | 15   | 5,95  |
|  |   | <b>100</b>   | <b>39,67</b>                                      |
| <b>Relacionados a Infra Estrutura</b>        |   |  | <b>39,67</b>                                      |
| Quantidade de livros e atualização das obras |   | 70   | 42,23   |
| Atendimento na biblioteca                    |   | 30   | 18,10   |
|  |   | <b>100</b>   | <b>60,33</b>                                      |
| Lousa digital e multimídia                   |   | 50   | 30,17   |
| Laboratório e rede wireless                  |   | 35   | 21,11   |
| Software tipo portal acadêmico               |   | 15   | 9,05  |
|  |   | <b>100</b>   | <b>60,33</b>                                      |
| Coordenação e gestão do curso                |   | 35   | 21,11   |
| Corpo docente                                |   | 65   | 39,22   |
|  |   | <b>100</b>   | <b>60,33</b>                                      |
| <b>Relacionados ao Ensino e Pesquisa</b>     |   |  | <b>60,33</b>                                      |

**Tabela 6** - Cálculo do grau de importância relativa (IR) dos recursos

O grau de importância relativa de um recurso (IR[R]%) identifica o quanto ele é importante dentro do conjunto de recursos. Uma vez calculado o grau de importância relativa de um recurso é necessário identificar o seu custo por meio de um levantamento detalhado com base no custo estimado para o oferecimento do produto ou serviço.

No caso desse estudo o custo anual estimado por estudante foi de R\$ 3.834,96. Diante da necessidade de decompor esse valor, recorreu-se aos relatórios e demonstrativos contábeis colocados a disposição do estudo. O resultado desse levantamento consta da Tabela 7.

| Custo dos Recursos Utilizados<br>(Valores anuais por estudante - R\$) | Rubrica Contábil  |               |              |               |                |                 |
|---|-------------------|---------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|
|   | Sal Prof<br>Coord | Sal<br>Adm    | Sal<br>Manut | Desp<br>Manut | Desp<br>Deprec | Total           |
| Iluminação das salas  |                   |               | 11,01        | 1,90          |                | 12,91           |
| Climatização das salas  |                   |               | 12,87        | 4,67          |                | 17,54           |
| Limpeza e higiene das instalações                                     |                   |               | 9,20         | 2,47          |                | 11,67           |
| Conforto das carteiras  |                   |               |              |               | 34,30          | 34,30           |
| <b>Total</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>   | <b>33,08</b> | <b>9,04</b>   | <b>34,30</b>   | <b>76,42</b>    |
| S/erviços de secretaria   |                   | 113,07        |              | 15,19         | 8,27           | 136,53          |
| Serviço de fotocópias   |                   |               |              | 12,40         | 5,31           | 17,71           |
| Auxiliares de laboratório   |                   | 16,60         |              | 13,95         | 16,03          | 46,58           |
| Serviços de assistência social e pastoral                             |                   | 4,19          |              | 8,95          | 2,10           | 15,24           |
| Serviços de recepção  |                   | 6,18          |              | 3,16          | 1,90           | 11,24           |
| <b>Total</b>  | <b>0,00</b>       | <b>140,04</b> | <b>0,00</b>  | <b>53,65</b>  | <b>33,61</b>   | <b>227,30</b>   |
| Qtd de livros por estudante e atualização das obras                   |                   |               |              | 29,22         | 36,68          | 65,90           |
| Atendimento na biblioteca   |                   | 10,84         |              | 10,53         | 4,59           | 25,96           |
| <b>Total</b>  | <b>0,00</b>       | <b>10,84</b>  | <b>0,00</b>  | <b>39,75</b>  | <b>41,27</b>   | <b>91,86</b>    |
| Lousa digital e multimídia  |                   |               | 12,43        | 21,16         | 16,86          | 50,45           |
| Laboratório e rede wireless   |                   |               | 12,43        | 9,04          | 72,45          | 93,92           |
| Software tipo portal acadêmico  |                   |               | 12,43        | 19,27         |                | 31,70           |
| <b>Total</b>  | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>   | <b>37,29</b> | <b>49,47</b>  | <b>89,31</b>   | <b>176,07</b>   |
| Coordenação e gestão do curso   | 189,50            | 41,72         |              |               |                | 231,22          |
| Docentes  | 3.032,09          |               |              |               |                | 3.032,09        |
| <b>Total</b>  | <b>3.221,59</b>   | <b>41,72</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>    | <b>3.263,31</b> |
| <b>TOTAL GERAL</b>  | <b>3.221,59</b>   | <b>192,60</b> | <b>70,37</b> | <b>151,91</b> | <b>198,49</b>  | <b>3.834,96</b> |

**Tabela 7** - Demonstrativo do custo dos recursos utilizados em cada atributo do curso

Uma vez identificados os recursos e seus respectivos custos pode-se calcular o custo relativo (CR) de cada recurso e o seu respectivo índice de valor (IV). Para tanto foram agrupados de acordo com a sua natureza e com o local onde foram consumidos. O custo relativo (CR) dos recursos demonstra o quanto ele representa em relação ao custo total dos recursos, enquanto o índice de valor (IV) demonstra a relação entre a importância relativa de um recurso e o seu custo relativo, de modo que um IV maior que 1 significa que o custo relativo do recurso é menor que o seu grau de importância e vice-versa. Quando o IV é igual a 1 fica caracterizada uma situação de equilíbrio entre importância do recurso e seu respectivo custo. Essa relação é apresentada no Quadro 12.

| Recursos Utilizados               | % [R]                                     | IR [R] %                    | Custos R\$      | CR %            | IV    | Rubrica Contábil |   |                         |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|-----------------|-----------------|-------|------------------|---|-------------------------|
| Relacionados a Infra Estrutura    | Iluminação das salas                      | 35                          | 13,88           | 12,91           | 0,34  | 4,674            | Despesas<br>Manutenção e<br>Administração<br>Salário Manutenção       |                         |
|                                   | Climatização das salas                    | 35                          | 13,88           | 17,54           | 0,46  | 6,350            |   |                         |
|                                   | Limpeza e higiene das instalações         | 15                          | 5,95            | 11,67           | 0,30  | 1,811            |   |                         |
|                                   | Conforto das carteiras                    | 15                          | 5,95            | 34,30           | 0,89  | 5,322            |   |                         |
|                                   |   | <b>100</b>                  |                 | <b>76,42</b>    |       |                  |   |                         |
| Relacionados ao Ensino e Pesquisa | Serviços de secretaria                    | 40                          | 15,86           | 136,53          | 3,56  | 56,488           | Despesas<br>Manutenção e<br>Administração<br>Salário<br>Administração |                         |
|                                   | Serviço de fotocópias                     | 15                          | 5,95            | 17,71           | 0,46  | 2,748            |   |                         |
|                                   | Auxiliares de laboratório                 | 25                          | 9,91            | 46,58           | 1,21  | 12,045           |   |                         |
|                                   | Serviços de assistência social e pastoral | 5                           | 1,98            | 15,24           | 0,40  | 0,788            |   |                         |
|                                   | Serviços de recepção                      | 15                          | 5,95            | 11,24           | 0,29  | 1,744            |   |                         |
|                                   | <b>100</b>                                |                             | <b>227,30</b>   |                 |       |                  |   |                         |
| Relacionados ao Ensino e Pesquisa | Quantidade livros e atualização das obras | 70                          | 42,25           | 65,90           | 1,72  | 72,574           | Despesas<br>Depreciação<br>Salário<br>Administração                   |                         |
|                                   | Atendimento na biblioteca                 | 30                          | 18,11           | 25,96           | 0,68  | 12,252           |   |                         |
|                                   |   | <b>100</b>                  |                 | <b>91,86</b>    |       |                  |   |                         |
|                                   | Relacionados ao Ensino e Pesquisa         | Lousa digital e multimídia  | 50              | 30,18           | 50,45 | 1,32             | 39,685  | Despesas<br>Depreciação |
|                                   |   | Laboratório e rede wireless | 35              | 21,11           | 93,92 | 2,45             | 51,699  |                         |
| Software tipo portal acadêmico    |   | 15                          | 9,05            | 31,70           | 0,83  | 7,481            |   |                         |
|                                   | <b>100</b>                                |                             | <b>176,07</b>   |                 |       |                  |   |                         |
| Relacionados ao Ensino e Pesquisa | Coordenação e gestão do curso             | 35                          | 21,11           | 231,22          | 6,03  | 127,278          | Salário Professores<br>e Coordenadores<br>Salário<br>Administração    |                         |
|                                   | Corpo docente                             | 65                          | 39,23           | 3.032,09        | 79,06 | 3.100,645        |   |                         |
|                                   | <b>100</b>                                |                             | <b>3.263,31</b> |                 |       |                  |   |                         |
| <b>Custo Total</b>                |   |                             |                 | <b>3.834,96</b> |       |                  |   |                         |

Quadro 12 - Cálculo do custo relativo (CR) e índice de valor (IV)

Inicialmente, concentrar-se-ia no custo dos recursos que apresentavam IV menores que 1, no entanto apenas o recurso intitulado de "serviços de assistência social e pastoral" obteve IV menor que 1. Trata-se de um achado, no mínimo, interessante, pois é justamente esse recurso o responsável pela análise das condições sociais dos estudantes e a consequente distribuição das bolsas de estudo. Ao mesmo tempo, configura-se como representação eclesialística da Igreja na IES.

Teoricamente, cada item com IV abaixo de 1 deveria ser analisado com o objetivo de promover melhorias no projeto e garantir a redução dos custos. Observando-se a diferença

encontrada para se alcançar o custo alvo é de R\$ 18,34 anuais por estudante, pode-se optar por eliminar a diferença (*gap*) zerando os custos relacionados a esse recurso, que representam R\$ 15,24 anuais por estudante e transferir suas atribuições para o serviço de secretaria. No entanto essa medida significaria (a) um completo retrocesso aos modelos tradicionais de gestão de custo, anulando os objetivos do TC que alicerçado na voz do consumidor, busca promover melhorias nos recursos cujo IV ficou abaixo de 1 para torná-los mais atrativos e eficientes; (b) não eliminaria por completo a diferença (*gap*) para o alcance do custo alvo e; (c) descaracterizaria por completo a IES dadas as suas características confessionais.

Como não foram identificadas, pela Engenharia de Valor, fortes possibilidades de redução custos ou de reconstrução do projeto, elaborou-se uma projeção para o exercício de 2011, sem promover quaisquer alterações no projeto, apresentada no Quadro 13.

| DEMONSTRATIVO PROJETADO - 2011                                 | Total em R\$      | Valores por estudante - R\$ |               |
|--|-------------------|-----------------------------|---------------|
|  |                   | Anual                       | Mensal        |
| <b>RECEITA LÍQUIDA DO CURSO</b>                                | <b>887.973,31</b> | <b>4.149,41</b>             | <b>345,78</b> |
| Receita Bruta (estudantes matriculados x R\$ 432,23 x 12meses) | 1.109.966,64      | 5.186,76                    | 432,23        |
| ( - ) Bolsas de Estudo (20% sobre a receita bruta)             | 221.993,33        | 1.037,35                    | 86,45         |
| <b>CUSTO DIRETO DO CURSO</b>                                   | <b>689.420,55</b> | <b>3.517,45</b>             | <b>293,12</b> |
| Salários e Encargos  | 689.420,55        | 3.517,45                    | 293,12        |
| Professores  | 648.866,40        | 3.310,54                    | 275,88        |
| Coordenadores  | 40.554,15         | 206,91                      | 17,24         |
| <b>MARGEM DIRETA DO CURSO - R\$</b>                            | <b>198.552,76</b> | <b>631,96</b>               | <b>52,66</b>  |
| Margem direta do curso - % (sobre a receita bruta)             |                   | 17,9%                       |               |
| Margem direta do curso - % (sobre a receita líquida)           |                   | 22,4%                       |               |
| <b>RECEITAS DA UNIDADE</b>                                     | <b>36.154,59</b>  | <b>184,46</b>               | <b>15,37</b>  |
| Taxas, Multas e Reprografia                                    | 36.154,59         | 184,46                      | 15,37         |
| <b>CUSTOS DIRETOS DA UNIDADE</b>                               | <b>131.261,03</b> | <b>669,70</b>               | <b>55,80</b>  |
| Salários e Encargos  | 56.272,64         | 287,11                      | 23,92         |
| Administração  | 41.214,43         | 210,28                      | 17,52         |
| Manutenção   | 15.058,21         | 76,83                       | 6,4           |
| Desp. de Manutenção e Adm.                                     | 32.509,19         | 165,86                      | 13,82         |
| Depreciação  | 42.479,20         | 216,73                      | 18,06         |
| <b>CUSTO DIRETO DA UNIDADE</b>                                 | <b>820.681,58</b> | <b>4.187,15</b>             | <b>348,93</b> |
| <b>MARGEM DIRETA DA UNIDADE - R\$</b>                          | <b>103.446,32</b> | <b>483,39</b>               | <b>40,28</b>  |
| Margem direta da unidade - % (sobre a receita bruta)           |                   | 9,3%                        |               |
| Margem direta da unidade - % (sobre a receita líquida)         |                   | 11,6%                       |               |

Quadro 13 - Projeção do custo total do curso pelo custeio direto para 2011

O fato de a instituição possuir apenas esse curso de graduação faz com que os custos da unidade passem a existir exclusivamente em função do mesmo, reforçando o seu uso dos valores utilizados nos cálculos até aqui empreendidos. Por outro lado a margem obtida para a unidade de ensino superior (11,6%), sem qualquer alteração nos custos, ficou próxima do percentual almejado pela administração da IES (15%). Considerada apenas a margem obtida para o curso (22,4%) é possível constatar que o valor está acima dos 15% almejados.

A literatura, por sua vez, reconhece a utilidade que a informação de custos tem no processo gerencial das organizações (ATKINSON *et al*, 2008). De acordo com Souza, Fontana e Boff (2010) as informações podem ser utilizadas com três objetivos básicos: (1) direcionar decisões que viabilizem a avaliação e escolha da melhor alternativa entre aquelas apresentadas; (2) avaliar o resultado das decisões tomadas frente aos objetivos planejados; (3) direcionar ações corretivas. No caso das informações aqui encontradas pelo custeio direto e TC pode-se afirmar que elas auxiliaram a avaliar os diversos procedimentos relacionados a custos e a formação do preço de venda.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Motta e Escrivão Filho (2001) expressam que as organizações ao adotarem um método de acumulação dos custos, necessitam avaliar as suas características organizacionais e contextuais para que a opção esteja adequada às necessidades da entidade. Muitos dos estudos encontrados sobre a aplicação do TC partiram do método de custeio existente nas organizações sem levar essa afirmativa em conta, o que pode de alguma forma ter impedido um melhor desempenho da metodologia do TC. A associação entre custeio direto e TC foi absolutamente viável, facilitando muitas das etapas do estudo.

Pode-se afirmar que a composição dos custos preconizada na questão de pesquisa, foi claramente evidenciada com a aplicação do método de custeio direto, permitindo destacar a real margem de contribuição oferecida pelo curso à formação do resultado global. Outra vantagem apresentada pelo método de custeio direto foi a mensuração de um importante custo: o volume de recursos destinado às bolsas de estudo concedidas no curso, uma vez que a sua natureza filantrópica obriga a concessão de um percentual mínimo calculado sobre a receita bruta total. Numa instituição prestadora de serviços educacionais é inegável a predominância de gastos com salários e encargos sociais e, com a aplicação do custeio direto foi possível redesenhar a alocação destes gastos e, esclarecer ainda mais a composição dos custos do curso.

O custeio direto não só permitiu expurgar da composição dos custos, valores que não pertenciam à elaboração do serviço, como, também, evidenciou que os cálculos de acumulação de custos apresentados pela IES por meio do método de custeio por absorção inviabilizariam por completo a aplicação do TC, em função da falta de detalhamento dos custos e da interferência dos custos fixos indiretos alocados por rateio, fato que acabaria por distorcer as informações necessárias a este estudo, especialmente no que diz respeito à aplicação da Engenharia de Valor para alocação dos custos às chamadas funções do produto.

Ressalte-se que não há impedimento para a utilização do método de custeio por absorção sob o ponto de vista societário, sua rejeição situa-se exclusivamente no campo do gerenciamento e

planejamento de custos, para fins de acumulação de custos e formação de preços de venda em consonância com o desejo dos consumidores.

Apoiado pelo método do custeio direto o TC pode cumprir a sua tarefa de demonstrar a estrutura de precificação das mensalidades, permitindo ao estudo identificar os componentes envolvidos na formação do preço. Com base nas informações indicadas pelo mercado encontrou-se o preço alvo para na sequência verificar a margem objetivada pela instituição. No tocante a margem objetivada a direção da instituição indicou por meio das entrevistas o percentual desejado. A partir das definições do preço alvo a ser cobrado e da margem percentual objetivada foi encontrado o valor que representaria o custo máximo que o curso pode atingir, ou seja, o custo alvo. Identificados o custo estimado e o custo alvo para oferecimento do serviço, o TC preconiza que este somente seja ofertado quando a diferença entre ambos igualar-se ou aproximar-se a zero.

A partir desse ponto o estudo passou a decompor os custos em atividades e recursos, com objetivo de redesenhar o serviço ou reduzir seu preço. Para isso foi utilizada a Engenharia de Valor cuja técnica de redução de custos é usada, principalmente, durante a fase de desenho do produto ou serviço e, utiliza-se de informações sobre a cadeia de valor para satisfazer as necessidades dos clientes enquanto reduz custos. Foi o cumprimento dessas fases que permitiu ao TC não só apresentar, mas descrever minuciosamente cada etapa e elemento envolvido na composição da estrutura de precificação das mensalidades do curso de graduação em administração de uma IES confessional e filantrópica.

Com a composição dos custos finalizada pelo método do custeio direto e a formação do preço de venda completamente delineada pela aplicação do TC foi possível verificar, na decomposição do serviço teste, que o único recurso a apresentar necessidade de melhoria, ainda que deixasse de compor o atributo, não auxiliaria na completa eliminação da diferença (*gap*) necessária para alcançar o custo alvo.

Ao projetar os dados para o exercício de 2011 foi possível constatar que o curso já havia eliminado a diferença (*gap*) para o alcance do custo alvo, no entanto, como a instituição possui um único curso superior os custos estruturais da unidade de ensino são todos computados como gastos do curso, o que faz ressurgir a necessidade de alcance do custo alvo. É notório que o serviço teste (o curso), quando observado de forma isolada, se encontra absolutamente dentro dos custos preconizados pelo TC. Assim, no espírito do TC a grande

melhoria a ser adotada para equalização do custo alvo é a abertura de novos cursos de graduação, uma vez que as dimensões físicas da unidade de ensino comportam essa medida sem o conseqüentemente aumento dos custos estruturais.

Essa constatação é confirmada pelo pensamento de Ribeiro *et al* (2009) para quem nas IES privadas, uma das formas de ganhar mercado é expandir a sua área de atuação por meio da implantação de novos cursos, uma vez que esse tipo de investimento causa grande impacto nos custos e, conseqüentemente, nos resultados da entidade.

Embora o estudo tenha sido realizado em uma instituição confessional e filantrópica não significa que as demais IES privadas não possam utilizar os princípios e a metodologia do TC como instrumental de gestão. É importante apenas lembrar o que segundo Yin (2010) em se tratando de estudos de caso, ao se realizar generalizações, da mesma maneira que nos experimentos, deve-se fazê-las em relação às proposições teóricas e não a populações ou universos, não havendo, portanto, nenhum impedimento de reprodução desta pesquisa em outras IES, desde que preservada a metodologia aqui utilizada.

Por fim, como o estudo de caso ocorre em uma IES confessional e filantrópica é válido lembrar que a lei não proíbe que essas instituições produzam resultados positivos, apenas coíbe que eles sejam distribuídos aos seus controladores, portanto, o estudo e a aplicação de novas técnicas de gestão para essas organizações são tão viáveis e relevantes quanto para as demais entidades pertencentes ao segmento.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em virtude das principais dificuldades encontradas no transcorrer da pesquisa e da ausência de literatura em relação a utilização do TC em IES confessionais e filantrópicas, surgiram questões para futuras pesquisas:

(a) na aplicação da Engenharia de Valor foram encontradas algumas dificuldades: (1) relacionar os recursos consumidos com atributos e funções do serviço oferecido, pois alguns recursos acabaram não se relacionando com nenhum atributo ou função e isso ocorre pelo fato de que os gestores estão habituados a utilizar os demonstrativos contábeis para analisar e

vincular gastos, quando no TC esse foco está nos atributos e funções; (2) definir a contribuição de cada recurso, em termos percentuais, no atendimento de determinados atributos ou funções sem a necessidade de arbitramento de valores, fato que ocorre em virtude da existência de muitos recursos atendendo um mesmo atributo ou função. A ausência de uma metodologia adequada para determinação desses percentuais pode levar a uma participação dos recursos, para atendimento dos atributos ou funções, divergente da realidade organizacional;

(b) Em se tratando de IES privadas e não filantrópicas, verificar qual é o melhor método para acumulação de custos e associação ao TC; e

(c) Analisar o grau de interferência das Igrejas no desenvolvimento de um modelo de gestão e governança corporativa nas IES confessionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSARI, S. *Target costing*. Burr Ridge: Irwin: 1997.

ANSARI, S. *et al. Target costing: the next frontier in strategic cost management*. New-York: McGraw Hill, 1997.

ATKINSON, A. A. *et al. Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas 2008.

BAHIENSE, F. L. A.. **Os custos das instituições privadas de ensino superior no estado de Santa Catarina: uma abordagem competitiva**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, L. C. M. A IES privada como um empreendimento: o que se deve levar em consideração para planejar a expansão de uma empresa. *In: FÓRUM: ENSINO SUPERIOR PARTICULAR BRASILEIRO: DESAFIOS DA EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR. Anais do III Fórum Nacional*. Rio de Janeiro (RJ): SEMESP, p. 85-86, 2002.

BENEDICTO, G. C. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIAZEBETE, C. M.; BORINELLI, M. L.; CAMACHO, R. R. Análise da aplicação do custeio alvo e do custeio pleno em indústria de confecções: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 44-61 jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v3n5/04.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2011.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Lei n.5.172, de 25/10/1966. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo**. Brasília, DF, 1966. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2011.

BRASIL. Lei n.8.212, de 24/07/1991. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo**. Brasília, DF, 1991. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1991/8212.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

BRASIL. Lei n.8.742, de 07/12/1993. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo**. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <

[http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1993/8742.htm#L\\_8742\\_LOAS\\_CPI](http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1993/8742.htm#L_8742_LOAS_CPI). Acesso em: 01 mai. 2011.

BRASIL. Lei n. 9.870, de 23/11/1999. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo.** Brasília, DF, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9870.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2011.

BRASIL. Lei n.12.101, de 27/11/1999. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo.** Brasília, DF, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2011.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa n. 971, de 13/11/2009. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil: Poder Executivo.** Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MF-RFB/2009/971.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

BRIMSON, J. A. *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*. 1. ed. New York: John Willey & Sons Inc, 1991.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAMACHO, R. R. **Custeio alvo em serviços hospitalares: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos.** São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-16042009-11211.php>> Acesso em: 22 mar. 2011.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W. Custeio alvo: uma abordagem conceitual e utilitarista. **Enfoque: Reflexão Contábil**, n.3, v. 26, p. 28-38. set/dez. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/viewFile/5239/3625>> Acesso em: 22 abr. 2011.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W. Custeio alvo em serviços hospitalares: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n.47, v. 19, mai/ago. 2008. p. 19-30. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/47/reinaldo-welington-pg19a30.pdf>> Acesso em: 22 mar 2011.

CAMPAGNOLO, R. R. **Proposta de uma sistemática para redução de custos apoiada a metodologia do custeio alvo: um caso do setor hoteleiro.** Porto Alegre, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R. Uma análise crítica do sistema ABC - *Activity Based Costing*. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 91, p. 17-23, jan./fev. 1995.

CAVALCANTE, J. F. **Educação superior: conceitos, definições e classificações.** Brasília: INEP-MEC, 2000.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ROCHA, W. O custeio variável e o custeio alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos. *In: Congresso USP, IV, 2004. São Paulo. Anais eletrônicos...* São Paulo, SP: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/25.pdf>>. Acesso em: 21 fev 2011.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. O Custeio alvo como suporte às decisões para desenvolver novos produtos: um estudo em indústria moveleira. **Revista Produção On Line**, n. 1, v. 5, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/download/326/423>> Acesso em: 22 mar 2011.

COLLATTO, D. C.; REGINATO, L. Método de custeio variável, custeio direto e teoria das restrições no contexto da gestão estratégica de custos: um estudo aplicado ao Instituto de Idiomas Unilínguas. *In: Congresso Brasileiro de Custos, XII, 2005. Florianópolis. Anais eletrônicos...* Florianópolis, SC: ABC Custos, 2005. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=489](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=489)> Acesso em: 22. Mar. 2011.

CONTADOR, J. C. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo. Ed. Edgard Blucher, 1998

CUNHA, L. A. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 795-817, out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a08v2588.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2011.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOURADO, L. F. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 235-253, set. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n104/a1229104.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, A. A. *et al.* **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, A. P.; LIMA, S. F. Centros universitários: proposta e gestão. **Educação: teoria e prática**, n. 5. Curitiba: Champagnat, 1999.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA JR, W. C. **Análise de conteúdo**. *In: DUARTE, J.; BARROS, A. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2008.

GARRISON R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO.COM. **Estudo aponta que taxa de evasão de universitários cresceu de 14% para quase 20%**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/educacao/mat/2011/04/11/estudo-aponta-que-taxa-de-evasao-de-universitarios-cresceu-de-14-para-quase-20-924216807.asp>  
Acesso em 19. Mai. 2011.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta**. São Paulo: Educator, 1997.

GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HANSEN, J. E. **Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação *latu senso***: Um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, C. T. *et al.* **Introduction to Management Accounting**, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

IBGE. **Classes sociais no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01. Mai. 2011.

INEP. **Censo do ensino superior - sinopse**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>. Acesso em 25. Mai. 2011.

IUDÍCIBUS, S. A gestão estratégica de custos e a sua interface com a contabilidade gerencial e a teoria da contabilidade: uma análise sucinta. *In*: Congresso Internacional de Custos, IV, 1995. Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas, SP: UNICAMP, 1995. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/list.php?tid=14>>. Acesso em: 21 fev 2011.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KATO, Y. **Target costing support system: lessons from leading Japanese Companies**. Management Accounting Research, n. 4, p. 33-47, 1993.

KOTLER, P.; JAIN, D. C.; MAESINCEE, S. **Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

LEMOS JR, L. C.; PINTO, S. S. A importância da gestão de custos e da tomada de decisões no desempenho de instituições metodistas de educação. **Revista de Educação do COGEIME**, n. 21, dez. 2002.

LEMOS JR, L. C. *et al.* Gestão de custos nas instituições privadas de ensino: um estudo empírico dos métodos de custeio. *In*: Congresso Brasileiro de Custos, XV, 2008. Curitiba. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC Custos, 2008. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2718](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2718)> Acesso em: 22 mar 2011.

LIMA, E. M.; PEREIRA, C. A. Apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social. **Revista Contabilidade e Finanças**, n. 36, set/dez. 2004. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad36/emanoel\\_carlos\\_pg35a49.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad36/emanoel_carlos_pg35a49.pdf)> Acesso em: 02 jul 2011.

LEONE, G. G. **Custos: um enfoque administrativo**. 14. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. v. 1.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, J. P. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005. Disponível em: < <http://ebape.fgv.br/publicacoes/rap>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

MONDEN, Y. **Sistemas de redução de custos: custo alvo e custo kaizen**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 21. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

MOTTA, F. G. **Fatores Condicionantes na Adoção de Métodos de Custeio em Pequenas: Estudo Multicasos em Empresas do Setor Metal-Mecânico de São Carlos - SP**. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

MOTTA, F. G.; ESCRIVÃO FILHO, E. Métodos de custeio adotados por pequenas empresas: como esta decisão é tomada. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, n. 16, p. 4-21, jun. 2001.

NAGOYA, Y. *Practical Target Costing with 3 – Stage VE Program*. **International Conference Society of American Value Engineers (SAVE)**. Washington, 1998.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NICOLINI, D. *et al.* **Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: evidence from two case studies**. *British Journal of Management*, v. 11, p.303-324, 2000.

ONO, K. **Utilização do target costing: um estudo exploratório em municípios de Santa Catarina**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PADHYE, S. L. *Value Management: a Key Strategy for Fulfilling Target Cost for New Product Development*. **International Conference Society of American Value Engineers (SAVE)**. San Antonio. 1999.

PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I. M. (Coord.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003, p.76-97.

RECEITA FEDERAL. **Impostos e Contribuições Sociais**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/default.htm>. Acesso em 25. Abr. 2011.

RIBEIRO, A. P. C. M. *et al.* Importância da gestão de custos como instrumento de competitividade em instituições de ensino. *In*: **CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION. Anais do XI Congresso Internacional de Custos e Gestão**. Patagônia (ARGENTINA): p. 293-303, 2009. CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio Alvo (*Target Costing*). **Revista Brasileira de Custos**, v. 1, n. 1, p. 83-94, jan.-jun. 1999.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio alvo. *In*: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, V, 1998. Fortaleza. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC Custos, 1998. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=282](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=282)>. Acesso em: 21 fev 2011.

ROSENBERG, C. Nota Alta. **Revista Exame**, n.763, p. 34-45, abr. 2002.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico.** Belo Horizonte, 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais.

SANTOS, R. V. Modelagem de sistemas de custeio. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, n. 4, p. 62-74, mar.1998.

SCARPIN, J. E. **Target costing e sua utilização como mecanismo de formação de preço para novos produtos.** Londrina, 2000. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria, Universidade Norte do Paraná.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.** 2. ed. Tradução de Luiz Orlando Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHIBA, S. *et al.* **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Porto Alegre. Bookman. 1997.

SILVA, A. B. S.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, M. A.; FONTANA, F. B.; BOFF, C. D. S. Planejamento e controle de custos: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas industriais de Caxias do Sul (RS). **Revista Contabilidade Vista e Revista**, n. 2, v.21, p.121-151. Abr./jun. 2010.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANI, T. *Interactive control in target cost management.* *Management Accounting Research*, n. 6, p. 399-414, 1995.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Revista Educação e Linguagem**, n. 19, v.12, p.219-238. jan./jun. 2009. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/EL/article/view/823/890> Acesso em: 17 jun 2011.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao negócio.** São Paulo: Makron Books, 1999.

VARTANIAN, G. H. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica.** São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

VERA, A. A. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Globo 1989.

VIÉGAS, P. E. D.; CALARGE, F. A. Uma proposta de formação do preço de venda utilizando os princípios do *target costing*. In: Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru, SP: UNESP, 2003. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=10](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10)>. Acesso em: 22 mar 2011.

WOODLOCK, P. *Does it matter how targeted costs are achieved?* Journal of Corporate Accounting & Finance, v. 11, n. 3, p.43-52, march/april, 2000. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0053\(200003/04\)11:3%3C43::AID-JCAF8%3E3.0.CO;2-6/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0053(200003/04)11:3%3C43::AID-JCAF8%3E3.0.CO;2-6/abstract)> Acesso em: 22. Mar. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZICKER, A. **Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DISCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Objetivo: analisar as funções e valores envolvidos na determinação do preço da mensalidade do curso de graduação em administração.

**PARTE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS**

**1.1 GÊNERO**

Masculino  Feminino

**1.2 FAIXA ETÁRIA**

entre 17 e 21 anos

entre 21 e 28 anos

acima de 28 anos

**1.3 RESIDÊNCIA**

reside na cidade onde está localizada a IES

reside em cidade diferente de onde está localizada a IES

**1.4 RENDA FAMILIAR**

(salário mínimo nacional: R\$ 545,00)

até 2 salários mínimos

entre 2 e 4 salários mínimos

entre 4 a 10 salários mínimos

acima de 10 salários mínimos

**PARTE 2 – ANÁLISE DE FUNÇÃO E VALOR**

2.1 – A mensalidade do curso de administração é paga por:

você

seus pais

sua empresa

programas governamentais

2.2 - Qual o preço mensal máximo que você ou sua família ou empresa está disposto a pagar por um curso de graduação?

até R\$ 300,00

de R\$ 301,00 até R\$ 400,00

de R\$ 401,00 até R\$ 550,00

de R\$ 551,00 até R\$ 750,00

de R\$ 751,00 até R\$ 900,00

acima de R\$ 900,00

2.3 – Caso o seu curso seja financiado pela empresa ou órgão governamental, qual a parcela que lhe cabe?

10%

40%

70%

20%

50%

80%

30%

60%

90%

**APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DISCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO**

2.4 - Considerando os itens do quadro abaixo avalie cada característica apresentada de acordo com o grau de importância sugerido: 4 - essencial; 3- importante; 2 - pouco importante; 1 – dispensável

| <b>Análise das funções do curso (Atributos)</b>   | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>Valor da Infra estrutura</b>   |          |          |          |          |
| Organização institucional (iluminação; climatização; limpeza e higiene; conforto)                         |          |          |          |          |
| Serviços adm e suporte técnico (secretaria; fotocópias; laboratórios; recepção; pastoral e assist social) |          |          |          |          |
|   |          |          |          |          |
| <b>Valor dos Recursos Humanos</b>   |          |          |          |          |
| Acervo bibliográfico (quantidade de livros; atualização das obras; atendimento biblioteca)                |          |          |          |          |
| Recursos tecnológicos (lousa digital e multimídia; laboratório e wireless; software acadêmico)            |          |          |          |          |
| Serviços acadêmicos (coordenação do curso e gestão do curso; corpo docente)                               |          |          |          |          |

**APÊNDICE II - OBTENÇÃO DO PREÇO PRATICADO PELOS CONCORRENTES**

A coleta de informações ficou restrita aos concorrentes diretos da instituição, ou seja, aqueles que oferecem cursos de graduação em administração em condições semelhantes de carga horária, de localização do campus, nível de professores etc.

Outro fator limitador para a escolha do mercado concorrente foi a característica confessional e filantrópica das instituições concorrentes.

Para obtenção dos preços praticados pelos concorrentes foi realizado contato telefônico, sem a divulgação do objetivo da pesquisa, uma vez que as informações exigidas por este são informações disponibilizadas ao público em geral.

O valor da anuidade obtido junto as instituições concorrentes está destacado no quadro abaixo:

| Concorrente A | Concorrente B |
|---------------|---------------|
| R\$ 4.257,82  | R\$ 4.704,12  |