

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**INFLAÇÃO INTERNA : UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

LUCIANO SANTOS MORATO

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANO SANTOS MORATO

**INFLAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Ramalho

Belo Horizonte

2007



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do Senhor **LUCIANO SANTOS MORATO**, REGISTRO Nº 005/2007 No dia 10 de Outubro de 2007, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**INFLAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Tecnologia de Gestão e Competitividade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Wanderley Ramalho** após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 10 DE Outubro de 2007.

Prof. Dr. Wanderley Ramalho
ORIENTADOR (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Jose Marcos Carvalho de Mesquita
Convidado 01 (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Tarcísio Afonso
Convidado 02 (Fundação Pedro Leopoldo)

À minha esposa e às minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Wanderley Ramalho pela orientação, pelos ensinamentos, pela amizade e pelo apoio à viabilização a realização desta dissertação;

A todos os professores e colegas do curso de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade Novos Horizontes;

Aos Professores Doutores José Marcos Carvalho Mesquita e Tarcísio Afonso, que compuseram minha banca para exame de qualificação e também foram membros da comissão julgadora da defesa desta dissertação de mestrado, pelas críticas e sugestões, que muito contribuíram para o enriquecimento conceitual do trabalho;

À Faculdade ABC, principalmente a meus amigos Luciano Resende e Leandro Rodrigues, pela oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas cujos resultados também contribuíram para a elaboração desta dissertação;

À minha família, pois só foi possível cumprir mais este estágio graças ao apoio incondicional que recebi em todas as fases da minha vida: à minha esposa, Carla, e às minhas filhas; à minha mãe e a meu pai; a meus avôs e avós, em especial à Vó Alva, que se foi durante essa jornada; à minha tia Delba, que sempre esteve comigo em meus momentos de tristeza e alegria; a meu padrinho Armando e à minha madrinha Tânia; a meu padrasto, André; e à minha irmã Georgya;

Aos meus amigos Othon e Edvaldo e às minhas amigas Maria Silvia, Karine e Norma, que foram parte decisiva nos meus momentos de aflição;

A todos que não mencionei, mas que de alguma forma, ajudaram e proporcionaram condições para a realização deste trabalho.

“Aquilo que os homens de fato querem
não é o conhecimento, mas a certeza.”

Bertrand Russel

RESUMO

A busca do equilíbrio econômico-financeiro tem se tornado um dos mais urgentes desafios a ser enfrentado pelas instituições de ensino superior privado (IESP) no país. Um cenário de verdadeira guerra competitiva entre essas instituições se instalou a partir de 2003, após o crescimento exponencial verificado entre 1980 e 2002.

Vários especialistas como Braga (2005), Monteiro (2005) e Prado (2006) prevêm que um quarto dessas instituições se extinguirão até 2010. Dados recentes mostram que os 90 maiores grupos de ensino superior acumulam uma dívida superior a R\$ 700 milhões em 2004 e que a maioria deles chega a comprometer 12% se sua receita mensal com o pagamento de dívidas bancárias.

O novo cenário que se delineou a partir de 2003 requer que as IESPs passem a colocar ênfase especial na gestão estratégica de custos e, por via de consequência, procurem desenvolver ferramentas que permitam operacionalizar essa estratégia de atuação. A presente dissertação representa um esforço de ampliação dos conhecimentos nessa direção.

Os antecedentes apresentados justificam então a pergunta de partida a que esta dissertação buscou responder, a saber; como, mediante um estudo de caso, pode-se contribuir para o desenvolvimento de um instrumento gerencial e de planejamento estratégico de custos.

Para tratar dessa situação-problema, o presente trabalho procurou alcançar o objetivo de explorar o estudo de caso no sentido de extrair um instrumento estratégico de custos e, desse modo, contribuir para uma melhor gestão nas IESPs.

Em relação ao desenvolvimento de um instrumento de planejamento estratégico de custos, o presente estudo permitiu explicitar os seguintes aspectos relevantes da questão:

Um índice de inflação interna, como aqui desenvolvido, constitui-se, de fato, em um instrumento tanto gerencial como de planejamento estratégico de custos, sem o qual as IESPs podem, muito provavelmente, ser induzidas a uma percepção distorcida da trajetória efetiva de seus custos. Corroborando com tal

assertiva, o estudo de caso permitiu mostrar que a utilização de índices gerais de preços como IPCs e IGPs pode representar balizadores bastante inadequados para a fixação dos preços a serem cobrados por essas instituições.

Um índice de inflação interna permite às IESPs procederem à simulações estratégicas e se anteciparem a possíveis impactos de alterações nas trajetórias de cada um de seus itens de custos sobre a evolução da sua inflação como um todo.

O índice desenvolvido deve ser considerado um instrumento de gestão estratégica por explicitar a importância econômica dos itens que impactam, de modo significativo, o equilíbrio econômico-financeiro das IESPs.

Dentre as contribuições do presente estudo, encontra-se a de apontar caminhos para alcançar uma melhor operacionalização do conceito “gestão estratégica de custos”. O índice de inflação interna desenvolvido representa um indicador importante do referido conceito.

Por último, o presente trabalho traz, adicionalmente, uma contribuição metodológica ao mostrar, por intermédio de um estudo de caso, todas as etapas constitutivas do procedimento metodológico a ser utilizado na elaboração desse instrumento específico de gestão estratégica de custos. Tal assertiva é tanto mais válida quanto mais se observa a inexistência de outro estudo de caso sobre o tema em uma IESP.

Palavras chaves: Ensino Superior Privado. Gestão Estratégica de Custos. Índice de Inflação Interna.

ABSTRACT

Searching for economical-financial balance has become one of the most urgent challenges to be faced by private undergraduate colleges (IESP) in the country. A scenery of real battle among those institutions started in 2003, soon after their exponential growth was perceived between 1980 and 2002.

Several experts, such as Braga (2005), Monteiro (2005) and Prado (2006) believe that one fourth of those institutions will be extinguished by 2010. Recent data show that the 90 biggest college teaching groups gathered a debt over R\$700 million in 2004, and that most of them take up to 12% of their monthly income on payment of bank debts.

The new scenery that has been outlined since 2003 requires that the IESPs start giving special emphasis on a strategical cost management and, as a consequence, try to develop tools that allow for the managing strategy of this action. This paper represents an effort to amplify the knowledgement leading to that objective.

The backgroud previously introduced justifies the starting question whose answer this paper looked for, that is, how, by means of a case study, one can contribute to the development of a management tool and a strategic cost planning.

To deal with that problem-situation, this paper tried to fulfill the objective of exploring the case study so as to extract a cost strategic tool and therefore contribute for a better IESP management.

In relation to the development of a cost strategic planning tool, the present study allowed to make clear the following relevant aspects:

An internal inflation index, such as the one here developed, is, in fact, both a management and a cost strategic planning tool, without which the IESPs may likely be led to a distorted view of the efective path of their costs. As to corroborate this statement, the case study showed that the use of general price indexes, such as IPC (Consumer Price Index) and IGP (General Price Index) can mean quite inadequate marks for the establishment of prices to be charged by those institutions.

An internal inflation index allows the IESPs to perform strategic simulations and anticipate the probable impacts from changes on the path of each of their cost items upon the inflation evolution as a whole.

The index developed must be taken as a strategic management tool once it explains the economical importance of the items which have an impact in a significant way the economical-financial balance of the IESPs.

Among the contributions of the present study, one can highlight the pointing to ways of achieving a better operationalization of the concept “cost strategic management”. The internal inflation index developed represents an important indicator of this concept.

As a conclusion, the present study also brings a methodological contribution for it shows, by means of a case study, all the stages that constitute the methodological procedure to be used in the making of this specific tool for cost strategic management. This statement is the more valuable the more one observes the non-existence of any other case study on the theme within an IESP.

Key Words: Private Undergraduate Teaching, Cost Strategic Management, Internal Inflation Index

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Número de alunos matriculados e número de IES, por dependência administrativa – Brasil 1980–2004...	29
Tabela 2 –	Evolução do valor médio das mensalidades (em valores atuais)...	30
Tabela 3 –	Perfil de renda do estudante brasileiro (ensino superior)...	31
Tabela 4 –	Número total de ingressos e concluintes no ensino superior, por dependência administrativa, segundo o curso – Brasil 2002...	32
Tabela 5 –	Vagas, inscritos e ingressos nos processos seletivos ensino superior privado – Brasil 1980–2002...	40
Tabela 6 –	Pesos médios da empresa “exemplo”...	63
Tabela 7 –	Aumento de preços nos últimos dois meses da empresa “Exemplo”...	64
Tabela 8 –	Cálculo do peso móvel média aritmética – mês 1...	64
Tabela 9 –	Cálculo do peso móvel média aritmética – mês 2...	65
Tabela 10 –	Índice de Inflação Interna da empresa “Exemplo”...	65
Tabela 11 –	Ponderação dos grupos baseado na série histórica da Faculdade ABC – Anos 2004 e 2005...	71
Tabela 12 –	Itens eliminados da composição da cesta básica de consumo da Faculdade ABC...	73
Tabela 13 –	Itens selecionados que irão compor a cesta básica de consumo da Faculdade ABC...	75
Tabela 14 –	Itens com nova estrutura de redistribuição de pesos da Faculdade ABC...	77
Tabela 15 –	Fatores que influenciam o aumento de preços da Faculdade ABC...	77

Tabela 16 –	Varição sofrida nas despesas operacionais pela Faculdade ABC nos meses de janeiro de 2004 e dezembro de 2005...	78
Tabela 17 –	Demonstração do cálculo de Inflação Interna no mês de janeiro de 2004...	79
Tabela 18 –	Resumo dos índices de inflação interna na Faculdade ABC no período de 2004 a 2005...	81
Tabela 19 –	Comparativo do índice mensal de inflação interna na Faculdade ABC X índice mensal de inflação apurado pelo IPCA – IPEAD/MG X índice mensal de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 e 2005...	82
Tabela 20 –	Comparação entre: índice acumulado de inflação interna na Faculdade ABC X índice acumulado de inflação apurado pelo IPCA –IPEAD/MG X índice acumulado de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 e 2005...	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo entre contabilidade societária e contabilidade gerencial...	43
Figura 2 – A abrangência da contabilidade de custos e seu papel na organização...	46
Figura 3 – Organograma da Faculdade ABC...	69
Figura 4 – Modelo da estrutura contábil da Faculdade ABC...	70
Figura 5 – Agrupamento dos 22 Itens da cesta em grandes grupos...	76
Figura 6 – Comparativo do índice mensal de inflação interna na Faculdade ABC X índice mensal de inflação apurado pelo IPCA –IPEAD/MG X índice mensal de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 e 2005...	82
Figura 7 – Índice acumulado de inflação interna na Faculdade ABC X índice acumulado de inflação apurado pelo IPCA – IPEAD/MG X índice acumulado de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 e 2005...	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos processos da contabilidade gerencial...	44
Quadro 2 – Abrangência da contabilidade de custos e seu papel na organização ...	47
Quadro 3 – Estrutura conceitual da gestão estratégica de custos...	49

APÊNDICE

Tabela 1 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico – Ano base 2004 – janeiro a julho...	104
Tabela 2 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico – Ano base 2005 – agosto a dezembro...	105
Tabela 3 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico Ajustado – Ano base 2004 – janeiro a dezembro...	106
Tabela 4 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico – Ano base 2005 – janeiro a julho...	107
Tabela 5 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico – Ano base 2005 – janeiro a julho...	108
Tabela 6 –	FACULDADE ABC – Razão Analítico Ajustado – Ano base 2005 – janeiro a dezembro...	109
Tabela 7 –	FACULDADE ABC – Estrutura de Ponderação 100% dos itens – Ano base 2004 –2005 – janeiro a dezembro...	110
Tabela 8 –	FACULDADE ABC – Estrutura de ponderação 100% dos itens – resumo– Ano base 2004 –2005 – janeiro a dezembro...	111
Tabela 9 –	FACULDADE ABC – Nova estrutura de ponderação 90,54% dos itens – Ano base 2004 –2005 – janeiro a dezembro...	112
Tabela 10 –	FACULDADE ABC – Resumo – Nova estrutura de ponderação 90,54% dos itens – Ano base – 2004 –2005 – janeiro a dezembro...	113
Tabela 11 –	FACULDADE ABC – Itens de despesa excluídos da estrutura de ponderação...	114
Tabela 12 –	FACULDADE ABC – Nova estrutura de ponderação – 22 itens...	115
Tabela 13 –	FACULDADE ABC – Nova estrutura de ponderação resumo – 22 itens...	116
Tabela 14 –	FACULDADE ABC – Estrutura de ponderação...	117

Tabela 15 – FACULDADE ABC – Elementos base de comparação...	118
Tabela 16 – FACULDADE ABC – Números– Índices formados a partir das variações de preços dos elementos base de comparação...	119
Tabela 17 – FACULDADE ABC – Variações de preços dos itens de despesa...	120
Tabela 18 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Jan/04...	121
Tabela 19 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Fev/04 – Mar/04...	122
Tabela 20 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Abr/04 – Mai/04...	123
Tabela 21 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Jun/4 – Jul/04...	124
Tabela 22 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Ago/04 –Set/04...	125
Tabela 23 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna –Out/04 – Nov/04...	126
Tabela 24 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Dez/04 – Jan/05...	127
Tabela 25 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Fev/05 – Mar/05...	128
Tabela 26 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Abr/04 – Mai/05...	129
Tabela 27 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Jun/05 – Jul/05...	130
Tabela 28 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Ago/05 –Set/05...	131
Tabela 29 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Out/05 – Nov/05...	132
Tabela 30 – FACULDADE ABC – Cálculo da inflação interna – Dez/05...	133

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
3 OBJETIVOS	24
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
4.1 A gestão educacional em instituições privadas de ensino superior	25
4.1.1 Desafios à gestão educacional das IES privadas.....	28
4.2 A gestão estratégica de custos.....	41
4.2.1 Conceitos	41
4.2.2 Indicadores como ferramenta na mensuração de desempenho.....	50
4.2.3 Inflação interna.....	53
4.2.4 Importância e vantagens do cálculo da inflação interna.....	55
5 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ÍNDICE PARA A INFLAÇÃO INTERNA DE UMA IES PRIVADA	58
5.1 Metodologias existentes para a confecção do índice de inflação interna ...	58
5.2 Modelo empírico utilizado	61
5.3 Universo da pesquisa	66
5.3.1 Delimitações da pesquisa.....	67
6 APLICABILIDADE DO MODELO EM UMA IES PRIVADA – UM ESTUDO DE CASO	68
6.1 A IES privada escolhida.....	68
6.1.1 A estrutura organizacional.....	68
6.2 Aplicabilidade do modelo para cálculo da inflação interna na faculdade ABC, pelo modelo INFLATEC®	70
6.2.1 A constituição da cesta básica de consumo.....	70
6.2.2 Estabelecimento das formas e procedimentos para a coleta dos preços.....	76
6.2.3 Procedimentos metodológicos	78
6.2.4 Comparação da Inflação Interna da Faculdade ABC com o IPCA –IPEAD/MG e com o IGP–DI/FGV	81
7 CONCLUSÃO.....	87

REFERÊNCIAS..... 90

APÊNDICE..... 103

1 INTRODUÇÃO

Um dos mais urgentes desafios que as instituições de ensino superior enfrentam atualmente consiste em desenvolver uma boa gestão estratégica de custos, buscando a sustentabilidade econômico-financeira. Isso significa que elas precisam ser capazes de produzir bons resultados operacionais, oferecer bons serviços aos clientes e saber gerenciar adequadamente seus custos internos.

Esse equilíbrio torna-se difícil na realidade brasileira, na qual as regras e os controles governamentais criam um mercado normatizado sobre as receitas. Os preços de seus serviços (mensalidades) à sociedade devem ser regidos pela Lei n. 9.870 (BRASIL,1999), pelo Decreto n. 3.274 (BRASIL,1999) e pela Medida Provisória n. 2.173-23 (BRASIL, 2001d).

Devido a tal legislação, imposta pelo Governo Federal, torna-se bastante desafiador às instituições de ensino privado obter resultados financeiros que lhes permitam um bom equilíbrio, considerando-se que os custos dos serviços podem sofrer várias oscilações, assim como a demanda de um mercado cada vez mais competitivo, com tendência a reduzir-se, em vez de aumentar. As receitas previstas podem não se concretizar, apresentar estagnação e declínio, e ameaçar o padrão de qualidade do ensino e da pesquisa, bem como a imagem institucional e, até, sua sobrevivência.

O cenário que se apresenta, portanto, é o de verdadeira guerra competitiva entre os grupos nacionais, e entre estes e os estrangeiros, fazendo recuar os preços dos serviços oferecidos e aumentar o número de vagas para o ensino superior (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Ao mesmo tempo, surgem universidades corporativas e o ensino a distância torna-se uma atração para os jovens. Além disso, a população de jovens egressos do ensino secundário não cresce tanto ou adia o estudo pela necessidade de trabalhar (ENSINO..., 2006). Observa-se, pois, um cenário totalmente diferente para o ensino superior no País.

Estudos recentes, como o de Nunes *et.al.* (2003), Nunes *et al.* (2004), Nunes e Carvalho (2004), Braga (200-), Braga e Monteiro (2005) e Prado (2006), mostram que o setor de ensino superior privado no Brasil viveu um período de crescimento exponencial entre 1980 e 2002 mas que a partir de 2003 houve

desaceleração no crescimento da demanda, assim como nos preços praticados, devido ao aumento da oferta de vagas.

As instituições de ensino superior, ao serem transformadas em empresas de serviços de massa, passaram a operar em ambiente competitivo, em função de um novo paradigma: necessidade contínua de aumento das matrículas para equilibrar-se; impossibilidade de reproduzir em escala o ensino "artesanal", por fatores econômicos, como a inadimplência; altos índices de evasão, queda da demanda; queda do poder aquisitivo do aluno; e desemprego nas famílias.

Esse novo paradigma obriga as IES privadas a mensurar custos de produtos e serviços aos clientes, algo incomum para a grande maioria das empresas de serviços em ambientes não competitivos (KAPLAN; COOPER, 1998), que caracteriza o ambiente da educação superior.

Desse modo, administrar custos, para as IES privadas, passa a ser uma necessidade estratégica para a sua sobrevivência, do mesmo modo que a qualidade dos produtos e serviços.

O emprego de ferramentas adequadas, como índices de custos, entre os quais a inflação interna, não só torna-se uma exigência, como abre a possibilidade de pesquisas e do desenvolvimento de novos conhecimentos para uma boa gestão estratégica de custos. Isso afeta tanto as instituições de ensino superior privadas como as instituições de ensino superior públicas, surgindo daí o debate sobre a conveniência de cobrança de serviços à parcela mais rica da sociedade.

O desenvolvimento de uma ferramenta que permita avaliar o inflacionamento dos custos reais de um empresa ou instituição e sua evolução ano a ano, como o índice de inflação interna, possibilita situar o negócio de uma instituição e conhecer as condições necessárias para seu fortalecimento. Segundo Steiner (2006), o que pode ser medido pode ser melhorado com mais facilidade.

Embora se observe atualmente um período de estabilização econômica, advindo do Plano Real, o setor de ensino superior privado é parte integrante do sistema em que se situa e vê-se sujeito a aumentos freqüentes em sua cestas de custos, por exemplo: salários de professores, serviços públicos e impostos. É fator de sobrevivência para essas instituições superiores privadas mensurar esses aumentos e verificar o que é possível fazer para minimizar esses impactos.

O índice de inflação interna, que Buggelli (1983) denomina “Método Inflatec®”¹, revela-se como uma ferramenta aplicável e útil às instituições de ensino privadas que vivem esse tipo de situação.

Esta pesquisa, baseando-se na metodologia sugerida, apóia-se no desenvolvimento de um estudo de caso na instituição ABC, de ensino superior, distribuída em duas unidades do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte e Sete Lagoas, para avaliar sua aplicabilidade como instrumento de gestão estratégica de custos nas instituições de ensino superior.

¹ O termo *Método Inflatec®* foi criado por Bugelli, Sílvio (1983), com o intuito de se medir e conhecer o custo de vida real de uma empresa.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O sistema de ensino superior compõe-se de entidades que se unem em caráter formal com a devida autorização do Estado, caracterizadas como universidades, federações de escolas, centros universitários e instituições isoladas, de caráter público ou privado .

Segundo Braga e Monteiro (2005), atualmente, mais de 70% das matrículas e mais de 75% dos estabelecimentos de ensino pertencem ao setor privado. Este setor, no Brasil, pode ser enquadrado na categoria *mass private sector*, enquanto o ensino superior público pode ser considerado como elitista e excludente. O Estado praticamente “terceirizou” a educação superior das camadas mais pobres da população para os estabelecimentos particulares de ensino (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Prado (2006) mostra que o mercado do ensino superior brasileiro vive momentos de preocupação, embora movimente cerca de R\$ 15 bilhões ao ano e conte com cerca de mais de 1.800 instituições ativas.

Alguns especialistas, como Braga (2005), Monteiro (2005) e Prado (2006), prevêem que um quarto dessas instituições se extinguirão até 2010. Dados recentes mostram que os 90 maiores grupos de ensino superior já ultrapassavam dívidas de mais de R\$ 700 milhões em 2004, sendo que a maioria compromete cerca de 12% de sua receita mensal com o pagamento de dívidas bancárias (ENSINO..., 2006).

Vários problemas gerados pela ausência de uma eficiente gestão de custos afligem os gestores universitários. Atualmente, os mais comuns são: alta concorrência, baixa liquidez, insuficiência de capital de giro para suportar o ciclo de caixa, queda na captação de alunos, alto índice de evasão, inadimplência em alta e queda na lucratividade (que já chegou a ser 18% de média e hoje está na faixa dos 7,7%) (ENSINO..., 2006).

Existe pouca literatura sobre gestão estratégica de custos no Brasil que possa auxiliar essas instituições. Percebe-se, claramente, que é preciso encontrar alternativas que auxiliem esse setor a melhor gerir os seus estabelecimentos, a equilibrar seu fluxo financeiro e a melhorar sua competitividade.

Partindo-se dos antecedentes apresentados, formula-se a questão que orientará esta pesquisa:

Como, mediante um estudo de caso, pode-se contribuir para o desenvolvimento de um instrumento gerencial e de planejamento estratégico de custos?

3 OBJETIVOS

A partir da situação-problema apresentada, a pesquisa buscou o seguinte objetivo principal:

Elaborar um instrumento estratégico de custos para que uma instituição de ensino superior privada possa enfrentar o ambiente altamente competitivo dentro do qual se encontra atualmente.

Como objetivos secundários:

- Explicitar os elementos de uma boa gestão estratégica de custos em uma IES privada;
- Desenvolver um índice de inflação interna e mostrar sua importância para a gestão estratégica de custos de uma IES privada;
- Apurar se existe uma semelhança entre o índice de inflação interna do estudo de caso e a inflação medida por institutos de pesquisa; e, caso ocorram diferenças, explicar suas razões.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A gestão educacional em instituições privadas de ensino superior

Segundo Lück (2004), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões, sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e à sua efetivação, mediante um compromisso coletivo, com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Complementa a autora:

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. É a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão "gestão educacional", comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a hétero-avaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. (LUCK, 2004, p. 5).

Aguiar (2004) mostra que a mudança de paradigma mostrada por Luck (2004) está aliada a um processo de mudança de cenários. O segmento de ensino

superior privado era visto como não competitivo, uma vez que sobravam alunos e faltavam vagas, exatamente o contrário do que ocorre hoje. Segundo o autor, a sobrevivência das IES privadas, atualmente, está diretamente relacionada à qualidade de seus gestores. O novo gestor educacional deve aliar habilidades como liderança, dinamismo, agilidade, empreendedorismo, capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos e excelente relacionamento interpessoal, sendo o maior desafio das IES para os próximos anos, inclusive para as públicas, a gestão.

Segundo Rocha e Granemann (2003), atualmente, para uma boa gestão educacional nas IES privadas, as seguintes medidas devem ser seguidas:

- a) Distribuir as turmas de acordo com a capacidade humana e física instalada.
- b) Estabelecer um número mínimo de horas em sala de aula para professores em dedicação integral.
- c) Manter projetos pedagógicos modernos para os cursos.
- d) Tratar as atividades de pesquisa e extensão como empreendimentos, com objetivos, cronogramas e orçamentos definidos.
- e) Empreender sistema interno de avaliação de cursos e de alunos compatível com as exigências legais.
- f) Recompensar o desempenho dos docentes e funcionários.
- g) Criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira informatizada e integrada, para que se possa ter uma visão completa do negócio em tempo real (grifo do autor).**
- h) Contratar um software de *business intelligence*.
- i) Criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro (grifo do autor).**
- j) Possuir sistema de apropriação de custos – trata-se de ferramenta crucial para a formação de preços de produtos e para conhecer a rentabilidade das unidades geradoras de receita (grifo do autor).**
- k) Alinhar a área acadêmica e a área financeira, principalmente no momento de modelar o futuro da instituição.
- l) Constituir grupo de inteligência educacional para criar novos produtos.
- m) Implantar um portal universitário que permita a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.

- n) **Empreender projetos, se forem positivos do ponto de vista da engenharia econômica financeira ou da análise de benefício-custo. (grifo nosso)**
- o) Modelar os processos administrativos a fim de manter uma estrutura administrativa enxuta e compatível com as operações da instituição.

Advertem os autores que se as IES privadas desprezarem os modernos princípios gerenciais, tenderão a operar no prejuízo, podendo culminar na bancarrota.

Segundo Rocha e Granemann (2003), entender as técnicas de gerenciamento moderno é imprescindível para o sucesso de uma IES privada. Apenas quando as estratégias e as finanças estiverem integradas será possível evitar armadilhas e tomar decisões efetivas. Além disso, os autores aconselham fortemente o uso de metodologias apropriadas para a quantificação das estratégias e das finanças.

Kaplan e Cooper (1998) mostram que a maioria das empresas prestadoras de serviços nunca teve a necessidade de medir custos dos seus produtos ou clientes, funcionando durante décadas sem sistemas de Contabilidade de Custos. Os autores complementam que muitas empresas de serviços não sofriam pressões competitivas, já que desfrutavam de mercados protegidos e regulamentados. Na falta de pressões competitivas fortes, os gerentes de organizações de serviços não tinham grandes demandas de informações sobre custos de produtos, clientes e processos. Porém, a partir das últimas duas décadas do século XX, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador que os gestores de serviços precisam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes.

4.1.1 Desafios à gestão educacional das IES privadas

De acordo com Sampaio (2000), a partir de 1980, observam-se várias tendências do setor privado:

(a) estabilização, seguida de declínio da participação relativa das matrículas privadas no ensino superior;

(b) aumento de universidades particulares e centros universitários;

(c) desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; e

(d) crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado.

A tabela 1 oferece uma visão detalhada do número de instituições de ensino, bem como o número de alunos matriculados no período de 1980 a 2004. Nesse período, constata-se um crescimento significativo do número de IES privadas e do número de matrículas processadas. Observa também que o número de matrículas desacelerou no ano de 2003, contra 16,1% em 2002, 15,7% em 2001, 17,5% em 2000 e 16,4% em 1999.

Tabela 1
Número de alunos matriculados e número de IES, por dependência administrativa
Brasil 1980-2004

Ano	Nº de IES			MATRICULAS		
	Total	Privadas	Públicas	Total	Privadas	Públicas
1980	882	682	200	1.377.286	885.054	492.232
1981	876	617	259	1.386.792	850.982	535.810
1982	873	614	259	1.407.987	859.599	548.388
1983	861	615	246	1.438.992	862.303	576.689
1984	847	609	238	1.399.539	827.660	571.879
1985	859	626	233	1.367.609	810.929	556.680
1986	855	592	263	1.418.196	840.564	577.632
1987	853	613	240	1.470.555	885.590	584.965
1988	871	638	233	1.503.555	918.204	585.351
1989	902	682	220	1.518.904	934.490	584.414
1990	918	696	222	1.540.080	961.455	578.625
1991	893	671	222	1.565.056	959.320	605.736
1992	893	666	227	1.535.788	906.126	629.662
1993	873	652	221	1.594.668	941.152	653.516
1994	851	633	218	1.661.034	970.584	690.450
1995	894	684	231	1.759.703	1.059.163	700.540
1996	922	711	211	1.868.529	1.133.102	735.427
1997	900	689	211	1.945.615	1.186.433	759.182
1998	973	764	209	2.125.958	1.321.229	804.729
1999	1097	905	192	2.369.945	1.537.923	832.022
2000	1180	1.004	176	2.694.245	1.807.219	887.026
2001	1391	1.208	183	3.030.754	2.091.529	939.225
2002	1637	1.442	195	3.479.913	2.428.258	1.051.655
2003	1859	1.652	207	3.887.771	2.750.652	1.137.119
2004	2050	1.842	208	ND	ND	ND

Fonte: Observatório Universitário– Documento de trabalho nº 26 , 27 e 35 (2004)
ND – Não disponível

Na opinião de Braga (2006), foi fácil prever o fim da expansão da demanda do setor privado de ensino superior, pois bastava analisar os indicadores demográficos de matriculados no ensino médio e de renda da população dos últimos anos. Mediante esses dados, também foi possível concluir que muitas instituições iriam passar por dificuldades financeiras, uma vez que havia uma nítida indicação de “diminuição da demanda”.

Braga (2006) acredita que o setor de IES privadas passa atualmente por um momento de consolidação das instituições mais fortes. As pequenas IES privadas, conforme o diagnóstico do autor, têm somente três opções:

(a) estabelecerem-se em mercados onde os grandes grupos não têm interesse de participar;

(b) encontrar um nicho de mercado e criar diferenciais para serem reconhecidas como referência nesse segmento; e

(c) serem vendidas para os grandes grupos.

Sobre a desconcentração regional e a interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas, observa-se que o Brasil tem vivido um amplo processo de descentralização das instituições de ensino superior.

Para Romero (2006), as universidades tendiam a se concentrar nos grandes centros urbanos, sobretudo no Sudeste. Hoje encontram terreno fértil para expansão nas outras regiões do País. O autor mostra que em 1999 58,6% das instituições de ensino superior se localizavam no Sudeste. Em 2004, o total baixou para 49,7%.

Sobre o crescimento acelerado do número de cursos, Sampaio (2000) considera os cursos criados no Brasil como de dois tipos: (a) cursos fundantes, vinculados a instituições de ensino que em geral, fazem parte de um processo de expansão; ou (b) cursos de ampliação, apoiados em estratégias de expansão do setor privado, em conseqüência do crescimento de sua oferta no mercado.

Sampaio (2000) discorre sobre a expansão de carreiras e a conseqüência da ampliação dos cursos criados no setor privado, dividindo-as em quatro grandes grupos: a) carreiras destinadas aos cursos tradicionais, de elevados custos, voltados para a formação de profissionais liberais, como medicina, odontologia e engenharia; b) carreiras gerenciais, como administração, turismo e comércio exterior; c) oriundo da área de Comunicação, como publicidade, propaganda e jornalismo; d) de carreiras da área das Ciências da Saúde e afins, como psicologia, fisioterapia e nutrição.

Braga e Monteiro (2005) realizaram um estudo sobre o valor médio das mensalidades no ensino superior privado, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2
Evolução do valor médio das mensalidades (em valores atuais)

Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
valor médio das mensalidades	R\$532	R\$521	R\$509	R\$495	R\$476	R\$457	R\$425
Evolução percentual	-1,8	-2,1	-2,3	-2,8	-3,8	-4,0	-7,0

* Estimativa

Fonte: Hoper Educacional – 2005

Do ponto de vista dos autores, ao longo dos anos, o valor médio das mensalidades se encontra em declínio. Eles concluem, ainda, que existem várias causas para essa diminuição: inadimplência, oferta de vagas superior à demanda, concorrência acirrada e renda familiar em declínio.

Braga (200-), em pesquisa realizada com alunos concluintes do ensino médio, apontou mais de seiscentos mil alunos por ano que não entram no ensino superior por falta de recursos. A tabela 3 ilustra esta situação, expondo o perfil de renda dos alunos da rede privada de ensino superior.

Tabela 3
Perfil de renda do estudante brasileiro (ensino superior)

Renda Familiar	Mensalidade Possível	2002		2003		2004	
		Total	%	Total	%	Total	%
Até 3 sm	Nada até R\$ 180,00	236.750	6,8%	357.880	9,2%	625.800	14,9%
De 3 a 10 sm	De R\$ 180,00 até R\$ 450,00	1.207.210	34,7%	1.470.420	37,8%	1.780.800	42,4%
De 10 a 20 sm	De R\$ 450,00 até R\$ 720,00	1.057.620	30,4%	1.030.850	26,5%	966.000	23,0%
De 20 a 30 sm	De R\$ 720,00 até R\$ 1.050,00	744.510	21,4%	544.600	14,0%	420.000	10,0%
Mais de 30 sm	Acima de R\$ 1.050,00	201.780	5,8%	424.010	10,9%	369.600	8,8%
NS		31.310	0,9%	62.240	1,6%	37.800	0,9%
Total		3.479.000	100%	3.890.000	100%	4.200.000	100%

Fonte: MEC/Inep e Hoper Educacional, 2005

Na opinião do autor, existe uma diminuição do número absoluto de estudantes com renda superior a 10, 20 e 30 salários mínimos, causando significativo impacto na expansão do setor privado, o qual será negativamente maior à medida que as IES insistirem em expandir suas vagas no segmento de mensalidades com valores acima de R\$ 450,00.

Segundo Rocha (2005), no ano de 2003 o índice médio nacional de inadimplência ficou em 25%, acima da média histórica de 12%. Cerca de 40% das IES passam por problemas sérios, em razão da inadimplência alta, da folha de pagamento de pessoal, que gira em torno de 60%, e dos aumentos constantes de água, luz e telefone, que não podem ser repassados imediatamente aos alunos, uma vez que os contratos são anuais.

Como descrito por Fernandes (2001), em virtude dos atuais problemas econômicos que as IES vêm enfrentando, os gestores devem-se policiar freqüentemente para não converter seus estabelecimentos de ensino em estabelecimentos puramente comerciais, diante desses fatos.

Segundo reportagem do *Jornal Folha de S.Paulo*, o principal motivo de abandono de curso relaciona-se a problemas enfrentados pelos alunos, como “a dificuldade de pagar a mensalidade e a evasão é um problema significativo, porque atinge diretamente a fonte de receita das instituições particulares. Isso compromete a performance financeira e acaba afetando a renovação de laboratórios, a pesquisa, a contratação de professores, o custeio”. As instituições de ensino privadas se esforçam para manter os alunos estudando. Concedem desde crédito educativo, bolsas, departamentos de estágio e convênio com empresas até a anistia, isto é, o perdão da dívida, em alguns casos (PROBLEMAS..., 2005).

Segundo o *Jornal da Ciência* (ENSINO..., 2006), o índice de evasão chega a 75%, em média, durante todo o curso completo (do 1º ao último período) e a 50% nos dois primeiros anos, conforme pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4

Número total de ingressos* e concluintes no ensino superior, por dependência administrativa, segundo o curso – Brasil 2002

Curso	IES Privadas			IES Públicas		
	Ingresso	Concluintes	Conc /Ingressos	Ingresso	Concluintes	Conc /Ingressos
Direito	155.802	45.484	0,3	13.848	8.424	0,6
Administração	208.282	44.872	0,2	16.078	7.639	0,5
Pedagogia	73.611	35.356	0,5	21.039	14.207	0,7
Engenharias	62.923	11.480	0,2	29.554	10.967	0,4
Com. Social	55.331	12.972	0,2	4.409	2.181	0,5
Contábeis	44.623	15.510	0,3	9.018	4.835	0,5
Psicologia	21.481	9.395	0,4	3.246	2.054	0,6
Letras	8.799	3.325	0,4	5.944	2.322	0,4
Economia	12.567	4.621	0,4	7.039	3.033	0,4
Odontologia	10.087	6.285	0,6	3.874	2.974	0,8
Arquitetura	10.553	3.520	0,3	2.405	1.553	0,6
Medicina	6.096	3.560	0,6	5.822	4.938	0,8

Fonte: MEC/Inep. Censo da Educação Superior. Elaboração: Observatório Universitário, documento de trabalho nº. 35

(*) Total de ingressos = processos seletivos e outras formas de ingressos (transferências, portadores de diplomas, acordos internacionais, etc..)

Para Silva (2001), a inadimplência nas instituições privadas é difícil de ser controlada, porque não se pode proibir a freqüência aos cursos e nem mesmo recusar documentação para transferência. A lei n. 9.870/1999 (BRASIL, 1999), que trata das mensalidades escolares, permite que os alunos inadimplentes permaneçam estudando até o final do contrato, causando sérios prejuízos para as instituições de ensino. Diniz (2005) cita que essa lei recebeu a alcunha de “Lei do Calote”.

A Lei de Diretrizes Básicas da Educação (LDB), de 1996 (BRASIL, 1996), conforme Cunha (2003), favoreceu ainda mais a expansão privatista. Segundo o autor, o que se observou após o advento dessa lei foi um arrocho ainda maior, restringindo ao máximo os recursos para custeio e investimentos nas instituições públicas.

Na visão de Fernandes (2001), a lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), foi sustentada por dois pontos: a) diretrizes curriculares; e b) avaliação. Sobre a questão das diretrizes curriculares, a autora reforça que o novo modelo supõe uma adaptação dos currículos às necessidades sociais das diferentes regiões do país. Ou seja, a educação superior começa a ser vinculada às exigências do mercado de cada região. Sobre a avaliação do ensino superior, considera um processo polêmico, mas necessário, que surge como uma estratégia fundamental à implantação de futuras políticas públicas, o qual ao evoluir, vai aliar qualidade a crescimento sustentável do setor.

Conforme Cunha (2003), os principais benefícios para as instituições privadas, a partir da LDB-96 (BRASIL, 1996), foram: a) implantação de um novo tipo de curso, o seqüencial, que poderia ser destinado à complementação de estudos e de formação específica; e b) flexibilização da questão do vestibular para novas modalidades de ingresso (processo seletivo).

De acordo com o mesmo autor, a flexibilização dos vestibulares apenas formalizou uma demanda da sociedade para mudar o injusto sistema de vestibulares, que acabava privilegiando alunos de escolas particulares. A grande novidade foi a implementação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), pelo MEC, mediante o qual os alunos da terceira série do ensino médio podem, pela nota do exame, ingressar em instituições públicas ou privadas, dependendo de sua pontuação.

Nos dizeres de Silva (2004), o acesso ao ensino superior após a LDB-96 (BRASIL, 1996) tornou-se mais democrático, oferecendo várias oportunidades para que o mesmo ocorra, visto que, além do vestibular tradicional, algumas instituições públicas de ensino superior utilizam o ENEM e outras a análise de currículo. Nas instituições privadas, o acesso é democrático, fazendo-se uso dos instrumentos já citados, além do teste de acesso direto (TAD) em algumas situações.

De acordo com Cunha (2004), embora a LDB-96 (BRASIL, 1996) tenha instituído o primeiro sistema de Exame Nacional de Cursos, o “provão”, esse foi

motivo de preocupação por parte das IES privadas, uma vez que iriam comparar o desempenho de seus alunos com os da rede pública. Porém, esse sistema foi considerado “natimorto”, devido a atuação dos empresários do ensino, que se movimentaram para impedir a divulgação dos resultados de cada instituição.

O autor considera que no ano seguinte da promulgação da LDB-96 (BRASIL, 1996) os decretos n. 2.306/97 (BRASIL, 1997) e n. 3.860/01 (BRASIL, 2001b) atribuíram um formato peculiar ao sistema de ensino superior. A organização acadêmica das IES poderia adotar estruturas diferentes: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores. A este quadro, poderiam ser adicionados os centros de educação tecnológica.

O fenômeno característico do aumento de universidades particulares e centros universitários a partir da década de 1980 expressa a percepção da iniciativa privada de que estabelecimentos maiores, com oferta mais diversificada de cursos, têm vantagens competitivas perante a clientela.

A questão relativa às universidades particulares, na opinião de Calderón (2001), apresenta outros pontos importantes para o mercado privado. Até 1988 existiam no município de São Paulo apenas três. Na segunda metade da década de 1990, esse número aumentou em mais dez. O grau de autonomia que uma universidade tem para criar ou extinguir cursos e fixar o número de vagas a serem oferecidas ao mercado, de acordo com a capacidade institucional, torna-se fator preponderante para obter menores custos operacionais e, conseqüentemente, maior lucro.

Com o passar do tempo, as instituições privadas de ensino superior passaram a optar preferencialmente, pelos títulos de “Centros Universitários”. Isso se deve, basicamente, a dois motivos: a) burocracia para o credenciamento de universidade, fornecido pelo MEC; e b) diferente das universidades, os centros universitários não precisam desenvolver atividades de pesquisa, o que pode reduzir em até 40% a folha de pagamento da instituição (HADDAD; GRACIANO, 2004).

Em 2001, ocorrem várias novidades na educação brasileira. A primeira foi a aprovação do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2001a). Conforme Valette e Romano (2002), o texto final aprovado pelo Parlamento acabou desfigurando o projeto originário de 1988, que foi elaborado por educadores, profissionais da

educação e estudantes, o que gerou a redução do projeto, tornando-se apenas uma carta de intenções.

Segundo Nunes, Matignoni e Ribeiro (2004), o PNE (BRASIL, 2001a) tinha tudo para ser um referencial para o setor, mas virou uma carta de intenções para ser cumprida por terceiros. Este plano, além de não prever recursos para a realização dos objetivos e metas estabelecidos, não possuía regras de coordenação e avaliação para o atendimento desses objetivos e metas, e sequer tinha responsáveis institucionais pelo plano.

A segunda foi a lei n. 10.260 (BRASIL, 2001c), pela qual o Governo Federal criou o Programa de Financiamento Estudantil (FIES). Segundo Almeida (2006), o FIES substituiu o crédito educativo (CREDUC), que, por total falta de administração não persistiu. O FIES visa auxiliar os estudantes carentes durante a sua passagem pelo ensino superior privado, concedendo 50% de financiamento.

Após a conclusão do curso, o aluno deverá devolver o valor à Caixa Econômica Federal (CEF), com juros, fixados pelo governo. Esse programa possibilita ao governo articular novos mecanismos para universalizar o número de vagas gratuitas para a população carente. As instituições particulares que aderirem ao FIES poderão aproveitar esse crédito e abater, em suas contribuições mensais, o INSS patronal.

O ensino superior privado brasileiro apresentou um expressivo crescimento exponencial neste século (NUNES; CARVALHO, 2004). Porém, estatísticas da Pnad divulgadas pelo jornal a *Folha de S.Paulo* em novembro/06 mostram que apenas 8% das pessoas na faixa etária de 25 a 29 anos concluíram a educação superior e outros 9% estudam ou estudaram nesse nível (Avanço do ensino...,2006). Para se ter uma idéia mais clara do ensino superior no Brasil, a comparação com outros países mostra que o México apresenta 16,4% de sua população com ensino superior e a Coréia do Sul, 29,5% (Avanço do ensino...,2006). Haddad e Graciano (2004) relatam países com taxas maiores: Alemanha, mais de 50%; França, mais de 60%; EUA, mais de 80%; e Canadá, quase 90% de pessoas economicamente ativas com diploma de curso superior.

Conforme Dias (2004), organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)(2000) e o Banco Mundial (2002), têm realizado constantes encontros e debates mundiais sobre o tema do ensino superior no mundo.

Para Dias (2004), enquanto o trabalho do Banco Mundial retrata uma posição mais econômica, por exemplo, propostas para maiores investimentos privados para pesquisas e restrição de apoio financeiro público para estudantes sem recursos, de outro lado a UNESCO (2000) busca mais a universalidade do tema, tentando entender as situações sociais de cada país para propor uma educação superior mais justa.

É fato que para a estabilização da economia brasileira o governo de Fernando Henrique Cardoso teve de efetuar vários empréstimos ao FMI (2003). Leher (2001), citado por Dourado (2002), mostra que a atuação do Banco Mundial no âmbito das políticas educacionais brasileiras teve nesse período forte influência do Fundo Monetário Internacional, uma vez que os empréstimos estavam condicionados à adoção pelo país do seu receituário. Sendo assim, o MEC estava condicionado a uma subseção deste banco.

Cunha (2004) alerta que já existem interesses internacionais em torno do mercado brasileiro de ensino superior, até mesmo com processos perante a Organização Mundial de Comércio (1998). Um deles foi movido pelo *Sylvam Group*, que utilizou essa estratégia para se instalar em mercados como México, Chile, Espanha, Suíça, Índia e França (HADDAD; GRACIANO, 2004).

Nas visões de Haddad e Graciano (2004), embora a discussão do tema “regulamentação das universidades estrangeiras” no Brasil seja polêmico, talvez o governo nada poderá fazer caso a educação seja incluída entre os serviços submetidos ao crivo da OMC.

Segundo Siqueira (2004), a Organização Mundial do Comércio (OMC) é uma agência que supervisiona um grande número de acordos sobre as "regras do comércio" entre os seus Estados-membros. Dentre as várias funções que a OMC desempenha, as principais são: a) facilitar a aplicação, administração e funcionamento do Acordo Constitutivo da OMC e dos Acordos Comerciais Multilaterais, promovendo a consecução de seus objetivos e constituindo o quadro jurídico para aplicação, administração e funcionamento dos Acordos Comerciais Plurilaterais; b) servir de foro para as negociações entre seus membros acerca de suas respectivas relações comerciais multilaterais bem como, e se necessário ou conveniente, criar quadro jurídico para a aplicação dos resultados dessas negociações; c) administrar o entendimento relativo às normas e procedimentos para solução de controvérsias; d) administrar o mecanismo de exame das políticas

comerciais; e) cooperar, no que couber, com o Fundo Monetário Internacional e com o Banco de Reconstrução e Desenvolvimento e órgãos a estes afiliados, bem como com as demais instituições internacionais que participam da adoção de políticas econômicas em nível mundial; f) tratar e resolver as diferenças comerciais; g) monitorar as políticas comerciais nacionais; e h) prestar assistência técnica e treinamento para países em desenvolvimento.

A OMC foi criada, em 1995, sob a forma de um secretariado para administrar o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT). O GATT é um conjunto de normas e concessões tarifárias, criado com a função de impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas e regular as relações comerciais internacionais (Siqueira, 2004).

Quando da assinatura do GATT, os países-membros da OMC concordaram com a inclusão de todos os serviços no Acordo, com a frágil "exceção daqueles que sejam caracterizados como fornecidos no exercício da autoridade governamental, e que não sejam oferecidos de forma comercial e nem entrem em competição com um ou mais provedores de serviços" (WTO, 1995, Art. I, 3, b-c). Ou seja, no que tange à educação, caso qualquer governo cobre qualquer taxa pelos serviços educacionais, ofereça cursos pagos diretamente, em convênios, ou desenvolva pesquisas e receba remuneração – o que é o caso em muitos países –, o mesmo estará ofertando serviços em bases comerciais e, portanto, estaria fora da exceção. Mais ainda, se o governo oferece cursos à distância e outros provedores privados fazem o mesmo, ele está em concorrência com esses outros fornecedores de serviços; portanto, estaria excluído também da excepcionalidade (SIQUEIRA, 2004, p-5).

Em 1998 foi divulgado um documento sobre serviços educacionais, elaborado pelo Secretariado da OMC (WTO, 1998a). Seu conteúdo, além de indicar a importância econômica da educação, principalmente para países que recebem muitos alunos estrangeiros (Estados Unidos, França, Alemanha, Reino Unido, Federação Russa, Japão, Austrália, Canadá, Bélgica e Suíça), revela o potencial de gastos com o comércio de serviços educacionais nos países com maior população em idade escolar (de 5 a 29 anos), destaca as mudanças que vêm ocorrendo no setor, onde a redução de recursos públicos tem provocado uma busca crescente de fontes alternativas de recursos e a adoção de práticas de administração empresarial [...](SIQUEIRA, 2004, p-5).

O documento apresenta a classificação dos "serviços" educacionais no âmbito da OMC/GATS: 1) serviços de educação primária (que inclui educação pré-primária); 2) serviços de educação secundária (que inclui educação geral, preparatória para ensino técnico ou universitário; ensino técnico-profissionalizante e escolas profissionalizantes para alunos com necessidades especiais); **3) serviços de educação superior (pós-secundária, técnica, profissionalizante, bem como graduação e pesquisa (Grifo do autor)**; 4) educação de adultos (todo tipo de educação não-formal de adultos; alfabetização; educação por rádio, televisão, correspondência); 5) outros serviços educacionais/atividades de suporte educacional e/ou correlatas (educação formal de adultos, aconselhamento,

consultorias, educação especial, testes de seleção/"avaliação", administração/gerenciamento escolar, treinamento de professores, livros e materiais didáticos, construções escolares, serviços de limpeza, merenda escolar etc.) (WTO, 1998a, Anexo I). Na verdade, a definição do que sejam outros serviços educacionais por certo é objeto de disputa. Como se percebe, há a inclusão da educação em todos os seus níveis e modalidades, além dos ditos serviços de suporte e/ou correlatos (transporte, merenda, avaliação etc.) e sua oferta com base na lógica comercial, de mercado, isto é, do lucro (SIQUEIRA, 2004, p-6).

Para Haddad e Graciano (2004), apesar de ser apenas um documento, como já demonstrou Siqueira (2004), existe um interesse mundial pelo tema "educação superior", devido às "transformações" que vêm ocorrendo no ensino como negócio global.

Complementa Dias (2004), "a partir do momento que as instituições particulares são admitidas como provedores de ensino, serão aplicadas a estas instituições as regras da OMC". Ou seja, serão regulamentados como prestadores de serviço.

Outro ensinamento de Dias (2004): a OMC não deve entrar na questão se os países devem decidir sobre a qualidade e a validação dos diplomas estrangeiros, pois a sua intenção não é entrar em confronto com o controle interno da educação desses países, mas apenas atuar como um mecanismo conciliador para lides internacionais.

É fato que a expansão do número de vagas no ensino superior brasileiro desperta interesse tanto do mercado interno quanto do externo, segundo Haddad e Graciano (2004), mesmo que seja um assunto polêmico. Ainda que não tenha sido regulamentada a legislação sobre a abertura de empresas estrangeiras de ensino no Brasil, a empresa Apollo Internacional, um dos maiores grupos na área de ensino superior, associou-se à Faculdade Pitágoras e investiu cifras superiores a trinta milhões de reais em suas unidades em Minas Gerais e Curitiba, uma vez que a legislação não abrangia a questão das "parcerias internacionais". Recentemente, em dezembro de 2005, a *Laureate Education*, empresa americana de educação, que fatura mais de US\$ 648 milhões, comprou 51% da Universidade Anhembi-Morumbi e não descarta a possibilidade de comprar outras escolas (ENSINO..., 2006). Além disto, o ensino a distância vem se tornando um negócio atrativo.

Conforme reportagem do jornal *Universia*, de out/2006, a Associação de Educação a Distância (ABED) divulgou que ao menos 1,27 milhão de brasileiros, em

2005, estudaram nos cursos a distância credenciados pelo MEC. Segundo a reportagem, o mercado mundial de *e-learning* movimentava cerca de US\$ 20 bilhões por ano (ENSINO A DISTÂNCIA..., 2006).

Nos dizeres de Schwartzman (1992) e Castro (2005), o setor privado, seja na educação, seja em outros negócios, move-se agilmente em busca de mercados com maior demanda e menor oferta. De certa forma, o setor tentará cobrar financeiramente o máximo que os alunos estejam dispostos a pagar. A teoria dos autores para a auto-regulação apóia-se no fato de que quando há escassez e preços altos, aumentam os incentivos para investir, fazendo aumentar, portanto, a oferta. Quando sobram vagas, ocorre, geralmente, o abandono do mercado ou a redução da oferta. Um bom exemplo citado é que se o mercado instalado nas capitais se torna desinteressante, as oportunidades migrarão para as cidades de pequeno porte.

Em 2004, com o objetivo de alcançar as metas do Plano Nacional de Educação, que prevê a presença, até 2010, de pelo menos 30% da população na faixa etária de 18 a 24 anos na educação superior, o Governo Federal lançou o Programa Universidade para Todos (PROUNI), criado pela MP n. 213/2004 (BRASIL, 2004) e institucionalizado pela lei n. 11.096, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). Esse programa tem como finalidade conceder bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de baixa renda em cursos de graduação e seqüenciais de formação específica em instituições privadas de educação superior, oferecendo, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas que aderirem ao programa.

O PROUNI, segundo Rizzo (2006), caracterizou-se uma intervenção do Estado para resolver o atual problema do setor privado, que hoje tem 50% de suas vagas não preenchidas (ANDES..., 2006). Essa situação atingiu esse patamar porque, conforme o Censo da Educação Superior realizado em 2004, o número de ingressantes cresceu 2% em relação ao ano anterior. Em contrapartida, o número de vagas oferecidas aumentou em 16,8%. Em 1998, o número de vagas ociosas já alcançava 20,2% (ENSINO..., 2006).

Segundo Rizzo (2006), essa foi uma grande estratégia do Governo Federal para melhorar o acesso ao ensino superior brasileiro, isto é, aliar a tributação federal das instituições de ensino superior privadas a seu excesso de vagas. Pelas normas do programa, o estudante que participa do Exame Nacional do

Ensino Médio (ENEM) e que tenha obtido a nota mínima a ser estabelecida pelo Ministério da Educação poderá concorrer a bolsas de estudos. As instituições privadas de ensino superior, ao aderirem ao programa ficarão isentas de: a) imposto de renda das pessoas jurídicas; b) contribuição social sobre o lucro líquido; c) contribuição social para financiamento da seguridade social; e d) contribuição para o programa de integração social.

A tabela 5 explicita o número de vagas, de inscritos e de ingressantes no ensino superior privado. Nota-se que houve um crescimento significativo em relação ao acesso ao ensino superior privado de 1980 à 2002 .

Tabela 5
Vagas, inscritos e ingressos nos processos seletivos ensino superior privado –
Brasil 1980-2002

Ano	Acesso ao Ensino Superior Privado			Relação Ingressos/Vagas	Relação Inscritos/Vagas
	Vagas	Inscritos	Ingressos		
1980	277.874	951.853	239.253	0,86	3,4
1985	289.208	803.371	222.636	0,77	2,8
1990	347.775	753.853	281.009	0,81	2,2
1995	432.210	734.454	352.365	0,82	1,7
1998	570.306	1.266.733	454.988	0,80	2,2
2000	970.655	1.860.992	664.474	0,68	1,9
2001	1.151.994	2.036.136	792.069	0,69	1,8
2002	1.477.733	2.357.209	924.649	0,63	1,6

Fonte: MEC/Inep. Evolução do Ensino Superior 1980-1996. INEP Brasília, 1998; Senso da Educação Superior 1999 a 2002. Elaboração: Observatório Universitário, documento de trabalho nº 35.

A tabela 5 mostra que o número de vagas, de 1980 a 2002, aumentou 532%, enquanto o número de inscritos aumentou 248%. Ou seja, existe uma relação desproporcional entre o número de vagas criadas e o número de inscritos no ensino superior privado brasileiro.

4.2 A gestão estratégica de custos

4.2.1 Conceitos

Segundo Maia (2004), a contabilidade é a ciência que tem o patrimônio das organizações como objeto de estudo. Por isso, é uma ciência em mutação, dependendo das modificações do mercado e da força de seus principais usuários. Relaciona-se diretamente com o desenvolvimento da economia ou, de maneira mais abrangente, com o desenvolvimento da sociedade. Por estudar os impactos da ação humana no patrimônio das empresas, a contabilidade não se caracteriza como uma ciência exata.

Segundo Iudicibus e Marion (2000):

O ambiente das empresas de competitividade global é internacional e está colocando, para os contadores e para a contabilidade, desafios e, ao mesmo tempo, oportunidade de desenvolvimento, que podem marcar uma nova fase na evolução da contabilidade. Eis as principais tendências, que assinalamos: (a) Internacionalização dos mercados, com a necessidade de harmonização de princípios contábeis em níveis supranacional. (b) Necessidade da contabilidade de custos adequar-se, sem perder suas vantagens comparativas de sistema de baixo custo, às novas filosofias de qualidade total, competitividade e eficiência. (c) Considerando que análises mais recentes têm demonstrado que o modelo decisório e as necessidades informativas, tanto de tomadores de decisões internas à empresa como de agentes externos são basicamente os mesmos; (IUDICIBUS; MARION; 2000, p.282).

De acordo com Maia (2004), foi necessário segregar a contabilidade em dois ramos específicos, para atender os seus usuários internos e os externos, uma vez que as informações e necessidades eram bastante distintas. O primeiro ramo foi definido como “contabilidade societária” e o segundo como “contabilidade gerencial”.

Complementa Maia (2004) que a **contabilidade societária**, também denominada “contabilidade tradicional” ou “contabilidade financeira”, atende o usuário externo. Entende-se como usuário externo o governo, os credores, os fornecedores, os clientes potenciais, os sindicatos e outros. Esses usuários, normalmente, participam de forma indireta da empresa ou, mesmo, não participam, mas têm interesses em manterem-se informados sobre a organização. Como, muitas vezes, não têm acesso às organizações, foi necessário estabelecer um conjunto de normas e procedimentos rígidos para sustentar as informações econômico-

financeiras disponibilizadas. Já na **contabilidade gerencial**, a necessidade de informações tem como foco os usuários internos, carecendo de mais informes que os da contabilidade tradicional.

Crepaldi (1998) define a contabilidade gerencial como “o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informações gerenciais.”

No que diz respeito à contabilidade gerencial, SÁ (1971) preleciona:

Entendemos por contabilidade gerencial, como conceito básico, formador do método que orientará o conjunto de conhecimentos contábeis organizado para observar o objeto da ciência sob o aspecto administrativo, notadamente sob os da tomada de decisões.

A contabilidade gerencial é, pois uma organização de conhecimentos científicos para conseguir efeitos práticos na direção dos empreendimentos, quer sejam eles lucrativos, quer visem a suprir apenas idéias. Não se constrói, portanto, uma outra contabilidade; utiliza-se da doutrina e da técnica existente para encaminhá-las na observação de uma finalidade definida, qual seja a da correta administração do patrimônio.(SÁ, 1971,p. 29).

Atkinson *et al.* (2000) assim definem contabilidade gerencial :

Um processo de produzir informações operacional e financeira para funcionários e administradores que só deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos [...] Medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistema de contabilidade gerencial [...] como medida de desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos, ligando a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional, sendo também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro (ATKINSON et al, 2000, p. 36).

Segundo Maia (2004), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, exceto na questão da gestão de custos (em que se insere a contabilidade de

custos), como os procedimentos ligados ao orçamento empresarial, ao planejamento empresarial e às decisões de cursos de ação.

Para melhor embasamento, a Figura 01 expõe o comparativo entre contabilidade societária e contabilidade gerencial.

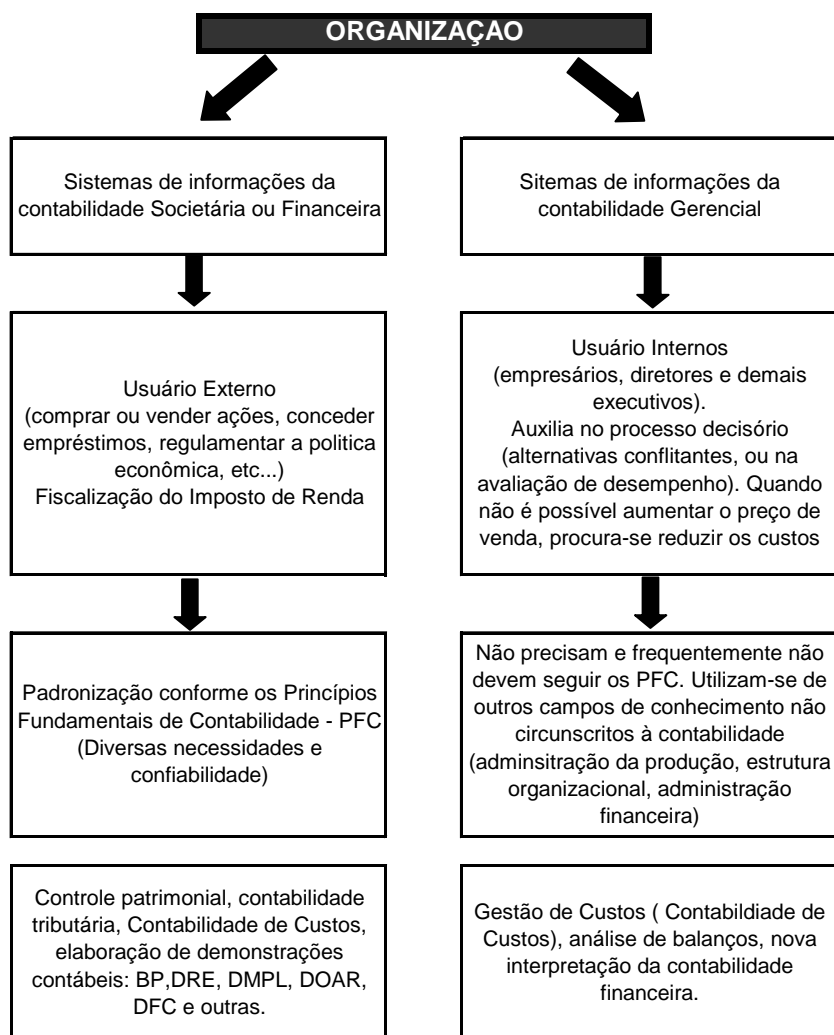


FIGURA 1. Comparativo entre contabilidade societária e contabilidade gerencial.
Fonte : Maia, 2004

Segundo Francia, Porter e Strawser (1992), a contabilidade gerencial consiste no processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle em uma organização. Serve também para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Para Passos (2001), citado por Portugal (2004), contabilidade gerencial permite a cada empresa a liberdade de criar e de inovar, enfim de atuar da melhor forma que atenda as suas finalidades de controle e decisão.

As principais características da contabilidade gerencial são apresentadas no quadro 1:

Quadro 1
Características dos processos da contabilidade gerencial

PROCESSO	CARACTERÍSTICAS
• IDENTIFICAÇÃO	Reconhecimento e avaliação de transações empresariais e outros eventos econômicos para ação contábil apropriada.
• MENSURAÇÃO	Quantificação, incluindo estimativas, transações empresariais ou outros eventos econômicos que têm ocorrido ou previsões dos que podem acontecer.
• ACUMULAÇÃO	Delineação de abordagens disciplinadas e consistentes para registrar e classificar transações empresariais apropriadas e outros eventos econômicos.
• ANÁLISE	Determinação das razões para reportar a atividade e sua relação com outros eventos econômicos e circunstanciais.
• PREPARAÇÃO E INTERPRETAÇÃO	Coordenação e planejamento de dados contábeis, provendo informações apresentadas logicamente, o que inclui, se apropriado, as conclusões referentes a esses dados.
• COMUNICAÇÃO	Informação pertinente para a administração e outros para usos internos e externos.
• PLANEJAMENTO	Quantificação e interpretação dos efeitos de transações planejadas e outros eventos econômicos na empresa; inclui aspectos estratégicos, táticos e operacionais e requer que o contador forneça informações quantitativas, históricas e prospectivas para facilitá-la; isso inclui, também, participação no desenvolvimento do sistema de planejamento, estabelecendo metas alcançáveis e escolhendo meios apropriados de monitorar o progresso em direção às metas.
• AVALIAÇÃO	Julgamento das implicações de eventos históricos e esperados e ajuda na escolha do curso ótimo de ação; inclui a tradução de dados em tendências e relações: comunicação das conclusões derivadas, efetivamente e prontamente, das análises.
• CONTROLE	Assegurar a integridade da informação financeira relativa às atividades e aos recursos da empresa; monitoramento e medição do desempenho e indução a qualquer ação corretiva exigida para retornar a atividade a seu curso intencional; fornecimento de informações aos executivos que operam em áreas funcionais que possam usá-las para alcançarem o desempenho desejável.
• ASSEGURAR RECURSOS DE RESPONSABILIDADE	Implementar um sistema de reportar o que está alinhado com as responsabilidades organizacionais e contribuir para o uso efetivo de recursos e de medidas de desempenho da administração; transmitir os objetivos e as metas da administração ao longo da empresa na forma de responsabilidades nomeadas, que são base para identificar responsabilidades; sistema que fornece, contabiliza, reporta e que acumulará e informará receitas apropriadas, despesas, ativos, obrigações e informação quantitativa relacionada para gerentes que terão, então, melhor controle sobre estes elementos.
• RELATÓRIOS	Preparação de relatórios financeiros baseados em princípios de contabilidade geralmente aceitos, ou em outras bases apropriadas, para grupos não administrativos, como acionistas, credores, agências regulamentadoras e autoridades tributárias; participação no processo de desenvolver os princípios de contabilidade que estão subjacentes ao relatório externo.

Fonte: adaptado de ATKINSON *et al.* (2000, p. 67).

Padoveze (2003) ensina que a utilização dos custos pelas empresas é essencialmente gerencial. Nessa situação, o autor revela que a contabilidade de custos, desde os seus primórdios, sempre esteve em constante evolução e não está presa a nenhuma regra contábil específica. Dessa maneira, ao longo de sua existência, tem oferecido mais de uma opção para o gerenciamento contábil da informação analítica do custo e da receita dos produtos e serviços.

Segundo Leone (1985), a contabilidade de custos engloba técnicas para o registro, organização, análise e interpretação dos dados relacionados à produção ou à prestação de serviços. Dessa maneira, quando acumula os custos e os organiza em informações relevantes, pretende atingir três objetos principais: a) determinação do lucro; b) controle das operações; e c) a tomada de decisões.

A contabilidade de custos passa a ter uma importante obrigação, segundo Horngren, Foster e Datar (1989): suprir os gestores administrativos com armas quantitativas de luta contra os seus problemas gerenciais. Sintetizam: “A contabilidade de custos se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como no auxílio às funções que determinam o desempenho”.

Resalta Martins (2003) que a contabilidade de custos, nessas últimas décadas, passou de mera auxiliar para uma importante arma de controle e decisões gerenciais. Obviamente, essas suas novas missões não compreendem o todo da contabilidade gerencial. Esta é mais ampla, porém as suas bases estão sedimentadas na contabilidade de custos. Contudo, a implantação de um sistema de custos não representa a “salvação” de uma empresa, nem implica resultados imediatos. Isso se dá pelo fato de que nenhum sistema é por si só capaz de resolver todos os problemas inseridos na organização e, segundo, porque, qualquer sistema de custo, para atingir sua capacidade de funcionar como instrumento de administração, precisa desenvolver-se e aprimorar-se.

Padoveze (2003) comenta que existem vários pontos polêmicos ainda não solucionados na contabilidade de custos. Muitos conceitos ainda estão sendo definidos e nem todos aceitam pacificamente que existe uma separação lógica entre contabilidade de custos e gestão de custos.

Para Martins (2003), algumas empresas implantam uma gestão de custos em função de problemas relativos a controle; outras, devido a problemas de decisões rápidas; e, ainda outras, para adotar determinadas políticas de preço.

Assim, a contabilidade de custos, devido a sua abrangência e a seu papel na organização, pode ser resumida conforme a figura 2:

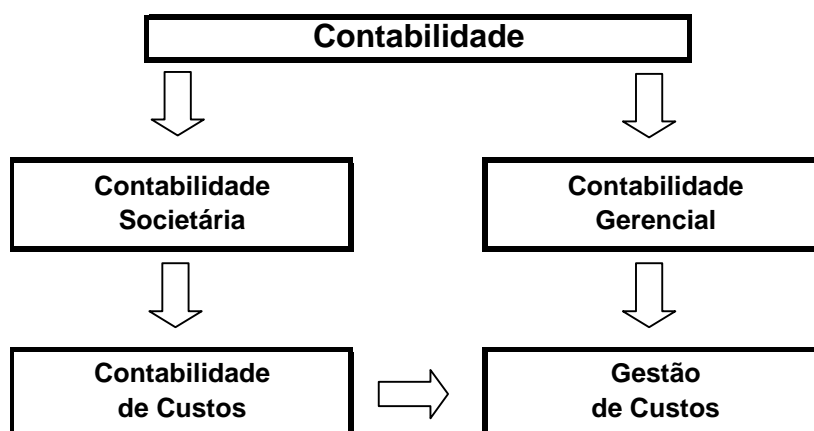


FIGURA 2. A localização da contabilidade de custos dentro da ciência contábil.
Fonte : Elaboração do autor.

Segundo Padoveze (2003), a utilização do ferramental de custos para fins legais e fiscais tem sua importância justificada, pois os usuários externos das demonstrações contábeis necessitam de informações. Mas a grande utilização de custos está no escopo gerencial, em que os usuários internos, os administradores da empresa, precisam de uma variedade muito grande de informações para o processo geral de tomada de decisão. Tais informações podem ser segregadas conforme o quadro 2.

QUADRO 2

A abrangência da contabilidade de custos e seu papel na organização

Área	Definição	Consiste em:
Custos para atendimento das necessidades contábeis ligadas aos princípios contábeis geralmente aceitos	As necessidades legais compreendem basicamente os aspectos de valorização dos inventários, apurados pelo custo real histórico, normalmente médio.	<ul style="list-style-type: none"> a) o custo unitário das matérias-primas e demais materiais requisitados para os produtos e atividades da empresa; b) o custo unitário dos componentes fabricados internamente; c) o custo unitário dos produtos e dos serviços finais; d) o valor dos estoques de materiais diretos e indiretos periodicamente; e) o valor dos materiais diretos e indiretos requisitados por todas as áreas da empresa; f) o valor dos estoques de produtos em elaboração periodicamente; g) o valor do custo de produção acabada periodicamente; h) o valor dos estoques de produtos acabados periodicamente; i) o custo dos produtos e serviços vendidos periodicamente; j) o custo dentro da contabilidade geral, mediante os conceitos de custo integrado e coordenado;
Custos para o processo de controle	O controle por meio dos custos envolve normalmente a adoção de métodos, procedimentos e alguns conceitos básicos.	<ul style="list-style-type: none"> a) adoção do conceito de custo padrão par aferição dos gastos reais dos diversos elementos de custos, por meio da análise das variações de mão-de-obra, materiais e custos indiretos; b) adoção do conceito de custo-meta para objetivos de adequação dos custos internos aos preços máximos de venda praticados no mercado com rentabilidade desejada; c) estruturação de sistemas de custos de qualidade, para complementar o sistema de qualidade da empresa; d) elaboração de políticas de redução dos gastos e do uso eficaz de cada recurso; e) estruturação de equipes multidepartamentais para complemento à política de redução de custos; f) elaboração de relatórios gerenciais de acompanhamento dos diversos gastos, tanto em relação aos dados padrão, como em relação aos gastos orçados e períodos anteriores, etc.
Custos para o processo de tomada de decisão	Envolvem a utilização de modelos decisórios gerais e específicos, para tomada de decisão, tanto em caráter genérico como para temas pontuais.	<ul style="list-style-type: none"> a) construção de modelos decisórios para o processo de avaliação da rentabilidade da linha de produtos e, conseqüentemente, a decisão de introduzir novos produtos, manter os produtos existentes ou eliminar os produtos deficitários; b) construção de modelos decisórios para avaliação do grau de horizontalização e/ou verticalização da empresa; c) construção de modelos para decisões de investimentos de capital; d) estruturação das políticas de formação de preços de venda e análise dos preços da concorrência, etc.
Custos para a avaliação de desempenho	Como complemento da utilização de custos para tomada de decisão, a apuração do custo dos produtos é elemento fundamental para avaliar o desempenho dos gestores responsáveis por áreas da empresa e seus respectivos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> a) análise da rentabilidade dos investimentos nos produtos; b) análise do ciclo de vida dos produtos; c) modelos de avaliação do desempenho dos gestores responsáveis por todos os setores da empresa (atividades, departamentos, centros de lucros e unidades de negócios); d) análise do retorno dos investimentos específicos no produtos (análise do retorno de investimento em tecnologia, em marketing), etc

Fonte : Adaptado de Padoveze, 2003

Segundo Shank e Govindarajan (1997), o surgimento da gestão estratégica de custos representa apenas uma extensão natural da contabilidade gerencial, mas atrasada. A passagem da contabilidade de custos à análise gerencial de custos constituiu um passo relevante no desenvolvimento desta disciplina. Portanto, esta evolução deve continuar para a gestão estratégica de custos, que pode ser definida como o uso estratégico de dados de custos para o desenvolvimento e a formulação de estratégias gerenciais superiores que possam maximizar o desempenho da gestão global da empresa.

Para Cooper e Slagmulder (2003), a gestão estratégica de custos pode ser definida como sendo “a aplicação de técnicas de gestão de custos de modo que melhorem simultaneamente a posição estratégica de uma firma e reduzam seus custos”. Portanto, essa não pode ser tratada somente como uma ferramenta que auxilia na redução dos custos, a fim de melhorar a estrutura de custos em relação à concorrência, mas sim no fortalecimento do posicionamento estratégico da empresa no mercado em que compete. Ou seja, é uma tecnologia de gestão.

Martins (2003) contribui para o conceito de gestão estratégica de custos ao afirmar que:

[...] numa visão mais abrangente, a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade (MARTINS, 2003, p. 318).

Ressalta Martins (2003) que a estrutura conceitual da gestão estratégica de custos é constituída por uma série de princípios, reunidos em três grandes grupos (quadro 3).

QUADRO 3
Estrutura conceitual da gestão estratégica de custos

Princípio	Conceito
1. Princípios de Custos	<p>a. Custos relevantes devem ser apropriados, preferencialmente, diretamente aos objetos que se pretende custear;</p> <p>b. Devem ser identificadas bases de alocação que reflitam, adequadamente, as relações de causa e efeito entre os recursos consumidos e as atividades, e entre estas e os objetos que se pretende custear;</p> <p>c. O custo real deve ser confrontado com o custo-meta;</p> <p>d. Devem ser estabelecidos centros de custos com base em grupos homogêneos de atividades;</p> <p>e. A utilização do Custeio Baseado em Atividades deverá melhorar o processo de apropriação.</p>
2. Mensuração de Desempenhos	<p>a. Devem ser estabelecidas mensurações de desempenho para as atividades relevantes;</p> <p>b. Essas mensurações de desempenho devem ser de natureza financeira e não financeira (produtividade por hora trabalhada, por quilo consumido, vendas por funcionário, dias de atraso dos balancetes contábeis, grau de satisfação dos adquirentes dos serviços do departamento jurídico, etc.);</p> <p>c. As mensurações de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa;</p> <p>d. As mensurações de desempenho devem melhorar a visibilidade dos direcionadores de custos, quando utilizados.</p>
3. Gestão de Investimentos	<p>a. A gestão de investimentos deve ser mais do que um processo de orçamento de capital;</p> <p>b. A gestão de investimentos deve ser consistente com os objetivos da empresa;</p> <p>c. As decisões de investimentos devem ser tomadas com suporte de múltiplos critérios;</p> <p>d. A gestão de investimentos deve dar suporte ao processo de redução ou eliminação de atividades que não adicionam valor;</p> <p>e. A gestão de investimentos deve dar suporte para atingimento do custo-meta;</p> <p>f. A gestão de investimentos deve considerar os impactos na cadeia de valor em que a empresa atua;</p> <p>g. A gestão de investimentos deve levar em consideração os dados relativos às atividades desempenhadas antes e depois da adoção de novas tecnologias;</p> <p>h. Todos os investimentos devem ter efetivo acompanhamento posterior para que seu desempenho possa ser comparado com o que fora originalmente previsto.</p>

Fonte : Adaptado de Martins, 2003

Conclui-se que, para efetuar uma gestão estratégica de custos em uma empresa, é princípio fundamental a criação de indicadores que mensurem desempenhos que visem ao atingimento dos seus objetivos.

Os indicadores, portanto, são a base para uma eficiente gestão empresarial, independentemente do mercado e do segmento em que atuam.

4.2.2 Indicadores como ferramenta na mensuração de desempenho

De acordo com Neto (2003), a economia baseia-se na apropriação de conhecimentos, nas vantagens da introdução pioneira de inovações e na volatilidade dos mercados e dos requisitos de competitividade. Para o autor, “uma nova forma de avaliação do poder das organizações inclui a aferição de indicadores relacionados a pelo menos três ativos distintos: financeiros, intelectuais e dos negócios”.

Afirmam Takashina e Flores (1995), que indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos ao longo do tempo e estão associados às características da qualidade do produto julgadas pelo cliente.

Para Leone (1996), o parâmetro, ou indicador, é a unidade de medida que representa a atividade de um segmento qualquer dentro da empresa. Todo e qualquer custo dentro de uma firma segue um comportamento definido diante de um parâmetro operacional. Descobrimo-se o parâmetro que determina o custo, a gestão poderá estabelecer instrumentos de controle, simples indicadores, que serão acompanhados administrativamente para vigiar o comportamento apenas do parâmetro. Em outras palavras, o controle do parâmetro destina-se a fornecer : a) indicações à gerência para que esta possa acompanhar o atingimento de objetivos e metas previamente estabelecidos; e b) a medida de controle que vai ser exercido sobre o valor absoluto do custo resultante e determinado pela variabilidade do parâmetro.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ), os indicadores desempenham papel fundamental na busca da qualidade, para a qual contribuem os seguintes aspectos: a) estar intimamente ligados ao conceito da qualidade centrada no cliente; b) possibilitar o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em

cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização; c) estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização, dando suporte à análise crítica dos resultados do negócio, à tomada de decisão e ao replanejamento; d) viabilizar a busca de melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação de seus clientes, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado;

Ainda conforme os critérios da FPNQ, o ciclo da busca pela excelência assumem quatro estágios: planejamento (incluindo a seleção dos indicadores); execução dos planos, coleta e processamento de dados e resultados; avaliação do progresso, utilizando os indicadores; e, com base nas avaliações e aprendizagem, mediante a revisão dos planos e procedimentos.

Para Takashina e Flores (1995), um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma que assegure a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e menor custo.

Na visão de Silva e Jardon (2003), os principais critérios que devem ser estabelecidos para se constituir indicadores como estratégia institucional nas instituições de ensino superior privadas, são:

- a) **Seletividade ou importância.** Os indicadores devem captar características-chaves das IES.
- b) **Simplicidade e Clareza.** Os indicadores devem ser de fácil compreensão e aplicação para os cursos nos diversos níveis oferecidos pela organização.
- c) **Abrangência.** Os indicadores devem ser suficientemente representativos, inclusive em termos estatísticos, dos processos a que se referem.
- d) **Rastreabilidade e acessibilidade.** O registro, a adequada manutenção e a disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo devem ser garantidos pelos responsáveis pela geração dos indicadores.
- e) **Comparabilidade.** Os indicadores selecionados devem ser comparados com referenciais apropriados.
- f) **Estabilidade e rapidez de disponibilidade.** Os indicadores selecionados devem ser perenes e gerados com base em procedimentos padronizados e permitir fazer uma previsão do resultado, desde que os processos avaliados estejam sob controle e possuam registros atualizados.

- g) **Baixo custo de obtenção.** Os indicadores selecionados devem ser gerados a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples. Outro critério que pode ser acrescentado ao elenco apresentado pelos autores é o da credibilidade que os indicadores selecionados devem possuir.

Finalizam os autores:

A universidade precisa ser percebida e tratada como um sistema empresarial, em que pese a natureza diferenciada de seus produtos e serviços, que não podem ser, na maioria das vezes, avaliados a curto prazo. No entanto, os indicadores ora apresentados e outros identificáveis devem fazer parte da agenda dos dirigentes como subsídio às tomadas de decisão no cotidiano de suas instituições.

O estabelecimento de indicadores é um processo amplo e participativo. As áreas de interesse precisam ser envolvidas desde sua concepção à sua implementação, para que possam incorporá-los ao processo do fazer e da gestão com base nas informações geradas.

Resalta-se que esse processo de implementação de indicadores deve ser cuidadoso para que se garanta o compromisso por parte dos fornecedores das informações quanto à sua divulgação nos meios apropriados e de forma adequada sempre que solicitada, evitando-se, assim qualquer distorção indevida.

O uso de indicadores na gestão deve ser acompanhado e seu impacto avaliado em função dos resultados alcançados pela instituição (SILVA; JARDON, 2003. p. 59).

Segundo Leone (2006), todos os custos dentro das firmas observam comportamentos definidos em relação a parâmetros operacionais selecionados. Originam-se das atividades e do volume dessas atividades. Os volumes das atividades são medidos por parâmetros quantitativos e físicos, denominados “parâmetros operacionais”. A gestão estará, portanto, interessada, primeiramente, em controlar o parâmetro ou os parâmetros, porque assim automaticamente estará controlando os custos resultantes.

4.2.3 Inflação interna

O termo *inflação* deriva do latim *inflatio* ou *inflatione*, que significa que algo inchou, inflou, cresceu, aumentou.

A inflação é, sem dúvida, o fenômeno econômico que mais desperta atenção no ser humano desde a invenção da moeda. Todos os países lidam com a inflação diariamente.

Para Vianna (2003), Stanlake (1985) e Mankiw (2001), inflação refere-se a um só fenômeno, ou seja, o aumento de preços.

Silva e Luiz (2001), Luque e Vasconcelos (2005) e Ackley (1989) definem inflação como uma situação em que há um aumento contínuo e generalizado de preços. Argumentam que se os preços se elevassem apenas durante um curto período de tempo tal tendência, não poderia ser caracterizada como inflação, mas sim como um ajuste da economia.

Rosseti (2000) conceitua a inflação como a elevação do nível geral de preços, a qual corresponde a uma redução de magnitude equivalente no valor da moeda corrente.

Para Ackley (1989), a inflação é um aumento persistente e apreciável do nível geral ou médio dos preços, definindo-a como preços crescentes, e não preços altos.

Segundo Rosseti (2000), não existe uma única teoria que seja capaz de explicar todos os tipos de inflação, mas é possível agrupá-los, conforme sugerido por Vianna (2003), ao separá-las em grupos causadores de inflação:

- Inflação de custos;
- Inflação de demanda;
- Inflação estrutural ou inercial;
- Inflação institucional;
- Inflação psicológica.

Por melhor retratar as questões levantadas nesta dissertação, trabalhou-se com o conceito de “inflação de custos”.

Segundo Rosseti (2000), a inflação de custos é originária da expansão dos custos dos fatores mobilizadores no processamento da produção de bens e serviços.

Stanlake (1985) defende que a inflação de custos “é causada por aumentos nos custos das empresas, sendo geralmente considerado como um processo de inflação via salários”. O autor complementa ainda:

[...] a inflação causada pelos custos pode ter sua origem em qualquer item de custos, tais como um aumento nos preços de importações ou um aumento nos impostos indiretos. O fato de concentrar-se a atenção nos salários pode ser explicado não apenas por serem eles o item mais importante dos custos, mas porque, se os outros componentes dos custos totais aumentam, não parece haver justificativa para que uma tendência ascendente dos preços seja desencadeada (STALANKE, 1984, p. 183).

Vasconcellos e Troster (1998) e Luque e Vasconcellos (2005) afirmam que a inflação de custos pode ser associada a uma inflação tipicamente de oferta. O nível de demanda permanece o mesmo, mas os custos de certos insumos importantes aumentam, devendo-ser repassados aos preços dos produtos, ou seja:

Ocorre **inflação de custos** quando salários e outros custos crescem e esses custos são repassados para os consumidores na forma de preços mais altos. Os preços são “empurrados” para cima por custos crescentes. A inflação de custos é denominada inflação do **poder de mercado** (WONNACOTT; WONNACOTT, 1994, p. 368).

Segundo Padoveze (1997), o conceito de inflação interna traduz é “a apuração da variação percentual média ponderada nos custos e despesas da empresa de um período para outro”.

Nesse sentido Parisi (1999) define:

Modelo Conceitual de Índices de Preços” [ou Inflação Interna da Empresa] é um conjunto coordenado de atividades que dentro de uma estrutura lógica, identifica e coleta dados sobre preços e quantidades consumidas dos recursos numa determinada organização e, a partir de uma periodicidade adotada, calcula e acumula a variação do seu poder aquisitivo específico (PARISI, 1999, p. 68).

4.2.4 Importância e vantagens do cálculo da inflação interna

Em Indícibus² (citado por Brandeler, 2004), encontra-se o seguinte ensinamento:

O trabalho de construção de índices internos é, sem dúvida, um dos mais profícuos campos de atuação futuro para os contadores. Independentemente das vantagens que adviriam para as correções de balanços, a empresa seria beneficiada como um todo, com notáveis reflexos positivos nas estatísticas nacionais (INDÍCIBUS *apud* BRANDEKER, 2004, p. 19).

Afirma Buggelli (1983) que no Brasil, há uma série de índices de preços apurados por entidades competentes, os quais em sua grande maioria, apresentam no universo de pesquisa os gastos de pessoas físicas, dentro de determinadas faixas de renda, com hábitos de consumo específicos. Porém, esses índices apresentam uma série de limitações, destacando-se como a principal a composição das “cestas básicas” de consumo, que levam em consideração os gastos e hábitos das pessoas físicas, as quais apresentam sensíveis distorções quanto aos itens consumidos pelas empresas.

Neste contexto, Kanitz afirma:

Os índices de preço foram elaborados em épocas diversas das atuais e não é uma questão de afirmar que os índices são mal calculados, nem que a metodologia é causadora da inflação. [...] ter que reconhecer que por 200 anos eles usaram o termômetro errado para medir a inflação. Diagnosticaram febre quando muitas vezes o paciente estava com temperatura normal [...] (KANITZ, 1993, p. 7).

Buggelli (1983) salienta que alguns índices setoriais, também calculados por estas mesmas entidades, amenizam em parte as distorções que ocorrem quando as empresas se utilizam destes índices de preços. Ainda assim, estes índices setoriais não retratam com precisão o que ocorre na empresa, pois tomam como base uma determinada média do setor, não considerando as diferenças específicas de cada empresa, uma vez que nem todas consomem os mesmos produtos, nos mesmos meses e nas mesmas quantidades. O autor complementa:

² IUDÍCIBUS, S.. Teoria da Contabilidade. 2a.. ed. São Paulo: Atlas, 1987. v. 1. 350 p.

Do ponto de vista conceitual, a forma ideal, em se tratando de indicadores de preços, seria o de mensurar um índice independentemente para cada caso, quer para pessoas físicas ou jurídicas. No entanto, isto causaria um problema insolúvel para as entidades que calculam estes índices, pois é impraticável o cálculo de inflação específico para cada caso (BUGELLI, 1983, p. 5).

Vários autores já se expressaram em relação às vantagens de se obter o índice de inflacionamento interno:

(a) Aprimoramento da administração de custos e despesas, centrando “fogo” nos itens de maior relevância ou de crescimento acima da média; (b) determinação de preços limites de compra nas negociações junto a fornecedores; (c) acompanhamento da paridade custos/preços provenientes do crescimento dos custos e despesas (inflação de custos e despesas) em relação ao crescimento dos preços (inflação das receitas); (d) quanto comparado com os índices oficiais normalmente utilizados em contrato de prestação de serviços e referenciais de aumentos de preços o Índice de Preços Próprio serve como alerta para a revisão desses contratos e dá segurança na fixação de preços de novas contratações; (e) Avaliação do efeito corrosivo da inflação sobre o capital de giro da empresa; (f) comparação entre as alternativas de investimento da empresa e o seu índice de Preços Próprios, que representa o seu próprio custo de oportunidade (BUGELLI, 1983, p.11).

[...] o indexador próprio, ou índice de inflação interna, constitui não só um modelo de formação de preços, como um instrumento gerencial para análise dos custos da empresa. A inflação interna fornece subsídios para o planejamento orçamentário e avaliação do desempenho das diversas áreas, além de fornecer de forma simples e clara o preço capaz de cobrir os custos operacionais e as despesas de capital [...] (AFONSO, 19-- , p. 3).

Muito já se tem comentado, escrito e até realizado sobre a utilização de um índice obtido, não a partir da economia como um todo, mas na própria realidade da empresa. Essa base é de fato de muito maior relevância para efeitos gerenciais, o que é verdadeiro mesmo na ausência de inflação. Entretanto, para usuários externos, esse critério não tem sido utilizado um pouco pelo fato de seu significado sofrer alterações quando a mudança dos fatores de produção utilizados pela empresa, ou pelo menos da alteração de sua ponderação (MARTINS³ citado por PARISI, 1999, p. 63).

De acordo com Bonassoli (1999), o cálculo da inflação interna visa ajudar na condução dos negócios, no momento em que se torna um instrumento estatístico importante capaz de calcular as perdas e ganhos do poder aquisitivo da empresa em relação aos custos internos de operação.

Na opinião de Padoveze (1997), é fundamental que todo administrador tenha um número que meça, com rapidez, as alterações nos custos e despesas das

³ MARTINS, Eliseu. Contabilidade, Inflação Geral e Inflação Específica –Como Entender um pouco Mais –IOB, Caderno de Temática Contábil e Balanços, nº 25, setembro de 1989.)

empresas. Vários são os benefícios para a gestão. Entre eles, a obtenção de uma variação percentual que meça a inflação interna da companhia e possibilite efetuar análises comparativas com os diversos índices existentes medidores de inflação.

Essa afirmação de Padoveze (1997) faz sentido. Pode-se citar como exemplo a empresa brasileira pioneira em utilização de índices internos de inflação, a Happy Kid, do ramo de confecção, especializada em roupas infantis. No ano de 1990, ao utilizar seus índices próprios, reajustou os preços de suas mercadorias em 40%, enquanto os índices setoriais apontavam um aumento de 70%. Conseqüentemente, seus concorrentes, ao reajustarem seus preços em 70%, trabalharam com preços inflados e perderam grande fatia de mercado para essa empresa (DANTAS, 1990).

Segundo Bugelli (1983), os riscos em adotar um índice de inflação que não expresse o real aumento dos insumos de uma empresa podem levar o empresário a decisões incorretas e difíceis de serem reparadas.

Bonassoli (1999) mostra que a inflação na empresa caracteriza-se por três situações bem definidas em seu comportamento: a) acompanha, com aumentos de preços de venda a desvalorização do dinheiro; b) não aumenta seus preços proporcionalmente aos aumentos de custo; e c) aumenta seus preços mais que proporcionalmente a inflação de seus custos.

5 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ÍNDICE PARA A INFLAÇÃO INTERNA DE UMA IES PRIVADA

A palavra *metodologia* advém do grego *método* = ao longo de e *hodós* = caminho, organização do pensamento.

A metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento adequado que visa balizar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito.

Em Rosa (2005) se encontra o seguinte esclarecimento:

O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade. O método se faz acompanhar da técnica, que é o suporte físico, os instrumentos que auxiliam para que se possa chegar a um determinado resultado. Existe uma variedade imensa de técnicas, de processos e de métodos peculiares a cada ciência, arte ou atividade.[...] Portanto, a metodologia científica é o instrumento de trabalho que busca ajudar-nos nos estudos e na aprendizagem dos diferentes conteúdos científicos (ROSA, 2005, p.15).

Afirma Chizzoti (1995) que, para atingir seus objetivos, o pesquisador precisa utilizar-se de procedimentos ordenados, imputados a este a utilização de pesquisa, instrumento básico de qualquer estudo científico.

5.1 Metodologias existentes para a confecção do índice de inflação interna

Braga (1995), um dos primeiros autores a publicar sobre o tema de inflação interna no Brasil, ensina que, para se medir a inflação interna em uma empresa, é necessário construir alguns índices de preços de seus principais insumos e ponderá-los em um índice geral.

Bugelli (1983) defende a tese de que é necessário entender primeiro a diferença entre índices de preços ao consumidor e o índice de inflação interna para

se colocar os ensinamentos de Braga (1995) em prática. Segundo esse autor existem quatro diferenças fundamentais:

a) Composição da cesta básica de consumo

A essência de composição da “cesta básica” das pessoas físicas é diferente das pessoas jurídicas.

Normalmente, os itens que fazem parte dos grupos da cesta básica para a apuração de índices de preços ao consumidor (pessoas físicas) são: alimentação, habitação, despesas pessoais, transporte, vestuário, saúde, educação e lazer, enquanto o índice de inflação de preços para pessoas jurídicas são: matérias-primas, produtos para revenda, despesas com produção, despesas com comercialização, despesas administrativas, despesas com pessoal e despesas tributárias.

b) Resposta dos aumentos de preços

Devido à própria composição da “cesta básica” de consumo, a resposta aos aumentos de insumos básicos como matérias primas é computada com efeito retardado e ainda, com total dependência dos aumentos provocados pelas empresas. Em outras palavras, o tempo de resposta aos aumentos de preços ocorre em períodos diferentes, sofrendo ainda o agravante de que são as próprias indústrias que repassam este aumento ao mercado e que, dentro de um período futuro, usarão o mesmo índice de aumento para atualizar novamente seus preços.

c) Período de coleta de dados

Outra característica divergente e que está associada ao ponto anterior refere-se ao período de coleta de preços. Em função da amplitude do que os índices de preços ao consumidor chamam de PLC (Pesquisas de Locais de Compras), a coleta de todos os preços dos produtos que fazem parte do cadastro dos produtos, especificados por marca, embalagem e unidade de medida, demanda um tempo excessivo, o que retarda a divulgação dos índices. Alguns métodos vêm sendo utilizados na prática como forma de amenizar essa demora, como a mudança do

período de coleta. Isso acarreta um novo problema, pois o índice deixa de apurar a inflação corrente e passa a trabalhar com uma inflação defasada em algumas semanas. Em um processo de conjuntura inflacionária, essa prática pode distorcer completamente qualquer análise, pois efeitos imediatos dos preços não são mensurados.

Já no índice de inflacionamento interno, as empresas têm condições de trabalhar com a inflação corrente, pois são totalmente independentes para definir o período de coleta. Além do mais, o número reduzido de itens e a facilidade das informações internas permitem às empresas um procedimento que garante respostas em um tempo bastante rápido.

d) Alteração explosiva de preços

O último fator de grande relevância e que torna os índices de preços ao consumidor bastante distintos dos índices de inflação interna das empresas está no intervalo entre os reajustes dos preços.

Os aumentos nos custos e despesas são, em regra, crescentes em “degraus”, devido a fatores como dissídios coletivos, desvalorizações cambiais e tarifas dos serviços públicos. Já os índices de preços ao consumidor crescem gradativamente, uma vez que seguem circunstâncias gerais como o aumento médio dos preços.

Assim, para as empresas é normal ocorrer o que se convencionou chamar de “alterações explosivas de preços”, isto é, quando um item de custo ou despesa muda de patamar de preço. Após uma elevação de preço, este se mantém por certo período, até uma nova elevação.

Para a montagem de qualquer índice de inflação, Bugelli (1983) mostra que são necessárias quatro etapas básicas:

- a) definição do universo da pesquisa;
- b) determinação do sistema de pesos;
- c) estabelecimento das formas e procedimentos para a coleta dos aumentos dos preços; e
- d) análise dos métodos estatísticos e escolha do método mais apropriado ao cálculo.

Segundo Bugelli (1983), a primeira etapa para a elaboração de um índice de inflação consiste em definir qual o público-alvo da pesquisa. A chave resume-se a responder à questão: “Queremos medir a inflação de quem?”

Para a segunda etapa, segundo Bugelli (1983), é necessário determinar a “cesta básica” do consumo e dos pesos a serem distribuídos.

Padoveze (1987) complementa Bugelli (1983) ao declarar que, para elaborar um índice de inflação, deve-se, no primeiro momento, definir sobre “qual inflação calcular”. Segundo o autor, várias são as alternativas de inflação possíveis dentro de uma empresa. As mais comuns são: a) inflação geral da empresa; b) inflação para cada divisão da empresa; c) inflação por linha de produto; d) inflação por insumos; e) inflação dos custos industriais; e f) inflação dos gastos operacionais.

Em um segundo momento, Padoveze (1987) concorda com Bugelli (1983) ao enfatizar que somente após a definição do tipo de inflação pode-se pensar na “cesta básica” do consumo e dos pesos a serem distribuídos.

O terceiro passo, segundo Bugelli (1983) e Padoveze (1987), consiste em definir as formas e os procedimentos para a coleta dos preços.

Como último passo Ramalho e Pereira (1998), Padoveze (1987) e Bugelli (1983), afirmam que, para se elaborar um índice de inflação, é necessário adotar uma metodologia baseada em métodos estatísticos específicos por meio da utilização de números-índices.

5.2 Modelo empírico utilizado

A literatura emprega diferentes métodos de medida para o cálculo de inflação de empresas. Destacam-se na literatura os modelos de Bugelli (1983), Padoveze (1987) e Braga (1995).

Conforme Parisi (1999), o tema “inflação de empresa” está diretamente relacionado ao conceito de números-índices, existindo “duas principais fórmulas de números índices: índices de preços de Laspeyres e o índice de preços de Paasche” (PARISI, 1999, p. 42).

Na visão de Bugelli (1983), não existe um consenso entre os próprios estatísticos sobre a fórmula correta de apuração de números índices, nem as fórmulas apresentadas são totalmente isentas de restrições teóricas e operacionais.

Dessas situações nasceu o Índice de Preços Próprios (IPP), denominado “Método Inflatec”, ferramenta desenvolvida por Bugelli (1983). Consiste em uma metodologia inovadora que visa mensurar os aumentos de preços das empresas, respaldada cientificamente em conceitos matemáticos, estatísticos e econométricos. Sua grande diferença para os outros modelos reside em definir uma nova metodologia para mensurar o sistema de pesos das cestas, baseada no segmento em que a empresa atua, aliada ainda a uma ponderação dos principais itens da estrutura fixa da empresa.

O método ainda traz como fator diferencial para a apuração da inflação interna da empresa a possibilidade de se adotar uma variação, de acordo com a atualização dos pesos de custos e despesas.

INFLATEC I - Peso móvel periódico

INFLATEC II - Peso móvel atualizado

INFLATEC III – Peso móvel média aritmética

Segundo Bugelli (1983):

INFLATEC I – Peso móvel periódico. Consiste em trabalhar com os pesos dos custos e despesas, apurados conforme as premissas estabelecidas anteriormente, por um período de seis meses. Após este período, em que os pesos são mantidos fixos, um novo levantamento deverá ser feito para rever a composição dos pesos de cada um dos itens que compõem a “cesta básica” da empresa.

INFLATEC II – Peso móvel atualizado. Consiste em atualizar os pesos relativos de cada item dos custos e despesas a cada período de tempo em que o índice é apurado. Para tanto, devem ser considerados os pesos do período imediatamente anterior e o efeito das variações dos preços. Assim, esta versão estabelece que quanto maior o aumento de preços de um item, maior o peso que este item terá na composição da “cesta básica” da empresa.

INFLATEC III – Peso móvel média aritmética. Consiste em atualizar os pesos relativos de cada item dos custos e despesas a cada período de tempo em que o índice é apurado. Para tanto, deve ser considerada a média aritmética dos pesos apurados por meio dos cálculos na série histórica e os efeitos dos aumentos dos preços. Esta versão leva em consideração que, ainda que os aumentos de

preços de determinados itens tenham um peso maior na composição da “Cesta Básica” da empresa, este aumento deve ser confrontado com a média de pesos anteriores. Ocorrendo um aumento significativo em um determinado item, a média apurada por meio da série histórica do período de seis meses tem uma grande representatividade, e portanto seus pesos devem ser ponderados.

Nas versões do INFLATEC II e INFLATEC III também é recomendada a revisão periódica da composição da Cesta básica e critérios de pesos de cada item. Esta reavaliação periódica deve compreender o período mínimo de 6 meses e máximo de 2 anos, dependendo das características própria de cada empresa (BUGELLI, 1983, p. 52).

Utilizou-se nesse trabalho como modelo empírico a versão INFLATEC III®, proposto por Bugelli (1983), para se medir a inflação interna de uma instituição de ensino superior privada.

Para iniciar a demonstração matemática do modelo proposto, é importante lembrar que tornou-se necessário realizar uma análise prévia, conforme citado no item 5.1 desse trabalho, da metodologia para a obtenção da “cesta básica de consumo” da empresa que se deseja calcular o índice de inflação própria.

Para fins de demonstração, supôs-se que a empresa “exemplo” tenha apresentando cinco itens de custos e despesas cujos pesos médios estão discriminados na tabela 6.

Tabela 6
Pesos médios da empresa “exemplo”

ITENS DE CUSTO E DESPESA	PESOS (%)
A	10,00
B	14,00
C	20,00
D	23,00
E	33,00
TOTAL	100,00

Fonte : Adaptado de Bugelli, 1993

É necessário calcular o aumento do preço. Para fins de cálculo, estimou-se para a empresa “Exemplo” um aumento para os próximos dois meses. Porém, para o estudo de caso objeto dessa dissertação, foi realizado na faculdade “ABC” um período de dois anos (tabela 7).

Tabela 7
Aumento de preços nos últimos dois meses da empresa “Exemplo”

MESES ITENS	MÊS 01 (%)	MÊS 02 (%)
A	11,00	15,00
B	15,00	14,00
C	17,00	22,00
D	14,00	13,00
E	29,00	31,00

Fonte : Adaptado de Bugelli, 1993

O INFLATEC III – Peso móvel média aritmética atualiza mensalmente os pesos atribuídos a cada item da “cesta básica”, através da média aritmética dos pesos anteriores e peso atual (tabela 8).

Tabela 8
Cálculo do peso móvel média aritmética – mês 1

ITENS DE CUSTO E DESPESA	PESOS MÉDIO (A) (%)	Variação (B) (%)	PESOS C/AUMENTO (C) (%)	NOVOS PESOS (D) (%)	NOVOS PESOS MÉDIOS (E) (%)
A	10,00	11,00	11,10	9,30	9,65
B	14,00	15,00	16,10	13,49	13,74
C	20,00	17,00	23,40	19,60	19,80
D	23,00	14,00	26,22	21,96	22,48
E	33,00	29,00	42,57	35,66	34,33
TOTAL	100,00		119,39	100,00	100,00

Fonte : Adaptado de Bugelli, 1993

Demonstrações dos cálculos:

1. Pesos médios (A) - retirado da tabela 6.
2. Variação % (B) - retirado da tabela 7.
3. Pesos com aumento (C)

Fórmula para cada item = (peso médio X variação %) + peso médio

4. Novos pesos (D)

Fórmula para cada item = Peso com aumento de cada item

Total acumulado peso

com aumento

5. Novos pesos médios (E)

Fórmula para cada item = (peso médio + novos pesos) / 2

- CÁLCULO DO ÍNDICE DE INFLAÇÃO INTERNA

Fórmula = Total de peso com aumento - 100% = 119,39% - 100% = 19,39%

Tabela 9
Cálculo do peso móvel média aritmética – mês 2

ITENS DE CUSTO E DESPESA	PESOS MÉDIO (A) (%)	VARIAÇÃO (B) (%)	PESOS C/AUMENTO (C) (%)	NOVOS PESOS (D) (%)	NOVOS PESOS MÉDIOS (E) (%)
A	9,65	15,00	11,10	9,15	9,40
B	13,74	11,00	15,67	12,92	13,33
C	19,80	22,00	24,16	19,92	19,96
D	22,40	13,00	25,40	20,04	21,71
E	34,33	31,00	44,97	37,08	35,70
TOTAL	100,00		121,30	100,00	100,00

Fonte : Adaptado de Bugelli, 1993

Demonstrações dos cálculos:

6. Pesos médios (A) - retirado da tabela 8 – novos pesos médios mês 1 .

7. Variação % (B) - retirado da tabela 7.

8. Pesos com aumento (C)

Fórmula para cada item = (peso médio X variação %) + peso médio

9. Novos pesos (D)

Fórmula para cada item = Peso com aumento de cada item

Total acumulado peso com aumento

10. Novos pesos médios (E)

Fórmula para cada item = (peso médio + novos pesos) / 2

- CÁLCULO DO ÍNDICE DE INFLAÇÃO INTERNA

Fórmula = Total de peso com aumento - 100% = 121,30% - 100 % = 21,30%

Na tabela 10, seguem os índices apurados pelo método INFLATEC III – Peso móvel média aritmética, nos meses 1 e 2 da empresa “Exemplo”.

Tabela 10
Índice de Inflação Interna da empresa “Exemplo”

MESES	%
01	19,39
02	21,30

Fonte : Adaptado de Bugelli, 1993

Como se pode observar no exemplo dado, o índice de inflação interna apurado no mês 1 (19,39%) , foi menor do que o mês 2 (21,30%).

5.3 Universo da pesquisa

Para definir o universo de estudo desta pesquisa, optou-se por dividir seu tema três vertentes: a) quanto às áreas de conhecimento; b) quanto à caracterização da pesquisa; e c) quanto à sua classificação, perante seus fins e quanto aos seus meios.

Sobre as áreas de conhecimento, Brandeker (2004) ensina:

Pelo fato das teorias de números-índices possuir aplicação em diversos ramos do conhecimento não sendo específico ao cálculo de índice de preços baseados em teorias econômicas, a pesquisa bibliográfica limitou-se às seguintes áreas de conhecimento: a) economia; b) administração; c) contabilidade; e d) controladoria sob a ótica da Contabilidade Gerencial (BRANDEKER, 2004, p. 22).

Em relação à caracterização da pesquisa, esta se evidencia por meio da elaboração de um modelo conceitual da Inflação de empresas, baseado nos custos reais de uma instituição de ensino superior privada situada na cidade de Belo Horizonte e sua filial em Sete Lagoas, estado de Minas Gerais.

De acordo com a taxonomia proposta por Gil (1996) e Vergara (1998), esta pesquisa pode ser classificada da seguinte maneira em relação aos seus fins e aos seus meios:

a) quanto aos fins:

- Exploratória, uma vez que se busca a aplicação de uma teoria estabelecida, por ter como objetivo uma melhor compreensão de uma ferramenta ainda não utilizada nas IES privadas e por se tratar de um caso revelador, uma vez que o acesso de informações não são facilmente disponíveis; e,

- secundariamente, descritiva, uma vez que se busca conhecer melhor as características da empresa estudada e as implicações da aplicabilidade do modelo em questão;

b) quanto aos meios:

- estudo de caso individual, pois trata-se de uma investigação empírica, buscando-se analisar com profundidade um fenômeno contemporâneo, em contexto real, de acordo com Yin (2005, p. 32),

Com base nestes pontos, o modelo de inflação de instituições de ensino superior privadas a ser proposto deve ser compreendido como específico, sendo, portanto, um modelo para aplicação específica no setor econômico ao qual está inserido.

5.3.1 Delimitações da pesquisa

Em relação à abrangência do estudo e à complexidade em obter as informações necessárias, existem as seguintes delimitações:

a) Utilizou-se o estudo de caso único na unidade da “Faculdade ABC”, em virtude da disponibilização das informações pelos seus dirigentes ao pesquisador, pelo vínculo de trabalho com a instituição.

b) Os dados foram relativos aos anos 2004 e 2005. A restrição ao ano de 2006 deveu-se ao fato de não se poder contar com o fechamento contábil até a defesa da dissertação.

c) Os cálculos foram efetuados sinteticamente, uma vez que a instituição não separa suas despesas e custos por unidade.

6 APLICABILIDADE DO MODELO EM UMA IES PRIVADA – UM ESTUDO DE CASO

6.1 A IES privada escolhida

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi necessário definir uma unidade de análise. Yin (2001) orienta que a escolha da unidade seja pautada da maneira como a pergunta-problema foi definida.

Dessa forma, esta pesquisa, tendo em vista a necessidade de preservação da identidade da instituição, atribuiu-se-lhe o nome fictício de “faculdade ABC”.

A instituição, que iniciou suas atividades em abril de 1999, conta com cerca de 3 mil alunos, distribuídos em duas unidades: Belo Horizonte e Sete Lagoas.

6.1.1 A estrutura organizacional

A estrutura organizacional pode ser vista na figura 3, contemplando uma diretoria geral para as duas unidades –Belo Horizonte e Sete Lagoas–, subordinadas à mantenedora.

Cada unidade, conduzida por um diretor geral, é dividida por produto, havendo três cursos em cada uma, com coordenadores próprios. O diretor geral têm autonomia administrativa sobre quase todos os setores de suas unidades (Biblioteca, Departamento de Compras, Setor de Estágio e Comissão Permanente de Avaliação).

A única restrição de autonomia detectada refere-se à Secretaria Financeira da unidade de Sete Lagoas, que necessita fazer prestação de contas mensalmente à Secretaria Financeira da unidade de Belo Horizonte, uma vez que essa também é responsável pelo Departamento Contábil e Custos da duas unidades. Pode-se assim apresentar as três funções principais das duas unidades:

a) análise e planejamento financeiro; b) administração da estrutura de ativo da empresa; e c) administração de sua estrutura financeira.

Devido ao fato de o número de seus alunos ser muito maior que a de Sete Lagoas (cerca de 2.400 alunos), a unidade de Belo Horizonte também conta com um diretor acadêmico, responsável pela organização de todos os cursos e pelo acompanhamento do trabalho de todos os coordenadores acadêmicos.

A figura 3 mostra o organograma da Faculdade ABC:

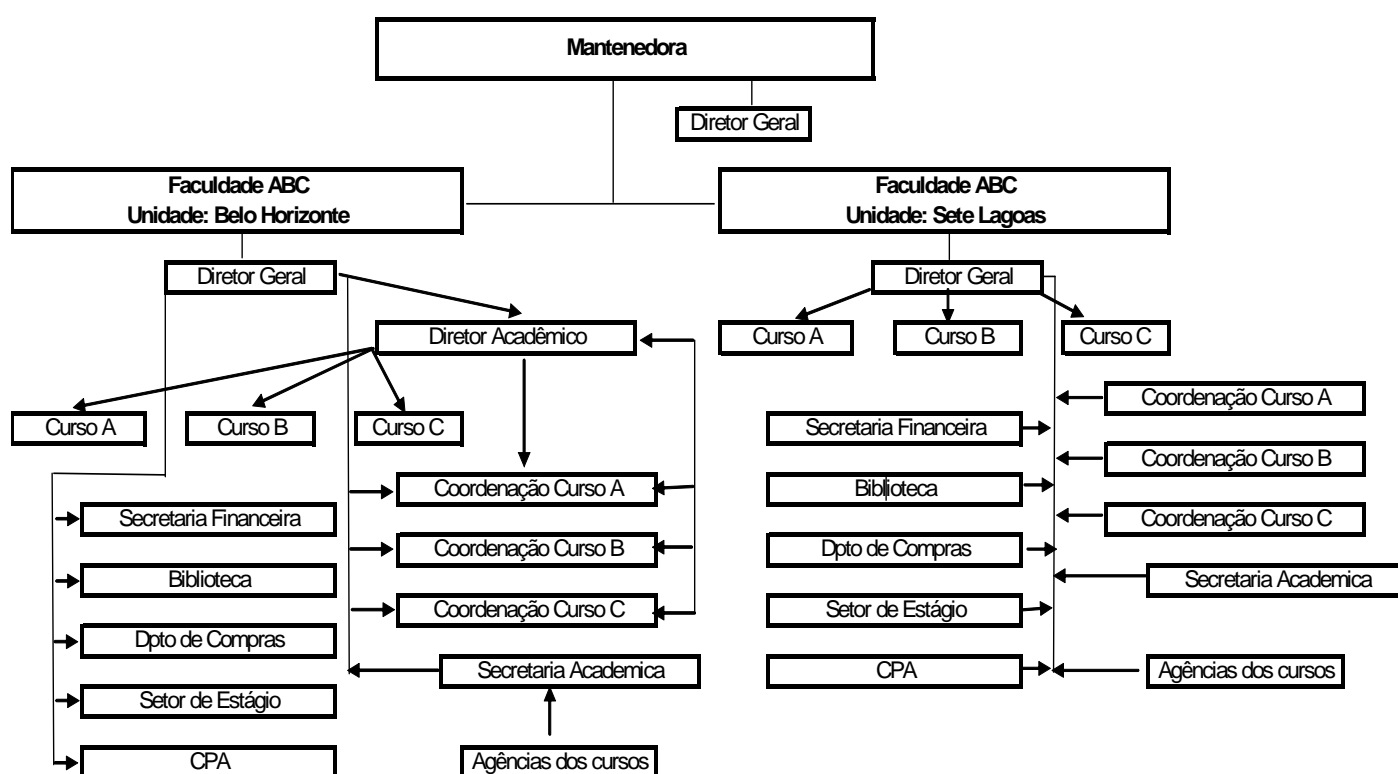


FIGURA 3. Organograma da Faculdade ABC
Fonte : Elaboração do autor, 2007

A gestão de custos das duas unidades é centralizada pela Secretária Financeira da unidade de Belo Horizonte e realizada pelo Setor Contábil, já que esta secretaria é responsável pelas atividades fiscais e societárias. Desse modo, o estudo realizado abrangeu as duas unidades, não sendo possível separá-las, devido à centralização da gestão de custos em Belo Horizonte. Seria interessante uma gestão de custos separada, assim como a instituição de centro de custos por curso.

6.2 Aplicabilidade do modelo para cálculo da inflação interna na faculdade ABC, pelo modelo INFLATEC®

6.2.1 A constituição da cesta básica de consumo

Para se compor a estrutura de custos da Faculdade ABC, foram utilizadas, num primeiro momento, todas as suas contas extraídas da contabilidade convencional.

A instituição, utiliza um plano de contas como forma de organização de seus gastos, o qual é distribuído por contas sintéticas, grupos, subgrupos e itens. A figura 4 mostra o item “gratificações/comissões (3.1.1.01.00002), que está classificado em subgrupo chamado Salários (3.1.1.1.01), que, por sua vez, está enquadrado no grupo Custo por Pessoal (3.1.1) e, conseqüentemente, na conta sintética Custo Educacional (3.1).

3.1 CUSTO EDUCACIONAL

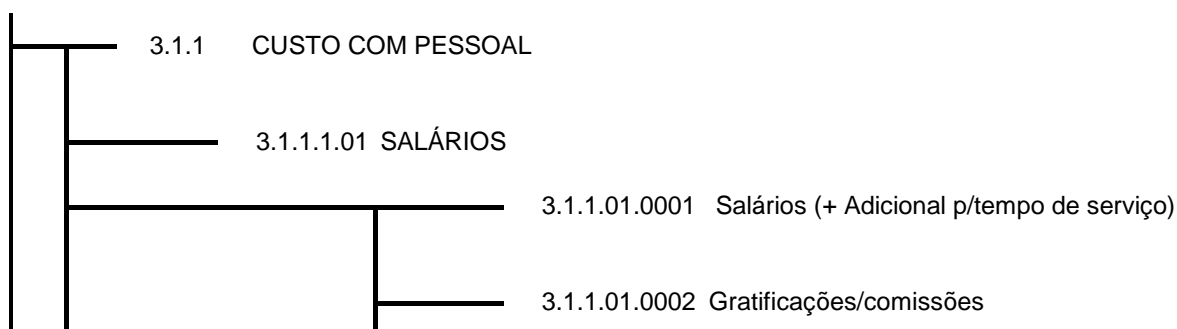


FIGURA 4. Modelo da estrutura contábil da faculdade ABC
Fonte : Elaboração do autor, 2007

Uma análise detalhada do livro razão analítico contábil referente aos anos de 2004 e 2005 mostra que a Faculdade ABC modificou algumas contas de um ano para outro (tabelas do apêndice 1, 2, 4 e 5). Fez-se então necessário, num primeiro momento, reclassificar e equalizar as contas contábeis, para a obtenção de uma mesma massa de dados padronizada de lançamentos, para efeito de comparação. Como resultado deste esforço, tais ajustes geraram duas novas demonstrações de gastos da Faculdade ABC, que podem ser visualizadas nas tabelas 3 e 6 do

apêndice. Estas novas demonstrações formaram a base para todo o estudo de caso. Destaca-se que o estudo realizado não alterou o total das contas de resultado, objetivando apenas a reclassificação dos valores.

Após a reclassificação das demonstrações da Faculdade ABC, foram identificados os itens de maior e de menor peso da empresa, que serviram de bases de comparação e ponderação da estrutura fixa de administração.

Segundo Bugelli (1983), é possível construir cestas de consumos de várias formas, desde as sintéticas até as que vão ao nível de itens. Porém, para se obter a representatividade dos gastos de cada item, existem apenas duas opções: a) trabalhar com um índice externo, a fim de atualizar os valores para a mesma data, criando-se assim uma moeda-teórica; e b) trabalhar com pesos relativos de cada item, por meio da média de sua participação percentual.

Nesta dissertação, utilizou-se a segunda forma para a composição da cesta básica de consumo, obtida da série histórica de gastos no período de janeiro de 2004 a dezembro de 2005.

Após a reclassificação das demonstrações obtidas, pela tabela 11, foi possível ponderar a estrutura de gastos da Faculdade ABC, com base nos anos de 2004 e 2005 (Vide tabela 8 no apêndice – estrutura analítica).

Tabela 11
Ponderação dos grupos baseado na série histórica da Faculdade ABC
Anos 2004 e 2005

ITEM	PONDERAÇÃO (%)
Custos e despesas	100,00
Salários	39,38
Obrigações sociais	23,77
Benefícios	0,68
Cursos e treinamentos	0,07
Material de consumo	0,59
Serviço de publicidade e propaganda	3,82
Prestação de serviços	4,91
Material e serviços de manutenção	1,41
Alugueis	10,54
Outras despesas administrativas	7,35
Despesas de viagem	0,14
Despesas financeiras e bancárias	5,48
Despesas tributárias	0,55
Despesas não dedutíveis	1,32

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, a mão-de-obra e os encargos sociais têm a maior importância econômica para o funcionamento da estrutura, constituindo 63,15% dos gastos da empresa.

O cálculo do peso relativo de cada item de gasto é mostrado na tabela 7 do apêndice.

O montante utilizado para o cálculo do peso relativo na estrutura contábil da Faculdade ABC foi decomposto de uma conta sintética: 3 grupos, 13 subgrupos e 89 itens de gastos.

Bugelli (1983) defende que não é necessário utilizar a totalidade dos gastos de uma organização para calcular a sua inflação interna, podendo eliminar os de menor participação:

A fim de eliminar todos os itens que possuem uma participação inexpressiva, simplificando o método de cálculo e não comprometendo a representatividade, devemos seguir as seguintes etapas: (a) reorganizar os itens em seqüência de valores decrescentes; (b) acumular os pesos percentuais; (c) calcular o percentual dos números de itens acumulados (BUGELLI, 1993, p. 23).

Utilizando as sugestões de Bugelli (1983), realizou-se o procedimento necessário para a eliminação de itens com participação inexpressiva. A tabela 15 demonstra, de forma resumida, os 77 itens eliminados da estrutura da Faculdade ABC (vide tabela 12 do apêndice para demonstração do cálculo dos itens inexpressivos).

Tabela 12
Itens eliminados da composição da cesta básica de consumo da Faculdade ABC

ITEM	%
CUSTOS E DESPESAS	9,46
CPMF	0,55
Vale -transporte	0,51
Material de expediente	0,47
Outdoor e ônibus	0,46
Serviço de informática	0,44
IPTU	0,41
Outras despesas	0,40
Tarifa bancaria	0,37
Lanches e refeições	0,36
Serviço de cópias e reprografia	0,35
Tarifa de cobrança	0,34
Multas e encargos	0,34
Impressos e formulários	0,32
Telecomunicações/links	0,28
Serviço de conservação e limpeza	0,27
Comunicação e marketing	0,27
Promoções e eventos	0,24
Serviço de transportes de alunos/prof	0,22
Correios	0,21
Custos Processuais	0,18
Assistência médica	0,16
Material de limpeza	0,15
Rádio e televisão	0,14
Serviço de segurança e vigilância	0,14
Juros s/ parcelas	0,14
Contribuição patronal	0,13
Passagem	0,12
Água	0,12
Livros, jornais e assinaturas	0,12
Jornais e revistas	0,11
Serviços de terceiros - pessoa física	0,11
Taxi e condução	0,10
Outras taxas e impostos	0,10
IOF	0,10
Cursos e treinamentos	0,07
Outros materiais de consumo	0,07
Bens de natureza permanente	0,07
Comemorações	0,05
Material de proteção/uniformes	0,05
Previdência privada	0,04
Seguros	0,04
Alvará de localização	0,04
Veiculos - combustiveis e manutenção	0,03
Juros sobre conta garantida	0,03
Recrutamento e seleção	0,03
Frete e carretos	0,03
Aluguéis de máquinas e equipamentos	0,02
Despesas cartorarias	0,02
Segurança e medicina do trabalho	0,02
Aluguéis de veiculos	0,02
Auto de infração	0,02
INSS s/ processos trabalhistas	0,02
Otos aluguéis	0,02
IRRF s/ processos trabalhistas	0,01
Refeições	0,01
IOF	0,01
Hotéis	0,01
Medicamentos	0,01
Multas e moras fiscais	0,00
Aluguéis de equipamentos de informática	0,00
Material de cozinha	0,00
Combustíveis	0,00
Desconto concedido	0,00
(-) Recuperação de despesas	0,00
Material Esportivo	0,00

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Pode-se observar pelos dados apresentados pela tabela 12, que existem nove itens da estrutura que representam menos de 0,01% do custo total da Faculdade ABC.

Com os cálculos efetuados, os itens de menor representatividade alcançaram 9,46% do total dos custos.

Após a eliminação dos itens de menor representatividade, os itens restantes, utilizados para a aferição da inflação interna da estrutura fixa da administração, totalizaram 90,54% do total. A composição desse montante pode ser visualizada pela tabela 13.

Tabela 13
Itens selecionados que irão compor a cesta básica de consumo da Faculdade ABC

ITEM	PONDERAÇÃO (%)
CUSTOS E DESPESAS	90,54
Salários (+ adicional por tempo de serviço)	37,54
INSS	9,98
Imóveis	7,39
FÉRIAS	4,78
13º salário	3,14
FGTS	3,14
Condomínios	3,08
Serviço prestados por outros	2,30
Diversos	2,11
Juros	2,08
Leasing	1,85
Serviço de consultoria e assessoria	1,66
Encargos sobre férias	1,57
Encargos financeiros	1,53
Uso da marca	1,45
Outras despesas	1,30
Encargos sobre 13º salários	1,17
Energia elétrica	1,16
Avisos e indenizações	1,02
Serviço de manutenção e reparo	0,99
Acordos judiciais	0,73
Telefones	0,58

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

A análise da tabela 13 em relação ao número de itens permite concluir que foram selecionados 22 de um total de 89 itens da estrutura de gastos da Faculdade ABC, que representam 24,72% do total de itens da estrutura dos gastos desta instituição. Assim, os parâmetros para a composição de índice sugeridos por Bugelli (1983) foram atendidos.

Os parâmetros que recomendamos adotar no método INFLATEC como critério de exclusão dos itens de custo com pouca representatividade é o seguinte: a) no mínimo 85% do custo total dos produtos devem estar representados; b) o número de itens não deverá ser superior a 60%. A

exceção será feita no caso em que a primeira premissa não seja atendida, ou seja, 85% do custo total dos produtos (BUGELLI, 1993, p.32).

Ainda segundo Bugelli (1983, p.26), “como último passo, é preciso redistribuir os pesos dos itens excluídos pelos itens selecionados”.

A tabela 14 apresenta a nova redistribuição percentual do itens selecionados pela Faculdade ABC.

Tabela 14
Itens com a nova estrutura de redistribuição de pesos da Faculdade ABC

ITEM	% PESO 2004 e 2005	% PESO REDISTRIBUIDO
CUSTOS E DESPESAS	90,54	100,00
Salários (+ adicional por tempo de serviço)	37,54	41,46
INSS	9,98	11,02
Imóveis	7,39	8,16
FÉRIAS	4,78	5,27
13º salário	3,14	3,47
FGTS	3,14	3,46
Condomínios	3,08	3,41
Serviço prestados por outros	2,30	2,54
Diversos	2,11	2,34
Juros	2,08	2,30
Leasing	1,85	2,04
Serviço de consultoria e assessoria	1,66	1,83
Encargos sobre férias	1,57	1,73
Encargos financeiros	1,53	1,69
Uso da marca	1,45	1,60
Outras despesas	1,30	1,44
Encargos sobre 13º salários	1,17	1,29
Energia elétrica	1,16	1,28
Avisos e indenizações	1,02	1,12
Serviço de manutenção e reparo	0,99	1,09
Acordos judiciais	0,73	0,81
Telefones	0,58	0,65

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Pode-se observar que os maiores gastos da instituição, depois da nova redistribuição de pesos são representado pelos salários.

Ao unir os itens que apresentam semelhança nesta nova estrutura, tem-se o seguinte resultado, conforme apresentado pela figura 5.

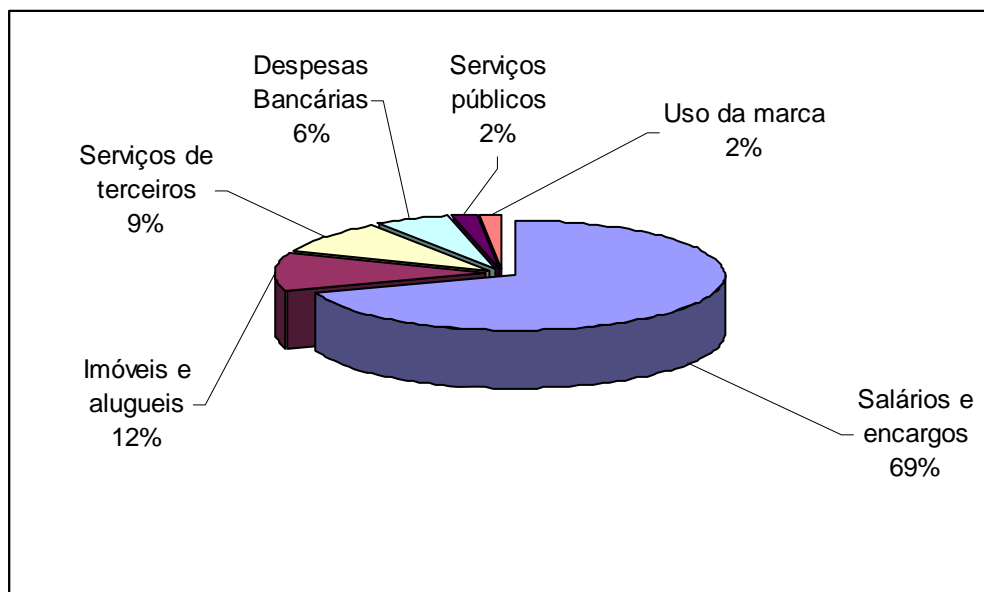


FIGURA 5. Agrupamento dos 22 itens da cesta em grandes grupos
 Fonte : Elaboração do autor, 2007

Pode-se verificar pela figura 5 que 81% da estrutura da cesta de consumo da Faculdade ABC é influenciada pelos grupos de salários e encargos e pelos gastos em aluguéis e imóveis.

6.2.2 Estabelecimento das formas e procedimentos para a coleta dos preços

Determinados os pesos do grupo de gastos da Faculdade ABC, é necessário tratar dos procedimentos para a coleta dos preços nos anos de 2004 e 2005.

Segundo Bugelli (1983, p. 26), “o primeiro passo é identificar, a cada despesa, os fatores que influenciam os seus aumentos de preços”.

Com base nas sugestões de Bugelli (1983), confeccionou-se a tabela 15 que apresenta a estrutura de indexadores utilizada para a confecção do estudo proposto.

Tabela 15
Fatores que influenciam o aumento de preços da Faculdade ABC

Descrição	Pesos	Indexadores
	100,00	
Salários (+ adicional por tempo de serviço)	41,46	Fator de correção dos salários
INSS	11,02	Fator de correção dos salários
Imóveis	8,16	IGP-DI
FÉRIAS	5,27	Fator de correção dos salários
13º salário	3,47	Fator de correção dos salários
FGTS	3,46	Fator de correção dos salários
Condomínios	3,41	IGP-DI
Serviço prestados por outros	2,54	IGP-DI
Diversos	3,77	IGP-DI
Juros	2,30	Taxa selic
Leasing	2,04	Taxa selic
Serviço de consultoria e assessoria	1,83	IGP-DI
Encargos sobre férias	1,73	Fator de correção dos salários
Encargos financeiros	1,69	Taxa selic
Uso da marca	1,60	IGP-DI
Encargos sobre 13º salários	1,29	Fator de correção dos salários
Energia elétrica	1,28	Variação tarifa E.E Cemig
Avisos e indenizações	1,12	Fator de correção dos salários
Serviço de manutenção e reparo	1,09	IGP-DI
Acordos judiciais	0,81	Fator de correção dos salários
Telefones	0,65	Variação tarifa pela Anatel

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Conforme mostra a tabela 15, os seguintes indexadores foram utilizados para se verificar a variação dos preços da Faculdade ABC: a) Fator de correção de salários, por meio dos dissídios coletivos apurados pelo sindicato da categoria nos anos de 2004 e 2005; b) taxa Selic – foi apurada a variação inflacionária desse indexador para corrigir os itens financeiros da Faculdade ABC; c) IGP-DI – foi utilizado esse índice, uma vez que o censo de contratos de aluguéis da Faculdade ABC utiliza esse fator de correção contratual; e d) fatores de correção pela CEMIG e ANATEL para correção de serviços públicos.

Calcularam-se as variações mensais dos elementos base de comparação dos tipos de gastos gerados pela Faculdade ABC, durante os anos de 2004 e 2005, utilizando-se os pesos médios anuais, contidos na cesta de itens da estrutura fixa de administração.

A tabela 16 mostra dois meses ordenados que servem de exemplo para a apuração da variação de preços sofridos pela instituição. As tabelas 16 e 17 inclusas no apêndice mostram a totalidade dos cálculos dessas variações.

Tabela 16
 Variação sofrida nas despesas operacionais pela Faculdade ABC
 nos meses de janeiro de 2004 e dezembro de 2005

ITEM	jan-04 (%)	dez-05 (%)
Salários (+ adicional por tempo de serviço)	100,00	110,09
INSS	100,00	110,09
Imóveis	100,80	142,16
FÉRIAS	100,00	110,09
13º salário	100,00	110,09
FGTS	100,00	110,09
Condomínios	100,65	125,77
Serviço prestados por outros	100,80	142,16
Diversos	100,80	142,16
Juros	101,02	147,22
Leasing	101,02	147,22
Serviço de consultoria e assessoria	100,80	142,16
Encargos sobre férias	100,00	110,09
Encargos financeiros	101,02	147,22
Uso da marca	100,80	142,16
Encargos sobre 13º salários	100,00	110,09
Energia elétrica	100,00	135,52
Avisos e indenizações	100,00	110,09
Serviço de manutenção e reparo	100,80	142,16
Acordos judiciais	100,00	110,09
Telefones	100,00	111,13

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Conforme retratado pela tabela 16, os itens referentes aos encargos financeiros sofreram a maior oscilação de preços no período do caso estudado, uma vez que o número índice de janeiro/04 foi de 101,0, enquanto em dezembro/05 finalizou em 147,2.

6.2.3 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos operacionais utilizados nesta dissertação foram decorrentes da aplicação do MÉTODO INFLATEC®, desenvolvido por Bugelli (1983).

Mais especificamente, utilizou-se a subdivisão “INFLATEC III – Peso Móvel Média Aritmética”, apresentado no item 5.1 deste trabalho, por refletir, com

uma maior precisão o que ocorre efetivamente em uma empresa, mesmo envolvendo maior trabalho para o seu cálculo.

Todos os cálculos realizados estão explicitados nas tabelas 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 e 30 do apêndice. Particularmente, a tabela 17 detalha o cálculo para o período inicial a saber, janeiro de 2004.

Tabela 17
Demonstração do cálculo de inflação interna no mês de janeiro de 2004

ITEM	Peso Médio 2004-2005	jan/04			
		variação %	Peso com aumento (%)	Novos pesos (%)	Novos pesos médios mês 1 (%)
Salários (+ adicional por tempo de serviço)	41,46	-	41,46	41,36	41,41
INSS	11,02	-	11,02	11,00	11,01
Imóveis	8,16	0,80	8,23	8,21	8,19
FÉRIAS	5,27	-	5,27	5,26	5,27
13º salário	3,47	-	3,47	3,46	3,46
FGTS	3,46	-	3,46	3,46	3,46
Condomínios	3,41	0,65	3,43	3,42	3,41
Serviço prestados por outros	2,54	0,80	2,56	2,56	2,55
Diversos	3,77	0,80	3,80	3,79	3,78
Juros	2,30	1,02	2,32	2,32	2,31
Leasing	2,04	1,02	2,07	2,06	2,05
Serviço de consultoria e assessoria	1,83	0,80	1,84	1,84	1,83
Encargos sobre férias	1,73	-	1,73	1,73	1,73
Encargos financeiros	1,69	1,02	1,70	1,70	1,69
Uso da marca	1,60	0,80	1,62	1,61	1,61
Encargos sobre 13º salários	1,29	-	1,29	1,29	1,29
Energia elétrica	1,28	-	1,28	1,28	1,28
Avisos e indenizações	1,12	-	1,12	1,12	1,12
Serviço de manutenção e reparo	1,09	0,80	1,10	1,10	1,09
Acordos judiciais	0,81	-	0,81	0,80	0,81
Telefones	0,65	-	0,65	0,64	0,64
Total			100,24	100,00	100,00
Índice de preço próprio			0,24		

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Cálculo para o mês de janeiro de 2004:

- A) Pesos médios 2004/ 2005 - retirado da tabela 14 - % do peso redistribuído.
- B) Variação % - retirada da tabela 17 do apêndice.
- C) Pesos com aumento

Fórmula para cada item = (peso médio X variação %) + peso médio

Exemplo: Imóveis = (8,16 % x 0,80 %) + 8,16%

$$= 0,07\% + 8,16\% = 8,23\%$$

D) Novos pesos

Fórmula para cada item = $\frac{\text{Peso com aumento de cada item}}{\text{Total acumulado peso com aumento}}$

Exemplo: Imóveis = $8,23\% / 100,24\%$
 $= 8,21\%$

E) Novos pesos médios

Fórmula para cada item = $(\text{peso médio} + \text{novos pesos}) / 2$

Exemplo: Imóveis = $(8,23\% + 8,21\%) / 2$
 $= 8,19\%$

Neste caso, trabalhou-se com uma média aritmética mensal, possível de mensurar a inflação interna da empresa em estudo. Foram eliminados aqueles itens que entram na despesa contábil mas não apresentam representatividade na confecção do índice de inflação interna da empresa.

Após o efetivo cálculo mensal, pelas tabelas 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 e 30 do apêndice, podem-se observar os seguintes índices de inflação interna da Faculdade ABC, conforme demonstrado pela tabela 18, referente os anos de 2004 e 2005.

Tabela 18
Resumo dos índices de inflação interna na Faculdade ABC no período de 2004 a 2005

INFLAÇÃO INTERNA	
Mês	%
janeiro-04	0,24
fevereiro-04	3,07
março-04	0,26
abril-04	0,50
maio-04	0,41
junho-04	0,39
julho-04	0,39
agosto-04	0,41
setembro-04	0,15
outubro-04	0,18
novembro-04	0,26
dezembro-04	0,19
janeiro-05	3,95
fevereiro-05	8,48
março-05	0,16
abril-05	0,43
maio-05	0,43
junho-05	0,25
julho-05	(0,09)
agosto-05	(0,20)
setembro-05	(0,15)
outubro-05	(0,32)
novembro-05	(0,01)
dezembro-05	0,28

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

Observa-se que durante os 24 meses calculados, os meses de julho/05, agosto/05, setembro/05, outubro/05 e novembro/05 apresentaram deflação na Faculdade ABC.

6.2.4 Comparação da Inflação Interna da Faculdade ABC com o IPCA –IPEAD/MG e com o IGP–DI/FGV

A comparação da inflação interna apurada pela Faculdade ABC com os índices de inflações fornecidos pelo IPCA –IPEAD/MG e pelo IGP–DI/FGV pode ser visualizada pela tabela 19 e figura 6:

Tabela 19

Comparativo do índice mensal de Inflação interna na faculdade ABC X índice mensal de inflação apurado pelo IPCA –IPEAD/MG X índice mensal de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – anos: 2004 a 2005

Mês	Inflação Interna Faculdade ABC (%)	IPCA -IPEAD/MG (%)	IGP-DI/FGV (%)
janeiro-04	0,24	0,98	0,80
fevereiro-04	3,07	0,31	1,08
março-04	0,26	0,48	0,93
abril-04	0,50	0,49	1,15
maio-04	0,41	1,25	1,45
junho-04	0,39	0,59	1,29
julho-04	0,39	0,50	1,14
agosto-04	0,41	1,05	1,31
setembro-04	0,15	0,12	0,48
outubro-04	0,18	0,14	0,53
novembro-04	0,26	1,08	0,82
dezembro-04	0,19	1,43	0,52
janeiro-05	3,95	0,50	0,33
fevereiro-05	8,48	0,16	0,40
março-05	0,16	0,74	0,99
abril-05	0,43	0,96	0,51
maio-05	0,43	0,76	(0,25)
junho-05	0,25	(0,22)	(0,45)
julho-05	(0,09)	0,26	(0,40)
agosto-05	(0,20)	(0,12)	(0,79)
setembro-05	(0,15)	0,13	(0,13)
outubro-05	(0,32)	0,41	0,63
novembro-05	(0,01)	0,47	0,33
dezembro-05	0,28	0,97	0,07

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

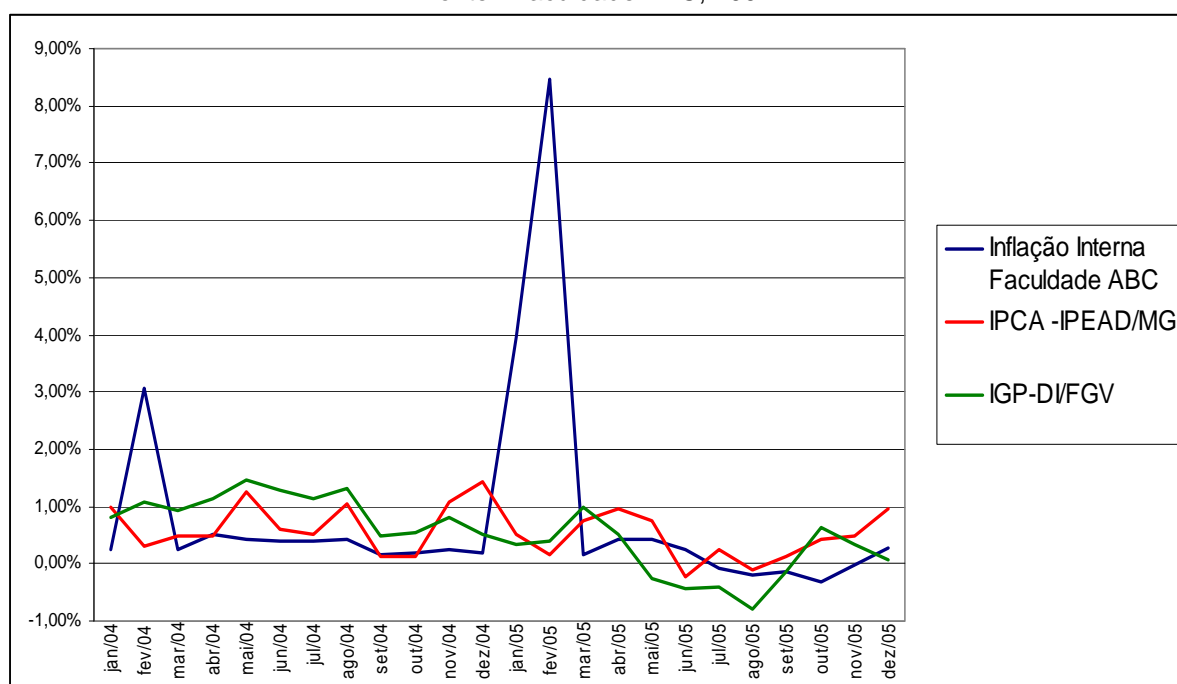


FIGURA 6: Comparativo do índice mensal de inflação interna na Faculdade ABC X índice mensal de inflação apurado pelo IPCA –IPEAD/MG X índice mensal de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 a 2005
Fonte : Elaboração do autor, 2007

Observa-se que nos períodos de fevereiro/04 e fevereiro/05 o índice de inflação própria, apurado pela Faculdade ABC, difere significadamente dos índices calculados pelo IPCA –IPEAD/MG e pelo IGP–DI/FGV.

A verificação dos dados primários da Faculdade ABC permitiu concluir que as oscilações ocorreram devido ao aumento dos dados propiciado pela convenção coletiva de trabalho, realizada pelo Sindicato dos Professores de Minas Gerais (SINPRO/MG).

Tais variações foram de extrema relevância e significado para a Faculdade ABC, uma vez que os outros índices, como são específicos, não mostram estas alteração setoriais.

Realizou-se a comparação entre a inflação interna acumulada apurada na Faculdade ABC nos anos de 2004 e 2005 e as inflações fornecidas pelo IPCA – IPEAD/MG no mesmo período e pelo IGP–DI/FGV. Tal estudo pode ser visualizado pela tabela 20 e figura 7:

Tabela 20

Comparação entre: índice acumulado de inflação interna na Faculdade ABC X índice acumulado de inflação apurado Pelo IPCA –IPEAD/MG X índice acumulado de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 a 2005

Mês	Inflação Interna Faculdade ABC (%)	IPCA -IPEAD/MG (%)	IGP-DI/FGV (%)
janeiro-04	0,24	0,98	0,80
fevereiro-04	3,31	1,29	1,89
março-04	3,58	1,78	2,84
abril-04	4,10	2,28	4,02
maio-04	4,53	3,56	5,53
junho-04	4,93	4,17	6,89
julho-04	5,34	4,69	8,11
agosto-04	5,78	5,79	9,52
setembro-04	5,93	5,91	10,05
outubro-04	6,12	6,06	10,63
novembro-04	6,39	7,21	11,54
dezembro-04	6,59	8,74	12,12
janeiro-05	10,80	9,28	12,49
fevereiro-05	20,20	9,46	12,94
março-05	20,38	10,27	14,06
abril-05	20,91	11,33	14,64
maio-05	21,43	12,17	14,35
junho-05	21,73	11,93	13,84
julho-05	21,62	12,22	13,38
agosto-05	21,38	12,08	12,49
setembro-05	21,20	12,23	12,34
outubro-05	20,81	12,69	13,05
novembro-05	20,80	13,22	13,42
dezembro-05	21,13	14,32	13,50

Fonte : Faculdade ABC, 2007.

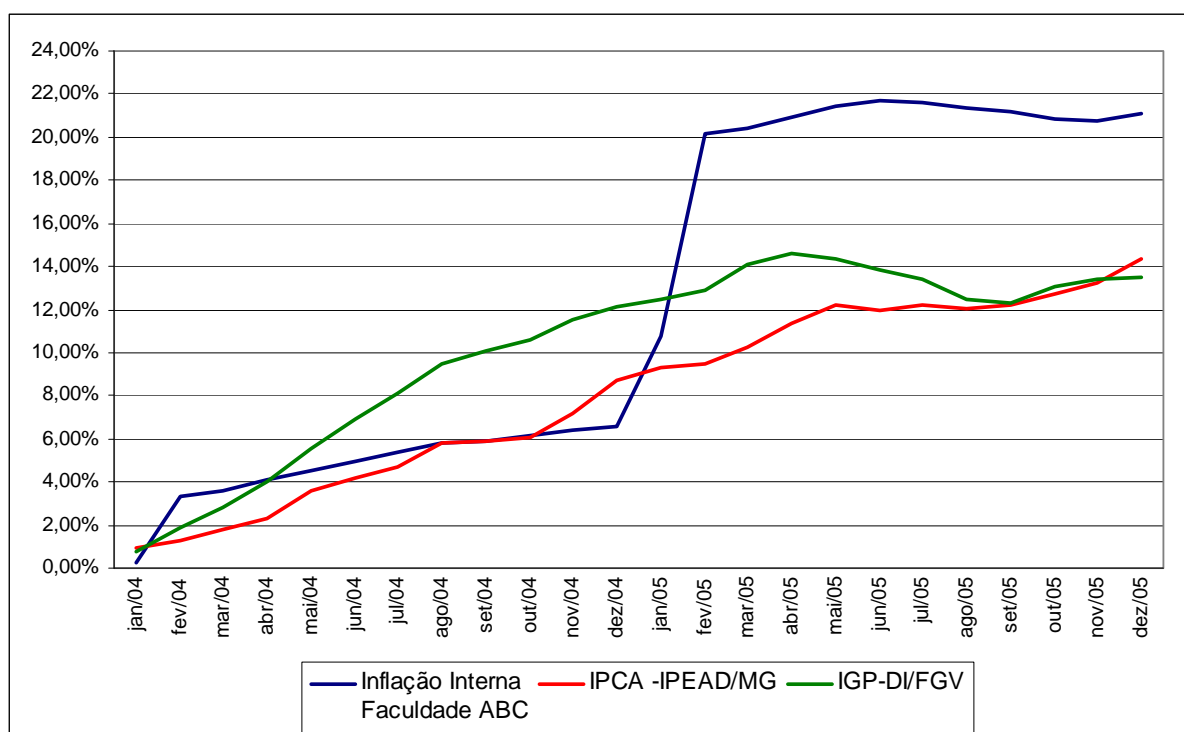


FIGURA 7: Comparação entre: índice acumulado de inflação interna na Faculdade ABC X índice acumulado de inflação apurado pelo IPCA –IPEAD/MG X índice acumulado de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV – Anos: 2004 a 2005

Fonte : Elaboração do autor, 2007

Observa-se que o índice de inflação própria acumulado nos anos de 2004 a 2005 apurado na Faculdade ABC difere significativamente dos formulados pelo IPCA –IPEAD/MG e pelo IGP–DI/FGV no mesmo período.

O índice de inflação própria acumulado nos anos de 2004 e 2005 apurado na Faculdade ABC apresentou aumento de 21,13% nos anos de estudo, enquanto os calculados pelo IPCA –IPEAD/MG e pelo IGP–DI/FGV sobre o mesmo período foram de 14,32% em 2004 e 13,50% em 2005.

A aplicação da metodologia escolhida para o presente estudo de caso permite explicitar as seguintes características do índice de inflação interna da Faculdade ABC:

a) Quanto à cesta básica de itens de consumo – itens de custo

A Faculdade ABC, considerando as duas unidades em conjunto e os seis cursos superiores, devido à sua forma de gestão contábil de custos, possui 89 itens de custos, agrupados em 13 subgrupos, 3 grupos e 1 conta. Deste total, 77 itens (86%) são inexpressivos, isto é, têm uma participação inferior a 10%.

Para as finalidades deste estudo, estes itens foram eliminados da cesta básica. Dessa forma, a cesta básica da Faculdade ABC passou a ser composta por apenas 22 itens que, no entanto, respondem por 90,54% do total da cesta e após a ponderação, 100% do total, com o peso redistribuído. Verificou-se que 69% do total de custos e despesas refere-se a salários e encargos, 12% a aluguéis e imóveis; 9% a serviços de terceiros; 6% a despesas financeiras com bancos, 2% a serviços públicos e 2% a uso da marca.

b) Os aumentos de preços no período

Após a escolha dos indexadores existentes no mercado (utilizados geralmente pelas empresas), em dois períodos-início do ano de 2004 e fim do ano seguinte-, observou-se que a maior variação sofrida atingiu os custos de empréstimos (juros e leasing) com aumento de 47,2% no período, além de encargos financeiros. Além desses, observa-se um aumento de 42,2% em aluguéis, serviços de outros, diversos, serviços de consultoria, uso da marca e serviços de manutenção e reparo. Outra grande variação foi a de energia elétrica (35,5%). Os demais itens

sofreram variações de mais de 10%, com grandes aumentos em 2005, quando medidas pelos números índices.

c) Quanto ao método mais apropriado

Usando-se o método de inflação interna, observou-se que durante os 24 meses observados 5 meses apresentaram resultados negativos de inflação (julho, agosto, setembro, outubro, novembro de 2005), sendo o mês com maior aumento o de fevereiro de 2005 (8,48%), seguido por janeiro de 2005 (3,95%) e fevereiro de 2004 (3,07%). Estes aumentos foram basicamente decorrentes dos aumentos nos salários, encargos e reajuste de aluguéis, em fevereiro de 2004; aumento de aluguéis, em janeiro de 2004 e ao reajuste de salários, em fevereiro de 2004.

No que se refere à deflação observada nos meses de julho a novembro de 2005, observou-se que motivo principal de sua decorrência foi a diminuição dos juros bancários praticados pelos bancos brasileiros, devido a uma forte concorrência no setor, aliada a um novo patamar de juros praticados pelo Banco Central do Brasil.

d) Comparação da inflação interna com índices de mercado

Em apenas dois meses, setembro e outubro de 2004, o índice de inflação interna e o IPCA-IPEAD/MG não apresentam diferenças significativas: 0,03% e 0,04%, respectivamente.

Em comparação com os meses de fevereiro dos dois anos estudados, os índices, foram bastante diferentes, devido à questão salarial. Em fevereiro de 2004, o índice de inflação interna ficou em 3,07%, enquanto o IPCA-IPEAD/MG foi de apenas 0,31% e o IGP-DI/ FGV de 1,08%. Em fevereiro de 2005, o índice de inflação interna ficou em 8,48%, enquanto o IPCA-IPEAD/MG foi de 0,16% e o IGP-DI/ FGV foi de 0,40%, respectivamente.

Observou-se que o índice de inflação própria acumulado dos dois anos foi bastante diferente dos índices de mercado (21,13% contra 14,32% e 13,5%).

Isso se deve, basicamente, à diferença da composição da cesta da Faculdade ABC, que contempla em sua fórmula itens de custos, como: salários e encargos, aluguel de imóveis, serviços de terceiros e despesas financeiras, enquanto que o IPCA-IPEAD/MG apura a variação de preços nos bens consumidos

por famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos e o IGP-DI/FGV apresenta em sua fórmula a média ponderada do IPA (60%), IPC (30%) e INCC (10%) no período compreendido entre o primeiro e o último dia do mês de referência.

7 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa tratado nesta dissertação prende-se à ausência de instrumentos de planejamento estratégico de custos para instituições de ensino superior privado (IESP). A pergunta de partida formulada orienta-se no sentido de buscar meios sobre como contribuir para o desenvolvimento de um desses instrumentos.

Em decorrência do exposto, tomou-se com objetivo geral desta dissertação extrair, mediante um estudo de caso, elementos úteis ao desenvolvimento de um instrumento estratégico de custos, por meio do qual as instituições de ensino superior privado poderão melhor se posicionar em um ambiente cada vez mais competitivo nesse tipo de atividade, conforme analisado na introdução deste trabalho. Cabe liminarmente destacar que o autor reconhece, como enfatizado por Yin (2001), a impropriedade de qualquer tentativa de generalização estatística de um estudo de caso. Não obstante, ainda de acordo com Yin (2001), podem-se extrair de tal estratégia elementos que contribuam para um melhor conhecimento do tema em questão mediante seu aprofundamento.

Particularmente, o presente estudo de caso revelou os seguintes aspectos da questão referente aos instrumentos para uma gestão estratégica de custos:

- Um índice de inflação interna é, de fato, um instrumento tanto gerencial como de planejamento estratégico de custos, sem o qual as IES privadas podem ser induzidas a uma percepção distorcida da trajetória de seus custos. De fato, o presente estudo de caso mostrou que a utilização de índices gerais de preços como IPC ou IGP pode traduzir-se em balizadores bastante inadequados para uma fixação dos preços a serem praticados pelas IES privadas. As tabelas 19 e 20 quantificam de modo bastante ilustrativo essa questão.
- Um índice de inflação interna, como aqui desenvolvido, permite às IES privadas procederem a simulações estratégicas objetivando anteciparem-se a possíveis impactos de alterações nas trajetórias de cada um dos seus itens de custos sobre a evolução da sua inflação como um todo. No presente caso, é altamente significativo para a Faculdade ABC o impacto de qualquer alteração na política salarial, conforme retratado na tabela 14 e no gráfico 5. Tal constatação é, naturalmente, decorrente do fato de tratar-se, neste estudo de caso, de uma empresa prestadora de um serviço que demanda um profissional bastante especializado, como é o caso de professor de ensino superior.
- Fica também evidente que o índice de inflação interna desenvolvido neste estudo de caso constitui ferramenta salutar aos gestores para a tomada de decisão em relação à correção de mensalidades, negociações salariais, negociações com fornecedores e prestadores de serviços, entre outros. O índice desenvolvido deve ser considerado um instrumento de gestão estratégica, por explicitar a importância econômica dos itens que afetam de modo significativo o equilíbrio econômico-financeiro das IES privadas.
- A contribuição do presente estudo de caso reside, em função de todo o exposto, em apontar caminhos para alcançar uma melhor operacionalização

do conceito de “gestão estratégica de custos”. O autor acredita que o índice de inflação interna aqui analisado representa um indicador importante de tal construto. Mostrar os benefícios de tal indicador é, certamente, contribuir para que o conceito de gestão estratégica de custos possam ser mais bem compreendido e utilizado na área da administração.

- O mestrando acredita ter também trazido uma contribuição metodológica ao mostrar, por meio do presente estudo de caso, todas as etapas do procedimento metodológico a ser seguido na elaboração deste instrumento de gestão estratégica de custos. Cabe, adicionalmente, destacar que não se conhece estudo de caso desenvolvido sobre este tema em uma IES privada como o aqui realizado.

- Em termos de recomendação, o autor sugere que a metodologia aqui mostrada seja aplicada a outros “casos”, para ampliar a possibilidade de generalização sobre o tema da gestão estratégica de custos.

REFERÊNCIAS

ACKLEY, Gardener. **Teoria macroeconômica**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. p.423-464.

AFONSO, Tarcisio. **Modelos de inflação interna e de custeio baseado em atividades**: direcionadores da excelência empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG. [19--] 13p.

AGUIAR, Carlos Moacir Duarte Meira. **Gestão Profissional do Ensino Superior: uma demanda emergencial**. São Paulo. 2004. Disponível em: <www.Revista <http://www.gestaouniversitaria.com.br/>>. Acesso em: 26 mai. 2007

ALMEIDA, Antônio Luiz Mendes. **A tirania do Estado**. Rio de Janeiro. 16 nov. 2006. Disponível em:< http://www.funadesp.org.br/clipping/email_edicao_novo.asp?numero=190#4918>. Acesso em: 24 nov. 2006.

ANDES: governo deve fortalecer universidades públicas. **Portal Terra educação**. 14 out. 2006. Disponível em: < <http://noticias.terra.com.br/brasil/interna/0,,OI1190661-EI994,00.html>>. Acesso em: 24 nov.2006

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S. e YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AVANÇO do ensino superior é insuficiente. **Folha de São Paulo**, São Paulo 12 nov. 2006. Disponível em: < http://www.olharvirtual.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=140&codigo=2>. Acesso em: 24 nov.2006.

BONASSOLI, José Alberto. Você já calculou a inflação interna da sua empresa. **IOB**, São Paulo, ano 99, n. 37, p.23-25, set.1999

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas. 1998. 416 p.

BRAGA, Ryon. **A questão da renda familiar na expansão do ensino superior privado**. [200-]. Disponível em < <http://www.hoper.com.br/bussola/artigo.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

_____. **A consolidação do setor de ensino superior privado**. 2006. Disponível em < <http://www.hoper.com.br/bussola/artigo.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Acabou a fartura: análise setorial do ensino superior privado no Brasil**. 2005. Disponível em < <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=10783> >. Acesso em: 15 set. 2005.

BRANDEKER, Fabrício. **O Índice de inflação interna das linhas rodoviárias intermunicipais como instrumento de auxílio no reajuste de preços das tarifas de passagens do estado de São Paulo**. 2004. 103 f. Monografia (Conclusão de curso) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto-SP, 2004.

BRASIL. Lei n. 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1996.

_____. Decreto n. 2.306 de 19 de agosto de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 ago. 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

_____. Lei n. 9.870 de 23 de novembro de 1999. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 nov. 1999.

_____. Decreto n. 3.274 de 6 de dezembro de 1999. Regulamenta o § 4º do art.1º da Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre o valor total das anuidades escolares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 07 dez. 1999.

_____. Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001(a). Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providencias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. . Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

_____. Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001(b). Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 set. 2001. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

_____. Lei n. 10.260 de 12 de julho de 2001(c). Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jul. 2001. . Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Lei10260.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

_____. Medida Provisória n. 2.173-23 de 26 de julho de 2001(d). Altera dispositivos da Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre o valor total das anuidades escolares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 Jul. 2001.

_____. Medida Provisória n. 213 de 10 de setembro de 2004. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidade beneficentes de assistência social no ensino superior, e dá outras providencias. Disponível em: <www.mec.gov.br/acs/pdf/Prouni.pdf> Acesso em: out. 2004.

_____. Lei n. 11.096 de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras

providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jan. 2005. . Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm>. Acesso em: 26 nov. 2006.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. '**Provão 2000**: exame nacional de cursos. Comissões'. Disponível em: <www.inep.gov.br/enc/provao2000/comissoes.htm> Acesso em: abril 2006.

BUGELLI, Sílvio. **Inflação interna**: conhecendo o custo de vida real da sua empresa (Método Inflatec®) . São Paulo: Cempre, 1983. 75 p.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. UNIVERSIDADES mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v. 14, n. 1, p. 61-72, jan.-mar. 2001.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MIRANDA Luiz Carlos; CALLADO, Antônio André Cunha. **Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções**. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000100006&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em: 26 de maio de 2007

CARVALHO, Márcia Marques de. Projeção da matrícula no ensino superior no Brasil, por dependência administrativa: um exercício preliminar. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 26. 2004. Disponível em: <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov.2006.

_____. Nota técnica sobre matrícula e IES: relação e projeção. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 27. 2004. Disponível em : <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov.2006.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo: Cortez .1996. p.160.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Strategic Cost Management: expanding scope and boundaries**. Cost Management. Boston, V.17, Iss.1, p.23, Jan-Fev, 2003

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino superior no octênio FHC. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 82, abr. 2003

_____. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e Mercado. **Conferências do fórum Brasil de educação**. Brasília: CNE/UNESCO, 2004.

DANTAS, Fernando. Um índice para medir custos das empresas. **Gazeta Mercantil**. Rio de Janeiro. 23 de nov. 1990. p.?.

DIAS, Marco Antônio Rodrigues. **Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional**. Santafe de Bogotá: 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a12v2588.pdf>> />. Acesso em: 24 nov. 2006.

DINIZ, José Janguê Bezzer. **As escolas privadas e a lei do calote**. 09 nov. 2005. Disponível em: < http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_clipping_cgdid.html> />. Acesso em: 24 nov. 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Reforma do estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90**. Campinas. 2002. Disponível em :< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002008000012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 24 nov. 2006.

ENSINO a distância já atrai 1,2 milhão de alunos no Brasil. **Portal Universia**. 12 out.2006. Disponível em: < http://www3.unifenas.br/weblearning/ned_novo/news.asp?id_news=27>. Acesso em: 24 nov.2006.

ENSINO superior privado: mesmo com 1 milhão de vagas sobrando mercado cresce desgovernadamente. **Jornal da Ciência**, São Paulo, 28 Abr 2006. JC e-mail 3005 Disponível em: < <http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=37121>>. Acesso em: 24 nov.2006.

FERNANDES, Maria Inês Assumpção. **Abandono das instituições públicas e universidade**. São Paulo. 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642001000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 24 nov. 2006.

FNPQ. **Critérios de Excelência**: O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo : Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, 2000.

FMI. BANCO MUNDIAL. Poverty Reduction Strategy Papers:Detailed Analisys of Progress in Implementation. set. 2003. Disponível em: < <http://www.imf.org/external/np/prspgen/2003/091503.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

FRANCIA, Arthur J., PORTER, Mattie C., STRAWSER, Robert H., STRAWSER, Jerry R. **Managerial accounting**. Houston: Dame, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996. 159 p.

HADDAD, Sérgio; GRACIANO, Mariângela. **Educação**: direito universal ou mercado em expansão. São Paulo. 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000300008&script=sci_arttext>. Acesso em: 24 nov. 2006.

HALL, Robert E; TAYLOR, John B. **Macro economia**: teoria, desempenho e política. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986, p. 42-55.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

INSTITUTO Nac. de Est. e Pesq. Educ. Anísio Teixeira. **Evolução da educação superior**: graduação 1980-1998. Brasília, DF, [1998?]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2006.

. **Sinopses estatísticas do ensino superior: graduação 1997 a 2003**. Brasília, DF, [2003?]. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp> >. Acesso em: 20 abr. 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KANITZ, Stephen C. **Superestimação dos índices de Inflação**. 1993. Disponível em: <http://www.kanitz.com.br/artigo_superestimacao.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2006

KAPLAN, Robert; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 1998. p.376.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 512.

LOPES DE SÁ, A. **Estudo analítico da rentabilidade das empresas**. Rio de Janeiro: Apec, 1971.

LUCK, Heloisa. **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL, A PARTIR DE MUDANÇA PARADIGMÁTICA**. Curitiba, 28 jan. 2004. Disponível em: <<http://66.102.1.104/scholar?hl=pt->

BR&lr=&q=cache:aWSWzOXXw9YJ:www.posbagozzi.com.br/download/gestao.pdf+author:%22L%C3%9CCK%22+intitle:%22A+EVOLU%C3%87%C3%83O+DA+GEST%C3%83O+EDUCACIONAL,+A+PARTIR+DE+...%22+>. Acesso em: 26 mai. 2007.

LUQUE, Carlos Antônio; VASCONCELLOS, Marco Antônio S. de. Considerações sobre o problema da Inflação. In: _____. **Manual de economia**. 5.ed. São Paulo. Saraiva, 2005. Cap.17, p.336-351

MAIA, Heloísa Helena Rocha. Apostila de Contabilidade Básica. Curso de Aperfeiçoamento Lato Sensu em Gestão de custos. Belo Horizonte. IETEC, 2004. p.42.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**: princípios de micro e macroeconomia. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus. 2001. p.518-654.

MÁRIO, Poueri do Carmo. Apostila de Contabilidade de Custos. Curso de Aperfeiçoamento Lato Sensu em Gestão de custos. Belo Horizonte. IETEC, 2004. p.55.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 370.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. Metodologia de pesquisa. Disponível em < <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/> > Acesso em 27 Set 2005

NETO, Ivan Rocha. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas. 2003. p 16-41.

NUNES, Edson. O caso desviante do ensino superior brasileiro: uma nota técnica. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 09. 2005. Disponível em : < <http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov.2006.

NUNES, Edson; CARVALHO, Márcia Marques. Ensino superior público e privado no Brasil: expansão, evasão e perfil dos concluintes. **Observatório Universitário**.

Documento de Trabalho n. 35. 2004. Disponível em : <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em 24 nov.2006.

NUNES, Edson; MARTIGNONI, Enrico; CARVALHO, Márcia Marques. Expansão do ensino superior: restrições, impossibilidades e desafios regionais. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 25. 2003. Disponível em: <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov.2006.

NUNES, Edson; MARTIGNONI, Enrico; RIBEIRO, Leandro Molhano. Economia política e regulamentação da educação superior no Brasil. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho nº 41. 2004. disponível em : <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov.2006.

ORGANISATION Mondiale du Commerce. World Trade Organization. 1998. Disponível em : <<http://www.wto.org>>. Acesso em 24. nov. 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1997. p.414.

_____.**Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Thomson. 2003. p.337.

PARISI, Cláudio. **Uma contribuição ao estudo de índice interno de preços sob a ótica da gestão econômica** .1999. 226 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 1999.

PASSOS, Ivan Carlin. **Método de custeio por absorção**: uma análise de suas origens e fins gerenciais. 1º Seminário USP de Contabilidade. São Paulo–SP, Outubro 2001. Documento eletrônico disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/congressousp/arquivos/html/40.htm>>. Acesso em 10 jun. 2007.

PORTUGAL, Nilton dos Santos. **ACONTABILIDADE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: uma visão do segmento de construção de redes de telecomunicações em Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado). Varginha: Faculdade Cenecista de Varginha , 2004. p. 107.

PRADO, Maeli. Com lucro em queda, universidades mudam. **Folha de São Paulo.** fev. 2006. Disponível em: <
<http://aprendiz.uol.com.br/content.view.action?uuid=40ed9cae0af470100140984b9b7ba2bf>>. Acesso em: 24 nov.2006.

PROBLEMAS financeiros levam a abandono em particulares. **Folha de São Paulo.** São Paulo. 18 de Out. 2005. Disponível em: <
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u17933.shtml>>. Acesso em: 24 nov.2006.

RAMALHO, Wanderley; PEREIRA, Ana Lúcia Alves. **Números Índices: conceitos e aplicações.** Departamento de Estatística da UFMG, 1998. 70 p.

ROCHA, João Carlos. **Lei 9.870:** o calote geral. Mar. 2005. Disponível em:<
<http://www.dce.ufscar.br/reforma/art01.htm>> . Acesso em: 26 nov.2006.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas. 2003. p 11-14.

ROMERO, Thiago. Panorama da educação superior. **Sociedade Brasileira de Computação,** Porto Alegre, 20 out. 2006. Disponível em :
<<http://www.sbc.org.br/index.php?language=1&subject=28&content=news&id=5853>>
. Acesso em: 24 nov.2006.

ROSA, Ieda Lúcia Inácio. **Suporte ao aluno de estagio supervisionado:** Apostila. Belo Horizonte: Faculdade Promove. 2005. 75 p.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 18. ed. São Paulo: Atlas. 2000. p 697-713.

SAMPAIO, Helena. **Ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec, 2000. 408 p.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro**. São Paulo, 10 mar. 2006. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Avulsos/Milton_Santos/cap1.htm>. Acesso em: 24 nov.2006.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHWARTZMAN, Simon. Brazil. In: CLARCK, Burton; NEAVE, Guy (orgs). **The encyclopedia of higher education**. Oxford: Pergamon Press, 1992, p. 82-92.

SILVA, Alberto Carvalho. **Alguns problemas do nosso ensino superior**. São Paulo. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n42/v15n42a14.pdf>>. Acesso em: 24 nov.2006.

SILVA, César Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados: introdução à economia**. São Paulo: Saraiva. 2001. p 97-117.

SILVA, Jorge da. **A reforma universitária**. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php>>. Acesso em: 24 nov.2006.

SILVA, Gladston Luiz da; JARDON, Consuelo. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas. 2003. p 60-73.

SIQUEIRA, C. da Silva. **A regulamentação do enfoque comercial no setor educacional via OMC/GATS**. São Paulo. 2004. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782004000200012&script=sci_arttext&tIng=pt. Acesso em: 24. mar. 2007.

STALANKE, George Frederick. **Macroeconomia**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1985. 239 p.

STEINER, J. Conhecimento: gargalos para um Brasil no futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56. jan.-abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000100007&lng=en&nrm=iso&tIng=pt>. Acesso em: 24 nov.2006.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 104 p.

UNESCO. **World education report 2000**: the right to education. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www.unesco.org/education/information/wer/PDFeng/wholewer.PDF>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

VALETE, Ivan; ROMANO, Roberto. **PNE**: Plano Nacional de Educação ou Carta de Intenção? Campinas, v. 23, n. 80, set. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12926.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2006.

VASCONCELLOS, Marcos Antônio Sandoval de; TROSTER, Roberto Luis. **Economia básica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 414 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa de Administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VIANA, Pedro Jorge Ramos Vianna. **Inflação**. São Paulo: Manole. 311 p.

WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronald. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books. 1994. p. 352-391.

WORLD BANK. **Constructing knowledge societies: new challenges for tertiary education.** Washington, DC, 2002. Disponível em: <www1.worldbank.org/education/tertiary/documents/Constructing%20Knowledge%20Societies.pdf> Acesso em: 26 nov. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

APÊNDICE

Tabela 8

FACULDADE ABC - Estrutura de Ponderação 100% dos itens - resumo- Ano Base - 2004 -2005 - Janeiro a Dezemb

ITEM	PONDERAÇÃO
CUSTOS E DESPESAS	100,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	98,68%
DESPESAS COM PESSOAL ADMINISTRATIVO	63,90%
SALÁRIOS	39,38%
Salários (+ adicional por tempo de serv)	37,54%
Avisos e indenizações	1,02%
Segurança e medicina do trabalho	0,02%
Acordos Judiciais	0,73%
Previdência Privada	0,04%
IRRF s/ processos trabalhistas	0,01%
INSS s/ processos trabalhistas	0,02%
(-) Recuperação de despesas	0,00%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	23,77%
INSS	9,98%
FGTS	3,14%
FÉRIAS	4,78%
Encargos sobre férias	1,57%
13º salario	3,14%
Encargos sobre 13º salários	1,17%
BENEFÍCIOS	0,68%
Vale -transporte	0,51%
Assistência médica	0,16%
CURSOS E TREINAMENTOS	0,07%
Cursos e treinamentos	0,07%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	28,76%
MATERIAL DE CONSUMO	0,59%
Material de expediente	0,47%
Material Esportivo	0,00%
Material de Proteção/uniformes	0,05%
Medicamentos	0,01%
Outros Materiais de consumo	0,07%
SERVIÇO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA	3,82%
Jornais e revistas	0,11%
Rádio e Televisão	0,14%
Outdoor e Onibus	0,46%
Impressos e Formulários	0,32%
Serviços de Terceiros - pessoa Física	0,11%
Promoções e eventos	0,24%
Diversos	2,11%
Comunicação e marketing	0,27%
Comemorações	0,05%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	4,91%
Serviço de informática	0,44%
Serviço de Segurança e vigilância	0,14%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,66%
Serviço de Cópias e Reprografia	0,35%
Serviço prestados por outros	2,30%
Recrutamento e Seleção	0,03%
MATERIAL E SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	1,41%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,99%
Material de Limpeza	0,15%
Serviço de Conservação e limpeza	0,27%
ALUGUEIS	10,54%
Alugueis de Máquinas e equipamentos	0,02%
Alugueis de Equipamentos de informática	0,00%
Alugueis de veiculos	0,02%
Imóveis	7,39%
Condomínios	3,08%
Outos Alugueis	0,02%
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	7,35%
Água	0,12%
Energia Elétrica	1,16%
Telefones	0,58%
Telecomunicações/links	0,28%
Livros, jornais e assinaturas	0,12%
Bens de natureza permanente	0,07%
Uso da marca	1,45%
Correios	0,21%
Serviço de transportes de alunos/prof	0,22%
Despesas Cartorarias	0,02%
Lanches e Refeições	0,36%
Veiculos - Combustiveis e Manutenção	0,03%
Seguros	0,04%
Taxi e condução	0,10%
Custos Processuais	0,18%
Frete e carretos	0,03%
Leasing	1,85%
Outras despesas	0,40%
(-) Recuperação de despesas	0,00%
Material de cozinha	0,00%
Contribuição patronal	0,13%
DESPESAS DE VIAGEM	0,14%
Passagem	0,12%
Hoteis	0,01%
Refeições	0,01%
Combustiveis	0,00%
DESPESAS FINANCEIRAS E BANCÁRIAS	5,48%
DESPESAS FINANCEIRAS E BANCÁRIAS	5,10%
Juros	2,08%
Multas e encargos	0,34%
Desconto concedido	0,00%
CPMF	0,55%
IOF	0,10%
Juros sobre conta garantida	0,03%
Tarifa de cobrança	0,34%
Encargos Financeiros	1,53%
(-) Recuperação de despesas	0,00%
Juros s/ parcelas	0,14%
DESPESAS BANCÁRIAS	0,38%
Tarifa Bancária	0,37%
IOF	0,01%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,55%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,55%
IPTU	0,41%
Alvara de localização	0,04%
Outras taxas e impostos	0,10%
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	1,32%
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	1,32%
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	1,32%
Multas e Moras fiscais	0,00%
Auto de infração	0,02%
Outras despesas	1,30%

Tabela 9

FACULDADE ABC - Nova Estrutura de Ponderação 90,54% dos itens - Ano Base - 2004 -2005 - Janeiro a Dezembro

ITEM	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	PONDERAÇÃO
CUSTOS E DESPESAS	90,39%	90,46%	91,37%	92,01%	91,36%	90,01%	91,09%	91,59%	92,64%	92,28%	91,85%	91,62%	89,29%	89,19%	88,95%	90,30%	90,30%	89,24%	89,62%	89,87%	91,29%	90,11%	89,63%	89,16%	90,54%
Salários (+ adicional por tempo de serv)	37,54%	36,75%	38,62%	38,32%	40,32%	37,07%	38,30%	37,24%	40,01%	40,00%	37,57%	38,90%	36,96%	35,02%	36,55%	36,67%	36,98%	37,25%	37,52%	37,18%	37,48%	37,65%	34,32%	37,68%	37,54%
INSS	9,68%	9,46%	10,03%	9,31%	10,13%	9,55%	9,86%	9,58%	10,54%	10,08%	9,45%	10,05%	10,28%	9,74%	10,26%	9,62%	10,01%	10,35%	10,42%	10,33%	10,63%	10,25%	9,34%	10,46%	9,98%
Imóveis	6,96%	6,79%	6,61%	7,17%	7,48%	6,87%	7,09%	6,89%	7,35%	7,40%	7,00%	7,23%	7,73%	7,33%	7,65%	7,67%	7,74%	7,80%	7,85%	7,78%	7,84%	7,88%	7,18%	7,88%	7,39%
FÉRIAS	3,88%	3,98%	3,95%	4,03%	4,30%	3,97%	3,93%	3,81%	4,11%	4,13%	3,86%	4,04%	5,48%	5,50%	5,37%	5,56%	5,69%	5,76%	5,51%	5,46%	5,50%	5,59%	5,07%	5,59%	4,78%
13º salário	3,16%	3,16%	3,27%	3,33%	3,44%	3,23%	3,28%	3,24%	3,50%	3,49%	3,32%	3,29%	2,97%	2,82%	2,91%	2,98%	2,98%	3,06%	3,02%	3,05%	3,08%	3,09%	2,87%	2,97%	3,14%
FGTS	2,81%	2,74%	2,88%	2,86%	3,02%	2,77%	2,86%	2,78%	3,00%	2,99%	2,80%	2,92%	3,40%	3,22%	3,37%	3,38%	3,41%	3,43%	3,45%	3,42%	3,45%	3,47%	3,16%	3,47%	3,14%
Condomínios	4,62%	4,51%	4,74%	4,70%	4,96%	4,56%	4,71%	4,57%	4,93%	4,91%	4,60%	4,80%	1,58%	1,50%	1,46%	1,59%	1,57%	1,59%	1,61%	1,60%	1,57%	1,62%	1,49%	1,59%	3,08%
Serviço prestados por outros	4,01%	3,91%	4,11%	0,00%	0,00%	3,96%	4,09%	3,97%	0,00%	0,00%	3,14%	4,16%	1,98%	1,87%	1,96%	1,96%	1,98%	2,01%	2,00%	1,99%	2,00%	2,01%	1,84%	2,01%	2,30%
Diversos	1,94%	2,77%	2,31%	2,33%	2,27%	2,16%	2,23%	2,29%	2,34%	2,35%	2,18%	2,30%	2,07%	2,25%	2,21%	1,78%	2,27%	2,08%	2,36%	1,45%	1,64%	1,76%	1,64%	2,00%	2,11%
Juros	0,54%	0,52%	0,54%	0,55%	0,58%	0,54%	0,55%	0,54%	0,58%	0,58%	0,56%	0,55%	3,26%	3,28%	3,18%	3,52%	3,35%	3,24%	3,42%	3,65%	3,87%	3,73%	3,54%	3,99%	2,08%
Leasing	2,45%	2,29%	2,38%	2,39%	2,61%	2,39%	2,39%	2,47%	2,51%	3,22%	2,34%	2,44%	1,25%	1,26%	1,32%	1,35%	1,14%	1,27%	1,31%	1,37%	1,11%	1,39%	1,25%	1,08%	1,85%
Serviço de Consultoria e Assessoria	2,01%	2,24%	1,42%	1,33%	1,63%	0,79%	1,99%	1,48%	1,31%	1,81%	1,65%	1,59%	2,20%	2,42%	1,54%	1,42%	1,65%	0,88%	2,17%	1,64%	1,36%	1,90%	1,68%	1,71%	1,66%
Encargos sobre férias	1,22%	1,15%	1,21%	1,23%	1,29%	1,21%	1,22%	1,18%	1,30%	1,29%	1,17%	1,06%	1,96%	1,80%	1,88%	1,93%	1,93%	2,00%	1,97%	1,93%	1,99%	2,00%	1,76%	1,69%	1,57%
Encargos Financeiros	1,89%	1,85%	1,94%	1,93%	2,03%	1,87%	1,93%	1,87%	2,02%	2,01%	1,88%	1,96%	1,06%	1,04%	1,03%	1,11%	1,09%	1,02%	1,10%	1,15%	1,22%	1,18%	1,29%	1,43%	1,53%
Uso da marca	1,47%	1,52%	1,60%	1,62%	1,43%	1,46%	1,54%	1,58%	1,36%	1,70%	1,58%	1,29%	1,39%	1,39%	1,46%	1,50%	1,26%	1,41%	1,45%	1,52%	1,22%	1,54%	1,39%	1,20%	1,45%
Outras despesas	1,24%	1,28%	1,35%	1,37%	1,21%	1,23%	1,30%	1,33%	1,15%	1,43%	1,33%	1,09%	1,71%	1,84%	1,16%	1,10%	1,29%	0,68%	1,69%	1,27%	1,06%	1,47%	1,30%	1,33%	1,30%
Encargos sobre 13º salários	1,19%	1,32%	1,34%	1,37%	1,33%	1,28%	1,33%	1,30%	1,35%	1,41%	1,31%	1,31%	0,92%	1,03%	1,01%	1,08%	1,00%	1,04%	1,05%	1,03%	1,05%	1,07%	0,96%	1,07%	1,17%
Energia Elétrica	1,39%	1,35%	1,10%	1,21%	1,24%	1,05%	1,19%	1,06%	1,28%	1,12%	0,90%	1,21%	1,17%	1,19%	1,26%	1,31%	1,31%	1,30%	0,47%	1,15%	1,35%	1,33%	1,17%	0,85%	1,16%
Avisos e indenizações	0,43%	0,63%	0,00%	3,19%	0,00%	1,36%	0,00%	1,56%	1,24%	0,00%	2,10%	0,00%	0,00%	2,35%	2,27%	0,00%	2,15%	0,00%	0,00%	0,00%	1,28%	0,00%	5,24%	0,00%	1,02%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,12%	1,05%	1,09%	1,10%	1,19%	1,09%	1,10%	1,13%	1,15%	1,47%	1,07%	1,12%	0,90%	1,15%	0,71%	0,86%	1,06%	1,11%	0,79%	0,71%	0,76%	0,78%	0,64%	0,69%	0,99%
Acordos Judiciais	0,24%	0,36%	0,00%	1,81%	0,00%	0,77%	0,00%	0,89%	0,71%	0,00%	1,19%	0,00%	0,48%	0,68%	0,00%	3,45%	0,00%	1,55%	0,00%	1,77%	1,31%	0,00%	2,17%	0,00%	0,73%
Telefones	0,60%	0,83%	0,87%	0,86%	0,91%	0,84%	0,21%	0,84%	0,90%	0,90%	0,84%	0,30%	0,54%	0,51%	0,41%	0,45%	0,45%	0,41%	0,46%	0,42%	0,47%	0,41%	0,32%	0,46%	0,58%

Tabela 10

FACULDADE ABC - Resumo - Nova Estrutura de Ponderação 90,54% dos itens - Ano Base - 2004 -2005 - Janeiro a Dezembro

ITEM	PONDERAÇÃO
CUSTOS E DESPESAS	90,54%
Salários (+ adicional por tempo de serv)	37,54%
INSS	9,98%
Imóveis	7,39%
FÉRIAS	4,78%
13º salário	3,14%
FGTS	3,14%
Condomínios	3,08%
Serviço prestados por outros	2,30%
Diversos	2,11%
Juros	2,08%
Leasing	1,85%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,66%
Encargos sobre férias	1,57%
Encargos Financeiros	1,53%
Uso da marca	1,45%
Outras despesas	1,30%
Encargos sobre 13º salários	1,17%
Energia Elétrica	1,16%
Avisos e indenizações	1,02%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,99%
Acordos Judiciais	0,73%
Telefones	0,58%

Tabela 12

FACULDADE ABC - Nova estrutura de Ponderação - 22 itens

ITEM	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	PONDERAÇÃO
CUSTOS E DESPESAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Salários (+ adicional por tempo de serv)	41,54%	40,62%	42,27%	41,64%	44,13%	41,18%	42,04%	40,66%	43,19%	43,34%	40,91%	42,46%	39,27%	41,09%	40,61%	40,95%	41,74%	41,86%	41,37%	41,06%	41,79%	38,29%	42,26%	41,46%
INSS	10,71%	10,46%	10,98%	10,12%	11,09%	10,61%	10,83%	10,46%	11,38%	10,92%	10,29%	10,97%	10,92%	11,54%	10,66%	11,08%	11,60%	11,63%	11,49%	11,64%	11,37%	10,42%	11,73%	11,02%
Imóveis	7,70%	7,51%	7,24%	7,79%	8,18%	7,63%	7,78%	7,52%	7,93%	8,02%	7,63%	7,89%	8,22%	8,60%	8,50%	8,57%	8,74%	8,76%	8,66%	8,59%	8,74%	8,01%	8,84%	8,16%
FÉRIAS	4,29%	4,40%	4,32%	4,38%	4,71%	4,41%	4,31%	4,16%	4,44%	4,48%	4,20%	4,41%	6,16%	6,03%	6,16%	6,30%	6,45%	6,15%	6,08%	6,03%	6,20%	5,65%	6,27%	5,27%
13º salario	3,50%	3,50%	3,58%	3,62%	3,76%	3,59%	3,60%	3,53%	3,77%	3,78%	3,61%	3,59%	3,16%	3,27%	3,30%	3,29%	3,43%	3,37%	3,40%	3,37%	3,43%	3,21%	3,33%	3,47%
FGTS	3,11%	3,03%	3,16%	3,11%	3,31%	3,08%	3,14%	3,04%	3,24%	3,24%	3,05%	3,19%	3,62%	3,78%	3,74%	3,77%	3,84%	3,85%	3,81%	3,78%	3,85%	3,53%	3,89%	3,46%
Condomínios	5,11%	4,98%	5,19%	5,11%	5,43%	5,06%	5,17%	4,99%	5,32%	5,32%	5,01%	5,24%	1,69%	1,65%	1,77%	1,74%	1,79%	1,79%	1,78%	1,72%	1,80%	1,66%	1,79%	3,41%
Serviço prestados por outros	4,43%	4,33%	4,50%	0,00%	0,00%	4,39%	4,48%	4,33%	0,00%	0,00%	3,42%	4,55%	2,10%	2,20%	2,17%	2,19%	2,25%	2,24%	2,22%	2,19%	2,23%	2,05%	2,26%	2,54%
Diversos	2,15%	3,06%	2,52%	2,53%	2,48%	2,40%	2,45%	2,50%	2,52%	2,55%	2,38%	2,51%	2,53%	2,48%	1,97%	2,52%	2,33%	2,63%	1,61%	1,80%	1,95%	1,83%	2,25%	2,34%
Juros	0,59%	0,58%	0,60%	0,60%	0,63%	0,60%	0,60%	0,59%	0,63%	0,63%	0,60%	0,60%	3,68%	3,57%	3,90%	3,71%	3,63%	3,82%	4,06%	4,24%	4,14%	3,95%	4,47%	2,30%
Leasing	2,71%	2,53%	2,61%	2,60%	2,85%	2,65%	2,63%	2,69%	2,70%	3,48%	2,55%	2,66%	1,41%	1,48%	1,50%	1,26%	1,43%	1,46%	1,53%	1,21%	1,54%	1,40%	1,22%	2,04%
Serviço de Consultoria e Assessoria	2,23%	2,47%	1,55%	1,45%	1,78%	0,88%	2,19%	1,61%	1,42%	1,96%	1,80%	1,74%	2,71%	1,73%	1,57%	1,83%	0,99%	2,42%	1,82%	1,49%	2,10%	1,87%	1,92%	1,83%
Encargos sobre férias	1,35%	1,27%	1,32%	1,33%	1,41%	1,35%	1,34%	1,29%	1,40%	1,40%	1,28%	1,16%	2,02%	2,11%	2,13%	2,14%	2,24%	2,20%	2,15%	2,18%	2,22%	1,97%	1,89%	1,73%
Encargos Financeiros	2,09%	2,04%	2,12%	2,09%	2,22%	2,07%	2,12%	2,04%	2,18%	2,18%	2,05%	2,14%	1,16%	1,15%	1,23%	1,21%	1,15%	1,23%	1,28%	1,38%	1,31%	1,44%	1,60%	1,69%
Uso da marca	1,62%	1,68%	1,75%	1,77%	1,57%	1,62%	1,69%	1,73%	1,47%	1,84%	1,72%	1,41%	1,56%	1,64%	1,66%	1,40%	1,58%	1,62%	1,69%	1,34%	1,71%	1,55%	1,35%	1,60%
Outras despesas	1,37%	1,42%	1,48%	1,49%	1,32%	1,37%	1,43%	1,45%	1,24%	1,55%	1,45%	1,19%	2,07%	1,30%	1,22%	1,42%	0,77%	1,88%	1,42%	1,16%	1,63%	1,46%	1,49%	1,44%
Encargos sobre 13º salários	1,32%	1,46%	1,46%	1,49%	1,45%	1,42%	1,46%	1,41%	1,46%	1,52%	1,42%	1,43%	1,15%	1,14%	1,19%	1,11%	1,17%	1,17%	1,15%	1,15%	1,18%	1,07%	1,20%	1,29%
Energia Elétrica	1,54%	1,49%	1,21%	1,31%	1,36%	1,16%	1,30%	1,16%	1,38%	1,21%	0,98%	1,32%	1,34%	1,42%	1,45%	1,45%	1,46%	0,53%	1,28%	1,48%	1,47%	1,31%	0,96%	1,28%
Avisos e indenizações	0,48%	0,70%	0,00%	3,46%	0,00%	1,51%	0,00%	1,71%	1,34%	0,00%	2,29%	0,00%	2,63%	2,56%	0,00%	2,38%	0,00%	0,00%	0,00%	1,40%	0,00%	5,84%	0,00%	1,12%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,24%	1,16%	1,20%	1,19%	1,31%	1,22%	1,20%	1,23%	1,24%	1,60%	1,17%	1,22%	1,29%	0,79%	0,96%	1,18%	1,24%	0,88%	0,79%	0,83%	0,86%	0,72%	0,78%	1,09%
Acordos Judiciais	0,27%	0,40%	0,00%	1,97%	0,00%	0,86%	0,00%	0,97%	0,76%	0,00%	1,30%	0,00%	0,76%	0,00%	3,82%	0,00%	1,73%	0,00%	1,96%	1,44%	0,00%	2,43%	0,00%	0,81%
Telefones	0,66%	0,91%	0,95%	0,94%	1,00%	0,93%	0,23%	0,92%	0,98%	0,98%	0,92%	0,33%	0,57%	0,46%	0,50%	0,49%	0,46%	0,51%	0,47%	0,51%	0,46%	0,36%	0,51%	0,65%

Tabela 13

FACULDADE ABC - Nova Estrutura de Ponderação Resumo - 22 itens

ITEM	PONDERAÇÃO
CUSTOS E DESPESAS	100,00%
Salários (+ adicional por tempo de serv)	41,46%
INSS	11,02%
Imóveis	8,16%
FÉRIAS	5,27%
13º salario	3,47%
FGTS	3,46%
Condomínios	3,41%
Serviço prestados por outros	2,54%
Diversos	2,34%
Juros	2,30%
Leasing	2,04%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,83%
Encargos sobre férias	1,73%
Encargos Financeiros	1,69%
Uso da marca	1,60%
Outras despesas	1,44%
Encargos sobre 13º salários	1,29%
Energia Elétrica	1,28%
Avisos e indenizações	1,12%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,09%
Acordos Judiciais	0,81%
Telefones	0,65%

Tabela 14

FACULDADE ABC - Estrutura de Ponderação

Descrição	Pesos	Indexadores
	100,00%	
Salários (+ adicional por tempo de serv)	41,46%	Fator de correção dos salários
INSS	11,02%	Fator de correção dos salários
Imóveis	8,16%	IGP-DI
FÉRIAS	5,27%	Fator de correção dos salários
13º salario	3,47%	Fator de correção dos salários
FGTS	3,46%	Fator de correção dos salários
Condomínios	3,41%	IGP-DI
Serviço prestados por outros	2,54%	IGP-DI
Diversos	3,77%	IGP-DI
Juros	2,30%	Taxa selic
Leasing	2,04%	Taxa selic
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,83%	IGP-DI
Encargos sobre férias	1,73%	Fator de correção dos salários
Encargos Financeiros	1,69%	Taxa selic
Uso da marca	1,60%	IGP-DI
Encargos sobre 13º salários	1,29%	Fator de correção dos salários
Energia Elétrica	1,28%	Variação tarifa E.E Cemig
Avisos e indenizações	1,12%	Fator de correção dos salários
Serviço de Manutenção e Reparo	1,09%	IGP-DI
Acordos Judiciais	0,81%	Fator de correção dos salários
Telefones	0,65%	Variação tarifa pela Anatel

Tabela 15

FACULDADE ABC - Elementos base de comparação

TIPO DE DESPESA	ELEMENTO BASE DE COMPARAÇÃO
Fator de Correção de Salário, INSS, FÉRIAS, FGTS, Encargos sobre férias, Encargos sobre 13º salários, Acordos Judiciais	Verificou-se o dissídio coletivo do SINPRO MG
Imóveis, Condomínios, Serviços prestados por outros, Diversos, Serviço de Consultoria e Assessoria, Uso da Marca, Serviço de Manutenção e reparos	Verificou-se a variação do IGP-DI
Juros, Leasing, Encargos Financeiros	Verificou-se a variação da taxa SELIC
Energia Elétrica	Verificou-se a variação da E. E pela Cemig
Telefone	Verificou-se a variação do telefone pela Anatel

Tabela 16

FACULDADE ABC - Numeros- Índices Formados a Partir das Variações de Preços dos Elementos Base de Comparação

ITEM	dez-93	jan-04	fev-04	mar-04	abr-04	mai-04	jun-04	jul-04	ago-04	set-04	out-04	nov-04	dez-04	jan-05	fev-05	mar-05	abr-05	mai-05	jun-05	jul-05	ago-05	set-05	out-05	nov-05	dez-05
Salários (+ adicional por tempo de serv)	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
INSS	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Imóveis	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
FÉRIAS	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
13º salário	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
FGTS	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Condomínios	100,0	100,7	100,8	101,0	101,3	101,8	102,8	103,4	104,4	104,6	105,3	105,9	106,6	113,6	121,0	121,7	122,1	123,1	124,1	124,6	124,3	124,7	124,4	125,0	125,8
Serviço prestados por outros	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
Diversos	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
Juros	100,0	101,0	102,2	103,5	104,8	106,6	108,2	109,7	111,4	112,0	112,6	113,6	114,4	131,1	146,0	146,5	147,0	148,5	149,3	148,9	148,2	147,6	146,5	146,3	147,2
Leasing	100,0	101,0	102,2	103,5	104,8	106,6	108,2	109,7	111,4	112,0	112,6	113,6	114,4	131,1	146,0	146,5	147,0	148,5	149,3	148,9	148,2	147,6	146,5	146,3	147,2
Serviço de Consultoria e Assessoria	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
Encargos sobre férias	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Encargos Financeiros	100,0	101,0	102,2	103,5	104,8	106,6	108,2	109,7	111,4	112,0	112,6	113,6	114,4	131,1	146,0	146,5	147,0	148,5	149,3	148,9	148,2	147,6	146,5	146,3	147,2
Uso da marca	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
Encargos sobre 13º salários	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Energia Elétrica	100,0	100,0	100,0	100,0	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	114,8	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5
Avisos e indenizações	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Serviço de Manutenção e Reparo	100,0	100,8	101,9	102,8	104,0	105,5	106,9	108,1	109,5	110,0	110,6	111,5	112,1	125,7	141,0	141,5	142,0	143,4	144,2	143,8	143,2	142,6	141,5	141,3	142,2
Acordos Judiciais	100,0	100,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	104,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Telefones	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	111,1	111,1

Tabela 17

FACULDADE ABC - Variações de Preços dos Itens de Despesa

ITEM	jan-04	fev-04	mar-04	abr-04	mai-04	jun-04	jul-04	ago-04	set-04	out-04	nov-04	dez-04	jan-05	fev-05	mar-05	abr-05	mai-05	jun-05	jul-05	ago-05	set-05	out-05	nov-05	dez-05
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INSS	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Imóveis	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
FÉRIAS	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
13º salario	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FGTS	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Condomínios	0,65%	0,19%	0,12%	0,29%	0,58%	0,94%	0,61%	1,02%	0,22%	0,65%	0,59%	0,71%	7,00%	7,46%	0,68%	0,44%	0,96%	1,02%	0,43%	-0,25%	0,37%	-0,25%	0,55%	0,79%
Serviço prestados por outros	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
Diversos	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
Juros	1,02%	1,17%	1,28%	1,36%	1,78%	1,59%	1,47%	1,69%	0,60%	0,64%	1,03%	0,77%	16,75%	14,81%	0,50%	0,56%	1,49%	0,81%	-0,38%	-0,75%	-0,60%	-1,12%	-0,18%	0,93%
Leasing	1,02%	1,17%	1,28%	1,36%	1,78%	1,59%	1,47%	1,69%	0,60%	0,64%	1,03%	0,77%	16,75%	14,81%	0,50%	0,56%	1,49%	0,81%	-0,38%	-0,75%	-0,60%	-1,12%	-0,18%	0,93%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
Encargos sobre férias	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Encargos Financeiros	1,02%	1,17%	1,28%	1,36%	1,78%	1,59%	1,47%	1,69%	0,60%	0,64%	1,03%	0,77%	16,75%	14,81%	0,50%	0,56%	1,49%	0,81%	-0,38%	-0,75%	-0,60%	-1,12%	-0,18%	0,93%
Uso da marca	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Energia Elétrica	0,00%	0,00%	0,00%	14,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Avisos e indenizações	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,80%	1,09%	0,95%	1,18%	1,51%	1,36%	1,22%	1,42%	0,53%	0,58%	0,91%	0,58%	13,61%	15,26%	0,47%	0,57%	1,41%	0,73%	-0,36%	-0,65%	-0,57%	-1,13%	-0,18%	0,89%
Acordos Judiciais	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Telefones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%	0,00%

Tabela 18

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	Peso Médio 2004-2005	jan/04			
		variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	41,46%	0,00%	41,46%	41,36%	41,41%
INSS	11,02%	0,00%	11,02%	11,00%	11,01%
Imóveis	8,16%	0,80%	8,23%	8,21%	8,19%
FÉRIAS	5,27%	0,00%	5,27%	5,26%	5,27%
13º salario	3,47%	0,00%	3,47%	3,46%	3,46%
FGTS	3,46%	0,00%	3,46%	3,46%	3,46%
Condomínios	3,41%	0,65%	3,43%	3,42%	3,41%
Serviço prestados por outros	2,54%	0,80%	2,56%	2,56%	2,55%
Diversos	3,77%	0,80%	3,80%	3,79%	3,78%
Juros	2,30%	1,02%	2,32%	2,32%	2,31%
Leasing	2,04%	1,02%	2,07%	2,06%	2,05%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,83%	0,80%	1,84%	1,84%	1,83%
Encargos sobre férias	1,73%	0,00%	1,73%	1,73%	1,73%
Encargos Financeiros	1,69%	1,02%	1,70%	1,70%	1,69%
Uso da marca	1,60%	0,80%	1,62%	1,61%	1,61%
Encargos sobre 13º salários	1,29%	0,00%	1,29%	1,29%	1,29%
Energia Elétrica	1,28%	0,00%	1,28%	1,28%	1,28%
Avisos e indenizações	1,12%	0,00%	1,12%	1,12%	1,12%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,09%	0,80%	1,10%	1,10%	1,09%
Acordos Judiciais	0,81%	0,00%	0,81%	0,80%	0,81%
Telefones	0,65%	0,00%	0,65%	0,64%	0,64%
Total			100,24%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio			0,24%		

Tabela 19

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	fev/04				mar/04			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	4,00%	43,07%	41,79%	41,60%	0,00%	41,60%	41,49%	41,55%
INSS	4,00%	11,45%	11,11%	11,06%	0,00%	11,06%	11,03%	11,05%
Imóveis	1,09%	8,28%	8,03%	8,11%	0,95%	8,18%	8,16%	8,14%
FÉRIAS	4,00%	5,48%	5,32%	5,29%	0,00%	5,29%	5,28%	5,29%
13º salario	4,00%	3,60%	3,50%	3,48%	0,00%	3,48%	3,47%	3,48%
FGTS	4,00%	3,60%	3,49%	3,48%	0,00%	3,48%	3,47%	3,47%
Condomínios	0,19%	3,42%	3,32%	3,37%	0,12%	3,37%	3,36%	3,36%
Serviço prestados por outros	1,09%	2,58%	2,50%	2,52%	0,95%	2,55%	2,54%	2,53%
Diversos	1,09%	3,82%	3,71%	3,75%	0,95%	3,78%	3,77%	3,76%
Juros	1,17%	2,33%	2,26%	2,29%	1,28%	2,32%	2,31%	2,30%
Leasing	1,17%	2,08%	2,01%	2,03%	1,28%	2,06%	2,05%	2,04%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,09%	1,85%	1,80%	1,82%	0,95%	1,83%	1,83%	1,82%
Encargos sobre férias	4,00%	1,80%	1,74%	1,74%	0,00%	1,74%	1,73%	1,73%
Encargos Financeiros	1,17%	1,71%	1,66%	1,68%	1,28%	1,70%	1,69%	1,69%
Uso da marca	1,09%	1,62%	1,58%	1,59%	0,95%	1,61%	1,60%	1,60%
Encargos sobre 13º salários	4,00%	1,34%	1,30%	1,29%	0,00%	1,29%	1,29%	1,29%
Energia Elétrica	0,00%	1,28%	1,24%	1,26%	0,00%	1,26%	1,26%	1,26%
Avisos e indenizações	4,00%	1,17%	1,13%	1,13%	0,00%	1,13%	1,12%	1,12%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,09%	1,10%	1,07%	1,08%	0,95%	1,09%	1,09%	1,09%
Acordos Judiciais	4,00%	0,84%	0,81%	0,81%	0,00%	0,81%	0,81%	0,81%
Telefones	0,00%	0,64%	0,63%	0,63%	0,00%	0,63%	0,63%	0,63%
Total		103,07%	100,00%	100,00%		100,26%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		3,07%				0,26%		

Tabela 20

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	abr/04				mai/04			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	41,55%	41,34%	41,44%	0,00%	41,44%	41,27%	41,36%
INSS	0,00%	11,05%	10,99%	11,02%	0,00%	11,02%	10,97%	11,00%
Imóveis	1,18%	8,23%	8,19%	8,16%	1,51%	8,29%	8,25%	8,21%
FÉRIAS	0,00%	5,29%	5,26%	5,27%	0,00%	5,27%	5,25%	5,26%
13º salario	0,00%	3,48%	3,46%	3,47%	0,00%	3,47%	3,45%	3,46%
FGTS	0,00%	3,47%	3,45%	3,46%	0,00%	3,46%	3,45%	3,46%
Condomínios	0,29%	3,37%	3,36%	3,36%	0,58%	3,38%	3,37%	3,36%
Serviço prestados por outros	1,18%	2,56%	2,55%	2,54%	1,51%	2,58%	2,57%	2,55%
Diversos	1,18%	3,80%	3,78%	3,77%	1,51%	3,83%	3,81%	3,79%
Juros	1,36%	2,33%	2,32%	2,31%	1,78%	2,35%	2,34%	2,32%
Leasing	1,36%	2,07%	2,06%	2,05%	1,78%	2,09%	2,08%	2,07%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,18%	1,84%	1,83%	1,83%	1,51%	1,86%	1,85%	1,84%
Encargos sobre férias	0,00%	1,73%	1,73%	1,73%	0,00%	1,73%	1,72%	1,73%
Encargos Financeiros	1,36%	1,71%	1,70%	1,69%	1,78%	1,72%	1,72%	1,70%
Uso da marca	1,18%	1,62%	1,61%	1,60%	1,51%	1,63%	1,62%	1,61%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,29%	1,29%	1,29%	0,00%	1,29%	1,28%	1,29%
Energia Elétrica	14,78%	1,45%	1,44%	1,35%	0,00%	1,35%	1,34%	1,35%
Avisos e indenizações	0,00%	1,12%	1,12%	1,12%	0,00%	1,12%	1,12%	1,12%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,18%	1,10%	1,09%	1,09%	1,51%	1,11%	1,10%	1,10%
Acordos Judiciais	0,00%	0,81%	0,80%	0,81%	0,00%	0,81%	0,80%	0,80%
Telefones	0,00%	0,63%	0,63%	0,63%	0,00%	0,63%	0,63%	0,63%
Total		100,50%	100,00%	100,00%		100,41%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,50%				0,41%		

Tabela 21

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	jun/04				jul/04			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	41,36%	41,20%	41,28%	0,00%	41,28%	41,12%	41,20%
INSS	0,00%	11,00%	10,95%	10,97%	0,00%	10,97%	10,93%	10,95%
Imóveis	1,36%	8,32%	8,29%	8,25%	1,22%	8,35%	8,32%	8,28%
FÉRIAS	0,00%	5,26%	5,24%	5,25%	0,00%	5,25%	5,23%	5,24%
13º salario	0,00%	3,46%	3,45%	3,45%	0,00%	3,45%	3,44%	3,45%
FGTS	0,00%	3,46%	3,44%	3,45%	0,00%	3,45%	3,44%	3,44%
Condomínios	0,94%	3,39%	3,38%	3,37%	0,61%	3,39%	3,38%	3,38%
Serviço prestados por outros	1,36%	2,59%	2,58%	2,57%	1,22%	2,60%	2,59%	2,58%
Diversos	1,36%	3,84%	3,83%	3,81%	1,22%	3,86%	3,84%	3,83%
Juros	1,59%	2,36%	2,35%	2,34%	1,47%	2,37%	2,36%	2,35%
Leasing	1,59%	2,10%	2,09%	2,08%	1,47%	2,11%	2,10%	2,09%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,36%	1,86%	1,86%	1,85%	1,22%	1,87%	1,86%	1,85%
Encargos sobre férias	0,00%	1,73%	1,72%	1,72%	0,00%	1,72%	1,72%	1,72%
Encargos Financeiros	1,59%	1,73%	1,72%	1,71%	1,47%	1,74%	1,73%	1,72%
Uso da marca	1,36%	1,63%	1,63%	1,62%	1,22%	1,64%	1,63%	1,63%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,29%	1,28%	1,28%	0,00%	1,28%	1,28%	1,28%
Energia Elétrica	0,00%	1,35%	1,34%	1,34%	0,00%	1,34%	1,34%	1,34%
Avisos e indenizações	0,00%	1,12%	1,11%	1,12%	0,00%	1,12%	1,11%	1,11%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,36%	1,11%	1,11%	1,10%	1,22%	1,11%	1,11%	1,11%
Acordos Judiciais	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%
Telefones	0,00%	0,63%	0,63%	0,63%	7,43%	0,68%	0,67%	0,65%
Total		100,39%	100,00%	100,00%		100,39%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,39%				0,39%		

Tabela 22

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	ago/04				set/04			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	41,20%	41,03%	41,11%	0,00%	41,11%	41,05%	41,08%
INSS	0,00%	10,95%	10,91%	10,93%	0,00%	10,93%	10,91%	10,92%
Imóveis	1,42%	8,40%	8,36%	8,32%	0,53%	8,37%	8,35%	8,34%
FÉRIAS	0,00%	5,24%	5,22%	5,23%	0,00%	5,23%	5,22%	5,23%
13º salario	0,00%	3,45%	3,43%	3,44%	0,00%	3,44%	3,43%	3,44%
FGTS	0,00%	3,44%	3,43%	3,44%	0,00%	3,44%	3,43%	3,43%
Condomínios	1,02%	3,41%	3,40%	3,39%	0,22%	3,39%	3,39%	3,39%
Serviço prestados por outros	1,42%	2,61%	2,60%	2,59%	0,53%	2,60%	2,60%	2,60%
Diversos	1,42%	3,88%	3,86%	3,84%	0,53%	3,87%	3,86%	3,85%
Juros	1,69%	2,39%	2,38%	2,36%	0,60%	2,38%	2,38%	2,37%
Leasing	1,69%	2,13%	2,12%	2,10%	0,60%	2,12%	2,11%	2,11%
Serviço de Consultoria e Assessoria	1,42%	1,88%	1,87%	1,86%	0,53%	1,87%	1,87%	1,87%
Encargos sobre férias	0,00%	1,72%	1,71%	1,72%	0,00%	1,72%	1,71%	1,71%
Encargos Financeiros	1,69%	1,75%	1,75%	1,73%	0,60%	1,74%	1,74%	1,74%
Uso da marca	1,42%	1,65%	1,64%	1,63%	0,53%	1,64%	1,64%	1,64%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,28%	1,28%	1,28%	0,00%	1,28%	1,28%	1,28%
Energia Elétrica	0,00%	1,34%	1,34%	1,34%	0,00%	1,34%	1,34%	1,34%
Avisos e indenizações	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%
Serviço de Manutenção e Reparo	1,42%	1,12%	1,12%	1,11%	0,53%	1,12%	1,12%	1,11%
Acordos Judiciais	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%
Telefones	0,00%	0,65%	0,65%	0,65%	0,00%	0,65%	0,65%	0,65%
Total		100,41%	100,00%	100,00%		100,15%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,41%				0,15%		

Tabela 23

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	out/04				nov/04			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	41,08%	41,01%	41,05%	0,00%	41,05%	40,94%	40,99%
INSS	0,00%	10,92%	10,90%	10,91%	0,00%	10,91%	10,88%	10,90%
Imóveis	0,58%	8,39%	8,37%	8,36%	0,91%	8,43%	8,41%	8,38%
FÉRIAS	0,00%	5,23%	5,22%	5,22%	0,00%	5,22%	5,21%	5,22%
13º salario	0,00%	3,44%	3,43%	3,43%	0,00%	3,43%	3,42%	3,43%
FGTS	0,00%	3,43%	3,43%	3,43%	0,00%	3,43%	3,42%	3,43%
Condomínios	0,65%	3,41%	3,40%	3,40%	0,59%	3,42%	3,41%	3,40%
Serviço prestados por outros	0,58%	2,61%	2,61%	2,60%	0,91%	2,62%	2,62%	2,61%
Diversos	0,58%	3,87%	3,87%	3,86%	0,91%	3,89%	3,88%	3,87%
Juros	0,64%	2,39%	2,38%	2,38%	1,03%	2,40%	2,39%	2,38%
Leasing	0,64%	2,12%	2,12%	2,11%	1,03%	2,13%	2,13%	2,12%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,58%	1,88%	1,88%	1,87%	0,91%	1,89%	1,88%	1,88%
Encargos sobre férias	0,00%	1,71%	1,71%	1,71%	0,00%	1,71%	1,71%	1,71%
Encargos Financeiros	0,64%	1,75%	1,75%	1,74%	1,03%	1,76%	1,76%	1,75%
Uso da marca	0,58%	1,65%	1,64%	1,64%	0,91%	1,66%	1,65%	1,65%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,28%	1,28%	1,28%	0,00%	1,28%	1,27%	1,27%
Energia Elétrica	0,00%	1,34%	1,34%	1,34%	0,00%	1,34%	1,33%	1,34%
Avisos e indenizações	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,58%	1,12%	1,12%	1,12%	0,91%	1,13%	1,12%	1,12%
Acordos Judiciais	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%
Telefones	0,00%	0,65%	0,65%	0,65%	0,00%	0,65%	0,65%	0,65%
Total		100,18%	100,00%	100,00%		100,26%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,18%				0,26%		

Tabela 24

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	dez/04				jan-05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	40,99%	40,92%	40,96%	0,00%	40,96%	39,40%	40,18%
INSS	0,00%	10,90%	10,88%	10,89%	0,00%	10,89%	10,47%	10,68%
Imóveis	0,58%	8,43%	8,42%	8,40%	13,61%	9,54%	9,18%	8,79%
FÉRIAS	0,00%	5,22%	5,21%	5,21%	0,00%	5,21%	5,01%	5,11%
13º salario	0,00%	3,43%	3,42%	3,43%	0,00%	3,43%	3,30%	3,36%
FGTS	0,00%	3,43%	3,42%	3,42%	0,00%	3,42%	3,29%	3,36%
Condomínios	0,71%	3,42%	3,42%	3,41%	7,00%	3,65%	3,51%	3,46%
Serviço prestados por outros	0,58%	2,62%	2,62%	2,61%	13,61%	2,97%	2,86%	2,74%
Diversos	0,58%	3,89%	3,89%	3,88%	13,61%	4,41%	4,24%	4,06%
Juros	0,77%	2,40%	2,40%	2,39%	16,75%	2,79%	2,69%	2,54%
Leasing	0,77%	2,14%	2,13%	2,13%	16,75%	2,48%	2,39%	2,26%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,58%	1,89%	1,88%	1,88%	13,61%	2,14%	2,06%	1,97%
Encargos sobre férias	0,00%	1,71%	1,71%	1,71%	0,00%	1,71%	1,64%	1,68%
Encargos Financeiros	0,77%	1,76%	1,76%	1,75%	16,75%	2,05%	1,97%	1,86%
Uso da marca	0,58%	1,66%	1,65%	1,65%	13,61%	1,87%	1,80%	1,73%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,27%	1,27%	1,27%	0,00%	1,27%	1,23%	1,25%
Energia Elétrica	0,00%	1,34%	1,33%	1,33%	0,00%	1,33%	1,28%	1,31%
Avisos e indenizações	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	0,00%	1,11%	1,07%	1,09%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,58%	1,13%	1,12%	1,12%	13,61%	1,27%	1,23%	1,17%
Acordos Judiciais	0,00%	0,80%	0,80%	0,80%	0,00%	0,80%	0,77%	0,78%
Telefones	0,00%	0,65%	0,65%	0,65%	0,00%	0,65%	0,62%	0,64%
Total		100,19%	100,00%	100,00%		103,95%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,19%				3,95%		

Tabela 25

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	fev/05				mar/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	6,09%	42,63%	39,29%	39,74%	0,00%	39,74%	39,67%	39,71%
INSS	6,09%	11,33%	10,45%	10,56%	0,00%	10,56%	10,55%	10,56%
Imóveis	15,26%	10,13%	9,34%	9,06%	0,47%	9,11%	9,09%	9,08%
FÉRIAS	6,09%	5,42%	5,00%	5,06%	0,00%	5,06%	5,05%	5,05%
13º salario	6,09%	3,57%	3,29%	3,32%	0,00%	3,32%	3,32%	3,32%
FGTS	6,09%	3,56%	3,28%	3,32%	0,00%	3,32%	3,32%	3,32%
Condomínios	7,46%	3,72%	3,43%	3,44%	0,68%	3,47%	3,46%	3,45%
Serviço prestados por outros	15,26%	3,15%	2,91%	2,82%	0,47%	2,83%	2,83%	2,83%
Diversos	15,26%	4,68%	4,31%	4,19%	0,47%	4,21%	4,20%	4,19%
Juros	14,81%	2,91%	2,69%	2,61%	0,50%	2,63%	2,62%	2,62%
Leasing	14,81%	2,59%	2,39%	2,32%	0,50%	2,34%	2,33%	2,33%
Serviço de Consultoria e Assessoria	15,26%	2,27%	2,09%	2,03%	0,47%	2,04%	2,04%	2,03%
Encargos sobre férias	6,09%	1,78%	1,64%	1,66%	0,00%	1,66%	1,66%	1,66%
Encargos Financeiros	14,81%	2,14%	1,97%	1,92%	0,50%	1,93%	1,92%	1,92%
Uso da marca	15,26%	1,99%	1,83%	1,78%	0,47%	1,79%	1,79%	1,78%
Encargos sobre 13º salários	6,09%	1,33%	1,22%	1,24%	0,00%	1,24%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	0,00%	1,31%	1,21%	1,26%	0,00%	1,26%	1,26%	1,26%
Avisos e indenizações	6,09%	1,15%	1,06%	1,07%	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	15,26%	1,35%	1,25%	1,21%	0,47%	1,22%	1,21%	1,21%
Acordos Judiciais	6,09%	0,83%	0,76%	0,77%	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,64%	0,59%	0,61%	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%
Total		108,48%	100,00%	100,00%		100,16%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		8,48%				0,16%		

Tabela 26

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	abr/05				mai/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	39,71%	39,53%	39,62%	0,00%	39,62%	39,45%	39,53%
INSS	0,00%	10,56%	10,51%	10,53%	0,00%	10,53%	10,49%	10,51%
Imóveis	0,57%	9,13%	9,09%	9,08%	1,41%	9,21%	9,17%	9,13%
FÉRIAS	0,00%	5,05%	5,03%	5,04%	0,00%	5,04%	5,02%	5,03%
13º salario	0,00%	3,32%	3,31%	3,31%	0,00%	3,31%	3,30%	3,31%
FGTS	0,00%	3,32%	3,30%	3,31%	0,00%	3,31%	3,30%	3,30%
Condomínios	0,44%	3,47%	3,45%	3,45%	0,96%	3,49%	3,47%	3,46%
Serviço prestados por outros	0,57%	2,84%	2,83%	2,83%	1,41%	2,87%	2,86%	2,84%
Diversos	0,57%	4,22%	4,20%	4,20%	1,41%	4,26%	4,24%	4,22%
Juros	0,56%	2,63%	2,62%	2,62%	1,49%	2,66%	2,65%	2,63%
Leasing	0,56%	2,34%	2,33%	2,33%	1,49%	2,36%	2,35%	2,34%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,57%	2,04%	2,04%	2,03%	1,41%	2,06%	2,05%	2,04%
Encargos sobre férias	0,00%	1,66%	1,65%	1,65%	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%
Encargos Financeiros	0,56%	1,93%	1,92%	1,92%	1,49%	1,95%	1,94%	1,93%
Uso da marca	0,57%	1,79%	1,78%	1,78%	1,41%	1,81%	1,80%	1,79%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	20,74%	1,52%	1,51%	1,38%	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%
Avisos e indenizações	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,57%	1,22%	1,21%	1,21%	1,41%	1,23%	1,22%	1,22%
Acordos Judiciais	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%
Total		100,43%	100,00%	100,00%		100,43%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,43%				0,43%		

Tabela 27

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	jun/05				jul/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	39,53%	39,44%	39,49%	0,00%	39,49%	39,52%	39,50%
INSS	0,00%	10,51%	10,48%	10,50%	0,00%	10,50%	10,51%	10,50%
Imóveis	0,73%	9,19%	9,17%	9,15%	-0,36%	9,12%	9,13%	9,14%
FÉRIAS	0,00%	5,03%	5,02%	5,02%	0,00%	5,02%	5,03%	5,03%
13º salario	0,00%	3,31%	3,30%	3,30%	0,00%	3,30%	3,31%	3,30%
FGTS	0,00%	3,30%	3,30%	3,30%	0,00%	3,30%	3,30%	3,30%
Condomínios	1,02%	3,50%	3,49%	3,48%	0,43%	3,49%	3,49%	3,48%
Serviço prestados por outros	0,73%	2,86%	2,86%	2,85%	-0,36%	2,84%	2,84%	2,84%
Diversos	0,73%	4,25%	4,24%	4,23%	-0,36%	4,21%	4,22%	4,22%
Juros	0,81%	2,65%	2,65%	2,64%	-0,38%	2,63%	2,63%	2,64%
Leasing	0,81%	2,36%	2,36%	2,35%	-0,38%	2,34%	2,34%	2,35%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,73%	2,06%	2,05%	2,05%	-0,36%	2,04%	2,04%	2,05%
Encargos sobre férias	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%
Encargos Financeiros	0,81%	1,95%	1,94%	1,94%	-0,38%	1,93%	1,93%	1,93%
Uso da marca	0,73%	1,81%	1,80%	1,80%	-0,36%	1,79%	1,79%	1,79%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%
Avisos e indenizações	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,73%	1,23%	1,22%	1,22%	-0,36%	1,22%	1,22%	1,22%
Acordos Judiciais	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%
Total		100,25%	100,00%	100,00%		99,91%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,25%				-0,09%		

Tabela 28

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	ago/05				set/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	39,50%	39,58%	39,54%	0,00%	39,54%	39,60%	39,57%
INSS	0,00%	10,50%	10,52%	10,51%	0,00%	10,51%	10,53%	10,52%
Imóveis	-0,65%	9,08%	9,10%	9,12%	-0,57%	9,06%	9,08%	9,10%
FÉRIAS	0,00%	5,03%	5,04%	5,03%	0,00%	5,03%	5,04%	5,03%
13º salario	0,00%	3,30%	3,31%	3,31%	0,00%	3,31%	3,31%	3,31%
FGTS	0,00%	3,30%	3,31%	3,30%	0,00%	3,30%	3,31%	3,31%
Condomínios	-0,25%	3,48%	3,48%	3,48%	0,37%	3,50%	3,50%	3,49%
Serviço prestados por outros	-0,65%	2,83%	2,83%	2,84%	-0,57%	2,82%	2,83%	2,83%
Diversos	-0,65%	4,19%	4,20%	4,21%	-0,57%	4,19%	4,19%	4,20%
Juros	-0,75%	2,62%	2,62%	2,63%	-0,60%	2,61%	2,62%	2,62%
Leasing	-0,75%	2,33%	2,33%	2,34%	-0,60%	2,32%	2,33%	2,33%
Serviço de Consultoria e Assessoria	-0,65%	2,03%	2,04%	2,04%	-0,57%	2,03%	2,03%	2,04%
Encargos sobre férias	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%
Encargos Financeiros	-0,75%	1,92%	1,92%	1,93%	-0,60%	1,92%	1,92%	1,92%
Uso da marca	-0,65%	1,78%	1,79%	1,79%	-0,57%	1,78%	1,78%	1,79%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%
Avisos e indenizações	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	-0,65%	1,21%	1,21%	1,22%	-0,57%	1,21%	1,21%	1,21%
Acordos Judiciais	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%
Total		99,80%	100,00%	100,00%		99,85%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		-0,20%				-0,15%		

Tabela 29

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	out/05				nov/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	39,57%	39,70%	39,64%	0,00%	39,64%	39,64%	39,64%
INSS	0,00%	10,52%	10,55%	10,54%	0,00%	10,54%	10,54%	10,54%
Imóveis	-1,13%	9,00%	9,02%	9,06%	-0,18%	9,04%	9,05%	9,05%
FÉRIAS	0,00%	5,03%	5,05%	5,04%	0,00%	5,04%	5,04%	5,04%
13º salario	0,00%	3,31%	3,32%	3,32%	0,00%	3,32%	3,32%	3,32%
FGTS	0,00%	3,31%	3,32%	3,31%	0,00%	3,31%	3,31%	3,31%
Condomínios	-0,25%	3,48%	3,50%	3,49%	0,55%	3,51%	3,51%	3,50%
Serviço prestados por outros	-1,13%	2,80%	2,81%	2,82%	-0,18%	2,82%	2,82%	2,82%
Diversos	-1,13%	4,16%	4,17%	4,19%	-0,18%	4,18%	4,18%	4,18%
Juros	-1,12%	2,59%	2,60%	2,61%	-0,18%	2,61%	2,61%	2,61%
Leasing	-1,12%	2,31%	2,31%	2,32%	-0,18%	2,32%	2,32%	2,32%
Serviço de Consultoria e Assessoria	-1,13%	2,01%	2,02%	2,03%	-0,18%	2,03%	2,03%	2,03%
Encargos sobre férias	0,00%	1,65%	1,66%	1,65%	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%
Encargos Financeiros	-1,12%	1,90%	1,91%	1,92%	-0,18%	1,91%	1,91%	1,91%
Uso da marca	-1,13%	1,77%	1,77%	1,78%	-0,18%	1,78%	1,78%	1,78%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	0,00%	1,38%	1,39%	1,38%	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%
Avisos e indenizações	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	-1,13%	1,20%	1,20%	1,21%	-0,18%	1,21%	1,21%	1,21%
Acordos Judiciais	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,61%	0,61%	0,61%	3,70%	0,63%	0,63%	0,62%
Total		99,68%	100,00%	100,00%		99,99%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		-0,32%				-0,01%		

Tabela 30

FACULDADE ABC - Cálculo da Inflação Interna

ITEM	dez/05			
	variação %	Peso com aumento	Novos pesos	Novos pesos médios mês 1
Salários (+ adicional por tempo de serv)	0,00%	39,64%	39,53%	39,58%
INSS	0,00%	10,54%	10,51%	10,52%
Imóveis	0,89%	9,13%	9,11%	9,08%
FÉRIAS	0,00%	5,04%	5,03%	5,04%
13º salário	0,00%	3,32%	3,31%	3,31%
FGTS	0,00%	3,31%	3,30%	3,31%
Condomínios	0,79%	3,53%	3,52%	3,51%
Serviço prestados por outros	0,89%	2,84%	2,84%	2,83%
Diversos	0,89%	4,22%	4,21%	4,20%
Juros	0,93%	2,63%	2,63%	2,62%
Leasing	0,93%	2,34%	2,34%	2,33%
Serviço de Consultoria e Assessoria	0,89%	2,05%	2,04%	2,03%
Encargos sobre férias	0,00%	1,65%	1,65%	1,65%
Encargos Financeiros	0,93%	1,93%	1,93%	1,92%
Uso da marca	0,89%	1,79%	1,79%	1,78%
Encargos sobre 13º salários	0,00%	1,23%	1,23%	1,23%
Energia Elétrica	0,00%	1,38%	1,38%	1,38%
Avisos e indenizações	0,00%	1,07%	1,07%	1,07%
Serviço de Manutenção e Reparo	0,89%	1,22%	1,22%	1,21%
Acordos Judiciais	0,00%	0,77%	0,77%	0,77%
Telefones	0,00%	0,62%	0,62%	0,62%
Total		100,28%	100,00%	100,00%
Índice de Preço próprio		0,28%		

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)