

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

**APLICAÇÃO DO CUSTEIO ALVO EM CURSOS DE PÓS-
GRADUAÇÃO *LATO SENSU***
Um Estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos.

Jens Erik Hansen

São Paulo, 2002

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

T 658.15.
H 249a
e. 2

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

DEDALUS - Acervo - FEA



20600024218

APLICAÇÃO DO CUSTEIO ALVO EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Um Estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos.

Jens Erik Hansen

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária para cumprimento das exigências para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

São Paulo, 2002

84451

84451

Hansen, Jens Erik

Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação
lato sensu : um estudo sob o enfoque da gestão estratégica
de custos / Jens Erik Hansen. -- São Paulo : FEA/USP, 2002.
211 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Contabilidade gerencial 2. Ensino de pós-graduação
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
USP.

CDD - 658.151

De tudo ficaram três coisas:

a certeza de que estava sempre começando,
a certeza de que era preciso continuar,
a certeza de que seria interrompido antes de terminar.

Fazer da interrupção um caminho,
da queda um passo de dança,
do medo uma escada,
do sonho uma ponte,
da procura um encontro...

(Fernando Sabino)

T658.151 H249a e.2

T84451



2060024210



Powered by RfidProStar - www.tgprocess.com.br

Dedico este trabalho a:

Juracy, minha esposa e

a Rodrigo, Erika e Pedro, meus filhos .

Agradecimentos

A Deus, agradeço pelo dom da vida e por permitir que eu exista, com saúde e por ter proporcionado o privilégio de conceder-me três anos dedicados ao estudo e à pesquisa.

Ao Centro Universitário de Minas Gerais – Unileste-MG, por ter possibilitado a realização deste trabalho. Em especial ao Dr. José Edécio Drumond Alves, que acreditou em mim, dedicando apoio, carinho e incentivo para que esta etapa fosse coroada de êxito.

Ao Professor Doutor Welington Rocha, pela amizade e pelo sério, brilhante e generoso trabalho de orientação ao desenvolvimento desta Dissertação. O seu conhecimento, senso crítico, visão e experiência profissional foi de imensa valia técnica e científica, e também fonte de encorajamento e motivação, muito obrigado.

Ao Professor Carlos Alberto Serra Negra, Coordenador do curso de Ciências Contábeis do Unileste-MG (durante a maior parte de meu mestrado), pela amizade e pelas valiosas apreciações e sugestões que enriqueceram este trabalho.

À Universidade de São Paulo, a todos os professores dos quais tive o privilégio de ser aluno regular durante o Mestrado: Reinaldo Guerreiro, Ariovaldo dos Santos, Nelson Carvalho, Luiz João Corrar, Welington Rocha, Gilberto de Andrade Martins, Geraldo Barbieri, Armando Catelli e Edgard Bruno Cornachione, e à Maria Lúcia C. Leone (Malu), mais que secretária, amiga sempre disposta a ajudar no que fosse preciso.

A todos os colegas e amigos que fiz durante o Mestrado. Dentre eles gostaria de destacar Fabrícia Souza Teixeira, colega em praticamente todos os trabalhos apresentados nas disciplinas do mestrado, colega de viagem, somos da mesma cidade. Com certeza, sem ela, a tarefa do mestrado teria sido muito mais árdua e difícil.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi verificar a viabilidade e identificar as peculiaridades de aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação. Inicialmente, foi efetuado um levantamento bibliográfico para verificar como o assunto é tratado pela literatura, buscando-se subsídios para explicar o processo de aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação, bem como demonstrar as diferenças e dificuldades desta utilização em relação ao seu emprego em indústrias. Paralelamente, foi elaborado um questionário aplicado aos alunos dos cursos de Pós-graduação do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, matriculados na primeira quinzena de março de 2002. O questionário em questão objetivou verificar a percepção dos alunos em relação ao grau de importância de cada serviço que lhes foi prestado e em relação às características de cada curso oferecido. Ao mesmo tempo, foi desenvolvido, pelo autor, um segundo questionário, aplicado às Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais, com a finalidade de conhecer os preços dos serviços educacionais praticados pelo mercado de cursos de Pós-graduação nas mesmas áreas de conhecimento dos cursos oferecidos pelo Unileste-MG. Foram, também, realizadas entrevistas junto à direção do Unileste-MG, com o objetivo de verificar como é estabelecido o preço e como é definida a margem de lucro de um curso de Pós-graduação. Além disso, foi efetuada análise documental em planilhas de custos e nos registros do sistema contábil do Unileste-MG, visando conhecer os procedimentos, os métodos e os tratamentos dos dados adotados pela Instituição. A partir destas informações foi possível estabelecer um modelo de aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação, além de se constatar alguns aspectos específicos da aplicação em serviços de ensino não encontrados na literatura consultada. Por fim, foi utilizado o modelo gerencial proposto, no curso de Pós-graduação em Administração Financeira do Unileste-MG, constatando-se que é viável a aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação.

Abstract

This research intended to verify the application and feasibility of Target Costing in a project or a program of graduate courses. First of all, a bibliographic study was conducted in order to verify how this subject is treated by the literature, looking for subsidies to explain the application of the Target Costing process in graduate courses, as well as to demonstrate the differences and the difficulties of its application in relation to the process in manufacturing industries where it is mostly applied. At the same time, a questionnaire was elaborated and applied to the graduate students at Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG enrolled in the first half of March 2002. This questionnaire was intended to verify their perception of the level of importance of each service provided to them according to the specific characteristics of each graduate course offered. A second questionnaire was also elaborated by the author and applied to the directors of graduate schools located in the state of Minas Gerais to evaluate the market price of the educational services for graduate courses at the same area of the graduate courses offered by Unileste-MG. In addition, the Unileste-MG Board of Directors was also interviewed in order to identify the costing system used to establish the price and marginal profit of a graduate course. Furthermore, a documental analysis of cost tables and data of the Unileste-MG accounting system was performed in order to evaluate the data collected and to identify the procedures, methods and treatment of the data adopted by the institution. Through all this information, it was possible to establish a model of application of the Target Costing in graduate courses, obtaining specific aspects that weren't found in the literature sources. Finally, the proposed model was applied, certifying that the application of the Target Costing for graduate courses is possible and feasible.

Sumário

1– INTRODUÇÃO	1
1.1 – Antecedentes do problema.....	1
1.2 – O problema.....	4
1.3 – Objetivos Geral e Específicos	5
1.3.1 – Objetivo Geral.....	5
1.3.2 – Objetivos Específicos.....	5
1.4 – Hipóteses.....	6
1.5 – Delimitação temporal, geográfica, conceitual e setorial do estudo.....	6
1.6 – Formatação, referências bibliográficas e citações.....	7
2 – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CUSTEIO ALVO.....	8
2.1 – Introdução	8
2.2 – Panorama histórico do Custeio Alvo	10
2.3 – Definições e caracterizações técnicas.....	13
2.4 – Princípios e requisitos do Custeio Alvo	18
2.4.1 – Princípios do Custeio Alvo	18
2.4.2 – Requisitos do Custeio Alvo.....	21
2.5 – Processo do Custeio Alvo	25
2.6 – Formação do preço de venda.....	31
2.6.1 – Formação de preços de venda baseada na Teoria Microeconômica	35
2.6.1.1 – Estruturas do mercado.....	36
2.6.1.2 – Determinação de preços	41
2.6.2 – Formação de preços de venda baseada em <i>marketing</i>	46
2.6.2.1 – Etapas para fixação de preços	46
2.6.2.2 – Limitações	51
2.6.2.3 – Contribuições	51
2.6.3 – Formação de preços de venda baseada em custos.....	52
2.6.3.1 – Formação de preços de venda com base no Custeio por Absorção	54
2.6.3.2 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Pleno	55
2.6.3.3 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Baseado em Atividades.	56
2.6.3.4 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Variável.....	58
2.6.3.5 – Formação de preços de venda a partir do Custo de Transformação.	59
2.6.3.6 – Formas de valorização de custos.....	59

2.6.3.7 – Contribuições da formação de preços de venda com base em custos.	61
2.6.3.8 – Limitações da formação de preços de venda com base em custos..	61
2.6.4 – Formação de preços de venda na visão da Gestão Econômica – GECON	62
2.6.4.1 – Contribuição Desejada	64
2.6.4.2 – Contribuição Planejada <i>Compound</i>	65
2.6.4.3 – Contribuição Planejada <i>Target</i>	67
2.6.4.4 – Análise e ajustes do modelo de planejamento de resultados.....	68
2.7 – Margem desejada	70
2.8 – Comparação entre a metodologia do GECON e a do Custeio Alvo	77
2.9 – Engenharia de Valor.....	82
3 – METODOLOGIA DA PESQUISA	86
3.1 – Introdução	86
3.2 – Protocolo para o estudo de caso	88
3.2.1 – Visão geral do projeto do estudo de caso.....	89
3.2.2 – Procedimentos de campo para a coleta de dados	89
3.2.2.1 – Procedimentos aplicados para levantamento bibliográfico	90
3.2.2.2– Procedimentos aplicados para levantar dados junto aos alunos.....	91
3.2.2.3 – Procedimentos aplicados para levantar dados junto às IES de Minas Gerais	93
3.2.2.4 – Procedimentos aplicados para realização das entrevistas	94
3.2.2.5 – Procedimentos aplicados para realização análise documental	96
3.2.2.6 – Procedimentos aplicados para observação direta.....	97
3.2.2.7 – Procedimentos aplicados para análise e interpretação dos dados ...	97
3.2.3 – Questões do Estudo de Caso	98
3.2.4 – Guias para o relatório de um estudo de caso.....	98
4 – A EXPERIÊNCIA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	99
4.1 – Histórico da Instituição	99
4.2 – Procedimento atual da Instituição para lançar um curso de Pós-graduação	102
4.3 – Verificação do grau de adesão dos princípios do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação	111
4.4 – Verificação do grau de adesão dos requisitos necessários para a aplicação do Custeio Alvo na Instituição.....	113

4.5 – Modelo conceitual de aplicação do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação	117
4.6 – A aplicação do Custeio Alvo na Instituição	124
4.6.1 – Definição do Preço Alvo para o curso de Administração Financeira ..	124
4.6.2 – Definição da Margem Objetivada	128
4.6.3 – Cálculo do Custo Meta.....	130
4.6.4 – Cálculo do Custo Estimado (CE)	130
4.6.5 – Comparação do Custo Meta com o Custo Estimado.....	133
4.6.6 – Aplicação da Engenharia e Análise de Valor (EAV).....	134
4.6.7 – Modificação do projeto	138
4.6.7.1 – Análise dos Índices de Valor < 1	139
4.6.7.2 – Análise dos Índices de Valor > 1	140
4.6.8 – Recálculo do Custo Estimado (CE).....	140
4.6.9 – Nova comparação do Custo Meta com o Custo Estimado.....	141
4.6.10 – Lançamento do curso	142
4.6.11 – Considerações sobre a aplicação do Custeio Alvo no curso de Pós-graduação	143
4.7 – Comparação entre a aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação e a literatura pesquisada	144
5 – CONCLUSÕES	148
BIBLIOGRAFIA	152
APÊNDICES	163
A – Questionário aplicado nos alunos.....	164
B – Questionário aplicado nas Instituições de Ensino	170
C – Lista de Escolas de Minas Gerais para as quais foram enviados questionários e respectivos e-mails.....	176
D – Entrevista com gestores do Unileste-MG.....	183
E – Modelo de Planilha de custos para cálculo de mensalidades dos cursos de Pós-graduação.	185
F – Consolidação do questionário aplicado nos alunos de Pós-graduação	187
G – Relação de atributos dos cursos de Pós-graduação, ativos envolvidos e itens de custos derivados	200
H – Valor de cada parcela de pagamento preferida por alunos em cada curso....	203
I – Quantidade de parcelas preferidas por alunos em cada curso	204
J – Quantidade de alunos por turma	205
K – Atributos do curso de Administração Financeira.....	206
L – Pesquisa de preços de cursos de Pós-graduação junto às IES de MG.....	209

Lista de Figuras

Figura 01 – Fases para estabelecimento do custo meta.....	27
Figura 02 – Processo de eliminação do custo alvo	30
Figura 03 – Grau do Nível de Concorrência do Mercado	40
Figura 04 – Etapas para fixação do preço de Venda.....	46
Figura 05 – Compound Pricing.....	68
Figura 06 – Target Pricing	68
Figura 07 – Análise dos ajustes do modelo de planejamento de resultados	69
Figura 08 – Procedimento atual da Instituição para lançar um curso de Pós-graduação	107
Figura 09 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação.....	118
Figura 10 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação – Continuação 1	119
Figura 11 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação – Continuação 2	120

Lista de Quadros

Quadro 01 – Comparativo entre Custeio Alvo e a abordagem tradicional de custos.	25
Quadro 02 – Comparação da estrutura de mercado	38
Quadro 03 – Nível de concorrência do mercado.....	39
Quadro 04 – Comparação entre a abordagem do Custeio Alvo e a do GECON	77
Quadro 05 – Comparação entre os princípios/requisitos do Custeio Alvo com a abordagem GECON.	79
Quadro 06 – Cursos ofertados em 2002 alunos matriculados e pesquisados.....	93
Quadro 07 – Modelo de planilha de custos e preços adotado pelo Unileste-MG...	103
Quadro 08 – Cursos pesquisados, preço, número de parcelas e total	105
Quadro 09 – Planilha de custos do curso de Administração Financeira.....	133
Quadro 10 – Comparação do custo estimado com o custo meta.....	134
Quadro 11 – Nova Planilha de custos do curso de Administração Financeira	141
Quadro 12 – Comparação entre o Custo Estimado e o Custo Máximo Admissível	142
Quadro 13 – Demonstração de Resultados	143

Lista de Tabelas

Tabela 01 – Matrícula na Pós-graduação	2
Tabela 02 – Preço máximo que os alunos estariam dispostos a pagar.....	125
Tabela 03 – Cálculo do preço médio do curso	125
Tabela 04 – Número de parcelas preferidas por alunos de Administração Financeira	126
Tabela 05 – Número médio de parcelas preferidas pelos alunos de Administração Financeira.....	126
Tabela 06 – Cálculo da Margem Objetivada (MO)	130
Tabela 07 – Cálculo do custo meta	130
Tabela 08 – Quantidade de alunos por turma.....	131
Tabela 09 – Cálculo do número médio de alunos por turma	131
Tabela 10 – Grau de importância dos atributos do curso de Administração Financeira.....	135
Tabela 11 – Importância Relativa - IR dos atributos do Curso e seus recursos utilizados	136
Tabela 12 – Cálculo do Custo Relativo - CR e do Índice de Valor - IV.....	138
Tabela 13 – Novo cálculo do Índice de Valor - IV	143

1- INTRODUÇÃO

1.1 – Antecedentes do problema

Até o fim da primeira metade da década de 1990, as Instituições Privadas de Ensino Superior, no Brasil, operavam em um mercado com baixa competição, com demanda maior que a oferta. O preço de venda dos cursos era estabelecido através da tradicional fórmula custos mais margem. Naquele ambiente, as instituições tinham possibilidades de oferecer cursos de qualidade variada e de praticar preços que cobrissem seus custos, com poucas preocupações em relação às influências do mercado.

A partir da segunda metade da década de 1990, a situação começou a se inverter. De acordo com Rosenberg (2002, p. 38) “em 1985, existiam 859 Instituições de Ensino Superior no Brasil. Em 2000, eram 1180, 60% delas privadas”. A autora afirma também que, no mesmo período, houve um aumento de 170% no número de cursos oferecidos e que esta explosão da oferta ocorreu em função da chegada de novos alunos e de regras mais flexíveis de abertura de cursos. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2000, p. 5), uma tendência importante apontada pela evolução dos indicadores na década de 90 é o acelerado processo de interiorização do ensino superior. Nesse período, as instituições instaladas em cidades do interior já possuíam mais alunos que as das capitais. De 1990 a 1999, o número de alunos do interior aumentou 62,8% e os das capitais 45,1%. Some-se a isto que, com o avanço da tecnologia, as Entidades de Ensino passaram a oferecer cursos à distância, acirrando ainda mais a concorrência, que pode vir agora de qualquer lugar do mundo.

O censo realizado pelo INEP (2000, p. 5) “revela uma nova dinâmica de desenvolvimento do sistema brasileiro de educação superior, caracterizando-se, principalmente, pelo acelerado processo de expansão da matrícula, melhoria de indicadores de eficiência e produtividade e melhoria de qualificação do corpo docente”. Decorrente desta exigência de mercado, os profissionais da área de educação são os que mais buscam aperfeiçoamento e qualificação, o que acarreta um aumento na procura por cursos de Pós-graduação, tanto *Lato* quanto *Stricto Sensu*. Ainda, de acordo com o INEP (2000, p. 6), no período de 1990 a 1999, o percentual de professores sem Pós-graduação decresceu de 34,5% para 16,0%, enquanto que a categoria com especialização apresentou um pequeno aumento passando de 31,6% para 34,6%. Já o número de professores com mestrado variou de 21,1% para 29,2%, e o de professores com doutorado passou de 12,9% para 20,1%. Esse é um exemplo de busca dos profissionais pela titulação. Houve, no período de 1994 a 2000, um aumento de 68% no número de matrículas na Pós-graduação *stricto sensu*, conforme demonstrado a seguir pela tabela 01, elaborada a partir de dados do MEC/CAPES.

Tabela 01 – Matrícula na Pós-graduação

Ensino Superior – Matrículas na Pós-graduação*			
	Total	Mestrado	Doutorado
1994	57 388	40 027	17 361
2000	96 618	63 614	33 004
Crescimento	68%	59%	90%

*Instituições públicas e privadas

Fonte: ROSENBURG, C. Nota alta. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/edatual/pgart_0301_270302_10040.html> Acesso em 14/05/2002.

Outro exemplo é a expansão do número de cursos de *Master of Business Administration* – MBA, que de acordo com Colombine (2001, p. 10) são cursos que visam preparar os executivos para a realidade do mercado. São esses cursos mais curtos e mais flexíveis em relação aos horários do que um curso *stricto sensu*, por exemplo. São destinados a profissionais que não querem ou não podem deixar de trabalhar. Os MBA's têm crescido vertiginosamente na última década em função da

exigência do mercado de trabalho, já que muitas empresas passaram a exigir tal qualificação na hora da admissão de determinados profissionais. Para fundamentar a evolução dos cursos MBA, Rosenberg (2000, p. 38) cita que:

As grandes fornecedoras da indústria da educação executiva até aqui foram as escolas de negócios. Nos Estados Unidos, elas foram responsáveis por cerca de 90 000 diplomas de MBA na última década. Universidades americanas como Michigan e Pittsburgh se internacionalizam e estão presentes hoje em países como o Brasil. Heitor Penteado Peixoto, diretor de admissões da Business School São Paulo, estima que existiam pelo menos 7 000 vagas disponíveis em programas de pós-graduação em negócios no país no início de 2001 -- a maioria em especializações que recebem o nome de MBA, não pelo currículo generalista, mas por seu incrível apelo de marketing. (...) Essas vagas movimentariam mais de 110 milhões de reais.

Nesse ambiente de franca expansão, aliado a um progressivo programa de desregulamentação do setor, abre novas oportunidades, mas também gera um aumento no nível de competição, na exigência por parte dos alunos, na geração e adequação de conteúdos e, principalmente, na necessidade imperativa de utilização intensiva de tecnologia. Nesse cenário, muito mais complexo, não é mais possível estabelecer o preço de um curso somente em função dos próprios custos. O preço, em um mercado competitivo, é fortemente influenciado pelos consumidores, ou seja, pelo valor que os mesmos estão dispostos a pagar pelo curso. Diante desse novo contexto econômico, os métodos de gestão das organizações precisam ser substituídos por outros mais modernos, que estejam adaptados e sintonizados com as práticas de mercado.

No atual contexto econômico e em resposta a tais críticas, surgiram práticas e procedimentos inovadores. Os custos, que antes eram determinados apenas dentro da empresa, se transformaram em custos permitidos pelo mercado. A pergunta 'Quanto custa o produto?' deve ser precedida por 'Quanto deve o produto custar?' Em resposta a esses desafios do mercado, os japoneses desenvolveram, na década de 1960, o Custeio Alvo, um instrumento gerencial que utiliza o conceito de custo guiado pelo preço de mercado. O Custeio Alvo é um sistema completamente voltado para o mercado para melhor direcionar as decisões de lucros, custos e preços. O processo tem como norteador o consumidor. Seus desejos em termos de qualidade,

custo e tempo são incorporados às decisões de produtos e processos, guiando a análise e a gestão de custos. O Custeio Alvo constitui uma parte importante do processo de gestão estratégica, integrando as principais áreas da empresa, bem como um segmento relevante da cadeia de valor onde a mesma está inserida, com o objetivo de gerir o custo do produto ao longo de todo o seu ciclo de vida. Para Martins (2.000a, p. 241) o Custeio Alvo

(...) induz a empresa a olhar não exclusivamente para si própria, e sim ter um foco no cliente, qual sua expectativa com relação ao produto, quais os custos de propriedade que ele terá (tais como manutenção preventiva, gastos com embalagens, consertos etc.). Outro lado que se permite olhar é o dos fornecedores. Estes podem ser fatores determinantes nos custos a serem incorridos. A interação com a cadeia de valor como um todo permite não só que os custos sejam atingidos, como também que toda uma completa estratégia seja desenvolvida no sentido de melhoria tanto para a empresa como para a cadeia em que ela se insere.

A literatura existente sobre o assunto enfoca, eminentemente, a sua aplicação em indústrias automobilísticas, eletrônicas e de construção de máquinas de precisão. A respeito do tipo de empresa onde se aplica o Custeio Alvo, Sakurai (1998, p. 26) afirma que o mesmo

(...) é mais adaptável às indústrias que operam linhas de montagem e produzem muitos e diferentes tipos de produtos complexos e com montagem final, em lotes pequenos ou médios. Nem sempre se adequa a empresa com produção contínua..

Por isso mesmo, a aplicação da filosofia, dos princípios e da metodologia do Custeio Alvo para fixação de preços e planejamento de custos de cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* trará importante contribuição ao avanço da teoria atual, além de acrescentar uma nova alternativa ao modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior.

1.2 – O problema

A fixação dos preços dos cursos de Pós-graduação, com base em custos, vem sendo inviabilizada pelo aumento da concorrência e pela ampliação dos direitos e exigências dos consumidores. Para atender às necessidades deste novo ambiente

empresarial foi criado e desenvolvido o Custeio Alvo, um sistema de planejamento de lucros e gerenciamento de custos guiado pelo preço estabelecido pelo mercado. Entretanto, o Custeio Alvo vem sendo aplicado basicamente no projeto de novos produtos em indústrias com linhas de montagens. Derivam daí as seguintes questões de pesquisa:

1. A filosofia, os princípios e a metodologia do Custeio Alvo podem ser aplicados com êxito em empresas prestadoras de serviços educacionais, especificamente nas que atuam em cursos de Pós-graduação?
2. Quais as principais diferenças observadas entre o processo de Custeio Alvo aplicado às instituições de ensino e o das empresas de manufatura?
3. Quais as características próprias desse instrumento gerencial estratégico, quando aplicado às empresas prestadoras de serviços educacionais?
4. Quais são as maiores dificuldades observadas durante o processo de implementação?
5. Que aspectos do Custeio Alvo, observados durante o processo de aplicação, não são contemplados nem estudados na literatura existente?

1.3 – Objetivos Geral e Específicos

1.3.1 – Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral verificar a viabilidade e identificar as peculiaridades da aplicação da filosofia, dos princípios e da metodologia do Custeio Alvo em empresas prestadoras de serviços educacionais, especificamente em cursos de Pós-graduação *lato sensu* de Instituições Privadas de Ensino Superior.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Para que este objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Relatar o processo de aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação *lato sensu* em uma instituição privada de ensino superior;

- Ressaltar as principais diferenças encontradas entre o Custeio Alvo aplicado à instituições de ensino e à empresas de manufatura;
- Identificar as características próprias do Custeio Alvo quando aplicado à empresas prestadoras de serviços educacionais;
- Relatar as principais dificuldades observadas no processo de aplicação do Custeio Alvo em Instituições de Ensino Superior;
- Relatar os aspectos do Custeio Alvo aplicados a Instituições de Ensino Superior que não são encontrados na bibliografia.

1.4 – Hipóteses

A partir do problema levantado, as seguintes hipóteses podem ser estabelecidas:

H1 - Pelo Custeio Alvo é possível estabelecer um custo máximo permissível, aplicável à prestação de serviços de ensino em nível de Pós-graduação *lato sensu*.

H2 - A utilização do Custeio Alvo possibilita atingir ajustes de custos de cursos de Pós-graduação *lato sensu*.

H3 - A metodologia do Custeio Alvo é útil como um instrumento para tomada de decisões gerenciais estratégicas em cursos de Pós-graduação *lato sensu*.

1.5 – Delimitação temporal, geográfica, conceitual e setorial do estudo

O estudo se ocupará em analisar a viabilidade da aplicação do Custeio Alvo nos cursos de Pós-graduação do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, utilizando dados do mesmo referentes ao ano de 2002. Para a efetivação do trabalho haverá necessidade de realização de duas pesquisas. A primeira, será uma pesquisa com os alunos dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG para conhecer a percepção dos mesmos em relação ao grau de importância de cada serviço e atributo prestado por esses cursos e em relação às características de um curso de Pós-graduação. A segunda, será uma pesquisa de preços junto a outras Instituições que ofereçam cursos de Pós-graduação, ficando esta pesquisa restrita às escolas do Estado de Minas Gerais.

Visando melhor definir a delimitação conceitual do estudo, a pesquisa não vai discutir o mérito dos critérios de custeio utilizados pela Instituição pesquisada. Quanto ao setor, foi escolhido o setor de serviços educacionais, especificamente cursos de Pós-graduação *lato sensu*.

O lançamento de um novo produto, como é o caso de um curso de Pós-graduação, gera um ativo intangível para a organização. Não faz parte do escopo deste trabalho o estudo da mensuração desse ativo.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados apresentados não podem ser generalizados, tendo em vista que a amostra limitou-se ao âmbito do Unileste-MG.

1.6 – Formatação, referências bibliográficas e citações

Para condução da apresentação física do trabalho (formatação, referências bibliográficas, citações e outros), foram utilizados os procedimentos descritos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT: NBR 6023, NBR 10520, além dos descritos nas Diretrizes para apresentação de Teses e Dissertações à USP: documento eletrônico ou impresso, de autoria do SIBi/USP – Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo.

2 – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CUSTEIO ALVO

2.1 – Introdução

O vertiginoso crescimento da concorrência internacional e mesmo nacional, os constantes avanços tecnológicos e as incessantes pressões externas sobre as empresas têm caracterizado as mudanças ocorridas no ambiente empresarial, a partir da década de 1990. Para sobreviver nesse cenário, as companhias trabalham com margens de lucro cada vez mais reduzidas, tornando-se indispensável para o sucesso das organizações estabelecer de forma adequada o preço de venda, bem como administrar de forma competente os custos dos produtos e otimizar a relação preço/custo/volume.

Na ótica da contabilidade tradicional, o custo costuma ser conhecido antes da determinação do preço de venda de um produto, utilizando-se a fórmula 'custo do produto mais margem de lucro desejada é igual ao preço de venda'. No entanto, as empresas estão tendo que alterar essa metodologia de administrar a relação preço-custo. Não mais se pode formar preços com base apenas em custos, e sim o custo é que deve ser definido em função do preço médio de venda dado pelo mercado. O preço de venda deve ser determinado com base em uma nova metodologia que inclua simultânea e coordenadamente o conhecimento de várias ciências, tais como, Economia, Administração, Contabilidade, *Marketing*, Engenharia da Produção, dentre outras, de forma a auxiliar e guiar o gestor de preços na escolha da melhor alternativa de preços para a entidade.

Pode-se perceber que o preço de venda está recebendo muito mais influências do mercado que de fatores internos da própria empresa, tanto que Rocha (1999, p. 83) declara que (...) “as empresas estão tendo que alterar a metodologia de administrar a

relação preço-custo. Não mais se pode formar preços com base nos custos; e sim, o custo é que deve ser definido em função do preço médio de venda dado pelo mercado". Com o aumento da competitividade no ambiente empresarial, os preços passaram a representar o que o mercado deseja pagar pelo produto ou serviço. Assim, para se manter competitiva no mercado, a empresa necessita de um percentual mínimo de lucro. Com isso, chega-se à condição de que o custo deve ser limitado por este preço, subtraído da margem de lucro objetivada pela organização. O cálculo deste custo representa o caminho inverso do tradicionalmente adotado pelas empresas (preço como função do custo). Este custo pode ser chamado de custo alvo, custo meta, custo admissível, custo permitido, ou em inglês *target cost*. O processo que leva ao alcance do custo alvo é denominado de Custeio Alvo ou ainda em inglês *target costing*.

Nessa pesquisa, o termo contabilidade tradicional será utilizado para caracterizar aqueles sistemas de contabilidade não adaptados para suprir informações adequadas às atuais exigências do ambiente empresarial. Tais sistemas foram formulados para uma época que não existe mais. Nessa linha de pensamento, Johnson & Kaplan (1996, p. 1-9) afirmam que o ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas corporativos de Contabilidade Gerencial. Eles consideram que, com a tremenda competição global e o rápido progresso na tecnologia de processos e produtos, o sistema de Contabilidade Gerencial de uma organização precisa fornecer informações oportunas e precisas para facilitar os esforços de controle de custos, para medir e melhorar a produtividade e para proporcionar a descoberta de melhores processos de produção.

Sintetizando, pode-se afirmar que as críticas à contabilidade tradicional se resumem ao fato de que, apesar das mudanças significativas nas condições operacionais das empresas, vários sistemas de contabilidade gerencial continuam a utilizar práticas que eram úteis em um ambiente totalmente diferente do atual. Conseqüentemente, não estão contribuindo com os gestores para tomada de decisão.

2.2 – Panorama histórico do Custeio Alvo

Para realçar e mostrar a importância do Custeio Alvo ou *target costing* no contexto da Gestão Estratégica de Custos e da Gestão Empresarial, pode-se recorrer a um artigo publicado em 1995 na revista *Management Accounting* por Ferrara (1995, p. 30-36) que descreve e divide a Gestão de Custos em quatro paradigmas. O primeiro paradigma perdurou da virada do século XIX para o século XX até a década de 1940, distinguindo-se pelos rateios dos custos indiretos baseados em volumes. O segundo paradigma estendeu-se da década de 1940 até a década de 1980, caracterizando-se pela separação dos custos em fixos e variáveis através da análise do custo-volume-lucro e do custeio direto. O terceiro paradigma apareceu no final da década de 1980 e caracterizou-se como a era do Custeio Baseado em Atividades (ABC). O quarto e último paradigma citado por Ferrara surgiu com o início da década de 1990, como a era do *target costing*, que calcula o custo a partir de informações do mercado, em oposição aos custos de engenharia.

Mas de onde surgiu o *target costing* ou, em português, Custeio Alvo? Para Ansari et al. (1997a, p. 2), o *target costing* foi criado pelas indústrias japonesas nos anos de 1960, em busca de mais qualidade, utilizando uma idéia americana chamada de engenharia de valor. A engenharia de valor foi transformada pelos japoneses em um dinâmico sistema de gestão de custos e planejamento de lucro. A engenharia de valor foi criada durante a 2ª Guerra Mundial na empresa americana *General Electric*. A ação dessa técnica consistia na pesquisa de novos materiais, com custos mais baixos e grandes disponibilidades, que pudessem substituir outros mais raros e de custo mais elevado durante os anos da guerra. Essa técnica era utilizada na fase de projeto, visando também redução de componentes dos produtos, sem perder as características e funcionalidade dos mesmos, com o objetivo de produzir ao menor custo possível. Com o fim da guerra, os materiais tornaram-se novamente acessíveis e os projetos implementados anteriormente foram reexaminados com o intuito de reversão às especificações originais. Percebeu-se, porém, que as alterações produziram economia sem prejudicar o nível de satisfação dos consumidores, tendo em alguns casos até melhorado.

A indústria americana não desenvolveu o potencial da engenharia de valor como uma ferramenta sistemática de gestão de custos e gerenciamento de lucros, sendo a mesma pouco utilizada após o final da 2ª Guerra Mundial. Scarpin (2000, p. 49) conta que os japoneses, em resposta às difíceis condições de mercado, após a 2ª Guerra Mundial, criaram o *target costing*. As indústrias nipônicas acreditavam que uma análise multifuncional nos moldes das análises utilizadas pelas companhias ocidentais para manufatura pudesse ser a solução. Eles acreditavam que havia grandes vantagens em se combinar os empregados de planejamento, *marketing*, engenharia, finanças, compras e produção em equipes integradas. Estas equipes multifuncionais transformaram a engenharia de valor no *target costing*, um sistema dinâmico de gestão de custos e planejamento de lucros que revolucionou as indústrias japonesas nos anos de 1960 e 1970. O êxito do *target costing* aconteceu, principalmente, porque com sua aplicação ocorre a supressão da necessidade de ir e vir entre os preços de custo mais margens de lucro prováveis, eliminando as reações do consumidor e os custos de modificações do projeto. Ao contrário, o preço-alvo, inicialmente, determina as características do produto e o preço com base, nas preferências dos consumidores e nas respostas dos concorrentes. O preço alvo serve, então, como meta e motiva o gestor a atingir o custo máximo admissível para obter o lucro operacional desejado.

Souza (2001, p. 66) afirma que o custeio meta surgiu como um elemento integrante da gestão estratégica empresarial, visando adaptar-se aos seguintes elementos representativos da nova realidade:

- maior variabilidade e personificação do *mix* de produtos;
- produção de baixos volumes de variados produtos, em vez de produção em massa de um reduzido *mix* de produtos;
- redução do ciclo de vida dos produtos;
- adoção de novas tecnologias de produção;
- aumento do grau de acirramento da concorrência e da exigência de cliente;
- necessidade de competitividade global.

Verificou-se, em função de tais elementos, que a ênfase da gestão de custos migrou do processo de produção para as atividades de planejamento e desenho, ou seja, pesquisa e desenvolvimento dos produtos

Apesar do sucesso da implantação do Custeio Alvo nas empresas japonesas, sua adoção por empresas do ocidente não foi imediata. Ansari et al. (1997a, p. 2), a este respeito, afirma que:

O Custeio Alvo passou a ser utilizado pelas empresas americanas somente a partir do final dos anos de 1980, sendo a perda de mercado para as empresas japonesas a maior motivadora de sua implantação. A demora na adoção do Custeio Alvo teve diversas razões, entre elas, que alguns gerentes americanos falharam na apreciação de sua importância estratégica. Outro erro cometido foi desconsiderá-lo por julgar sua metodologia muito simples e que vários gerentes usaram alguns elementos do Custeio Alvo, mas equivocadamente consideravam que estavam adotando o processo inteiro.

Para Scarpin (2000, p. 50) três têm sido as razões apontadas para a demora na expansão do Custeio Alvo no ocidente:

1. A popularidade do sistema de manufatura japonês just-in-time dominou a atenção da indústria nas décadas de 1970 e 1980, deixando para trás o Custeio Alvo.
2. Muitas companhias japonesas nas décadas de 1970 e 1980 e ainda nos dias de hoje estão refinando seus sistemas de Custeio Alvo, o que fez com que ele não fosse muito difundido.
3. Custeio Alvo se baseia pesadamente em atividades de desenvolvimento de novos produtos, o que normalmente é tratado com grande segredo pelas empresas japonesas.

Hoje na Europa, principalmente na Alemanha, há um grande interesse pelo tema. Entretanto, no Brasil isto ainda não acontece. Scarpin (2000, p. 52) afirma que:

No Brasil, o estudo do target costing é quase nulo. Há apenas livros traduzidos de autores japoneses, mais precisamente de Sakurai e Mondem. Existem alguns livros que versam sobre o target costing, porém de maneira muito superficial, como o livro de Contabilidade de Custos de Eliseu Martins (Editora Atlas). O pesquisador brasileiro que mais tem estudado o tema é o professor Wellington Rocha, com alguns artigos publicados.

Outra contribuição importante foi a dissertação de mestrado do próprio Jorge Eduardo Scarpin, intitulada '*Target costing* e sua utilização como mecanismo de formação de preços para novos produtos'. Scarpin também publicou artigos sobre

target costing como, 'Target costing: abordagem conceitual e histórica' e 'Utilização do *target costing* e da engenharia de valor como instrumento de gerenciamento de custos'.

2.3 - Definições e caracterizações técnicas

Conhecido o contexto histórico em que surgiu o Custeio Alvo, sua evolução e disseminação do Japão para o Ocidente, deve-se identificar sua definição. Serão, então, apresentadas a seguir algumas definições de Custeio Alvo oferecidas pelos principais autores da literatura a respeito do tema. Após a apresentação dessas definições será proposta a definição do autor deste trabalho.

A primeira definição é de Ansari et. al. (1997b, p. 11):

(...) é um sistema de planejamento de lucro e gerenciamento de custo que é guiado pelo preço, focalizado no cliente, centrado no projeto e que envolve diversas áreas da empresa. Target costing inicia o gerenciamento de custos no primeiro estágio do desenvolvimento do produto e é aplicado durante todo o ciclo de vida do mesmo por um envolvimento ativo de toda a cadeia de valor.¹

Essa definição é abrangente e quase completa. Contempla o envolvimento de diversas áreas da empresa desde a fase inicial do projeto do produto, com foco no cliente, com envolvimento da cadeia de valor e considera o ciclo de vida do produto. A definição só não é completa porque a mesma desconsidera a possibilidade de aplicação do Custeio Alvo em produtos reprojitados.

Já Scarpin (2000, p. 55), afirma que:

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

¹ *The target costing process is a system of profit planning and cost management that is price led, customer focused, design centered, and cross functional. Target costing initiates cost management at the earliest stages of product development and applies it throughout the product life cycle by actively involving the entire value chain.* Em inglês no original. Tradução livre do autor.

A definição acima, de Scarpin, se comparada à de Ansari, peca ao não mencionar o envolvimento de toda estrutura da empresa no projeto do produto. O foco no cliente é apenas implícito, não é citado diretamente. Não fala da necessidade do envolvimento da cadeia de valor.

Para Sakurai (1997, p. 52):

(...) é um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência... com produtos projetados e reprojetados com mais frequência, os esforços para redução de custos acabam se concentrando no processo de projeto.

Falta nessa definição mostrar o mercado como guia do processo. Sakurai também não contemplou o envolvimento da cadeia de valor e dos diversos setores da empresa no processo do Custeio Alvo, apesar disto ser mencionado por diversas vezes em sua obra, como pontos fortes da aplicação do Custeio Alvo nas empresas japonesas. Devem ser enfatizados como pontos fortes da definição a menção da utilização do *target costing* em produtos reprojetados e também por considerar o Custeio Alvo, não apenas como novo método de cálculo de preços e custos, mas como um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos.

A partir das definições acima e dos comentários inseridos chega-se à seguinte definição:

O Custeio Alvo é um processo de planejamento de resultados, com base no gerenciamento de custos e preços, que se fundamenta em preços de venda estabelecidos pelo mercado e nas margens objetivadas pela empresa. Nesse processo, os custos são definidos na fase de projeto de novos produtos (ou de produtos reprojetados), visando à satisfação dos clientes e otimizando o custo de propriedade do consumidor, abrangendo toda a estrutura organizacional da empresa e todo o ciclo de vida do produto, envolvendo um segmento relevante da cadeia de valor.

Os objetivos do Custeio Alvo podem se resumir em:

- Alcançar o lucro alvo, tornando a obtenção do custo alvo uma atividade de administração do lucro por toda a empresa.
- Mudança na visão da formação do preço de venda, onde o custo não é o fator que determina o preço e sim o preço é que determina o custo.
- Promover uma completa integração entre todos os setores da empresa, objetivando o envolvimento de todos em perfeita sintonia para o funcionamento correto do Custeio Alvo a fim de que os esforços para gestão de custos consigam ser plenamente atingidos.
- Fazer análise de custos considerando todo ciclo de vida produto, visando otimizar o custo de propriedade do consumidor (*Total Cost of Ownership – TCO*).
- Otimização do custo total do produto sem fazê-lo perder, contudo, seu padrão de qualidade.

A escola americana de contabilidade apresenta o Custeio Alvo como uma simples técnica de cálculo de custos, tendo como seu mais importante defensor Robin Cooper, de Havard. Já a escola japonesa considera o Custeio Alvo como parte do Sistema de Gestão Estratégica de Custos. As diferenças se referem basicamente ao enfoque na filosofia existentes entre empresas americanas e japonesas.

A escola européia, principalmente a alemã, tem uma visão que se aproxima da japonesa, e os principais autores alemães consideram o Custeio Alvo como um instrumento da Contabilidade Estratégica. Para Rocha (1999), a Contabilidade Estratégica é um modelo que vai além do intuito dos tradicionais sistemas contábeis e de informações gerenciais, pois contempla as entidades e variáveis relevantes do ambiente próximo das empresas ou das instituições. A Contabilidade Estratégica dá suporte à Gestão Estratégica, parte da gestão global da empresa, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo, como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, visando desenvolver e implementar estratégias que lhes possibilitem vantagens em relação aos concorrentes. Em outras palavras, existe Contabilidade Estratégica quando há integração entre o sistema contábil e o processo de gestão da empresa como um todo. A Contabilidade nesta

função é fundamental para a sobrevivência das empresas no ambiente empresarial progressivamente mais competitivo.

Para demonstrar a identidade entre os conceitos das escolas alemã e japonesa, recorre-se aos autores alemães Ewert & Ernst (1999, p. 3), que afirmam que:

(...) podemos resumir as três características distintas do target costing como orientação para o mercado, coordenação de esforços por toda a empresa para a obtenção do target cost e gerência de custo por um longo período (longo prazo).

Nota-se que na escola alemã, assim como na japonesa, há uma preocupação com as ações das entidades em relação ao mercado e ao ambiente próximo, sendo o custo alvo não só uma forma de cálculo de custos, mas sim um instrumental para gerenciar custos e lucros a longo prazo. Para enfatizar esta afirmação pode-se recorrer a Scarpin (2000, p.58) que declara que a escola alemã não considera o Custeio Alvo apenas como uma ferramenta de obtenção do custo alvo do produto, e mesmo a escola americana já adota grande parte das definições da escola japonesa, principalmente o grupo de estudos patrocinados pelo *Consortium for Advanced Manufacturing International* - CAM-I.

Custeio Alvo e custo alvo são sinônimos? Com certeza a resposta é não. Pode-se fundamentar a questão recorrendo-se à diferença entre custeio direto e custo direto. O custeio direto é o método de custeamento, enquanto que o custo direto é um dos componentes do custeio direto. Da mesma forma, o Custeio Alvo é o processo e o custo alvo é um dos componentes e objetivo principal do Custeio Alvo (os outros são preço de venda e margem de lucro).

Ainda, de acordo com Scarpin (2000, p. 59):

No Brasil há uma controvérsia em relação à tradução para o termo target costing e conseqüentemente para o termo target cost também. Há uma corrente que afirma que a melhor tradução é Custeio Alvo e custo alvo respectivamente, e outra que diz que a melhor tradução é custeio meta e custo meta. As duas traduções têm suas virtudes, visto que Custeio Alvo é a tradução literal de target costing e custeio meta por dizer que a empresa utiliza o target costing para a obtenção de uma meta pré-definida.

Assim, o conceito de custo alvo não é único entre os pesquisadores. Uma corrente considera o custo alvo como sinônimo de custo máximo admissível. Uma outra linha de pensamento considera o custo alvo como a diferença entre o custo máximo admissível e o custo estimado. Entre os defensores dessa linha de pensamento destaca-se Rocha (1999, p. 126), que define:

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

Percebe-se então, que a discussão não é apenas de nomenclatura, já que uma corrente considera o custo alvo como o custo máximo permitido ou admissível, e a outra linha que o custo alvo é a diferença ou *gap* entre custo estimado e custo máximo permitido. Considerando esta última corrente de pensamento, o produto apenas entraria em processo de produção quando o custo alvo fosse igual a zero. Para a outra corrente, o produto entrará no processo de produção quando o custo estimado for igual ou menor que custo máximo admissível.

Para efeito dessa pesquisa o termo custo alvo será utilizado para representar a diferença entre o custo máximo admissível e o custo estimado. A utilização desse nome foi adotada por que essa diferença é móvel, assim como um alvo. A diferença é considerada móvel porque a mesma vai se modificando à medida em que são feitas alterações no custo estimado. Tanto é verdade, que Sakurai chama a diferença entre o custo máximo admissível e o estimado de *drifting cost*, cuja melhor tradução neste contexto é custo flutuante.

Para referência ao custo máximo admissível será utilizado o termo custo meta. O nome foi adotado porque meta tem o significado de ponto limite, assim como o custo máximo admissível é o valor limite ou o custo máximo permitido pelo mercado.

Definido o Custeio Alvo, pode-se então enumerar as principais características desse processo de gerenciamento de planejamento de resultados.

A primeira característica do Custeio Alvo é que os custos que antes eram determinados dentro da empresa passaram para custos permitidos pelo mercado. O método utilizado para se obter o custo permissível – o mais alto valor admissível para o custo do produto – passou a ser o preço de venda estabelecido com base no mercado para um produto particular, menos a rentabilidade mínima desejada. Por isso, para que o produto seja bem sucedido, há necessidade de que a empresa empreenda esforços para trazer o custo ao nível dos custos permissíveis. O objetivo perseguido é determinar se ainda é possível produzir mais barato, mais rápido, com melhor margem e com maior qualidade do que a concorrência. Se não for possível atingir o custo máximo permitido pelo mercado, o produto não deve ser produzido.

A segunda característica do Custeio Alvo pressupõe que a busca do custo alvo deve abranger toda a equipe envolvida no projeto do produto. Os esforços necessários para se atingir o custo máximo permitido pelo mercado devem incluir a articulação de toda a equipe envolvida no desenvolvimento do produto.

A terceira característica considera o Custeio Alvo como um sistema de planejamento de lucros e gestão de custos a longo prazo. Um projeto concebido com enfoque no Custeio Alvo trabalha com gerenciamento de custos ainda na fase de projeto do produto. É na fase de projeto do produto que estão as circunstâncias favoráveis para modificar o custo de um novo produto, o que não ocorre após o produto entrar em sua fase de produção.

2.4 – Princípios e requisitos do Custeio Alvo

Após a apresentação dos conceitos, objetivos e características do Custeio Alvo, torna-se necessário conhecer seus princípios e requisitos.

2.4.1 – Princípios do Custeio Alvo

Para que a utilização do Custeio Alvo seja eficaz, alguns princípios devem ser seguidos. Princípios são preceitos, regras e leis. É uma proposição que se toma como base, e cuja verdade não é questionada. Mas o que é verdade? Chauí (1995, p. 100) afirma que “uma idéia é verdadeira quando corresponde à coisa que é seu conteúdo e

que existe fora de nosso espírito ou de nosso pensamento”. Para fins de utilização no Custeio Alvo, os princípios são proposições sem as quais o mesmo não existe.

A partir das definições de Custeio Alvo e de pesquisas em Ansari (1997b, p. 10-19), Scarpin (2000, p. 63-73) e em Rocha & Martins (1999, p. 83-94), são estabelecidos os princípios básicos do Custeio Alvo, sendo eles: o lucro é a garantia de sobrevivência da empresa; o custo é guiado pelo preço; deve haver enfoque no consumidor; e o custo é definido, preponderantemente, antes do início da produção.

1. O lucro é garantia de sobrevivência da empresa.

A continuidade de qualquer empreendimento ou organização só será alcançada se a estratégia da mesma for determinada em termos de lucro. Mesmo com objetivo de captar uma fatia maior de mercado, a estratégia de trabalhar sem lucro só pode ser adotada por curto prazo. A longo prazo, o lucro é necessário para garantir a sobrevivência da empresa. O Custeio Alvo assume esse princípio, já que seu objetivo é alcançar a margem de lucros fixada de acordo com a estratégia esboçada.

2. O Custo é guiado pelo preço.

Princípio considerado fundamental, sem o qual o Custeio Alvo não existe. Significa que não são os custos que determinarão o preço de venda, conforme o *cost plus pricing* ou preço com base no custo, mas que a partir do preço de venda é que são estabelecidos os custos a serem incorridos. O preço é estabelecido a partir de informações extraídas do mercado e a margem de lucro é determinada pelo planejamento operacional, metas e objetivos da empresa.

3. Deve haver enfoque no consumidor.

Significa que a voz do consumidor move todo o processo. Os desejos dos consumidores em termos de qualidade, custos e tempo são simultaneamente incorporados nas decisões de produto e processos, guiando a análise de custos. O custo alvo deve ser atingido sem sacrificar o desejo do consumidor, sem diminuir a qualidade do produto. O foco no consumidor deve orientar toda atividade de

desenvolvimento do produto. As características e funções de um produto só serão melhoradas ou modificadas: (1) se estão de acordo com as expectativas dos consumidores; (2) se os consumidores estão dispostos a pagar por elas e (3) se adicionam aumento no *market share* ou no volume de vendas da empresa. Assim, o Custeio Alvo para ser efetivo requer que a voz do consumidor seja ouvida por todo ciclo de desenvolvimento do produto. Utilizando-se como exemplo uma nova tecnologia, esta somente será introduzida por necessidade e desejo dos consumidores, e não porque os engenheiros acreditam que isto vai trazer melhoria no produto.

4. O custo é definido, preponderantemente, antes do início da produção.

O Custeio Alvo assume esse princípio considerando que reduções significativas de custos somente são obtidas na fase de projeto do produto. Entende-se que os custos a serem incorridos já estão comprometidos antes de começar a produção da primeira unidade de um novo produto e que todas as características dos produtos são determinadas na fase de projeto, assim como o processo a ser adotado para a sua produção. Após o início da produção, as ações voltadas para diminuir os custos são bem vindas, porém, o resultado obtido é pouco significativo em comparação com as ações realizadas na fase do projeto. Esta ênfase na fase de projeto do produto decorreu do reconhecimento de que, substancialmente, o custo do produto é determinado quando do seu desenvolvimento. Portanto, durante a fase de fabricação, melhorias são possíveis e devem ser buscadas, porém, sem efeito de grande magnitude. Cooper & Chew² (1996, p. 89) afirmam que “de 70% a 80% do custo de um produto são efetivamente imutáveis depois de deixar as mãos dos projetistas. Como as tecnologias de produtos e de processos têm se tornado cada vez mais integradas, o custo do produto tem se tornado cada vez mais relacionado ao seu projeto.” Esses números não são exatos, uma vez que o mesmo Cooper, em livro escrito com Slagmulder (1997, P. 72) diz que “Algumas autoridades estimam que cerca de 90% a 95% do custo de um produto são determinados no seu projeto; ou seja,

² (...) as 70% to 80% of a product's costs were effectively immutable after it left the designers' hands. As product and process technologies have become more integrated, a product's cost has become even more strongly tied to its design. Em inglês no original. Tradução livre do autor.

eles não podem ser evitados sem que se redesenhe o produto.”³ E os pesquisadores poloneses Martyniuk & Zablocka (1998, p. 1) afirmam que “de acordo com pesquisas, a maior parte dos custos (até 70% dos custos próprios) mostram-se no processo de projeto do produto, que significa o estabelecimento e a preparação do estágio de produção.” Apesar de ilustrativos, os números mostram a relevância dos custos na fase do projeto. Em função dessa relevância, é importante adotar programas concretos de gerenciamento de custos desde a fase inicial do projeto do ciclo de vida do produto. Este requisito do Custeio Alvo impõe um novo desafio aos engenheiros, obrigando-os a olhar não só para os impactos tecnológicos, mas também para impactos relacionados aos custos dos produtos. Todas as decisões de engenharia são filtradas através do impacto de valor sobre a ótica do consumidor, antes de serem incorporadas ao projeto.

2.4.2 – Requisitos do Custeio Alvo

Requisito é a condição necessária para a obtenção de certo objetivo ou para atingir determinado fim. Para adequação, aplicação e sucesso do Custeio Alvo é necessário o atendimento de alguns requisitos. Deve-se estabelecer o seguinte conjunto de requisitos como condição indispensável para o sucesso de um processo de Custeio Alvo em uma empresa:

1. O preço deve ser fortemente influenciado pela competição.

O Custeio Alvo surgiu em um ambiente empresarial altamente competitivo. Nesse ambiente, os preços são cada vez mais determinados em função da concorrência, sendo o limite máximo dos custos determinados por influência direta do mercado. Por esse requisito assume-se que o Custeio Alvo será mais útil quando adotado por empresas que atuam em ambientes de alta competitividade. Isto não significa que ele não possa ser adotado por empresa que atue em mercado caracterizado como monopólio ou com poucas empresas atuando. Nesse

³ *Some authorities estimate that as much as 90% to 95% of a product's cost are designed in; that is, they cannot be avoided without redesigning the product. Consequently, effective cost management programs must begin at the start of design phase of a product's life cycle.* Em inglês no original. Tradução livre do autor.

caso, a empresa poderá adotar o Custeio Alvo, considerando o preço em função da demanda que a mesma deseja atingir no mercado.

2. O ciclo de vida dos produtos deve ser curto.

A diversificação de gosto dos consumidores e o aumento da concorrência originaram produtos com menores ciclos de vida. Isso significa que houve um aumento percentual do período de projeto do produto em relação ao ciclo de vida total do mesmo. Produtos com ciclos de vida mais curtos levam as empresas a projetar novos produtos com mais frequência. O Custeio Alvo baseia-se inteiramente nesse requisito, já que por essa metodologia, o processo de gerenciamento de lucros, preços e custos é aplicado na fase de projeto dos produtos.

3. As pessoas da empresa devem estar comprometidas com o processo do Custeio Alvo.

De acordo com Rocha & Martins (1999, p. 85), “O custeio-alvo é mais do que uma metodologia de redução de custos: é uma mentalidade que deve ser adotada pela empresa como um todo. O processo em questão envolve as principais áreas da empresa”. Já Sakurai (1997, p. 57) afirma que “o custo-meta depende de colaboração entre departamentos, e reforça essa colaboração”. Portanto, o sucesso do Custeio Alvo depende do envolvimento dos vários setores da empresa. Esse envolvimento atinge toda a empresa, desde o *marketing* à engenharia, o departamento de produção e o de compras e suprimentos, a controladoria e até mesmo de agentes de fora da empresa como fornecedores, distribuidores e assistência técnica especializada. Deve-se ressaltar que a área de controladoria deve atuar como coordenadora do processo do Custeio Alvo.

4. O Custeio Alvo deve contemplar todo ciclo de vida do produto.

O objetivo desse requisito é otimizar o custo do produtor, em todos os estágios do produto, dos gastos com pesquisa e desenvolvimento até a assistência técnica ao consumidor final. Para Ansari (1997b, p. 15) esse requisito pressupõe que:

Do ponto de vista do produtor, a orientação para o custo do ciclo de vida enfoca uma otimização do custo de desenvolvimento, produção, marketing, distribuição, suporte e assistência técnica do produto⁴.

Contemplar o custo do ciclo de vida do produto significa que a empresa vai gerenciar o produto com uma visão abrangente. Essa visão adota uma filosofia que considera o custo do produto em todas as fases do mesmo, desde o projeto, passando pela introdução no mercado, maturidade, declínio, até o fim da vida do produto.

5. O Custeio Alvo deve contemplar o custo total de uso e propriedade para o consumidor.

Sakurai (1997, p. 159) assegura que, tradicionalmente, os fabricantes se preocupam com os custos de fabricação que ocorrem até o momento em que o produto é transferido ao usuário. Não demonstram muito interesse com custos incorridos pelo consumidor depois que o produto ou o equipamento lhes foi transferido. No entanto, a intensa concorrência do mercado atual, aliada ao avanço da tecnologia, impõe às organizações uma responsabilidade que não termina com a fabricação de um produto que obedece à determinadas características e especificações. Para ser competitivo no mercado atual, o fabricante deve projetar um produto que desde o início tenha qualidade, confiabilidade e assistência para poder otimizar o desempenho e a lucratividade do usuário. Como o Custeio Alvo é adotado eminentemente em mercados altamente competitivos, a empresa deve projetar seus produtos visando à otimização TCO, buscando ser competitiva tanto no preço de venda do produto, quanto nos custos próprios do usuário, como operação, manutenção e descarte do produto. O custo de propriedade mencionado acima é, segundo Rocha & Martins (1999, p. 87), aquele que envolve tanto o valor pago pelo consumidor para a aquisição de certo bem, quanto os demais valores desembolsados na sua manutenção, uso e descarte.

⁴ *From the producer's viewpoint, a life cycle focus means minimizing development, production, marketing, distribution, support, service, and disposition cost. Em inglês no original. Tradução livre do autor.*

6. O Custeio Alvo deve contemplar um segmento relevante da cadeia de valor na qual a empresa opera.

Para Shank & Govindarajan (1997, p. 14) “a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue na mão do consumidor”. Esse enfoque é externo à empresa, considerando cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor, da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais. Todos os membros da cadeia de valor, tais como fornecedores, vendedores, distribuidores e provedores de serviços devem ser envolvidos no processo de Custeio Alvo. A aplicação do Custeio Alvo presume a difusão de um esforço de redução de custos através da cadeia como um todo, desenvolvendo um relacionamento de parcerias com todos os membros. Redução total de custos só ocorre quando se envolve toda cadeia de valor. Não se transfere redução de custos para os outros membros da cadeia de valor. O Custeio Alvo pressupõe a manutenção da viabilidade destas empresas, preservando suas margens de lucro. Os membros da cadeia de valor devem ser envolvidos em cada um dos quatro estágios do ciclo de desenvolvimento do produto. O envolvimento dos membros da cadeia de valor no Custeio Alvo provê muitos benefícios para todas as partes envolvidas, os produtos são mais duráveis e confiáveis, os desejos e necessidades dos consumidores são melhor e mais facilmente atingidos e todos acabam utilizando um processo de produção mais eficiente e eficaz

Requisito é uma condição necessária mas não indispensável para o processo do Custeio Alvo. Não ocorrendo um ou alguns dos requisitos relacionados nesse tópico, a aplicação do Custeio Alvo, embora possível, pode não ser totalmente eficaz. Significa, nesse caso, que não serão extraídos todos os benefícios do Custeio Alvo.

Os princípios e requisitos abordados anteriormente diferenciam o Custeio Alvo da abordagem em que o preço de venda é calculado através da adição de custos mais margem objetivada. Essa abordagem é utilizada por muitas empresas para

planejamento de lucros, e será chamada, para efeito desse trabalho, de abordagem tradicional. Essa abordagem estima inicialmente os custos de produção, para então adicionar uma margem para estabelecer o preço do produto a ser comercializado. Se o mercado não pagar o preço estabelecido pela empresa, ela tenta reduzir custos para chegar ao preço que o mercado aceita pagar. O Custeio Alvo parte do preço de mercado, menos margem objetivada para estabelecer o custo permitido para o produto. O projeto de produtos e de processos é utilizado antes de iniciar a produção para reduzir o custo do produto ao nível permitido pelo mercado.

São muitas as diferenças conceituais entre a abordagem tradicional de custos e o Custeio Alvo. O quadro 01, adaptado de Scarpin (2000, p. 73), apresenta um estudo que enfoca essas diferenças:

Quadro 01 – Comparativo entre Custeio Alvo e a abordagem tradicional de custos.

Custeio Alvo	Abordagem tradicional de custos
O preço determina o custo	O custo determina o preço.
Começa com um preço de mercado (ou preço alvo de venda) e uma margem planejada para depois estabelecer um custo permissível (ou custo alvo).	Estima um custo de produção, depois acrescenta uma margem desejada para então se obter o preço de venda.
Planejamento de custos é guiado pelo mercado competitivo.	As considerações de mercado não são atendidas no planejamento de custos.
Reduções de custos são feitas antes que os custos cheguem no seu limite aceitável.	Reduções de custos são feitas depois que os custos são incorridos além do limite aceitável
O projeto (de produtos e processos) é a chave para reduções de custos	Perdas e ineficiências são o foco da redução de custos
Reduções de custos são guiadas pelos desejos e anseios do consumidor	Redução de custos não são dirigidas aos consumidores.
Custos são gerenciados por equipes multifuncionais de toda a empresa	Os custos são monitorados apenas pelos contadores (às vezes por engenheiros)
Fornecedores são envolvidos no conceito e no projeto	Os fornecedores são envolvidos apenas na fase de produção (depois do projeto pronto).
Otimiza o custo de propriedade para o consumidor (Total cost of ownership – TCO)	Minimiza apenas o preço pago pelo cliente.
Envolve um segmento relevante da cadeia de valor no planejamento de custos	Pouco ou nenhum envolvimento da cadeia de valor no planejamento de custos

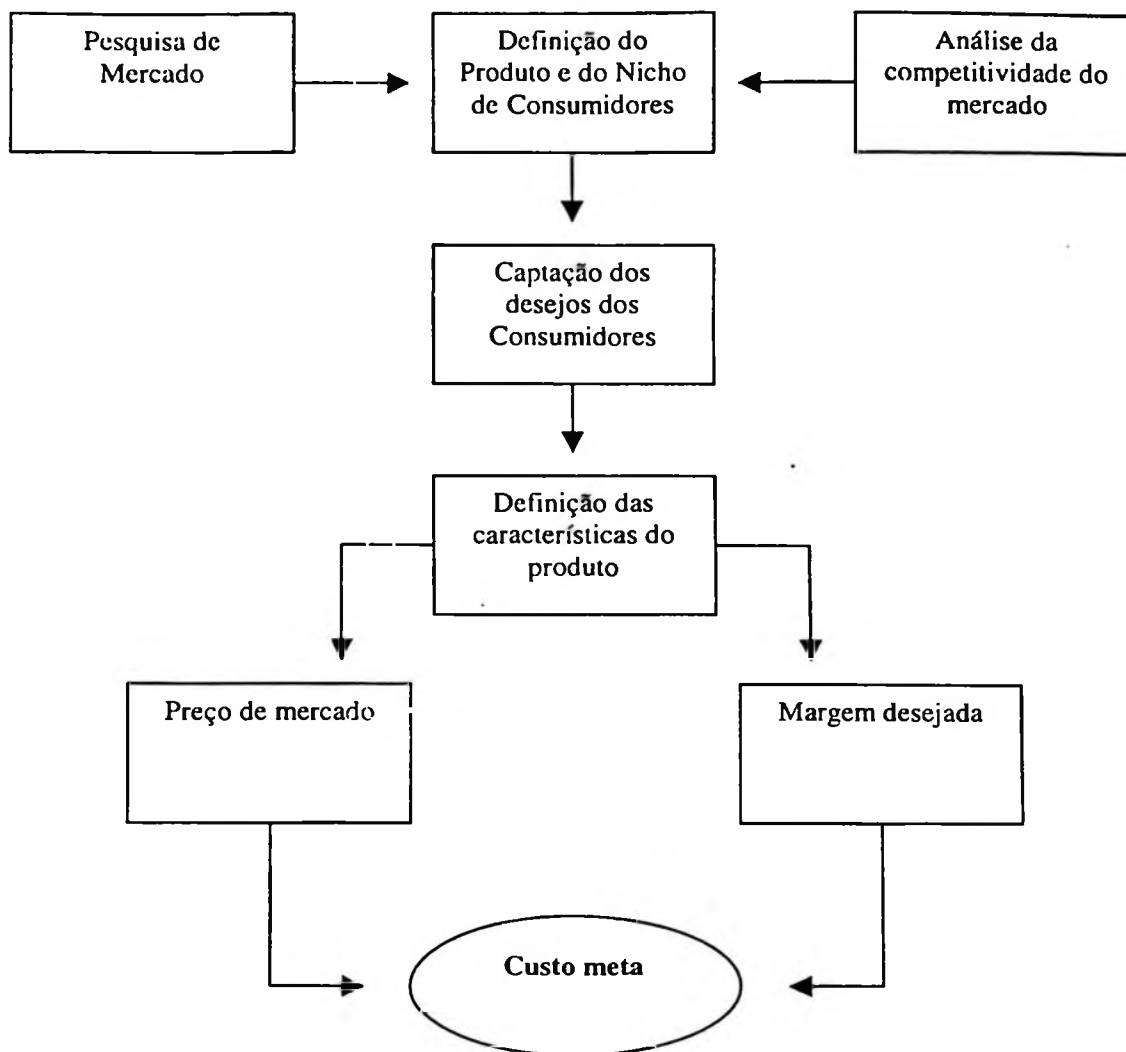
2.5 – Processo do Custeio Alvo

Os procedimentos para determinação do custo máximo admissível são aparentemente simples. O preço de venda é estabelecido a partir do mercado. Conhecido o preço de venda, calcula-se a margem desejada pela empresa, em função de metas

estabelecidas no plano operacional. Em seguida, calcula-se o custo máximo permitido através da fórmula 'preço menos margem desejada'. Este custo máximo permitido é então comparado com o custo estimado, sendo o produto colocado em processo de produção apenas a partir do momento em que o custo estimado é igual ou inferior ao custo máximo admissível.

Ansari et. al. (1997b, p.24-25) relatam que para se atingir o custo máximo admissível, alguns passos devem ser seguidos. Antes de determinar o preço de venda com base no mercado, deve-se fazer um planejamento do produto a ser lançado em função dos parâmetros estabelecidos de acordo com a estratégia da empresa e respectivos planos de lucros de longo prazo. Estes planos devem especificar o mercado, consumidores e produtos que a empresa pretende desenvolver. Novos produtos podem ser desenvolvidos aplicando-se uma nova tecnologia ou combinando-se tecnologias já existentes. O primeiro aparelho de *fax* criado é um exemplo de um produto gerado a partir da aplicação de uma nova tecnologia. Um produto que contenha aparelho de fax, impressora, copiadora e scanner em uma única máquina é um exemplo de um novo produto criado pela combinação de tecnologias já existentes. Produtos dirigidos para mercados ou consumidores específicos são testados quanto à viabilidade e quanto ao custo alvo permitido para tornar o produto viável.

Para planejar um novo produto e definir seu custo alvo, Ansari et. al. (1997b, p. 24-25) apontam sete fases: Pesquisa de Mercado, Definição do Produto / Nicho de Consumidores, Análise da competitividade do mercado, Captação dos desejos dos consumidores, Preço de Mercado, Lucro desejado e Custos Alvo. As fases para estabelecer o Custeio Alvo são delineadas na figura 01 apresentada a seguir:



Fonte: ANSARI, S. et al. *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. New York: McGraw-Hill, 1997b, p. 25 – adaptado.

Figura 01 – Fases para estabelecimento do custo meta

Conforme visto na figura 01, sete fases principais são necessárias para o estabelecimento do Custeio Alvo. Estas atividades são descritas a seguir:

Pesquisa de mercado: provê informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores. Essas pesquisas são utilizadas para definir o mercado e o nicho de produtos que a empresa pretende explorar.

Análise da competitividade do mercado: determina que produtos concorrentes são disponíveis para os consumidores a atingir, como os consumidores avaliam esses produtos e como os concorrentes reagirão ao lançamento de novos produtos.

Definição do produto e do nicho de consumidores: através de pesquisas de mercado e da análise da competitividade do mercado, determina-se qual produto será feito e que nicho de consumidores será atingido.

Captação dos desejos e necessidade dos consumidores: significa captar informações específicas de consumidores para desenvolver produtos. A concepção inicial do produto é usada para determinar as necessidades preliminares. Novas informações dos consumidores são solicitadas para refinar o projeto do produto até atender a essas necessidades.

Definição das características do produto: abrange um estudo específico das necessidades a respeito das características do produto e do seu respectivo nível de desempenho.

Preço de mercado: representa a determinação de um preço que é aceitável pelos consumidores e capaz de resistir à competição. Preço de mercado pode ser estabelecido de várias maneiras, que serão discutidas posteriormente.

Margem desejada: é o retorno que a empresa espera de determinado produto, com o objetivo de que o mesmo contribua para assegurar a margem total, em níveis que sejam suficientes para assegurar a sua continuidade. Essa margem pode ser expressa em valor absoluto ou em percentual de retorno sobre as vendas.

Custo meta: é estabelecido pela diferença entre preço de mercado e a margem desejada. A seguinte fórmula deve ser utilizada, conforme mostram Ansari et. al. (1997b, p. 11 a 16):

$$C = P - \pi$$

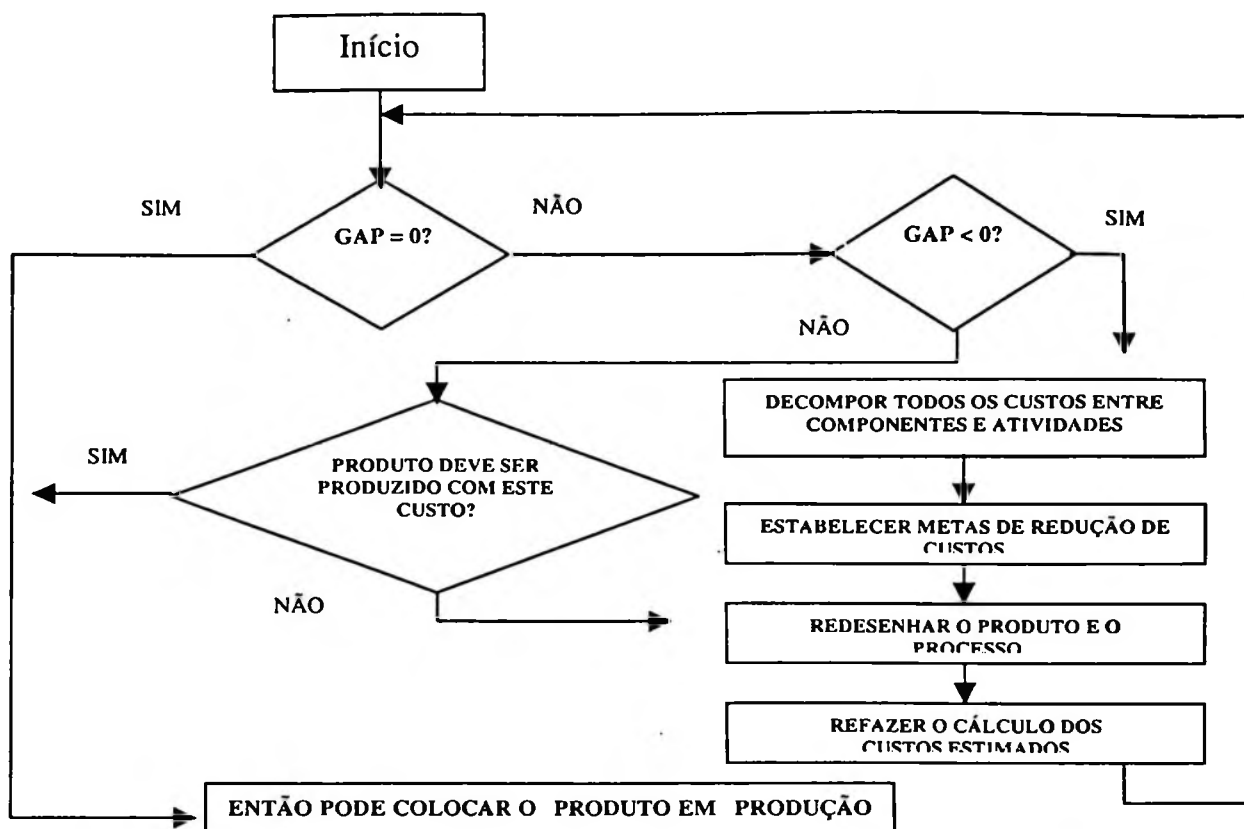
onde:

C = Custo meta (target cost)

P = Preço competitivo de mercado

π = Lucro alvo

Esse custo meta será então comparado com o custo estimado. O custo estimado é calculado tendo como base o custo de produtos já em processo de fabricação, adaptando-se às diferenças específicas de modificações no produto a ser fabricado. O produto só será colocado em processo de fabricação quando o valor do custo estimado for igual ou inferior ao custo meta. O processo de redução de custos utilizará técnicas de Engenharia de Valor e envolverá diversas áreas da empresa, num processo que compartilha profissionais de planejamento, engenharia, *marketing*, produção, finanças, compras e suprimentos. Um processo de eliminação do *gap* entre custos estimados - CE e custo máximo permitido – CMP pode ser mais bem visualizado pela figura 02 a seguir:



Fonte: Teixeira, F. S., Hansen, J. E. O processo de target costing no auxílio à sobrevivência empresarial: estudo de caso da Damaso Ltda. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, 1., 2001, São Paulo. Anais. São Paulo: B2 Automação de Eventos, 2001. 1 CD. Adaptado.

Figura 02 – Processo de eliminação do custo alvo

Como se percebe na figura 02, o produto só será colocado em produção se o custo estimado for menor ou igual ao custo meta (custo máximo admissível). Essa é a filosofia do Custeio Alvo.

O custo meta representa o custo máximo permitido que um futuro produto possa ter, a partir de requisitos pré-estabelecidos de qualidade em função dos resultados de venda almejados pela empresa.

O cálculo do custo máximo permitido pelo mercado ou custo máximo admissível é efetuado com base nas vendas e margens planejadas. O mesmo é calculado pela diferença entre preço alvo de venda e margem objetivada. Esse custo máximo permitido será comparado com o custo estimado do produto. Mas o que é o custo estimado?

Custos estimados seriam melhorias técnicas introduzidas nos custos médios passados, em função de determinadas expectativas quanto a prováveis alterações de alguns custos, de modificações no volume de produção, de mudanças na qualidade de materiais ou do próprio produto, introduções de tecnologia diferente, etc. (MARTINS, 2000a, p. 330).

Já para o CRC/SP e para o IBRACON (1992, p. 177), o custo estimado “é estabelecido com base em custos de períodos anteriores ajustados em função de expectativas de ocorrências futuras”.

O processo de cálculo do custo estimado varia de empresa para empresa, visto que cada empresa tem um método próprio de custeamento. Pode-se empregar o Custeio Variável, o Absorção, o Pleno, etc. Para Sakurai (1997, p. 62), “o custo por absorção é o sistema mais comum usado no custo meta”. A ampla utilização do Custeio por Absorção no Japão explica a incorporação do mesmo ao Custeio Alvo japonês.

Pesquisas mais atualizadas apontam para o uso do *Activity Based Costing* - ABC como um método para se chegar a um custo estimado mais eficiente, tanto que Horvath et al (1998, p. 2) afirmam que “Custeio Alvo combinado com Custeio Baseado em Atividades (ABC) ou Gerenciamento com Base em Atividades (ABM) resulta no mais acurado cálculo do custo alvo”.

A seguir, serão analisados os dois componentes do cálculo do Custeio Alvo, o preço de venda e a margem de lucro desejada.

2.6 – Formação do preço de venda

O primeiro passo na determinação do custo alvo é calcular o preço máximo que o mercado aceita pagar pelo produto. Esse preço leva em conta tanto a quantidade de produtos que a empresa pretende colocar no mercado, quanto à qualidade do produto que vai ser oferecido, preço de produtos similares de concorrentes, poder aquisitivo do consumidor, produtos substitutos a preços inferiores, etc. O preço de venda pode ser calculado mediante a seguinte fórmula, conforme mostra Scarpin (2000, p. 83):

$$P^V = P^C + \frac{[(F_1 + F_2 + F_3 + \dots + F_N) \times F] + [(A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_N) \times A'] + [(V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_N) \times V']}{(F + A' + V')}$$

onde :

P^V = Preço de venda do produto

P^C = Preço dos concorrentes

$(F_1 + F_2 + F_3 + \dots + F_N)$ = novas funções agregadas ao produto

F = fator de relevância das novas funções no produto final

$(A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_N)$ = novos atributos físicos do produto

A' = fator de relevância dos novos atributos físicos no produto final

$(V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_N)$ = outros valores adicionados percebidos pelos clientes, tais como imagem da empresa

V' = fator de relevância dos outros valores adicionados percebidos pelos clientes no produto final

O cálculo do preço alvo de venda de um novo produto apresentado por Scarpin é mais completo, porém muito parecido com a determinação de preços da Toyota apresentada por Tanaka (1993, p.6). Na Toyota, o preço de um novo modelo é igual ao preço de um modelo existente mais valor percebido pelos consumidores, em razão das novas funções acrescidas ao produto. Considera-se como acréscimo de valor ao produto a média ponderada entre qualquer percepção de valor que aumente sua funcionalidade ou mudança de atributos físicos percebidos pelo consumidor. A mudança pode ser também em algumas das funções do produto, que sejam aceitas pelo seu mercado consumidor.

Segundo Scarpin (2000, p. 80), “muitas empresas ainda acreditam que podem determinar o preço que o consumidor pagará pelo seu produto”. Para essas empresas, a determinação do preço é feita em função do custo do produto mais margem de lucro definida por seus gestores. Entretanto, as empresas que mais têm sucesso no mundo, foram as que aprenderam que o preço é determinado pelos consumidores. Essas empresas procuram, através de encontro com consumidores potenciais e pesquisa de mercado, quanto o consumidor pagará por um produto em relação às funções que ele executará.

O preço de venda não deve ser estabelecido aleatoriamente. O mesmo deve ser determinado levando-se em conta fatores de mercado e a força do produto em comparação com concorrentes. Para Cooper (1995, p. 143):

O preço alvo é determinado levando em consideração vários fatores internos e externos. Os fatores internos incluem a posição do modelo na matriz de produtos, na estratégia e nos objetivos de lucro da alta administração. Os fatores externos considerados incluem a imagem da corporação e o nível de lealdade do consumidor no nicho de mercado, o nível de qualidade esperada e funcionalidade do modelo comparado com ofertas concorrentes, o market share esperado do modelo, e finalmente, o preço esperado dos modelos concorrentes.

Os fatores externos descritos por Cooper têm semelhanças com a diferenciação das empresas conceituada por Porter (1989, p. 95), já que o mesmo afirma que:

Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais.

Esta diferenciação é denominada de percepção de valor pelo Custeio Alvo. Os consumidores só pagam mais por um produto do que por seu predecessor, se a percepção de valor for maior. Para Scarpin (2000, p. 82):

O preço alvo de venda de um produto pode ser definido como o preço de um produto equivalente, existente no mercado, acrescido de um fator de percepção de valor ao produto, que pode ser definido como a média ponderada entre qualquer percepção de valor que aumente sua funcionalidade ou mudança de atributo físico, ou ainda mudança em alguma das funções do produto que seja aceita pelo seu mercado consumidor.

Há bastante semelhança entre essa definição de Scarpin com a de Ansari et.al. (1997b, p. 34) quando o mesmo afirma que o preço de venda é determinado “adicionando ou subtraindo o valor de funções acrescentadas ou extraídas de um produto existente”.

84451

É importante salientar que tudo isto tem validade em um mercado em equilíbrio, sem graves crises financeiras ou econômicas. Mercados inflacionários ou com graves crises econômicas levam toda a teoria do Custeio Alvo a um mau funcionamento.

Outra questão em relação ao método de formação de preços: qual a variável que mais influi no sucesso de um produto, seu preço de venda ou o valor agregado em relação a outros produtos? O sucesso de um produto é um *mix* entre estes dois conjuntos de variáveis, sendo o sucesso de um produto inversamente proporcional ao seu preço, mas diretamente proporcional ao valor agregado pelo produto. Ou seja, quanto menor o preço, maior será o sucesso e quanto maior o valor agregado também maior será o sucesso, sendo o inverso também verdadeiro em ambos os casos.

Percebe-se, então, que a definição correta do preço de venda dos produtos e serviços constitui-se em um dos fatores principais para o sucesso de qualquer negócio e do êxito do Custeio Alvo. A decisão de determinar um preço para um novo produto, mudar ou considerar uma mudança no preço de um produto antigo, é de fundamental importância para a administração de uma companhia. A gestão de preços assume um caráter relevante para as organizações, na medida em que esta é uma das principais variáveis que o cliente observa quando decide comprar um produto. Em geral, dados dois produtos com atributos de qualidade semelhantes, o cliente escolherá o de menor preço. Portanto, a análise de preços deve ser guiada pelo mercado. O preço máximo que os consumidores estiverem dispostos a pagar pelo produto que as empresas colocam ou pretendem colocar no mercado deve orientar todas as decisões de preço. Rocha & Martins (1999, p.84) fundamentam este pensamento quando afirmam que:

(...) independente de qual for a estratégia elaborada pela empresa, uma premissa é verdadeira para quase todas: o mercado tem influenciado cada vez mais o valor que os clientes dão para os produtos e suas características. Em outras palavras, o mercado tem tido uma importância vital na definição dos preços praticados e, conseqüentemente, dos custos máximos em que as empresas podem incorrer.

Basicamente a Economia, a Contabilidade e a Administração (*Marketing*) fornecem os fundamentos teóricos necessários para a formação de preços de venda. A Economia e a Administração partem do mercado para o estabelecimento do preço de venda, deixando para a Contabilidade a responsabilidade pelo estudo dos custos e sua mensuração.

Por essa razão, esta pesquisa utilizará fundamentos de diversas áreas do conhecimento para o estudo da formação de preços de venda. Inicialmente, buscar-se-á alicerces na teoria econômica, em seguida, na decisão de preços orientada por *marketing* e, por fim, na determinação de preços orientada pelos custos. O objetivo é analisar os pontos fortes e as contribuições de cada abordagem para superar as limitações individuais de cada uma, para que o preço seja corretamente estabelecido.

2.6.1 – Formação de preços de venda baseada na Teoria Microeconômica

Grandes esforços têm sido despendidos pela Teoria Microeconômica para elucidar os problemas relacionados à determinação de preços. Modelos teóricos vêm sendo desenvolvidos com o objetivo de auxiliar os tomadores de decisão e para explicar os preços que seriam obtidos numa situação específica de mercado.

Para Scarpin (2000, p. 17):

Em todos os modelos, as variáveis determinantes para o preço são a receita marginal e o custo marginal. Tão logo a receita marginal supere o custo marginal, mais produtos são oferecidos, até chegar ao ponto onde a receita marginal se iguala ao custo marginal, onde se encontra o equilíbrio do mercado.

Inicialmente, a empresa deve identificar em que ambiente econômico de mercado está operando. A expressão ambiente de mercado é utilizada para descrever as formas como as empresas respondem às outras, quando elas tomam decisões de preços e de produtos. As principais estruturas de mercado que se enquadram nos mercados atualmente existentes na sociedade serão estudadas no tópico a seguir.

2.6.1.1 – Estruturas do mercado

A estruturação do mercado é determinada pela maneira de como se comportam a demanda e a oferta. Para Pinho (1998, p.181),

Cada estrutura de mercado destaca alguns aspectos essenciais da interação da oferta e da demanda, e se baseia em algumas hipóteses e no realce de características observadas em mercados existentes, tais como: tamanho das empresas, a diferenciação dos produtos, a transparência do mercado, os objetivos dos empresários, o acesso de novas empresas, etc.

Na microeconomia os mercados podem ser estruturados da seguinte forma: monopólio, oligopólio, monopólio bilateral, concorrência perfeita, oligopsônio, monopsônio e concorrência monopolística. A partir dessa classificação serão detalhadas as diferenciações entre as estruturas, com base em Rossetti (2000), Pinho (1998), Santos (1995) e Samuelson (1975).

Monopólio: caracteriza-se pela existência de um único produtor. Nesse sentido, a empresa domina o mercado, exercendo grande influência sobre o preço dos produtos. No entanto, seja qual for o preço determinado pela empresa, ela só conseguirá vender o que o mercado suporta, em função de sua curva de demanda. Tem como características: a) o setor é constituído de uma única empresa; b) a empresa produz um produto para qual não existe um substituto próximo; c) existe concorrência entre os consumidores.

Oligopólio: existe pequeno número de produtores e vendedores, produzindo produtos que são substitutos próximos entre si. Há muita rivalidade entre os concorrentes, que em alguns casos transparece em campanhas publicitárias e em práticas comerciais desviadas de padrões de ética e lealdade. Existem grandes obstáculos para a entrada de novos concorrentes, em função da dominação exercida pelas empresas líderes e de grande porte, que detêm parcela preponderante do mercado. As barreiras são geralmente ligadas à escala de produção e às altas exigências de capital para o estabelecimento de novos concorrentes.

Monopólio bilateral: é caracterizado pela existência de um único comprador e um único vendedor, com posições conflitantes no que se refere à definição do preço, e somente a negociação recíproca permite chegar à negociação.

Concorrência perfeita: é uma concepção ideal, existindo um grande número de compradores e de vendedores de tal ordem que nenhum deles possui condições para influenciar o mercado. Os produtos são homogêneos e substitutos perfeitos entre si, existindo uma completa informação e conhecimento do preço do produto, não havendo barreiras para entrada e saída das empresas no mercado. Permite que empresas menos eficientes saiam do mercado e nele ingressem empresas mais eficientes.

Oligopsônio: é caracterizado pela existência de muitos vendedores e poucos compradores que dominam o mercado, havendo produtos substitutos entre si.

Monopsônio: é o mercado onde existe um único comprador para muitos vendedores, com produtos substitutos entre si.

Concorrência monopolística: dentre os tipos de mercado esse é o mais complexo de todos, pois possui um grande número de compradores e vendedores, com produtos diferenciados, embora substitutos próximos. Segundo Rossetti (2000, p. 405), essa expressão foi empregada pela primeira vez na década de 1930 por Edward E. Chamberlin, que evidenciou que a realidade observada na maior parte dos mercados definia-se por uma combinação de duas estruturas referenciais – o monopólio e a concorrência perfeita. Na estrutura da concorrência monopolística, as empresas têm um poder limitado sobre a fixação de preços, pois, embora os produtos sejam diferenciados, existem substitutos próximos que permitem alternativas aos consumidores para fugirem de aumentos de preços.

Pode-se resumir a estrutura de mercado conforme o Quadro 02 a seguir:

Quadro 02 – Comparação da estrutura de mercado

Mercado	Quantidade de Compradores	Quantidade de Vendedores	Tipo de Produto
Monopólio	Muitos	Único	Único
Oligopólio	Muitos	Poucos	Há substitutos
Monopólio Bilateral	Único	Único	Único
Concorrência Perfeita	Muitos	Muitos	Há substitutos perfeitos
Oligopsônio	Poucos	Muitos	Há substitutos
Monopsônio	Único	Muitos	Há substitutos
Concorrência monopolística	Muitos	Muitos	Há substitutos

A partir da análise do mercado através da estruturação evidenciada na tabela acima, pode-se construir uma fórmula que representa o nível de concorrência do mercado. O nível de concorrência é calculado pela seguinte expressão:

$$\alpha = \frac{\text{Quantidade de Vendedores}}{\text{Quantidade de Compradores}} \times \text{Tipos de Produtos}$$

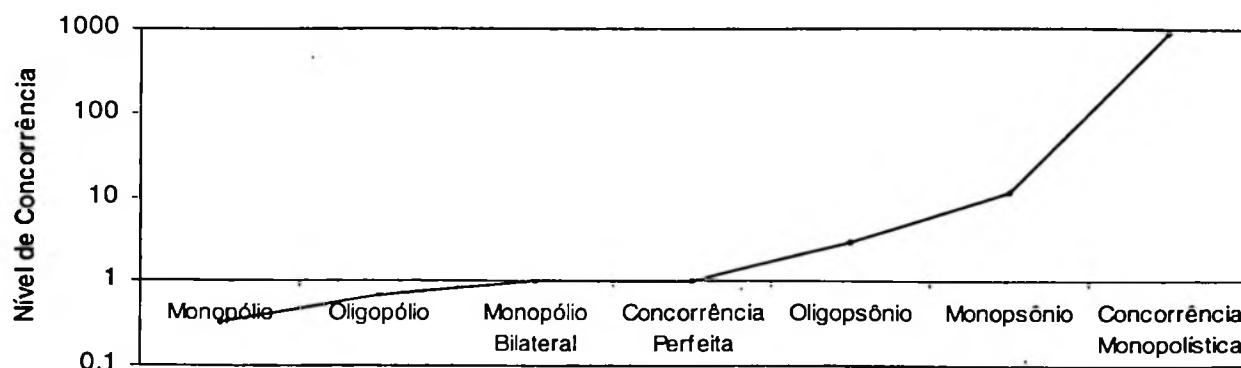
Observação: as quantidades de compradores e de vendedores devem ser consideradas no contexto do tipo e tamanho do mercado.

Aplicando a fórmula encontramos os seguintes resultados, conforme mostra o Quadro 03:

Quadro 03 – Nível de concorrência do mercado

Tipo	Nível de concorrência - α	Características
Monopólio	$\alpha = \frac{\text{único}^{\text{único}}}{\text{muitos}}$ $\alpha \rightarrow 0$	Existem um único vendedor e muitos compradores; a influência do mercado sobre o preço de venda tende a zero; não há substitutos satisfatórios; o surgimento de outras empresas do mesmo ramo no mercado é quase impossível e quando ocorre implica no desaparecimento do monopólio; a empresa normalmente recorre a campanhas institucionais para salvaguardar sua imagem.
Oligopólio	$\alpha = \frac{\text{poucos}^{\text{substitutos}}}{\text{muitos}}$ $0 < \alpha < 1$	Há poucos vendedores para muitos compradores; a influência do mercado sobre o preço ainda é pequena, pois, apesar de existirem outras opções de compra, quem determina o preço são os produtores; há substitutos padronizados ou diferenciados; há consideráveis obstáculos para o ingresso de novas empresas; a concorrência extrapreço é vital, sobretudo quando há diferenciação de produto.
Monopólio Bilateral	$\alpha = \frac{\text{único}^{\text{único}}}{\text{único}}$ $\alpha = 1$	Há um único vendedor e um único comprador; o preço de venda é obtido através de negociação recíproca entre as partes; não há substituto satisfatório para o produto; o ingresso de uma nova empresa no mercado é quase impossível; a concorrência extrapreço não existe.
Concorrência Perfeita	$\alpha = \frac{\text{muitos}^{\text{substitutos perfeitos}}}{\text{muitos}}$ $\alpha = 1$	Grande número de empresas no mercado; o preço é fortemente influenciado pelo mercado, não existindo possibilidade de manobras pelas empresas; os produtos são substitutos perfeitos, não havendo diferença entre eles (produtos padronizados); as entradas e saídas de empresas no mercado são livres, sem quaisquer obstáculos; a concorrência extrapreço não é possível e nem eficaz; todos têm acesso às mesmas informações.
Oligopsônio	$\alpha = \frac{\text{muitos}^{\text{substitutos}}}{\text{poucos}}$ $\alpha > 1$	Há grande número de empresas no mercado para poucos compradores; o controle do preço é limitado, exercendo o mercado influências sobre o mesmo; há substitutos padronizados ou diferenciados; as entradas e saídas de empresas no mercado são livres, sem quaisquer obstáculos; a concorrência extrapreços é vital, sobretudo quando há diferenciação do produto.
Monopsônio	$\alpha = \frac{\text{muitos}^{\text{substitutos}}}{\text{único}}$ $\alpha > 1 \text{ e}$ $\alpha_{\text{monop.}} > \alpha_{\text{oligop.}}$	Há um grande número de empresas no mercado para um único comprador; o controle do preço é limitado, sofrendo fortemente influência pelo mercado; este ambiente oferece produtos padronizados ou diferenciados; as entradas e saídas de empresas no mercado são livres, mas apresentam alguns obstáculos; a concorrência extrapreços é vital, sobretudo quando há diferenciação do produto.
Concorrência Monopolística	$\alpha = \frac{\text{muitos}^{\text{substitutos}}}{\text{muitos}}$ $\alpha > 1 \text{ e}$ $\alpha \rightarrow \infty$	Ambiente complexo, com um grande número de compradores e de vendedores; há possibilidades de controle de preços, porém limitada; o mercado é complexo, uma vez que os produtos não apresentam uma homogeneidade de preço, e sim uma variação significativa; nesse tipo de mercado os produtos são diferenciados; as entradas e saídas de novas empresas no mercado são relativamente fáceis; a concorrência extrapreço é considerável, exercendo-se através de marcas, patentes e prestação de serviços complementares.

Graficamente essa estrutura de mercado se demonstra como a figura 03 abaixo:



Estrutura de Mercado

Figura 03 – Grau do Nível de Concorrência do Mercado

Percebe-se que a influência dos produtores é maior quando o $\alpha < 1$, o que ocorre no Monopólio e no oligopólio. Há uma influência igual entre produtores e consumidores quando α é igual a 1 (um), é o caso do monopólio bilateral e da concorrência perfeita. Quando o α é maior do que 1 (um) é o comprador que mais influencia o preço, ocorrendo quando o ambiente de mercado é caracterizado como oligopsônio, monopsônio e na concorrência monopolística. Resumindo, observa-se pelo gráfico acima que são os produtores que determinam o preço do mercado até atingir o equilíbrio, ou seja, atingir a concorrência perfeita e o monopólio bilateral. A partir desse ponto, a influência do consumidor aumenta, passando a ser o determinante da precificação.

Da interpretação do gráfico da figura 3 acima, constata-se que quanto maior for o grau de concorrência do mercado, mais aumenta a necessidade de se estabelecer o preço em função do valor que os consumidores estão dispostos a pagar. Portanto, quanto maior o nível de concorrência do mercado, maior será a importância da utilização do Custeio Alvo. Pode-se afirmar também que o Custeio Alvo deve ser utilizado com mais razão a partir do ponto em que o grau de concorrência do mercado ultrapassa 1 (um) – concorrência perfeita. A partir daí, quanto maior for o

grau de complexidade do mercado, mais necessária será a utilização do Custeio Alvo.

2.6.1.2 – Determinação de preços

Para Rossetti (1994, p. 280) “o sistema de preços pode ser considerado como um dos mais eficazes mecanismos para a orientação das atividades econômicas”. Determinado sob os impulsos da ação empresarial e das escalas de preferência dos consumidores, o preço representa um dos mais perfeitos índices de escassez, capaz de orientar o funcionamento do sistema econômico em condições de máxima eficiência e de ótimo aproveitamento dos meios de produção de que se pode dispor. A fixação do preço de venda deve levar em consideração inúmeros fatores internos e externos à empresa, dentre os quais, Santos (1995, p. 5) destaca:

- a) a demanda esperada do produto;
- b) a capacidade e disponibilidade financeira dos consumidores;
- c) a qualidade e tecnologia do produto ofertado em relação às necessidades do mercado comprador;
- d) a existência e disponibilidade de produtos substitutos a preços competitivos;
- e) a legislação que regulamenta os aspectos jurídicos e éticos de determinação de preços;
- f) a estrutura de custos e despesas da empresa;
- g) o nível de investimentos realizados;
- h) os objetivos gerais e funcionais da organização.

A determinação do valor de um bem ou serviço, e conseqüentemente do seu preço para os agentes econômicos, foi objeto de acirradas discussões entre as várias escolas de pensamento econômico ao longo da história desta ciência. Segundo Rossetti (1994, p. 248), coube a David Ricardo (1772 a 1823) a proposição inicial das chamadas teorias objetivas, que afirmavam que o trabalho aplicado na obtenção de bens e serviços fosse considerado o principal elemento determinante de seu valor, e, portanto, de seu preço, dirigindo a análise do valor para o campo da oferta e dos custos de produção.

Em oposição à economia ricardiana, surge a escola marginalista, que, de acordo com Rossetti (2000, p. 445), aparece a partir da segunda metade do século XIX, através de obras publicadas quase simultaneamente pelos economistas, o inglês W. S. Jevons, os austríacos C. Menger, F. Wieser e E. Böhm-Bawerk e o francês L. Walras, que chegaram a proposições semelhantes em obras publicadas quase simultaneamente. O inglês e os austríacos chegaram a conclusões semelhantes, correlacionando os conceitos de utilidade, de valor e de preços e mostrando como as escalas derivam do princípio da utilidade marginal decrescente. O francês foi muito além disto, afirmando que o valor dos bens e serviços era explicado pela escassez relativa dos bens e sua utilidade, aliadas às preferências individuais. Esse enfoque tornou-se conhecido como teorias subjetivas e deslocou a análise do preço para o terreno da procura. Seus determinantes não estariam mais no campo da oferta e dos custos da produção, mas na faixa da utilidade variável da qual resulta o valor que os indivíduos, subjetivamente, atribuem aos bens e serviços disponíveis no mercado.

O mesmo Rossetti (2000, p. 446) afirma que as duas teorias acima descritas se fundiram formando uma terceira abordagem sugerida por Stuart Mill (1806 a 1873), que posteriormente foi aprimorada por Alfred Marshall (1842 a 1924). Essa última teoria demonstra que as condições de oferta e de procura dos bens e serviços dentro de um mercado determinam o seu valor e, conseqüentemente, o seu preço para as entidades econômicas. O preço de venda orientado pela teoria econômica tem como modelo de decisão os seguintes conceitos:

Lei da Procura: para Rossetti (2000, p. 410) “a procura de determinado produto é determinada pelas várias quantidades que os consumidores estarão dispostos e aptos a adquirir, em função dos vários níveis possíveis de preços, em dado período de tempo.” Significa que a procura é dada por uma série de possibilidades alternativas, correlacionando as duas variáveis consideradas, preço e quantidade. A quantidade procurada depende inversamente dos preços. Quanto mais altos os preços, menores as quantidades procuradas correspondentes, podendo-se dizer que os preços constituem uma espécie de obstáculo para os consumidores.

Elasticidade-preço da demanda: de acordo com Santos (1995, p. 82) pode-se determinar a elasticidade de uma curva de demanda pela medida de sensibilidade da quantidade demandada em relação aos preços. Elasticidade é a relação que existe entre a oscilação no preço e a oscilação na quantidade demandada. Segundo o mesmo autor, podem existir diferentes graus de sensibilidade, medidos através da elasticidade, dos produtos e serviços disponíveis no mercado. Tanto que, para certos produtos, pequenas alterações nos preços podem resultar em elevadas alterações nas quantidades demandadas; em outros, menos sensíveis, grandes alterações nos preços podem provocar inexpressivas alterações na quantidade procurada.

Lei da Oferta: Rossetti (2000, p. 420) afirma que “A oferta de determinado produto é determinada pelas várias quantidades que os produtores estão dispostos e aptos a oferecer no mercado, em função de vários níveis possíveis de preços, em dado período de tempo”. Da mesma forma como na procura, a oferta é determinada por um conjunto de possibilidades alternativas, estabelecendo relações entre as duas variáveis apreciadas, preços e quantidades. O comportamento característico dos produtores é o de aumentarem as quantidades ofertadas, caso os preços aumentem, diminuindo-as em caso de reduções de preços, que atinjam patamares inferiores aos custos de produção.

Equilíbrio e interação da oferta e da procura: ocorre quando a quantidade e o preço que os consumidores desejam comprar é igual a quantidade e o preço que os vendedores desejam produzir e vender. Reforçando este conceito, Samuelson (1975, p.68) afirma que “o preço de equilíbrio, ou seja, o único preço que pode durar, é aquele ao qual a quantidade voluntariamente oferecida e a quantidade voluntariamente procurada são iguais. O equilíbrio competitivo pode estar no ponto de interseção das curvas da oferta e da procura”. Podem existir ainda mais dois tipos de interação da oferta e da procura. No primeiro, o preço sobe devido à pressão pelo excesso de procura em relação à demanda. No segundo, o preço cai quando houver excesso de oferta em relação à demanda.

Estruturas de mercado: é a classificação do comportamento de compradores e vendedores, tendo por base o número de compradores e vendedores que interagem no mercado. Essa classificação foi estudada de maneira detalhada no item estrutura do mercado.

Teoria da produção e Custos de produção: essa teoria visa demonstrar como as tecnologias de produção associadas aos preços dos fatores de produção estabelecem o custo da produção. Nesse sentido, o conceito de produção não se resume em identificar transformações físicas e materiais. Seu significado tem uma visão mais ampla, envolvendo também a oferta de serviços, como transportes, financiamentos, comércio e outras atividades.

Custo de oportunidade: para Martins (2000, p. 250) “representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”. Do ponto de vista de Guerreiro (1999a, p. 319) “o custo de oportunidade corresponde à remuneração mínima exigida pelos acionistas sobre seu investimento na empresa”. Na abordagem de Rossetti (2000, p. 243), custo de oportunidade “significa que qualquer escolha envolve também perdas, pois não é possível produzir e usufruir todos os bens e serviços ao mesmo tempo”. Em resumo, este conceito econômico pressupõe que ao escolher uma alternativa de investimento, a empresa deve considerar como custo de oportunidade a remuneração da melhor alternativa desprezada.

Levando-se em consideração todos os fatores acima enumerados, determina-se o preço de acordo com o objetivo da entidade econômica. Kotler (1998, p. 439) examina e resume os objetivos que uma empresa poderia almejar através dos preços: sobrevivência, maximização de lucros, maximização de faturamento, maximização de crescimento de vendas, maximização da desnatação de mercado⁵ e liderança de qualidade.

⁵ Significa que a empresa lança uma versão cara de um novo modelo e, gradativamente, à medida que os concorrentes entram no mercado e as vendas começam a cair, lança modelos mais simples, com preços mais baixos, de forma a conquistar a camada seguinte de clientes, atingindo assim, novos segmentos de mercado.

Outro ponto de vista é o de Siqueira (1992, p. 202), que em um estudo sobre *marketing* industrial, considera que os objetivos de fixação de preços devem partir dos objetivos globais da empresa e os resume em três tipos básicos:

- a) Objetivos orientados para o lucro;
- b) Objetivos orientados para as vendas;
- c) Objetivos orientados para a manutenção do *status quo*.

Os modelos de preços baseados na teoria econômica, embora tenham limitações de aplicabilidade, apresentam coerência lógica e conceitual. Deve-se, entretanto, ressaltar os seguintes aspectos estabelecidos por Santos (1995, p. 126-7):

- a) Preços, em qualquer estrutura de mercado, são determinados pelas forças de procura e de oferta;
- b) O conhecimento do comportamento do consumidor e sua sensibilidade aos preços são fundamentais para determinação dos preços dos produtos a serem ofertados;
- c) As curvas de demanda estabelecem o valor máximo para o preço que a empresa pode fixar para o seu produto;
- d) O sistema de preços dentro de um sistema econômico pode ser considerado um dos mais eficazes mecanismos para a orientação das atividades econômicas, tanto para as entidades produtoras quanto para as consumidoras;
- e) A condição *Coeteris Paribus*⁶, se de um lado limita uma análise mais global da realidade, por outro permite o isolamento das variáveis significativas e seus respectivos efeitos a diferentes aspectos;
- f) A definição econômica de lucros, em função das receitas comparadas com os custos de oportunidade dos fatores de produção utilizados, constituem-se em uma importante contribuição do modelo teórico de decisão de preços.

A teoria econômica fornece uma estrutura conceitual lógica para explicação da determinação de preços. O estudo da estrutura de mercado, comportamento do consumidor e demanda do mercado são fundamentais para entender a variação dos preços. Deve-se enfatizar a contribuição da Economia através do legado do custo de

⁶ *Coeteris paribus* significa manter as demais condições inalteradas.

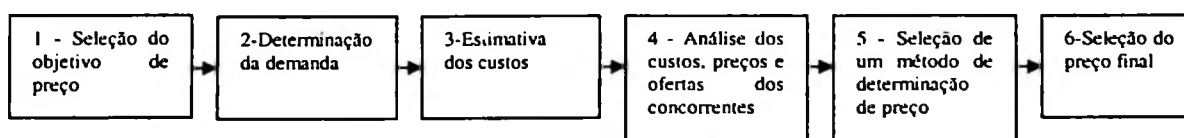
oportunidade, que com certeza representa um conceito essencial para a determinação do preço de venda.

2.6.2 – Formação de preços de venda baseada em *marketing*.

Preços muito orientados para custos, preços não revisados o suficiente para capitalizar as mudanças de mercado e preços estabelecidos independentemente dos demais componentes do composto de *marketing* são os principais erros cometidos na precificação. Por esses motivos, os preços estabelecidos por administradores ou pelo setor de custos nem sempre atingem as expectativas do mercado e, conseqüentemente, levam ao insucesso do produto e acarretam prejuízo para a empresa. Nesse sentido, a área de *Marketing* é um componente importante no processo de definição do preço de venda, sendo responsável pela análise dos fatores, internos e externos, na definição da política de preços.

2.6.2.1 – Etapas para fixação de preços

Kotler (2000, p.437), estipula seis etapas para fixar o preço “(1) seleção do objetivo de preço, (2) determinação da demanda, (3) estimativa dos custos, (4) análise dos preços e das ofertas dos concorrentes, (5) seleção de um método para fixar preços e (6) seleção do preço final.” A figura 04 ilustra as etapas mencionadas por Kotler:



Fonte: KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. (p. 437)

Figura 04 – Etapas para fixação do preço de Venda

As seis etapas necessárias para fixação do preço de venda propostas por Kotler serão a seguir objeto de análises mais detalhadas, adotando-se a mesma ordem apresentada na figura acima:

- 1) Seleção do Objetivo de Preço: inicialmente deve-se decidir sobre o que se deseja realizar com o produto específico. A empresa estará no caminho correto, se tiver selecionado criteriosamente seu mercado alvo, seu posicionamento de mercado e sua estratégia de *marketing*, incluindo o preço. Pode-se dizer que a estratégia de preço é fortemente determinada pela posição onde se encontra a empresa na estrutura de mercado. Ou seja, quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será o estabelecimento do preço.
- 2) Determinação da Demanda: o nível de demanda dependerá do preço cobrado pela empresa. Este, conseqüentemente, causará um impacto diferente sobre os objetivos de *marketing* da empresa. A determinação da demanda é feita com base na teoria microeconômica, basicamente com cálculo da curva de demanda de cada produto e cálculo da sua elasticidade preço, além do mercado onde a empresa atua. Kotler (1998, p. 439) também estabelece fatores que afetam a sensibilidade de preço: exclusividade do produto, consciência da existência de substitutos, produtos de difícil comparação, despesa em relação à renda total do consumidor, benefício final do produto, custo compartilhado, investimento reduzido, preço-qualidade e possibilidade de estocagem.
- 3) Estimativa de Custos: os custos estabelecem o piso mínimo de preço que a empresa deve cobrar por seus produtos e a demanda do mercado estabelece o preço máximo.
- 4) Análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes: de acordo com a variedade de preços possíveis estabelecidos pela demanda de mercado, os custos, preços e possíveis reações dos concorrentes ajudam a empresa a estabelecer em que nível fixar seus preços. A empresa necessita fazer uma comparação de seus custos em relação aos dos concorrentes, para saber onde está operando em vantagem ou desvantagem de custos. Consciente dos preços e das ofertas dos concorrentes, a empresa pode usá-los como ponto de referência para estabelecer seu próprio preço. Se sua oferta for igual a do principal concorrente, deverá seguir o preço ou perderá vendas. Caso seja inferior, não estará preparada para cobrar mais do

que o concorrente. Se for superior poderá cobrar mais. No entanto, a empresa deve estar consciente de que os concorrentes podem responder alterando seus preços.

- 5) Seleção de um método de determinação de preço: após as etapas anteriores, a empresa deve estabelecer qual o método a ser utilizado para determinação do preço. Serão analisados os seguintes métodos de determinação de preços: preço de *mark-up*, preço de retorno alvo, preço de valor percebido, preço de mercado e preço de licitação.

Preço de *mark-up*: também conhecido como *cost plus pricing*, preço margem ou sobre-marcação, de acordo com Cobra (1992, p 477-78), “uma das práticas mais comuns de política de preços no mercado dos negócios é o *mark-up*. O preço de venda é determinado pela adição de uma percentagem fixa ao custo unitário de venda”. Esse assunto será estudado com maior profundidade no item posterior ‘Formação de preço de venda com base no custo’.

Preço de retorno-alvo: este método de precificação visa fixar um preço de venda que proporcione, a um dado volume de vendas, uma margem específica de retorno sobre o investimento realizado pela empresa. Cobra (1994, p. 454) afirma que a análise do retorno sobre investimentos de capital permite decisões sobre expansões ou contenções de mercado, sobre adição ou eliminação de canais de distribuição. Essa margem ou taxa depende do nível estimado de produção e dos custos relacionados ao produto e à empresa como um todo. A empresa deve usar essa taxa planejada de retorno como indicador nas tomadas de decisões em relação ao preço, a curto e longo prazo, o que resultará no estabelecimento da política de controle de preços.

Preço de valor percebido: de acordo com esta técnica, a empresa procura perceber o valor que o consumidor atribui ao produto da empresa e em função deste valor define seu preço. Segundo Kotler (1998, p. 446) “a chave para estabelecer preço de valor percebido é determinar rigorosamente a percepção do

mercado em relação ao valor da oferta”. O instrumento mais utilizado para obter esse valor é a pesquisa de *marketing*, que serve como orientação para atingir a eficácia na formulação de preço. Entre os métodos de determinação de preços estudados, esse é o mais apropriado ao Custeio Alvo. No Custeio Alvo, o preço deve ser estabelecido da mesma forma que o método preço de valor percebido.

Preço de mercado: é determinado a partir dos preços cobrados pelos concorrentes em função de características econômicas, costumes (hábitos, tradição), havendo pouca ou nenhuma atenção aos custos da empresa vendedora. Santos (1995, p. 277) afirma que “um mercado com estas características é conhecido pelos economistas como de concorrência perfeita”.

Preço de licitação: segundo Kotler (1998, p. 448) este método é utilizado quando as empresas participam de licitação. Santos (1995, p. 279) acrescenta ainda que, “este tipo de concorrência é encaminhado através de um processo formal de licitação com propostas fechadas de preços, contendo o lance de cada ofertante, vencendo a oferta que oferece o lance mais baixo”. O preço é estabelecido em função da expectativa de como agirão os concorrentes. Para haver maior possibilidade de vitória na licitação, estabelece-se uma margem mínima de lucro para cobrir os custos. Quanto maior for o *gap* entre o preço e o custo, menor a chance de vencer a concorrência na licitação. Lere (1979, p. 106) afirma que o responsável pela fixação de preços para concorrência deve levar em conta vários fatores econômicos, entre eles, conhecer até que ponto as outras empresas baixarão suas propostas; a empresa não terá vantagem alguma em entrar na concorrência propondo um preço, mesmo que este seja bem fundamentado na sua opinião, se tiver certeza de que outros vão propor preços menores que os seus. Da mesma forma a empresa não terá vantagem alguma em propor um preço que estará, certamente acima do nível considerado como aceitável pela empresa ou órgão que abriu a concorrência.

- 6) Seleção do preço final: com a posse das informações fornecidas pelos itens 1 a 5 acima, a empresa já está praticamente pronta para estabelecer o seu preço de

venda. Outros aspectos que devem ser considerados pelos gestores antes de determinar seu preço final são:

Preço psicológico: de acordo com Scarpin (2000, p. 46) “a empresa deve considerar os aspectos psicológicos dos preços e não apenas seus aspectos econômicos. Muitos consumidores usam o preço como indicador de qualidade ou *status*”. A determinação do preço, neste caso, é orientada pelo emocional do consumidor, que explicaria ou justificaria sua escolha de compra com base na motivação, aprendizado, crenças e atitudes deste comprador.

Influência de outros elementos do composto de *marketing* no preço: o preço final deve levar em consideração a qualidade da marca e da propaganda em relação à concorrência. Na decisão de compra o consumidor escolhe a marca entre os diversos produtos disponíveis, sendo a escolha influenciada pelo *marketing* adotado pela empresa para divulgar o produto. O preço está diretamente associado à qualidade percebida pelo consumidor, sendo a percepção do comprador fortemente influenciada pela propaganda.

Política de preços da empresa: Kotler (1998, p.449) afirma que “muitas empresas possuem um departamento especializado para desenvolver políticas de preço ou aprovar decisões de preço”. A sua finalidade é garantir que os vendedores pratiquem preços que sejam razoáveis aos consumidores e rentáveis para a empresa.

Impacto do preço sobre terceiros: para Cobra (1996, p. 439) “o comportamento do concorrente depende em larga escala de sua posição no mercado: se é líder ou não”. A empresa líder de mercado observará a reação do consumidor antes de responder a um ataque de preços, trabalhando mais na defensiva que na ofensiva. As empresas não líderes tendem a ser mais ágeis com relação à política de preços. Portanto, a empresa deve levar em consideração as reações de terceiros em relação ao preço escolhido. A administração deve avaliar quanto ao preço selecionado, as reações dos concorrentes, o julgamento dos revendedores e

distribuidores, se os vendedores da empresa o consideram justo e se os fornecedores aumentarão seus preços quando o conhecerem. Deve haver uma avaliação sobre a possibilidade de intervenção governamental quanto à cobrança do preço da empresa.

Deve-se destacar que o processo do Custeio Alvo contempla as duas visões: a de *Marketing* e a de custos. A visão de *Marketing* é contemplada nesse processo por ser o preço de venda definido em função de fatores do mercado, ou seja, do valor que o consumidor atribui ao produto da empresa. A visão de Custos é contemplada nesse processo através da geração de informações que possibilitam a gestão com o objetivo de alcançar o custo máximo admissível.

2.6.2.2 – Limitações

A par das muitas contribuições fornecidas pelo *Marketing* no estabelecimento de preços de venda, devem ser ressaltadas algumas restrições. Pode-se especificar, por exemplo, que esta abordagem não avalia a taxa de retorno sobre os ativos da empresa, não considera a estrutura de custos e despesas no processo de formação de preços, não leva em conta o custo de oportunidade sobre o capital investido pela empresa como informação para fixar o preço de venda, não considera o impacto das variáveis de decisão de *marketing* controladas pela empresa e, por fim, pode-se afirmar que estes modelos não dão a devida importância aos custos e despesas como fatores que podem limitar o preço de venda, o que pode levar à descontinuidade da empresa a médio ou longo prazo.

2.6.2.3 – Contribuições

A abordagem do *Marketing* tem contribuído com relevantes subsídios para determinação do preço de venda. Assim como o custo é um fator limitante interno para fixação do preço de venda, os valores fornecidos pelo mercado também são fatores limitantes dos preços de venda. Se a empresa fixa seus preços acima do preço de mercado, provavelmente não conseguirá vender o suficiente para atingir o volume necessário para a sua continuidade.

Também são contribuições da abordagem de *marketing* o reconhecimento da necessidade da empresa em se relacionar estrategicamente com seus clientes e competidores diretos. O cuidado com o valor percebido é atribuído ao produto e a relação preço/qualidade, obtido através da análise do comportamento do consumidor; a busca através da segmentação de mercado e da mensuração da demanda de uma clara distinção e caracterização do mercado alvo da empresa. A importância de uma gestão de preços efetuada em conjunto com uma gestão de *marketing* proativa, que considera todas as variáveis de decisão de *marketing* na determinação do preço de venda.

2.6.3 – Formação de preços de venda baseada em custos

A variável custo é relevante num processo de determinação de preços, uma vez que a mesma limita o preço mínimo pelo qual a empresa deve, em princípio, vender o produto ou serviço. Com a adoção do método de fixação do preço de venda baseado em custos, pressupõe-se que o mercado estará disposto a absorver os preços de venda determinados pela empresa, que, por sua vez, são calculados com base em seus custos reais ou orçados. Presume-se também que o percentual selecionado e adotado de margem acrescentada ao custo deve cobrir os custos ainda não apropriados aos produtos, todas as despesas de venda, distribuição e administração, todos os impostos e proporcionar um lucro aceitável e uma remuneração apropriada com a venda sobre o capital empregado.

Santos (1995, p. 134) destaca que o entendimento da relação entre os custos, as despesas e o nível de atividade de uma entidade, num determinado período de tempo, é um ponto importante que exerce influência na aplicabilidade dos modelos de decisão orientados pelos custos.

Zorzal (1993, p. 29) explica que há vários motivos para justificar a adoção dos métodos de fixação dos preços de venda com base nos dados de custos. Um motivo relevante é o fato de que o custo de um produto ou serviço pode ser expresso em termos quantitativos, o que dá uma impressão, às vezes falsa, de exatidão. Isto tem

sido considerado, por alguns, como a provável causa do exagerado papel que se dedica aos custos como determinantes do preço.

Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa. Se a base for os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve cobrir além dos lucros, os custos e despesas fixos.

Lere (1979, p. 58) aponta um conjunto de regras necessárias para o estabelecimento do preço com base no custo, afirmando que

quem fixa os preços deve:

1. determinar o custo do produto;
2. determinar o percentual de margem a ser usado;
3. multiplicar o percentual de margem pelo custo do produto para obter a margem em unidades monetárias;
4. somar a margem monetária ao custo do produto para determinar o preço.

A fórmula de cálculo do preço com base em custos é apresentada por Bayou & Reinstein (1997, p. 31) pela seguinte equação:

$$P_i = C_i + rC_i$$

Onde:

P_i = Preço unitário de venda do produto i

C_i = Custo unitário do produto i

r = *Markup* como um percentual de C_i para o produto i

Os modelos de decisão de preços orientados pelos custos, segundo Kotler (1998, p. 443) são o preço de *mark-up* e o preço de retorno-alvo. Para Santos (1995, p. 129), o *mark-up* consiste basicamente em adicionar ao custo unitário do produto uma margem fixa para determinar o preço de venda. Essa margem geralmente é fornecida em percentual, devendo cobrir todos os custos e despesas e propiciar um determinado nível de lucro. O cálculo não precisa ser, necessariamente, unitário.

O preço de retorno-alvo, para Kotler (1998, p. 444), é uma abordagem que estabelece um preço em que a empresa assegura sua taxa-meta de retorno sobre o investimento

(ROI). Santos (1995, p. 130) também aborda esse método de precificação, denominando-o de Taxa de Retorno Alvo. Ele afirma que essa taxa tem como objetivo a fixação de um preço de venda que proporcione, a um dado volume de vendas, uma taxa específica de retorno sobre o investimento realizado pela empresa. Lere (1979, p. 118) desenvolve esse tema lembrando que uma empresa que o adote deve seguir as seguintes etapas:

1. escolher a taxa de retorno desejada;
2. estimar o nível esperado de atividade no futuro;
3. determinar o custo unitário de produção no nível de atividade esperado;
4. calcular um preço que possibilite a taxa de retorno estabelecida sobre o investimento como meta, no nível esperado de atividade;
5. avaliar o preço.

Dentro do sistema de informações contábeis, existem abordagens diferenciadas para o tratamento do preço de venda. Dependendo da base de cálculo adotada, o percentual de margem a ser multiplicada pelo custo poderá ser maior ou menor. As variações mais utilizadas são *mark-up* com base no custo por absorção, *mark-up* com base no custo pleno, *mark-up* com base no custo por atividades, *mark-up* com base no custo variável, *mark-up* com base no custo direto e *mark-up* com base no custo de transformação.

2.6.3.1 – Formação de preços de venda com base no Custeio por Absorção

Esse método tem como base os custos industriais por produto. As despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e margem desejada devem ser cobertas pelo percentual de margem utilizado.

Martins (2000, p. 41) afirma que o Custeio por Absorção “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”. Já para Vanderberck & Nagy (2001 p. 407) “sob o custeio por absorção, tanto os custos fixos quanto os custos variáveis de manufatura são atribuídos ao produto e nenhuma atenção em particular é dada para a classificação de custos como sendo fixos ou variáveis”. No Custeio por Absorção ocorre a separação entre os

chamados gastos dos produtos e gastos do período, entendendo-se os primeiros como todos os gastos ocorridos no ambiente fabril ou produtivo, e, os segundos, como todos os gastos que ocorrem fora desse ambiente produtivo e que vão imediata e diretamente para o resultado, tais como despesas de venda, de administração, financeiras e gerais.

A adoção do Custeio por Absorção para fixação de preços de venda falha porque o mesmo não contém os valores das despesas de vendas, administração e financeiras, e ainda sofre das limitações referentes aos problemas de possíveis arbitrariedades nos critérios de apropriação dos custos indiretos (fixos) e de variação nos volumes produzidos.

2.6.3.2 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Pleno

No método *mark-up* com base no custo pleno, aplica-se um percentual multiplicador ou divisor sobre o custo unitário do produto, que inclui todos os custos de produção, despesas fixas de venda, distribuição e administração.

Segundo Vartanian (2.000, p. 8) “o Método de Custeio Pleno é também conhecido na literatura por Método de Custeio Integral ou Método de Custeio Total. O Método do Custeio Pleno é aquele em que todos os custos e despesas da entidade são levados aos objetos de custeio, normalmente produtos e/ou serviços.” Por esse método, ocorre o rateio não só dos custos de produção, mas também de todas as despesas da empresa, incluindo as administrativas, de vendas e até as despesas financeiras. Com esses rateios chega-se ao custo de produzir, vender, administrar e financiar. Nesse método, o cálculo do preço de venda é simples, bastando adicionar-se aos custos e despesas já apropriados ao produto o montante de lucro desejado. Martins (2.000a, p. 237) afirma que “é exatamente isso que se faz, e de outra forma: a empresa fixa o lucro desejado para o período como um valor global e procede então ao seu rateio aos produtos em função de alguma base de alocação (custo, custo mais despesa etc.).” O mesmo autor afirma ainda que essa fórmula pode até ser usada numa economia de decisão totalmente centralizada, mas que dificilmente teria sucesso numa economia de mercado, mesmo que parcialmente controlada pelo governo e que

para a fixação do preço, é necessário inicialmente fixar a base de distribuição dos custos, despesas e lucro, como também prefixar o volume de cada produto, caso contrário, não seria possível o cálculo.

Backer & Jacobsen (1973, p. 215) explicam que essa abordagem é mais relevante nas empresas cujos produtos são claramente diferenciados, nas empresas que fabricam artigos sob medida e também para os novos produtos, nos casos em que não existe um preço estabelecido pelo mercado. Esse método tem, pois, maior aplicação aos produtos menos competitivos do que aos produtos mais competitivos. Backer & Jacobsen (1973, p. 216), apontam sérias limitações ao método do Custeio Pleno:

- a) não leva em consideração a elasticidade da procura;
- b) deixa de levar em conta a concorrência. A empresa não deve imaginar que suas funções estejam sendo desempenhadas com eficiência máxima, sendo possível fazer abstração dos preços mais baixos dos concorrentes. Isso resultaria na perpetuação das ineficiências existentes e na sua incorporação à estrutura de preços da empresa. Ao contrário, uma empresa deve esforçar-se, constantemente, para reduzir os seus custos, de maneira que seus preços sejam iguais aos da concorrência ou menores, sem deixar de gerar um lucro satisfatório;
- c) não faz distinção entre custos fixos e variáveis. Ao se adotar o custeio pleno, a empresa tende a rejeitar as encomendas que não cubram ao menos os custos totais do produto ou serviço. No entanto, aceitação de tal encomenda poderia, na realidade, acrescer lucros, bastando que fossem cobertos, no mínimo, os custos adicionais decorrentes da encomenda;
- d) aplica-se aos custos dos produtos ou serviços uma porcentagem uniforme, como provisão para os lucros. Isso deixa de reconhecer que nem todos os produtos podem auferir lucros a uma mesma taxa.

2.6.3.3 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Baseado em Atividades.

No método *mark-up* com base no custeio baseados em atividades, aplica-se um percentual multiplicador ou divisor sobre o custo unitário do produto, que inclui os

custos de produção, despesas de venda, distribuição e administração, desde que rastreáveis através de direcionadores.

O Custeio Baseado em Atividades, também conhecido como ABC (*Activity-Based Costing*), é definido por Martins (2000, p. 112) como “uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os produtos.”

Já para Vartanian (2000, p. 95):

O Método de Custeio Baseado em Atividades é aquele em que os custos indiretos de fabricação e as despesas são atribuídos primeiramente às atividades, para só então serem alocados aos produtos, ou a outras entidades objeto de custeio, como serviços e clientes. O raciocínio principal que permeia este método é o de que são as atividades que consomem os recursos da organização, enquanto que os produtos e/ou serviços, clientes etc., por ela produzidos (ou serviços, no caso dos clientes) demandam a utilização ou consumo, de tais atividades.

As novas formas de produção de bens e de serviços geradas a partir do avanço da tecnologia, do gerenciamento e da diversificação dos produtos e dos serviços fizeram com que os custos/despesas indiretos passassem a assumir um valor crescente em relação aos demais custos da empresa. Em consequência, aumentou a dificuldade de distribuir os custos/despesas indiretos aos objetos dos custos. Warren, Reeve & Fess (2001, p. 394) afirmam que “Atualmente, nos sistemas de produção mais complexos, o custo do produto pode ainda estar distorcido, quando é usado o método da taxa múltipla de custo indireto de fabricação dos departamentos de produção”. Os mesmos autores afirmam que uma maneira de se evitar essa distorção é usar o método do custeio baseado em atividades – ABC, pois essa abordagem determina o custo indireto de produção com mais precisão do que o método da taxa múltipla de custo indireto de fabricação dos departamentos de produção.

Portanto, o Custeio Baseado em Atividades tem sido adotado por empresas em função do aumento da complexidade dos sistemas de produção, gerada a partir do avanço tecnológico, com a crescente automatização (robótica) e informatização. Com esta mudança no ambiente, os custos indiretos passaram a representar mais, tanto em valores absolutos, quanto em termos relativos comparativamente aos custos diretos.

Além disso, a grande multiplicidade de produtos e modelos produzidos por uma mesma instalação produtiva que vem ocorrendo nos últimos tempos, passou a exigir melhor alocação dos custos indiretos. Por isso, é importante a adoção de um tratamento adequado na alocação dos Custos Indiretos de Produção – CIP aos produtos, pois o mesmo grau de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado pode provocar hoje enormes distorções. (MARTINS, 2000a, p. 93).

O ABC, assim como o Custeio Pleno e o Custeio por Absorção, só têm validade para estabelecer preços de produtos comercializados em mercados monopolísticos, ou em mercados com preços controlados pelo governo.

2.6.3.4 – Formação de preços de venda a partir do Custeio Variável

No método *mark-up* com base no Custeio Variável aplica-se um percentual multiplicador ou divisor sobre o custo unitário do produto, que inclui em sua composição somente os custos e despesas variáveis. Os custos fixos e as despesas fixas devem ser cobertos pelo percentual de margem adotado.

Para Vartanian (2000, p. 71) “O Método de Custeio Variável é aquele em que somente os custos diretos ou indiretos variáveis e as despesas variáveis são atribuídos aos objetos de custeio. Os custos e despesas fixos são levados integralmente e diretamente para o resultado do período.” Martins (2000, p. 215) afirma que o Custeio Variável é muito mais conhecido por Custeio Direto, mas prefere aquela forma, porque este método significa a apropriação de todos os custos variáveis, quer os diretos, quer os indiretos, e tão-somente dos variáveis. Nesta abordagem, o preço de venda é formado tendo como base os custos diretos ou variáveis mais as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas aos mesmos. Após isto, a margem, conhecida por margem de contribuição a ser aplicada, deverá cobrir a rentabilidade mínima desejada e também os custos e despesas fixos, que não foram alocados aos produtos. A margem de contribuição é muito utilizada para auxiliar nas tomadas de decisões relativas à fixação de preços, principalmente em ambientes competitivos, onde o mercado é o grande definidor dos mesmos. Das

diversas opções de preço e quantidade, deve-se escolher aquela que maximiza a margem de contribuição total e não a receita total, desde que para qualquer dessas alternativas o custo fixo se mantenha inalterado.

2.6.3.5 – Formação de preços de venda a partir do Custo de Transformação.

Nesse método, aplica-se um percentual ou índice sobre o custo incorrido pela empresa na transformação do material direto em produto acabado. Martins (2.000a, p. 56) afirma que os Custos de Transformação correspondem à soma de todos os custos de produção, exceto os relativos à matéria-prima e outros eventuais adquiridos e empregados sem nenhuma modificação pela empresa. Esses custos de transformação representam o valor do esforço da própria empresa no processo de elaboração de um determinado item. Esses custos de conversão geralmente são compostos pela mão-de-obra aplicada no produto e pelos custos indiretos de produção rateados segundo algum critério. Esse método, embora pouco utilizado, é aplicável naquelas empresas em que os insumos adquiridos de terceiros (matérias-primas) são pouco representativos em relação ao custo total e equivaleria a um *mark-up* sobre o valor agregado no processo produtivo, que no caso em foco é o maior componente do custo.

2.6.3.6 – Formas de valorização de custos.

É importante salientar que para os diferentes critérios de custeio podem ser utilizadas diferentes formas de valorização dos custos, tais como custos históricos ou reais, custos orçados ou custo-padrão.

Custos Históricos

São os custos registrados por seu valor original de entrada. A soma de todos os custos de produção de certo item, quando se adota o custo original ou histórico, representa o quanto custou produzi-lo na época em que foi elaborado. Tal valor pode não representar o valor igual ao atual custo de reposição do estoque ou mesmo seu

valor histórico corrigido. Martins (2000a., p. 37) afirma que “quando há problemas de inflação, o uso de valores históricos deixa muito a desejar”.

Custos Estimados ou Orçados

Para Santos (1995, p. 171), custos estimados ou orçados

são custos previstos, ou seja, os que deverão ocorrer para a realização das atividades por uma empresa, conseqüentemente são os custos futuros dos produtos. Podem ser estimativas baseadas em dados históricos ajustados para um período futuro ou orientadas por planos orçamentários.

São custos estabelecidos com antecedência sobre as operações de produção. Nos sistemas baseados em custos orçados ou estimados, material, mão-de-obra e custos indiretos são apropriados aos produtos com base em preço, uso e volumes previstos. Esse método é empregado em empresas que trabalham sob o regime de encomenda, que são específicas para cada cliente, como empreendimentos imobiliários, bens de capital, aviões, barcos, etc., onde geralmente é necessário um orçamento técnico-financeiro que será negociado junto ao cliente. Os custos orçados para cada encomenda poderão ser calculados tanto com base no Custeio Pleno, como no Custeio por Absorção, no Custeio Variável ou no Custeio ABC.

Custo-padrão

Matz, Curry & Frank (1976, p. 758) definem o custo-padrão como “(...) custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única unidade do produto, durante um período específico no futuro imediato. Custo-padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operações correntes e/ou previstas e baseia-se nas condições normais de eficiência e volume.” Para Martins (2000, p. 339), existem diversas definições de custo-padrão. Algumas vezes é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado item, fixado com base em condições ideais de qualidade de materiais, mão-de-obra e equipamento, bem como de volume de produção. Outro entendimento é o de custo-padrão corrente, fixado com fundamento de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termos de qualidade de

materiais de mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia, etc. O custo-padrão corrente é um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível.

2.6.3.7 – Contribuições da formação de preços de venda com base em custos.

Embora existam limitações, os modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos são utilizados em diversos setores de atividades, em função da simplicidade de sua aplicação. Também por ser o custo um elemento conhecido com razoável grau de acerto pelas empresas e por ser o mesmo um fator limitante na determinação do preço de venda a longo prazo. Pode-se afirmar, ainda, que o uso adequado dos conceitos de custos fixos e variáveis permite à empresa estimar as conseqüências sobre o lucro de vários preços alternativos de acordo com sua curva de demanda.

2.6.3.8 – Limitações da formação de preços de venda com base em custos.

Para Dean (1970, p. 642-3), embora difundidos em diversos setores de atividade, os modelos de decisão de preço de venda orientados pelos custos apresentam diversas limitações em sua aplicabilidade. Algumas serão enfatizadas as seguir:

1. ignoram a relação preço-demanda;
2. não levam em consideração os preços da concorrência;
3. valorizam em excesso a exatidão dos custos unitários;
4. utilizam valorizações de custos inadequadas, que não são relevantes para a decisão de preços, tais como custos históricos ou correntes;
5. envolvem, em certo grau, um raciocínio circular, porque nestes modelos o preço de venda depende do custo unitário, que depende do custo total e da quantidade a ser vendida, que depende do preço de venda de acordo com a lei da procura.

A essas limitações Santos (1995, p. 200-01) acrescentou que:

6. no método da taxa de retorno-alvo é necessária a identificação dos investimentos realizados em cada produto;
7. esses modelos ignoram o estágio do ciclo de vida em que se encontra o produto;
8. ignoram a atuação das outras variáveis mercadológicas controláveis pela empresa, tais como os atributos do produto, a propaganda, canais de distribuição, etc., no volume de venda do produto.

2.6.4 – Formação de preços de venda na visão da Gestão Econômica – GECON

De acordo com os conceitos da Gestão Econômica – GECON⁷, o preço de um bem ou serviço não deve ser visto, pela organização, de forma isolada, unitária, mas em conjunto com o volume do produto que a entidade espera colocar no mercado. O foco de qualquer modelo que trate deste assunto deve ser o agregado preço *versus* volume. O estabelecimento de preços é, então, um componente de um sistema maior, cujo objetivo é o planejamento do resultado da empresa como um todo para um dado período.

Para a mesma linha de pesquisa, os modelos de formação de preços de venda orientados pela economia, pelo marketing ou pelo custo, não são individualmente suficientes para determinar o preço. Tratam da definição de preços com parcialidade ou com ênfase excessiva em algumas variáveis críticas. Assim, de acordo com as premissas do GECON, um modelo conceitual adequado de decisão de preços deve agrupar os pontos fortes e as contribuições de cada uma das visões dentro de um contexto estratégico, sob o enfoque sistêmico e, conjuntamente, superar suas limitações de aplicabilidade. No artigo Planejamento do *target price* segundo o enfoque da gestão econômica, Santos (1999, p. 22) afirma que os modelos de decisão de preços devem ser estruturados de forma a incorporar os conceitos mais adequados originários da abordagem econômica, abordagem de custos e abordagem de *marketing*.

⁷ GECON- Gestão Econômica de empresas – é um dos principais focos dentro da linha de pesquisa de Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Da abordagem econômica, os modelos de decisão de preços devem incorporar os conceitos de:

- Curva de demanda.
- Elasticidade-preço da demanda.
- Estrutura e ambiente de mercado.
- Custo de oportunidade.
- Resultado econômico.

Da abordagem de custos, os modelos de decisão de preços devem incorporar os conceitos de:

- Custos fixos e variáveis.
- Custos diretos e indiretos.
- Método de custeio direto/variável.
- Análise da relação custo-volume e lucro para multi-produtos.
- Avaliação dos ativos pelos custos correntes de reposição, do valor de realização líquido e pelo fluxo de caixa descontado.
- Mensuração dos custos dos insumos pelos custos correntes de reposição à vista.
- Custo-padrão.
- Custo de oportunidade sobre os investimentos realizados.

Da abordagem de *marketing*, os modelos de decisão de preços devem incorporar os conceitos de:

- Conceitos de valor atribuído aos produtos.
- Ciclo de vida dos produtos.
- Segmentação de mercado.
- Análise da concorrência.
- Técnicas de mensuração e previsão de demanda.

Assim, de acordo com a ótica do GECON, o estudo da precificação é um componente importante de um sistema que objetiva o planejamento de resultados da empresa. Baseado na mesma linha de pesquisa, Cornachione (1999, p. 173-174) afirma que o modelo de mensuração do planejamento de resultados está baseado em

um conjunto de princípios que garantem a otimização do resultado planejado. Este resultado é simulado de forma a possibilitar o referendo do mercado quanto a preço, volume e outros, e considera três variáveis principais para fins de análise de tal modelo. São elas:

1. Contribuição Desejada;
2. Contribuição Planejada *Compound*;
3. Contribuição Planejada *Target*.

A seguir, para melhorar o entendimento, cada uma das três variáveis do modelo serão analisadas.

2.6.4.1 – Contribuição Desejada

A Contribuição Desejada é uma variável relevante para o Planejamento do Resultado, já que representa o ponto de análise almejado do modelo. Para Cornachione (1999, p. 175) “o conceito da contribuição desejada é o do valor requerido para que se mantenha em funcionamento a estrutura da empresa, visando a sua continuidade, bem como seja capaz de satisfazer as necessidades econômicas de seus proprietários”. São considerados como elementos componentes da Contribuição Desejada as seguintes variáveis:

1. Resultado Desejado;
2. Remuneração do Capital Operacional Investido;
3. Despesas Departamentais (Gerais).

Resultado Desejado: será considerado pelo valor econômico correspondente às ambições da entidade no que diz respeito ao resultado desejado para o período que se está planejando.

Remuneração do Capital Operacional Investido: pela abordagem do GECON deve-se contemplar o resultado em função do que exceder à remuneração do capital operacional investido. A parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da empresa não pode ser considerada no resultado econômico. O valor

da remuneração do Ativo Operacional da empresa deve ser calculado à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte.

Despesas Departamentais (gerais): Estas despesas estão entre os elementos da Contribuição Desejada porque o modelo GECON não contempla o uso de arbitrariedades na alocação de receitas, custos ou despesas. Assim, o procedimento de ratear custos ou despesas é descartado por conduzir à distorções de valores da análise, face à arbitrariedade imputada ao mesmo.

2.6.4.2 – Contribuição Planejada *Compound*

Cornachione (1999, p. 176) mostra a esse respeito que:

O compound pricing considera a composição do preço (interno – preço de transferência – e/ou externo) pela empresa. Assim, o consumo de recursos para se produzir determinado bem/serviço passa a ser a base de cálculo para a obtenção do preço pelo qual tal bem/serviço será transferido ou vendido. Essa tecnologia é ortodoxa e parte da hipótese de que o mercado será capaz de aceitar os preços calculados. Existe a aplicação de margens sobre os custos apurados em cada fase do processo produtivo, bem como do processo de distribuição, **não** levando em conta a possibilidade de se estar transferindo ineficiências, ou mesmo de eventual incompatibilidade da estrutura da entidade com seus concorrentes. (grifo do autor)

Cornachione afirma ainda, que o modelo prevê que em um primeiro nível do planejamento da contribuição (compound) serão geradas informações contábeis (conforme conceitos do GECON) sobre o custo de produção de bens/serviços, para depois se apurar as margens de contribuição de cada produto, a partir da valoração das fichas técnicas (com base em custo corrente de reposição à vista) e na consideração do preço FOB no específico estágio de produção.

Na mesma linha de pesquisa do GECON, Santos (1995, p. 13) denomina o *compound pricing* de preço-alvo de contribuição ou *Contribution target-price*, e o define como “um preço de venda gerado a partir da margem da contribuição desejada, necessária, definida ou objetivada, pela empresa para um produto específico, para uma linha de produtos ou para a organização como um todo”.

Para o mesmo autor, o preço-alvo de contribuição deve ser aplicado quando a empresa opera em ambiente de mercado caracterizado pelo monopólio, pela concorrência monopolística e em situações onde a empresa tem alguma liberdade de fixar o preço, como em ambientes de baixa competição.

Tanto para produtos novos quanto para os já comercializados pela empresa, o preço-alvo de contribuição depende basicamente da combinação de três fatores:

- a) do volume de venda em unidades;
- b) do preço unitário de venda;
- c) do *mix* de venda dos produtos.

Segundo o modelo de mensuração de demanda da empresa, haverá uma quantidade diferente demandada a cada nível de preço, o que possibilitará ao gestor de preços testar diferentes alternativas de preços de venda que otimizem seu resultado econômico.

Nota-se, tanto a partir da definição do *compound pricing* apresentada por Cornachione quanto da definição do preço alvo de contribuição apresentada por Santos, que ambas são formas de precificação baseadas no custo. Na definição do *Compound pricing* isso é percebido quando se menciona que o consumo de recursos para se produzir determinado bem/serviço passa a ser a base de cálculo para a obtenção do preço pelo qual tal bem/serviço será transferido ou vendido. Já no preço alvo de contribuição, percebe-se que a precificação é baseada no custo quando se afirma que o preço de venda é gerado a partir da margem de contribuição desejada, necessária, e que a mesma é definida pela empresa para um produto específico, para a linha de produtos ou para a organização como um todo. Para efeito de comparação, buscou-se uma definição de precificação baseada em custos, através de Iudícibus & Marion (2001, p. 50), que definem *cost-plus* como uma forma de cálculo de preço na qual se acresce ao custo do produto ou serviço uma margem de lucro arbitrada, ou em outras palavras, o preço é igual ao custo mais margem de lucro.

Após a apresentação do estudo sobre o *compound pricing* ou preço-alvo de contribuição e do *cost-plus pricing*, percebe-se que os dois termos são apenas nomes diferentes para o mesmo método de fixação de preços baseado nos custos. O que pode mudar de uma abordagem para outra é o método de custeio adotado.

2.6.4.3 – Contribuição Planejada *Target*

No tópico anterior, demonstrou-se através da contribuição planejada segundo o *compound pricing*, que o preço de venda é estabelecido por meio da adição de custo mais margem. No que concerne à contribuição planejada segundo o *target pricing* ou preço-alvo de mercado, a determinação do preço leva em conta o valor que o mercado está disposto a pagar pelo produto. Santos (1999, p. 28), a respeito desta última metodologia de precificação, aborda que o preço-alvo de mercado:

Deverá ser aplicado quando a empresa opera em ambientes de mercado caracterizados pelo oligopólio ou pela concorrência monopolística e por uma elevada competição. A determinação deste preço-alvo está coerente com as abordagens contemporâneas e pró-ativas de gestão de marketing e de mercado, onde a empresa capta, através de pesquisas de mercado, as necessidades e desejos dos indivíduos; projeta um conceito de produto que as satisfaça; segmenta o mercado; define um mercado-alvo específico, com uma qualidade e preços planejados de acordo com o valor percebido, estruturando sua estratégia de composto mercadológico, definindo assim seu posicionamento de mercado e estimulando sua participação, através do volume que espera vender ao preço estabelecido.

Sob a mesma abordagem da Gestão Econômica, Cornachione (1999, p. 178) discorre sobre o *target pricing* afirmando que:

Essa tecnologia considera a força da competitividade no mercado, assumindo que os clientes irão dizer os preços que estão dispostos a pagar, bem como os volumes que demandam de bens/serviços. Assim, em vez de o preço ser uma informação (produto saída do sistema), passa a ser um dado (recurso, entrada do sistema).

A última frase da citação acima é muito importante, pois se percebe que o preço passa a ser um recurso (entrada do sistema) e não um produto (saída do sistema), como ocorre quando o preço é calculado a partir de informações de custos. As figuras 05 e 06 demonstram claramente esta diferenciação. Na figura 05, onde é

demonstrado o funcionamento do *Compound pricing*, o custo é um recurso (entrada do sistema) que, processado, gera o preço de venda. Já a figura 06 demonstra que, pela tecnologia do *target pricing*, o preço é um recurso (entrada do sistema) a ser processado para formar o custo (saída do sistema)

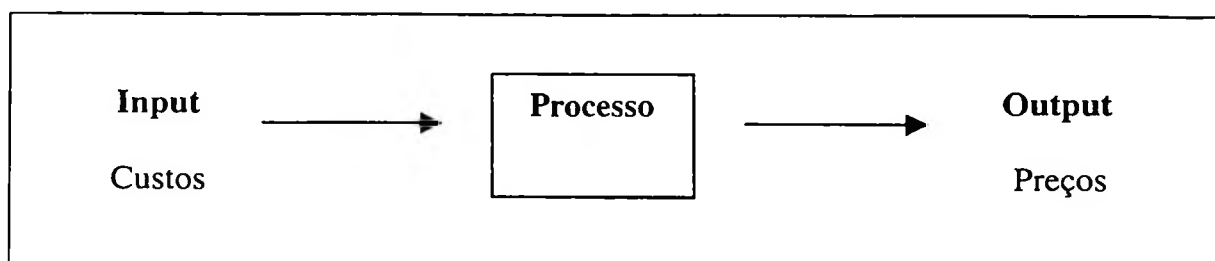


Figura 05 – Compound Pricing

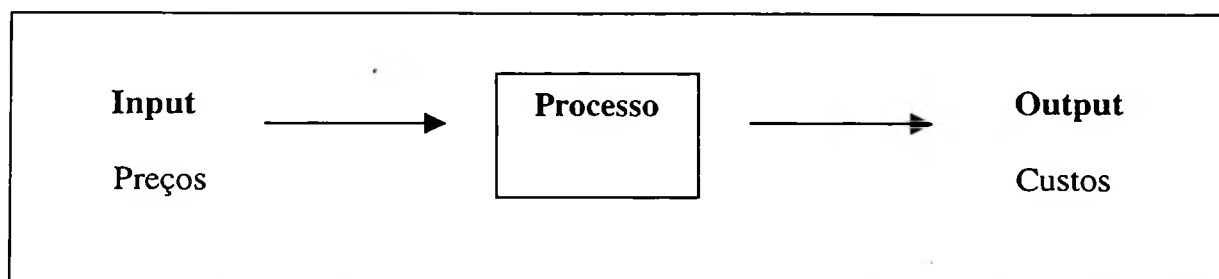


Figura 06 – Target Pricing

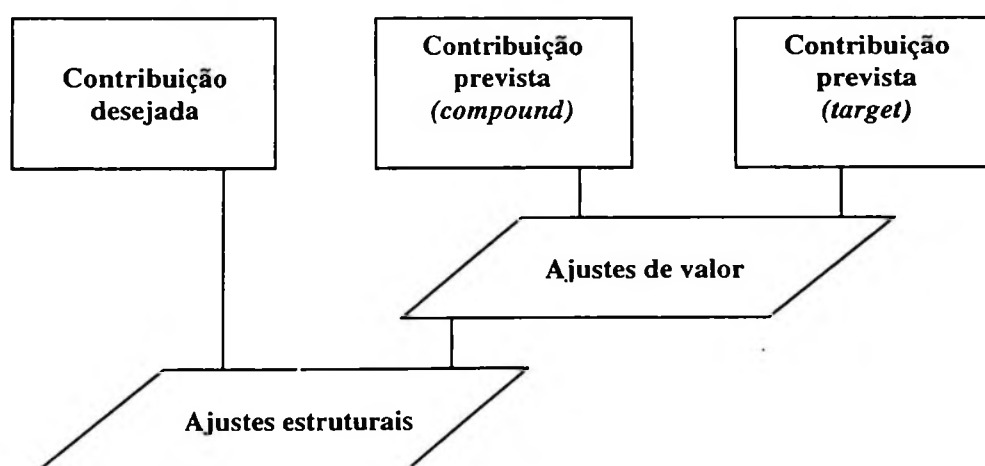
2.6.4.4 – Análise e ajustes do modelo de planejamento de resultados

Após apresentar o modelo de planejamento de resultados através da contribuição desejada, da contribuição prevista pelo *compound* e *target*, deve-se comparar os mesmos para verificar se a empresa está alcançando os resultados esperados. A primeira análise a ser feita é a comparação entre os resultados obtidos através das metodologias *compound* e *target*. Quando não ocorre equilíbrio entre os resultados apurados pelas duas metodologias, significa que o mercado não absorve os preços e os volumes que a empresa espera obter. Cornachione (1999, p. 180) sugere que a medida cabível ao gestor responsável pelo planejamento é proceder ao ajuste de valor, ou seja, atuar sobre as variáveis que provocam essa distorção. Essas variáveis poderiam ser: aspectos relacionados com a utilidade dos bens e serviços visualizados

pelos clientes, relacionados com a concorrência, com o atendimento ao cliente, a postura da empresa no mercado, a sua imagem, a inexistência de demanda suficiente para os produtos da empresa, etc.

Após obter o equilíbrio entre as duas variáveis (contribuições previstas *target* e *compound*), ainda assim, podem ocorrer situações em que exista um desequilíbrio entre a contribuição prevista e a desejada. Nesse caso, há necessidade de ajustes estruturais, tais como eficiência, produtividade, ociosidade, qualidade e outros, que causam impacto na estrutura das áreas da empresa. No caso de contenção de despesas gerais ou de ativos, o que se pode fazer é agir sobre a adequação da planta (impacto em remuneração de capital) e da própria estrutura fixa (impacto nas despesas gerais) ao volume que o mercado demanda, combatendo assim a eventual ociosidade, ou até mesmo diminuir a expectativa de lucro para o período analisado.

A figura 07 ilustra o processo de análise dos ajustes do planejamento de resultados.



Fonte: CORNACHIONE JR., E. B. Planejamento de resultado de empresas: Aplicação de um modelo de estudos de preços. In: CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. São Paulo: Atlas, 1999. Adaptado.

Figura 07 – Análise dos ajustes do modelo de planejamento de resultados

Observa-se na figura 07 que existem duas categorias de ajustes entre os resultados planejados: ajustes de valor e ajustes estruturais. Os primeiros manifestam-se quando

o resultado obtido pela metodologia *compound* é diferente do apurado pela metodologia *target*.

Já os ajustes estruturais são necessários quando a contribuição prevista (ou planejada), já equilibrada pelos ajustes de valor, é diferente da contribuição ambicionada pela direção da empresa. Isto revela aspectos de ineficiência produzidos pela estrutura super-dimensionada para a produção, ociosidade, produtividade, processos de produção obsoletos, escala de produção, etc.

Os ajustes estruturais não estão relacionados a aspectos de utilidade dos produtos da empresa para o cliente, pois estes já foram solucionados pela equalização das metodologias *compound* e *target*, mas de ineficiências produtivas originadas por aspectos estruturais da organização, ligadas à quantidade, qualidade e formas de utilização dos seus recursos.

2.7 – Margem desejada

Neste tópico será estudada a segunda variável do Custeio Alvo, margem desejada. Deve-se lembrar que o preço de venda, a primeira variável do Custeio Alvo, foi estudado no tópico 2.6. A margem desejada pelos gestores da empresa pode ser determinada a partir de cada produto, ou a partir de um lucro global a ser decomposto; pode começar com a margem do produto antigo (que será substituído), sendo ajustada em função do mercado; pode começar com a margem global para a empresa toda, ou para determinada linha de produtos, sendo ajustada individualmente segundo as condições de mercado. Nesse sentido, pode-se afirmar que a finalidade de qualquer produto é proporcionar uma margem que, junto com a dos outros produtos da empresa, garantam a continuidade da organização. Cooper & Slagmulder (1997, p.100) afirmam que a margem de lucro laborada produto a produto “começa normalmente com a margem de lucro do produto antigo (que será substituído pelo novo produto) e é então ajustada por mudanças nas novas condições de mercado”. Portanto, a margem é calculada produto a produto, mas o objetivo é estabelecer uma margem total do *mix* de produtos que seja suficiente para garantir a continuidade da empresa. A margem, em geral, é calculada através de um percentual do valor das vendas, sendo que o valor assim obtido pode representar determinado

retorno sobre os ativos da empresa, sobre o capital investido ou sobre outro indicador de desempenho escolhido pelos gestores da empresa.

Para melhor entendimento deste tópico, deve-se tentar estabelecer um conceito adequado para lucro. De acordo com Hendriksen & Van Breda (1999, p. 198), pode-se considerar o conceito de lucro de três formas: sintaticamente, ou seja, por meio das regras que o definem; semanticamente, ou seja, conforme sua relação com a realidade econômica subjacente; ou pragmaticamente, isto é, conforme seja seu uso por investidores, independentemente de como é medido ou de qual é seu significado.

No nível sintático, pode-se dizer que, embora os contadores reconheçam a importância da interpretação correta do lucro contábil (normalmente utilizando conceitos econômicos de lucro) e seu impacto comportamental (no tocante ao seu poder preditivo ou à sua relevância para tomada de decisão), utilizam princípios e regras baseados em premissas que nem sempre têm relação com os fenômenos reais mensurados ou com os efeitos comportamentais observados. Hendriksen & Van Breda (1999, p. 200) afirmam que:

as convenções e regras se tornam lógicas e coerentes porque baseiam-se em premissas e conceitos desenvolvidos a partir da prática existente. Entretanto, conceitos tais como realização, vinculação, regime de competência e alocação de custos só podem ser definidos em termos de regras precisas, porque não possuem contrapartida no mundo real.

Assim, pode-se dizer que o lucro contábil, do ponto de vista sintático, é o somatório algébrico de itens que muitas vezes não têm significado mas são substanciais, o que resulta em um lucro líquido carente de significado interpretativo. Desta forma, os leitores necessitam entender as operações utilizadas pelo contador para produzir o lucro calculado e daí tirar informações relevantes.

Dentro do nível sintático, o lucro pode ser mensurado utilizando-se o enfoque das transações e enfoque das atividades.

No enfoque das transações, o registro das variações de valores de ativos e passivos é efetuado somente quando derivados de transações. As variações de valor são

ignoradas quando resultantes de mudanças de valores de mercado ou de expectativas. O procedimento geral nesse enfoque é o registro de receitas e despesas à medida que surgem em transações externas, ou seja, aquelas resultantes de contatos com entidades (pessoas ou organizações) situadas fora da empresa, e da transferência de ativos e passivos da empresa e para ela. Pode-se destacar, nesse enfoque, que o principal problema resultante é a vinculação apropriada de despesas às receitas durante um período específico.

A mensuração do lucro através do enfoque de atividades pressupõe que o lucro ocorre através da realização de certas atividades ou eventos, e não como resultado de transações específicas. A diferença entre os dois enfoques é que o enfoque das transações baseia-se no processo de divulgação da medição de um evento externo, a transação, enquanto que o enfoque das atividades baseia-se em um conceito real de atividades ou eventos em um sentido mais amplo. Porém, ambos os enfoques são incapazes de refletir a realidade da mensuração do lucro porque “ambos dependem das mesmas relações estruturais e de conceitos que não possuem contrapartida no mundo real” (HENDRIKSEN & VAN BREDA, 1999, p. 201).

Como foi visto, o lucro apurado de acordo com a abordagem sintática é baseado em regras precisas, mas que não tem significado no mundo real. Já os valores de lucro e custos utilizados pelo Custeio Alvo devem ser estabelecidos de acordo com a realidade do mercado. Isso deve ocorrer porque o Custeio Alvo se fundamenta no mundo real, ou seja, no preço de venda estabelecido pelo mercado e na participação da empresa em intensa competição. Por isso, a margem ou o lucro, apurados de acordo com a abordagem sintática, não devem ser adotados para fins do Custeio Alvo.

No nível semântico, pode-se dizer que o lucro se apóia em conceitos econômicos que englobam: 1) variação do bem-estar; e 2) maximização em condições específicas de estrutura de mercado, demanda de produtos e custos de fatores. O primeiro envolve a idéia de preservação da riqueza e, segundo Adam Smith, pode ser definido como sendo o montante que poderia ser consumido sem reduzir o capital (HENDRIKSEN

& VAN BREDA, 1999, p. 183). O segundo envolve a utilização do lucro como medida de eficiência. Segundo Hendriksen & Van Breda (1999, p. 202), a eficiência, conceitualmente, possui contrapartida no mundo real. Pode ser interpretada como a capacidade relativa de obtenção do máximo resultado com um dado volume de recursos, um certo resultado com um mínimo de recursos, ou uma combinação ótima de recursos utilizados, dada a demanda pelo produto e seu preço, levando à rentabilidade máxima para os proprietários. Entretanto, carrega o viés da relatividade, ou seja, só possui significado quando comparado a algum ideal ou uma outra base, além de depender de se saber se a meta da empresa é maximizar o lucro ou gerar um retorno razoável ou justo sobre o investimento.

O lucro ou margem, apurados de acordo com o nível semântico, se sustentam em dados que consideram a estrutura de mercado, demanda de produtos e custo dos fatores de produção e atende à concepção de preservação da riqueza. A mensuração dessa margem, conceitualmente, possui contrapartida no mundo real, pois é apurada de acordo com a demanda do produto e seu preço no mercado. O lucro ou a margem, apurados de acordo com o nível semântico, devem ser utilizados no processo do Custeio Alvo.

O conceito de lucro no nível pragmático está ligado ao processo decisório dos investidores e credores, às reações dos preços dos títulos das empresas, à divulgação do lucro em mercados organizados, às decisões de investimento dos administradores; e às reações e *feedback* de administradores e contadores. Basicamente, o lucro seria utilizado ou como ferramenta de predição, de forma que o conhecimento do lucro passado poderia ajudar a predizer os lucros futuros e, conseqüentemente, auxiliar a calcular o valor corrente de uma empresa, ou como ferramenta para tomada de decisão gerencial.

Pelo que foi exposto, pode-se perceber que não é possível chegar-se a um consenso quanto ao significado do termo lucro. Pode-se apenas dar-lhe uma definição sintática, ou seja, defini-lo pelo modo pelo qual foi calculado. O mesmo ocorre com os itens dele derivados, ou com ele relacionados, tais como margens de lucro ou de

contribuição. Desta forma, o modelo de decisão do gestor é de fundamental importância para contextualizar a forma como o lucro é interpretado.

O lucro ou a margem de contribuição a ser calculado para efeito de Custeio Alvo terá como base, além do conceito que Hendricksen & Van Breda chamam de nível semântico, o nível pragmático. Nesse último, o lucro é determinado de acordo com o modelo de decisão dos gestores, sendo o mesmo preditivo, já que deve ser estimado antes da venda. O cálculo desse lucro é realizado com base em parâmetros definidos de acordo com as características individuais de cada gestor e deve ser suficiente para garantir a continuidade da empresa. Assim, os conceitos do nível semântico informarão e darão suporte aos gestores para predizer no nível pragmático os lucros e o custo alvo.

Os termos lucro e margem de contribuição foram utilizados acima para diferenciar resultados calculados por método de custeios diferentes. Margem de lucro, para o caso das empresas que utilizam o Custeio por Absorção ou Pleno, por exemplo, e margem de contribuição para aquelas empresas que utilizam o Custeio Variável ou Custeio Direto.

Independentemente do método de custeio adotado, para muitas empresas, a margem de lucro desejada pelos gestores é calculada com base em um percentual sobre vendas. Segundo Ansari et. al. (1997b, p. 36), a margem de lucro desejada, denominada de retorno sobre vendas, é determinada da seguinte maneira:

O lucro é estabelecido através da aplicação de um percentual de retorno esperado sobre as vendas (ROS) vezes as receitas do mix de produtos. A ROS, por sua vez, é determinada em função de retornos financeiros, basicamente medidos pela Taxa de Retorno sobre Ativo (ROA), Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE) ou Valor Econômico Agregado (EVA) que uma empresa precisa obter para se manter viável. O lucro alvo desejado é o resultado da simulação de lucros e representa uma indicação do lucro necessário para todos os produtos da linha de produção da empresa⁸.

⁸ *The profit comes from applying a target return on sales (ROS) percent to the sales from the product mix. The ROS ratio, in turn, is determined by the the financial return, typically measured by the return on assets (ROA), return on equity (ROE), or economic value added (EVA) that a firm must earn to remain viable. The required target profit is the result of profit simulations and represents an*

Percebe-se que o percentual utilizado para a obtenção do lucro sobre as vendas é determinado a partir de retornos planejados. Estes podem ser calculados através do Retorno sobre o Ativo – RSA ou ROA (*Return On Assets*), do Retorno Sobre Investimentos – RSI ou ROI (*Return on Investment*), do Retorno sobre o Patrimônio Líquido – RSPL ou ROE (*Return on Equity*) ou do Valor Econômico Agregado – VEA ou EVA (*Economic Value Added*)⁹. Os gestores da organização elegem um destes indicadores e a partir dele é calculado o valor do lucro que se espera obter para manter a empresa viável. Esse lucro tem que ser alcançado considerando-se a participação de todos os produtos da empresa. Conhecido o valor total do lucro almejado, são feitas previsões de vendas para cada produto em função do que o mercado está disposto a absorver de cada um nas condições estabelecidas pela empresa. A receita total prevista é obtida somando-se as receitas previstas de todos produtos. Em seguida, deve ser computada a margem desejada por produto.

Várias formas de cálculo podem ser adotadas de acordo com a gestão de cada empresa. Pode-se citar, como exemplo, a utilização de percentual de margem de lucro diferente para cada produto, sendo neste caso necessário efetuar simulações para alcançar a otimização do resultado em função das expectativas do mercado vigente. Pode ocorrer, por motivo exógeno à organização, que hajam preços diferentes tanto por categoria de clientes quanto por região ou em função do mercado a atingir (por exemplo consumidor, revenda ou exportação). Nesse caso, devem ser feitas simulações para otimizar o resultado da empresa levando-se em conta todas variáveis envolvidas. Deve-se calcular a margem objetivada de cada produto, considerando-se os preços e as quantidades previstas que o mercado deve absorver para cada caso. A seguir, deve-se somar o valor da receita de cada produto para obter o receita total. Por fim, devem ser feitas simulações para distribuir o valor da margem a ser obtida com cada produto de forma a otimizar o resultado global.

assignment of profit needed from all products in a firm's product line. Em inglês no original. Tradução livre do autor.

⁹ Para melhor entendimento desses indicadores financeiros consulte: Gitman (1997, p. 123) e Ross (1995, p.52) sobre RSA ou ROA e RSPL ou ROE; Assaf Neto (2002, p. 213) sobre RSI ou ROI e Ehrbar (1998, p.3) sobre VEA ou EVA.

O lucro ou a margem de contribuição tem que ser suficiente para, em conjunto com o *mix* total de lucro dos produtos da empresa, garantir retorno suficiente para a viabilidade da organização. A definição do retorno sobre as vendas deve considerar a necessidade de lucro da empresa como um todo, mas deve ser feita produto a produto, atentando para as peculiaridades de cada um. Assim, quando se definir o lucro total a ser obtido com o *mix* de produtos, deve-se calcular o lucro de cada produto separadamente.

Scarpin (2000, p. 86-90) mostra que para cálculo do custo alvo deve ser utilizado o valor unitário da margem de lucro. Que haverá uma fórmula distinta para cada um dos indicadores de desempenho, podendo-se, porém, resumir a fórmula da seguinte maneira:

$$\text{Lucro unitário desejado} = \frac{\text{Indicador de desempenho} \times \text{parâmetro de cálculo do indicador}}{\text{Total esperado de vendas}}$$

Onde:

Indicador de desempenho = Retorno sobre Ativos – RSA , Retorno sobre Investimentos RSI, Retorno sobre o Patrimônio Líquido – RSPL ou custo de capital, no caso de utilização do VEA.

Parâmetro de cálculo:

Ativo total, no caso de utilização do RSA

Patrimônio Líquido médio no caso de utilização de RPL

Ativo total excluído montante de passivos de funcionamento no caso de utilização do RSI

VEA + Capital total, no caso de utilização do VEA.

Total esperado de vendas = Quantidade física de unidades a serem vendidas (previsão).

É importante destacar que a margem objetivada não precisa, necessariamente, ser expressa por unidade; pode ser por produto, lote de produtos, etc.

Finalizando, deve-se ressaltar que é recomendável que a direção da empresa estabeleça alguma meta desejável de resultado como uma meta mínima para assegurar a remuneração do capital investido pelos seus proprietários. Deve-se lembrar que isto não deve fazer parte do planejamento estratégico, pois o planejamento neste nível não contempla metas quantificáveis, mas apenas grandes diretrizes e políticas que guiarão o planejamento operacional.

2.8 – Comparação entre a metodologia do GECON e a do Custeio Alvo

Realizado o estudo dos diversos modelos de precificação e da metodologia do Custeio Alvo, pode-se fazer uma comparação do modelo de Planejamento de Resultado do GECON, com a abordagem do Custeio Alvo. No que diz respeito ao GECON, o estudo tomou como base o artigo de Cornachione, 'Planejamento de resultados de empresas: aplicação de um modelo de estudo de preços', citado na bibliografia.

Inicialmente, no quadro 4, serão analisadas as diferenças entre as duas abordagens no que concerne a maneira como são tratados: remuneração do capital investido, *overhead*, custo por produto ou por unidade, preço de transferências interáreas, quantidade a ser demandada, o preço alvo de mercado, o resultado desejado e método de custeio. Em seguida, no quadro 5, serão tratadas as diferenças entre as duas abordagens em relação à alguns princípios ou requisitos básicos do Custeio Alvo.

Quadro 04 – Comparação entre a abordagem do Custeio Alvo e a do GECON

	Abordagem do Gecon	Abordagem do Custeio Alvo
Remuneração do capital investido	Deve ser remunerado à taxa equivalente ao custo de oportunidade.	A literatura deixa em aberto
<i>Overhead</i>	Custos não identificados com qualquer unidade de acumulação não devem ser rateados	O Custeio Alvo pode utilizar os diversos métodos de custeio, mas para alocação do overhead deve-se privilegiar o ABC.
Custo por produto ou por unidade	Utiliza uma entidade de acumulação. Essa pode ser a unidade, o produto, o lote, a linha de produção ou o centro de resultados.	Pode-se trabalhar com o custo por unidade ou não.
Preço de transferência interáreas	Adota o preço de transferência entre áreas.	Não menciona especificamente este assunto.
Quantidade demandada	Não menciona especificamente como calcular a quantidade demandada, referindo-se apenas que o mercado irá dizer os preços e os volumes que os clientes estão dispostos a adquirir.	A quantidade demandada normalmente é calculada com base em vendas passadas, tendências de mercado e a situação dos competidores.
Preço-alvo de mercado	É determinado em função de fatores externos, sendo posteriormente comparado com o <i>compound pricing</i>	É determinado em função de fatores internos e externos
Resultado desejado	Deve ser considerado o valor econômico	A literatura não define se deve ser utilizado lucro contábil ou econômico
Método de custeio	Custeio Direto	Pode utilizar os diversos métodos de custeio, mas deve privilegiar o ABC.

A partir da comparação efetuada no quadro 4, nota-se que o GECON tem regras claras quanto a forma de remuneração do capital investido, enquanto a literatura do Custeio Alvo deixa o assunto em aberto. Deve-se lembrar que pela abordagem do GECON, o resultado deve ser considerado somente a partir do que exceder à remuneração do capital operacional investido. A parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da empresa não pode ser considerada no resultado econômico. Tal remuneração deve ser calculada à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade do capital investido, em moeda forte. Considera-se que haverá uma grande evolução no processo do Custeio Alvo e o preenchimento de uma lacuna da literatura, se a ele for incorporado o conceito de remuneração do capital investido adotado pelo GECON.

Continuando a comparação do quadro 04, percebe-se que há outras diferenças entre as duas abordagens. O Custeio Alvo é mais explícito e detalhista quanto ao planejamento de custos e lucros por produto, sendo o GECON neste caso mais genérico. Em outros procedimentos, a abordagem do GECON é mais explícita, com regras claras e rígidas, enquanto o Custeio Alvo adota uma postura mais flexível. O GECON, por exemplo, tem regras claras quanto à adoção de procedimentos como Despesas Departamentais, preço de transferência interáreas e resultado desejado. O Custeio Alvo adota uma postura mais flexível com relação a esses procedimentos. Como exemplo, pode-se citar o método de custeio a ser utilizado. Alguns autores pregam que, para o Custeio Alvo, o melhor método de custeio é o Variável. Outros acreditam que o custeio por absorção ou ainda o ABC se adaptam melhor ao Custeio Alvo. A inexistência de regras claras quanto ao tratamento de despesas departamentais, preço de transferência entre áreas, etc. pode ser atribuída a esta flexibilidade, que possibilita a adoção do Custeio Alvo por adeptos dos diversos métodos de custeio ou linhas de pesquisa. Em resumo, pode-se afirmar que o Custeio Alvo é uma metodologia que pode ser utilizada pelas diversas abordagens de gestão como o próprio GECON, a Gestão Estratégica de Custos ou a Gestão de Custos adotada pelas empresas japonesas, entre outras.

Em seguida serão demonstradas as diferenças e semelhanças entre alguns princípios ou requisitos do Custeio Alvo e o tratamento que estes teriam sob o enfoque da Gestão Econômica através do quadro 05:

Quadro 05 – Comparação entre os princípios/requisitos do Custeio Alvo com a abordagem GECON.

Princípios/ Requisitos	Abordagem GECON	Abordagem <i>target costing</i>
Custo guiado pelo preço	Compara preço de mercado com preço obtido a partir do custo interno.	Compara o custo máximo admissível (<i>target cost</i>) com o custo estimado.
Enfoque no consumidor	Não há menção específica ao atendimento ao consumidor no que se refere ao processo do produto; menciona a "satisfação" como fator de eficácia.	Os desejos dos consumidores são explicitamente incorporados às decisões relacionadas ao projeto do produto, dirigindo toda a análise.
Enfoque no projeto	Não há menção explícita de gestão dos custos ainda na fase do projeto, embora privilegie o planejamento.	Gerencia os custos no projeto.
Envolvimento da empresa como um todo	Não cita o envolvimento formal de uma equipe com objetivo específico de gerenciar custos e preços.	Prevê o envolvimento formal de equipe multifuncional objetivando alcançar o custo alvo.
Orientação para o custo de uso e propriedade para o consumidor	Não há menção clara em relação à orientação do custo do produto no que tange a otimizar o custo de propriedade do consumidor.	Procura otimizar o custo de propriedade para o consumidor, não só o preço, mas também o custo de uso, manutenção e descarte.
Envolvimento da cadeia de valor	Prevê a cadeia de valor denominando-a de ciclo econômico composto por segmento. Considera que a empresa competente deve otimizar tanto o seu resultado quanto o do respectivo segmento onde atua.	Pressupõe o envolvimento de todos os membros da cadeia de valor com o objetivo de atingir o preço alvo de um mercado.

Pela metodologia do Custeio Alvo, o custo previsto ou estimado de um produto tem que ser igual ou menor que o custo máximo admissível. São feitas, portanto, comparações para ajustes entre os custos máximo e estimado. Já pela abordagem do GECON a comparação é feita entre o preço interno e o preço externo. No GECON, a diferença oriunda da comparação entre os dois gera ajustes que são denominados de ajustes de valor. Caso não seja possível obter o resultado desejado somente através dos ajustes de valor, são feitos ajustes nos custos e despesas estruturais e no resultado desejado, sendo esses ajustes denominados de ajustes estruturais. Não há menção explícita na literatura do Custeio Alvo em relação à diferenciação entre ajustes de valores e estruturais. Objetiva-se harmonizar os custos estimados de forma que os

mesmos atinjam o nível dos custos admissíveis pelo mercado, sendo, para isso, feitos ajustes específicos tanto no produto, quanto em toda a estrutura da empresa.

No fundo, as comparações são iguais. Em ambas são feitas comparações entre valores apurados a partir de informações do mercado e de informações internas. O que diferencia é a base de comparação. No Custeio Alvo, a comparação é feita entre custos, enquanto que no GECON a comparação é feita entre os preços de venda.

A seguir, serão analisadas as principais diferenças entre o Custeio Alvo e o GECON, com base nos princípios/requisitos do Custeio Alvo:

Custo guiado pelo preço: para o Custeio Alvo, isto é considerado um princípio fundamental. Conhecido o preço de mercado, subtrai-se a margem requerida e desejada pelos gestores da empresa para encontrar o custo máximo permitido. Trabalha-se na gestão de custos, até atingir a meta almejada. Se não se conseguir produzir dentro do custo máximo permitido, mantendo a margem que se pretende, o produto não deve ser produzido. Já o GECON utiliza duas abordagens no estudo da precificação, o *compound pricing* e o *target pricing*. O *compound pricing* é utilizado para calcular preço a partir de quanto custa produzir determinado bem ou serviço e o *target pricing* considera o preço que os clientes estão dispostos a pagar, bem como os volumes que demandam. Conhecidos o *target pricing* e o *compound pricing*, ajusta-se o valor dos dois. Considerando-se a hipótese de que já foi alcançado o *target pricing* e caso ocorram aumentos de preços, o mercado não mais absorverá os volumes previstos. Portanto, os ajustes devem ser feitos nos custos ou na contribuição desejada. Assim, o GECON não utiliza o preço para guiar os custos, mas utiliza os custos internos para obter o preço interno que será comparado com o preço de mercado.

Enfoque no consumidor: para o Custeio Alvo, os desejos dos consumidores, no que tange a qualidade, a custos e a tempo, são prontamente anexados às decisões de produto e processos dirigindo toda a análise de custos. Na metodologia do *target pricing* não há menção em relação ao atendimento dos desejos dos consumidores

quanto à qualidade e ao tempo. Menciona somente que deve ser observado o preço que o mercado está disposto a pagar nas quantidades que a empresa espera obter. A literatura do GECON cita também que a satisfação de todos é fator de eficácia.

Enfoque no projeto: a adoção de um processo do Custeio Alvo implica em gerenciar os custos antes que os mesmos ocorram. Tal preceito se fundamenta no fato de que a maior parte dos custos de um produto é determinada no projeto. Por isto, os mesmos devem ser gerenciados na fase de concepção do produto, já que a maioria dos custos não pode mais ser evitada a partir do momento em que o produto entra no processo produtivo. O GECON não menciona que a análise de custos deve ser feita antes que o produto entre na fase de produção. Relata, porém, que o processo operacional do planejamento de resultados depende basicamente de simulações. É através das simulações que o gestor irá alcançar a otimização do seu plano de resultados para determinado período, referendadas pelas melhores expectativas do mercado. Resumindo, pode-se afirmar que a abordagem da Gestão Econômica não contempla explicitamente a adoção desse requisito.

Envolvimento da empresa como um todo: para que o processo do Custeio Alvo seja eficaz, deve haver envolvimento de vários setores da empresa, não sendo restrito apenas a certas áreas da mesma. Assim, são envolvidas as áreas de vendas e *marketing*, engenharia de projetos, o departamento de produção, de compras e suprimentos e a controladoria, sendo as decisões finais centralizadas na alta administração. O envolvimento deve ser estendido a setores de fora da empresa, como fornecedores, consumidores, distribuidores e assistência técnica. O comprometimento e a responsabilidade desta equipe por um produto começa na fase inicial de concepção do mesmo. O GECON não aborda o envolvimento formal dos diversos setores da empresa para atingir a meta de custos compatíveis e admitidos pelo mercado. Mas diz que todos na empresa devem estar unidos para atingir os objetivos da empresa.

Orientação para o custo de uso e propriedade para o consumidor: o Custeio Alvo não considera apenas o custo de aquisição ou de venda de um bem ou serviço. Para o

consumidor deve envolver tanto o valor pago para aquisição, quanto os custos amparados pelo mesmo após a compra do produto ou serviço, como operação, uso e reparo do mesmo. O objetivo do Custeio Alvo é otimizar o custo total de propriedade para o consumidor e otimizar o custo do produtor em todos os estágios do ciclo de vida do produto. O GECON não menciona explicitamente a orientação para o ciclo de vida do produto ou serviço, pelo menos ao tratar de decisões de preço.

Envolvimento da cadeia de valor: este é um enfoque externo à organização, que considera cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor. Cada empresa é vista apenas como uma parte da cadeia de valor que engloba, desde os produtores de recursos básicos até os consumidores finais dos produtos. Um segmento relevante dos membros da cadeia de valor é envolvido no Custeio Alvo, desenvolvendo-se um relacionamento de parceria entre os mesmos, para manter a viabilidade de cada membro da cadeia de valor. Sob a ótica do GECON, esse conceito é denominado de Ciclo econômico e é composto por segmentos. Segmento é definido por Pereira (1999, p. 43) como um conjunto de atividades que constituem determinado estágio de um ciclo econômico, que vai desde a obtenção dos insumos necessários às atividades dos participantes desse ciclo até o consumo final dos produtos e serviços gerados. A maximização dos resultados de determinado segmento, em detrimento de outro, pode não conduzir o todo a um nível maior de eficácia. A empresa competente deve fazer uso eficiente e eficaz dos recursos necessários às suas atividades, otimizando seus resultados e refletindo tanto em suas condições de sobrevivência quanto nas de seu segmento e respectivo ciclo econômico em que atua. Percebe-se que tanto a definição quanto a interação entre as empresas são iguais nas duas abordagens. O GECON chama de ciclo econômico o que a abordagem da gestão estratégica chama de cadeia de valor, sendo o princípio adotado também pelo GECON.

2.9 – Engenharia de Valor

Conforme foi visto no tópico 2.2, os japoneses aperfeiçoaram a Engenharia de Valor, que culminou no Custeio Alvo. A Engenharia de Valor, hoje, é um instrumento importante de gestão de custos na metodologia do Custeio Alvo. Para Mondem

(1999, p. 168), a Engenharia de Valor – EV é a base e a substância do Custeio Alvo. A idéia da EV como atividades que abarcam o custo na fase de concepção do produto é um determinante importante na gestão de custos. Entretanto, a EV é apenas um dos vários subitens que cobrem a criação de um sistema de Custeio Alvo.

Alguns autores utilizam outro título para o termo Engenharia de Valor, chamando-a de Análise de Valor, dando significado idêntico às duas expressões. Snodgrass (1993, p. 1) afirma que “o termo Engenharia de Valor é considerado sinônimo de Análise de Valor”. Outros, entretanto, como Ansari et. al. (1997, p. 129) preferem chamar de Análise de Valor o trabalho que é realizado sobre algo já existente, que esteja sendo realizado, reservando o termo Engenharia de Valor para as aplicações a recursos que ainda estejam em fase de concepção ou projeto. Este estudo não tem por objetivo a discussão da validade de um ou outro termo. Entretanto, o título Engenharia de Valor será utilizado com significado amplo, tanto para análise sobre algo já existente, quanto para aplicações sobre recursos que ainda estejam em fase de projeto.

Para Sakurai (1997, p. 29), “a Engenharia de Valor (EV) pode ser definida como um conjunto de procedimentos destinados a projetar um novo produto com o mais baixo custo possível e com as funções requeridas pelos compradores”. Já Ansari et. al. (1997b, p. 238) definem Engenharia de Valor como:

Um método sistemático de avaliar as funções de um produto para determinar se eles podem ser produzidos a um menor custo sem sacrificar as características, performance, confiabilidade, utilidade e reciclabilidade do produto. Geralmente usado no estágio de projeto de produto para aumentar o valor do cliente e reduzir custos antes que a produção tenha se iniciado.¹⁰

Mondem (1999, p. 168) menciona que, para a Associação Japonesa de Engenharia de Valor, EV é definida como “esforços organizados no sentido de implementar uma

¹⁰ *A systematic method of evaluating the functions of a product to determine whether they can be provided at a lower cost without sacrificing the features, performance, reliability, usability, and recyclability of the product. Generally used at the design stage of a product to improve customer value and reduce costs before production has begun.* Em inglês no original. Tradução livre do autor.

análise funcional de produtos e/ou serviços para atingir, com confiabilidade, todas as funções requeridas ao menor custo de ciclo de vida possível”.

Pode-se entender melhor a EV realizando uma sucinta análise de alguns trechos das definições acima:

Esforços organizados – significa trabalhar em equipe com os diversos tipos de especialistas e funcionários em geral. Os esforços organizados devem ser desenvolvidos, tanto por grupo de especialistas internos da empresa, quanto se necessário, por especialistas externos. A equipe deve incluir especialistas do projeto, de engenharia de produção, compras, manufatura e de gerenciamento de custos.

Análise funcional - significa decompor e averiguar cuidadosamente as funções de produto ou serviço que são visadas pelas atividades de EV, para decidir se cada função é necessária. Após a separação das funções necessárias das desnecessárias, a fase seguinte é verificar se as funções necessárias estão sendo implementadas nos níveis adequados. Para Abreu (1995, p. 79), “Função de um recurso é a ação realizada pelo mesmo, para atendimento à necessidade do usuário. Função tem a ver com atividade, tarefa, trabalho e finalidade”.

Atingir com confiabilidade todas as funções requeridas – significa atender às exigências dos usuários de funções de produtos ou serviços. Para isso, os projetistas devem identificar e satisfazer os diversos requisitos funcionais apontados pelos usuários, inclusive quanto à confiabilidade, a capacidade de manutenção e segurança, assim como os diversos requisitos legais e normatizados. É na afirmativa de que os consumidores não precisam de recursos, mas sim das funções que os mesmos desempenham, que se fundamenta toda a teoria da Engenharia de Valor.

Menor custo de ciclo vida possível – tem o sentido de minimizar todos os custos incluídos durante a vida de um produto ou serviço (para os produtos, isso inclui as fases de desenvolvimento, produção, vendas, uso, manutenção e descarte). Deve-se

abranger todo o conjunto desses custos, mesmo aqueles amparados pelo consumidor – *Total cost of ownership* - TCO (os custos de utilização e disposição).

A partir das definições acima, pode-se afirmar que a Engenharia de Valor é um conjunto de procedimentos, adotados no estágio de projeto do produto, destinados a projetar um produto ao menor custo total possível, atendendo às funções requeridas pelos compradores.

A Engenharia de Valor possui dois conceitos fundamentais: valor e função. Valor, dentro desta ótica, é a melhor combinação entre performance, disponibilidade e custo. A função de um produto está associada à satisfação de uma necessidade específica do usuário. É toda característica desempenhada por um produto ou serviço para determinada atividade. Os produtos e serviços desempenham várias funções que satisfarão às necessidades objetivas e subjetivas do usuário.

A Engenharia de Valor procura nas funções a relação entre as características dos produtos e as necessidades dos usuários e consumidores, não se preocupando com componentes e matérias-primas. Portanto, o conceito de Engenharia de Valor consiste em decompor o produto ou serviço em funções, examinando-se o valor de cada uma delas. Como uma função pode ser operacionalizada de várias maneiras, o mais importante é operacionalizá-la da melhor forma e com o menor custo. A equação abaixo mostra a relação entre a função e o custo de um produto ou serviço.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{FUNÇÃO}}{\text{CUSTOS}}$$

O ponto ótimo da Engenharia de Valor para um produto é quando esta divisão obtiver para todas as funções um resultado igual a um, alcançando-se então uma situação de equilíbrio entre as funções do produto e seu custo.

3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 – Introdução

O esboço ou delineamento da metodologia da pesquisa tem a função fundamental de otimizar os resultados passíveis de serem obtidos pelo pesquisador, garantir confiabilidade aos resultados e também possibilitar que os virtuais leitores da mesma conheçam os métodos de investigação aplicados. Para Lakatos & Marconi (1992, p. 105), “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”. Assim, visando responder a essas questões, bem como alcançar os objetivos deste estudo e ainda, considerando-se que a área de custos educacionais é carente em verificações empíricas, optou-se por uma pesquisa do tipo estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, desde a lógica de planejamento, e incorpora abordagens específicas à coleta e análise de dados.

Justifica-se a adoção e a escolha do método de estudo de caso para deliberadamente demonstrar que a aplicabilidade do Custeio Alvo é pertinente em cursos de Pós-graduação de Instituições de Ensino Superior. Buscou-se, em respostas numéricas, evidências qualitativas através do estudo de uma situação prática. Os resultados encontrados foram comparados com o que é definido na literatura sobre o assunto. A validação do estudo foi buscada através de verificação de prováveis relações entre as variáveis levantadas quando se muda o contexto de sua aplicação. Foram

identificadas as diversas variáveis contextuais ou situacionais para efetuar comparações com a teoria.

O método escolhido se adapta à natureza do estudo, que busca constatar e explicar a eficácia da implementação do processo de Custeio Alvo como instrumento de precificação e de gestão de custos e resultados em cursos de Pós-graduação, confrontá-lo com a literatura e verificar empiricamente se este sistema pode, efetivamente, fornecer informações úteis para o processo decisório dos gestores.

Nesta mesma linha de raciocínio, pode-se afirmar que este estudo pode ser caracterizado metodologicamente como pesquisa indutiva. Indutiva porque, derivando de um conjunto específico de observações reais, busca alcançar proposições generalizadas. Para Iudícibus (2000, p. 27), o processo indutivo consiste em obter conclusões generalizadas a partir de observações e mensurações detalhadas. Muitas descobertas no campo da física e em outras ciências foram possíveis pelo uso do processo indutivo. Em Contabilidade, por exemplo, a aplicação da indução seria feita pela observação e análise de informações financeiras relativas às empresas e entidades. Esse trabalho está baseado em uma observação real da aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação e na posterior análise das informações levantadas, para, a partir daí, obter conclusões. Entretanto, algum tipo de raciocínio dedutivo sempre está implícito no raciocínio indutivo; pelo menos no que se refere à escolha do que observar, está evidenciando noções previamente concebidas do que é ou não relevante.

Além de indutivo, esse estudo tratou do desenvolvimento de uma nova prática gerencial ainda não empregada em Instituições de Ensino Superior. Procurou, através da aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação, obter conclusões para desenvolver e refinar tanto a teoria em si quanto a sua aplicação prática. Nesse sentido, pode-se afirmar que foi realizada uma pesquisa do tipo que Kaplan denominou de pesquisa ação inovadora. Esse tipo de pesquisa foi apresentado pelo referido autor no desenvolvimento de duas novas abordagens contábeis gerenciais, *Activity Based Costing e Balanced Scorecard*. Consiste em desenvolver e refinar

uma teoria (de uma nova prática gerencial), através de sua aplicação em organizações, objetivando avançar e melhorar tanto a teoria em si, quanto a sua aplicação prática. Segundo Kaplan (1998, p. 90):

b

Os pesquisadores freqüentemente utilizam a pesquisa ação para estudar os efeitos de uma intervenção específica no comportamento individual ou de grupos. A forma de pesquisa ação que eu descrevo (...) é um tanto quanto diferente do modo de investigação em que a intervenção em organizações não é utilizada para testar uma teoria específica ou o impacto de uma específica intervenção. Nós usamos pesquisa ação inovadora inicialmente para desenvolver a teoria e depois para examinar a viabilidade de aplicação da teoria. Nós usamos nossa experiência com organizações para avançar e melhorar tanto a teoria quanto a implementação. Portanto, nossa forma de pesquisa ação é direcionada mais à criação e ao aprendizado, que para o teste. Desta forma, nós utilizamos o termo "inovação" para esta forma de pesquisa ação.¹¹

3.2 – Protocolo para o estudo de caso

Para realizar a pesquisa foi elaborado um protocolo com o objetivo de definir os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas para a execução do estudo de caso. Significa forçar o pesquisador a antecipar vários problemas, incluindo como os relatórios devem ser completados. Para Yin (2001, p. 89), o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudos de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o referido estudo, devendo conter as seguintes seções:

- Visão geral do projeto do estudo de caso.
- Procedimentos de campo.
- Questões do estudo de caso.
- Guia para o relatório do estudo de caso.

Cada seção do protocolo será examinada nos tópicos subseqüentes.

¹¹ *Scholars often use action research to study the effects of a specific intervention in individuals' or group behavior. The form of action research I describe in this paper is somewhat different from this mode of inquiry in that the intervention with organizations is not designed to test a specific theory or the impact of a specific intervention. We use innovation action research first to develop the theory, and then to examine the feasibility of applying the theory. We use our experience with organizations to advance and improve both the creation and learning, than in testing. Hence, we have appended the term "innovation" for this form of action research.* Em inglês no original. Tradução livre do autor

3.2.1 – Visão geral do projeto do estudo de caso.

Para realização da pesquisa foi definido que o estudo de caso tinha como objetivo comprovar a viabilidade da aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação. Para atingir esse objetivo foi determinado que seria necessário realizar investigações aspirando conhecer:

- 1) todo assunto relacionado a Custeio Alvo, através de levantamento bibliográfico na literatura nacional e internacional;
- 2) a opinião dos alunos de Pós-graduação do Unileste-MG quanto ao grau de importância de cada serviço e as características de cada curso;
- 3) os preços dos cursos de Pós-graduação praticados pelas Instituições de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais nas mesmas áreas de conhecimento dos cursos oferecidos pelo Unileste-MG;
- 4) os procedimentos adotados pela Instituição quanto ao estabelecimento de preço e margem desejada através de entrevistas com diretores da mesma; e
- 5) o processo, os métodos e os tratamentos adotados pela Instituição para obter os custos estimados dos cursos de Pós-graduação.

3.2.2 – Procedimentos de campo para a coleta de dados

A coleta dos dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências. Yin (2001, p. 106) afirma que os benefícios obtidos a partir das fontes de evidências podem ser maximizados se o pesquisador mantiver presentes três princípios: “(a) a utilização de várias fontes de evidência e não apenas uma; b) a criação de um banco de dados; e c) a manutenção de um encadeamento de evidências”.

Essa pesquisa procurou enquadrar-se dentro desses princípios:

- a) utilizando várias fontes de dados, como: levantamento bibliográfico, questionários, entrevistas, observação direta e levantamento de dados nos relatórios acadêmicos e financeiros do Unileste-MG. Deve ser salientado que nenhuma das fontes utilizadas na pesquisa possui uma vantagem indiscutível sobre as outras, sendo as mesmas complementares entre si para atingir o objetivo maior dessa pesquisa.

- b) criando e mantendo um banco de dados separado do relatório do estudo de caso dos diversos levantamentos efetuados conforme evidenciado nos apêndices apresentados;
- c) as evidências levantadas utilizadas na pesquisa foram citadas no próprio relatório com referência aos pontos relevantes do banco de dados – por exemplo citando documentos e outras evidências. O banco de dados, ao ser examinado, revela as evidências reais e indica as circunstâncias sob as quais as evidências foram coletadas. Essas circunstâncias foram consistentes com os procedimentos específicos e as questões constantes no objetivo da pesquisa.

Para levantar os dados necessários para elaboração da pesquisa, foram aplicados questionários aos alunos de Pós-graduação do Unileste-MG e em Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais, procedimentos que serão descritos posteriormente. “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 88).

Para levantar e determinar o item margem desejada ou esperada, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os gerentes e coordenadores de cursos do Unileste-MG. A entrevista, para Lakatos & Marconi (1991, p. 195), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

3.2.2.1 – Procedimentos aplicados para levantamento bibliográfico

Para o levantamento bibliográfico foi selecionado material que, após análise inicial, fosse útil à pesquisa. Segundo Lakatos & Marconi (1991, p. 183), “(...) a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Recorreu-se à literatura contábil nacional e internacional buscando recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o Custeio Alvo. Foi utilizado como critério de seleção a seguinte

seqüência de importância: teses de doutoramento, artigos publicados em periódicos de prestígio, dissertações de mestrado e livros. Para a seleção de artigos e livros publicados foi privilegiada a titulação dos autores, bem como o renome das Instituições a que pertencem, ou pertenciam, à época da publicação. Em todos os casos, o fator determinante para a seleção foi a coerência e a lógica das idéias expostas pelos autores.

3.2.2.2– Procedimentos aplicados para levantar dados junto aos alunos

Foram utilizados questionários com questões objetivas e subjetivas para levantar a opinião dos alunos dos cursos de Pós-graduação do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, objetivando conhecer o grau de importância de cada serviço prestado aos estudantes e determinar a percepção dos mesmos em relação às características de um curso de Pós-graduação.

O instrumento utilizado foi um questionário sem identificação do respondente, com vinte e três perguntas, aplicado em sala de aula e evidenciado no apêndice A. Antes da aplicação definitiva do questionário para coleta dos dados, foi elaborado um pré-teste através de uma amostra piloto com uma turma de alunos de Pós-graduação do curso Perícia Contábil, ainda em 2001, para verificar a adequação do mesmo. Após a aplicação do pré-teste foram feitas adaptações no questionário, alterando, incluindo e excluindo perguntas.

O questionário foi considerado adequado, após ampla consulta e discussão com professores especialistas em pesquisas de *marketing* e professores especialistas em coordenação de cursos de Pós-graduação de diversas Instituições de Ensino do país.

Com a adequação do questionário, iniciou-se o levantamento definitivo dos dados, que foi realizado nos dias 01 e 08 de março com todos os alunos de Pós-graduação do Unileste-MG. O questionário foi aplicado em sala de aula, após explicação do objetivo da pesquisa. Além disto, acompanhava o questionário uma carta do Professor Orientador, que explicava a sua natureza, sua importância e a necessidade de se obter respostas, bem como tentava despertar o interesse do receptor para que

preenchesse o questionário. Todos os questionários foram respondidos na hora, sem deixar a possibilidade de respostas posteriores. Essa foi uma das contribuições do pré-teste, uma vez que este foi realizado deixando os questionários com os alunos, ficando um deles incumbido de juntá-los e devolvê-los no dia seguinte. A experiência não foi boa, visto que de 20 questionários entregues, foram devolvidos 15, ou seja, 75% do total. No pré-teste, o professor da turma pesquisada sugeriu que os questionários fossem entregues posteriormente, uma vez que não haveria tempo em seu planejamento de aula para que os alunos interrompessem as aulas para o preenchimento do questionário. Na aplicação definitiva do questionário, esse problema foi sanado, através de contato prévio com os professores, onde se informava o teor da pesquisa, o tempo que seria gasto e a necessidade de se recolher os questionários no mesmo momento. Com a adoção desse procedimento, foi possível aplicar e receber o questionário de todos os alunos presentes nas salas. O questionário foi aplicado a todos os alunos de Pós-graduação *Lato Sensu* do Unileste-MG, abrangendo 12 cursos de Pós-graduação. O levantamento de dados foi realizado em 4 (quatro) turmas no dia 01 de março e em 8 (oito) turmas no dia 08 de março. O número de alunos matriculados por curso e o número de alunos presentes e pesquisados em cada curso são apresentadas no quadro 06 a seguir:

Quadro 06 – Cursos ofertados em 2002 alunos matriculados e pesquisados

Cursos ofertados	Alunos Matriculados	Alunos Presentes e Pesquisados
Administração Financeira	21	21
Atividade Física da Saúde	22	18
Automação e Controle	18	16
Contabilidade de gestão	19	15
Direito Processual	30	24
Docência do Ensino Superior	20	16
Engenharia de Saneamento	18	17
Gestão estratégica de Marketing	19	17
Gestão estratégica de R. H	28	25
Gestão Pública	19	18
Psicopedagogia	20	16
Telecomunicações	26	26
Total	260	229

Verifica-se que foi feita uma opção por realizar a pesquisa com todos os alunos presentes na sala de aula no momento em que a mesma foi elaborada. No caso, foi realizado um censo em função da decisão de se trabalhar com toda a população. Foram pesquisados 229 alunos de Pós-graduação, do total de 260 matriculados, atingindo a pesquisa a 88,1% (oitenta e oito vírgula um por cento) do universo total de alunos de Pós-graduação *Lato Sensu* do Unileste-MG.

3.2.2.3 – Procedimentos aplicados para levantar dados junto às IES de Minas Gerais

Paralelamente à pesquisa aplicada com os alunos dos Cursos de Pós-graduação do Unileste-MG, foi elaborada uma pesquisa para conhecer os preços dos serviços educacionais praticados pelo mercado de cursos de Pós-graduação, oferecidos por Instituições de Ensino Superior no Estado de Minas Gerais nas mesmas áreas de conhecimento dos cursos oferecidos pelo Unileste-MG. Além do preço, procurou-se conhecer também, em cada curso de Pós-graduação oferecido pelas Instituições de Ensino Superior – IES, o nome do curso, o número atual de alunos matriculados, a carga horária total, o número máximo de parcelas e o número de anos de existência

do curso, conforme questionário exibido no Apêndice B. A relação das escolas de Minas Gerais a pesquisar foi obtida através da revista Guia do Estudante, juntamente com o seu respectivo endereço eletrônico. A relação contempla 105 escolas e é apresentada no Apêndice C; destas, foram enviados 100 questionários. Os questionários não enviados (cinco), se referem às escolas que não possuíam endereço eletrônico ou com endereços eletrônicos incorretos, e ao próprio Unileste-MG, que não necessitou ser incluído em tal pesquisa.

3.2.2.4 – Procedimentos aplicados para realização das entrevistas

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Na aplicação desta técnica, optou-se por entrevistas padronizadas ou estruturadas. Para Lakatos & Marconi (1991, p. 197) a entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro estabelecido; as perguntas são pré-determinadas. Outra característica é que ela é aplicada, preferencialmente, com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram formuladas com um roteiro pré-estabelecido, conforme demonstra o questionário apresentado no Apêndice D. O objetivo das entrevistas foi levantar dados para responder às seguintes questões básicas:

1) Como é estabelecido o valor das mensalidades dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG?

A resposta a esta questão tem como finalidade revelar se o cálculo do valor das mensalidades dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG, leva em conta o preço e a demanda do mercado, ou se o preço é estabelecido somente em função dos custos, ou ainda, se ambos os aspectos são considerados.

2) Quem define o preço das mensalidades dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG?

A pergunta tem como objetivo apurar se há uma definição clara para os gestores responsáveis por áreas que interagem com a Pós-graduação, sobre quem é responsável pela determinação do valor das mensalidades dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG.

3) Como é definida a margem de lucro desejada ou requerida para determinado curso de Pós-graduação do Unileste-MG?

Objetiva verificar se o cálculo é feito sobre um percentual fixo ou sobre uma taxa específica de retorno sobre investimentos realizados pela Instituição, ou ainda se é utilizado outro método de cálculo da margem de contribuição ou de lucro.

4) O percentual da margem de contribuição (diferença entre preço de mensalidades e custos variáveis) prevê uma parcela para cobrir o valor de outros custos e despesas não contemplados na planilha de custos?

A pergunta objetiva verificar qual método de custeio é utilizado pelo Unileste-MG para estabelecer o preço das mensalidades, se é, por exemplo, Custeio Variável ou Custeio por Absorção ou ABC.

Como esse estudo é do tipo exploratório, que demanda um planejamento bastante flexível para possibilitar o atendimento aos mais diversos enfoques de um problema ou de uma circunstância, optou-se então por levantamento de dados através de entrevistas de cunho pessoal, realizada através de questionário, sendo as mesmas conduzidas pelo próprio pesquisador. Os benefícios das entrevistas são descritos por Kerlinger (1980, p. 350), quando afirma que a entrevista:

(...) tem certas vantagens que outros métodos não têm. O entrevistador pode, por exemplo, depois de fazer uma pergunta geral, sondar as razões das respostas dadas. Uma das grandes vantagens da entrevista é, então, sua profundidade. Os pesquisadores podem ir mais abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes.

O questionário para as entrevistas foi elaborado considerando-se o objetivo proposto nas questões 1 a 4 acima, de forma a fornecer respostas às perguntas apresentadas.

Inicialmente foi elaborado um questionário, que foi testado junto à alguns gestores de áreas da Instituição não envolvidas com Pós-graduação, com o objetivo de submetê-lo a um pré-teste através de contatos pessoais informais. Nesta fase, percebeu-se que algumas questões deveriam sofrer modificações na ordem, outras deveriam ser alteradas ou incluídas. Uma redação intermediária foi elaborada visando novo teste junto aos coordenadores de cursos de Pós-graduação, para adequação das perguntas formuladas quanto à compreensão dos termos usados e quanto ao tempo a ser consumido na entrevista. O questionário foi aplicado sem nenhum problema, com duração média de duas horas.

Concluída a revisão final do questionário, foi realizado o trabalho de campo. Foi entrevistado o Diretor Geral do Unileste-MG, o Gerente Geral da Mantenedora, a Diretora e a ex-coordenadora dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG.

No momento da entrevista, foi entregue uma cópia do questionário ao entrevistado, ficando outra em poder do pesquisador. Dependendo do entrevistado, ou o questionário era preenchido por ele próprio ou pelo entrevistador, sendo que a primeira situação ocorreu com mais frequência. Durante a entrevista o pesquisador fornecia explicações dos termos, conceitos ou expressões técnicas, para facilitar a compreensão das perguntas ao entrevistado.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados apresentados não podem ser generalizados, tendo em vista que o universo da pesquisa limitou-se ao âmbito do Unileste-MG.

3.2.2.5 – Procedimentos aplicados para realização análise documental

Foram realizadas análises em documentos, em planilhas de custos e nos registros do sistema contábil do Unileste-MG, para conhecer os procedimentos, os métodos e os tratamentos para análise dos dados adotados pela Instituição e para obter os custos estimados no que se refere aos seus cursos de Pós-graduação. Essa técnica é conhecida como pesquisa documental e Marconi & Lakatos (1996, p. 57) a denominam como fontes primárias.

3.2.2.6 – Procedimentos aplicados para observação direta

As observações diretas servem como uma fonte importante de evidência em um estudo de caso. As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado e podem ajudar a transmitir características importantes do caso observado. As observações diretas dos procedimentos administrativos e pedagógicos adotados pelo Unileste-MG complementaram as informações levantadas através dos outros instrumentos de pesquisa. Essas observações foram úteis ajudando a compreender melhor tais procedimentos e os seus limites e problemas.

3.2.2.7 – Procedimentos aplicados para análise e interpretação dos dados

A pesquisa realizada com os alunos dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG foi realizada através de questionários. As questões foram planejadas para obter informações precisas dos alunos quanto à importância de cada serviço prestado e à percepção dos mesmos em relação às características de cada curso de Pós-graduação. As respostas das questões foram analisadas e tabuladas em termos de porcentagem. Dadas às dimensões quantitativas e qualitativas da pesquisa, foi possível proceder à análise global dos seus elementos. Ao final do trabalho é apresentado o apêndice F, que contém um quadro geral das respostas obtidas às perguntas formuladas.

A pesquisa realizada com Instituições ofertantes de cursos de Pós-graduação possibilitou a execução de análise detalhada, individual e global dos elementos pesquisados, tornando-se desnecessária a utilização de métodos e técnicas estatísticas para testes de aderência das respostas de cada entrevistado. Um quadro geral das respostas alcançadas é apresentado no apêndice L no final desse trabalho.

As entrevistas realizadas com os gestores do Unileste-MG foram qualitativas, objetivando-se a obtenção de respostas sobre os procedimentos adotados em relação aos cursos de Pós-graduação. Essas respostas possibilitaram a descrição dos procedimentos adotados pela Instituição quanto a esses cursos.

3.2.3 – Questões do Estudo de Caso

A primeira característica das questões do estudo de caso é que elas são lembretes que devem ser utilizados para recordar as informações que precisam ser recolhidas e o motivo para coletá-las. O objetivo das questões é manter o pesquisador na pista certa à medida que a coleta avança. Para atingir os objetivos dessa pesquisa foram estabelecidas as questões enumeradas no tópico 1.2 .

A segunda característica se refere ao fato de que cada questão deve vir acompanhada de uma lista de prováveis fontes de evidências. Esse caminho entre as questões de interesse e as prováveis fontes de evidências é extremamente útil ao se coletar os dados. Quanto a essa característica, para planejamento desse estudo de caso, a lista das fontes de evidências para responder as questões foi relatada no tópico 3.2.2, quando foram mostrados os procedimentos necessários ao levantamento de dados.

3.2.4 – Guias para o relatório de um estudo de caso

Como esta pesquisa tem por objetivo atender a uma publicação acadêmica, seu relatório foi planejado para seguir o esquema proposto para tal fim. Assim, foi elaborado um projeto que apresentou as questões e as hipóteses a serem estudadas, a descrição do projeto da pesquisa, do aparato e dos procedimentos de coleta de dados e a descrição da aplicação do Custeio Alvo em um curso de Pós-graduação do Unileste-MG. A partir desse projeto (guia), foram criados os capítulos 1 (Introdução) e Capítulo 3 (Metodologia da Pesquisa) desta dissertação, que serviram de orientação para a elaboração do relatório desse estudo de caso.

4 – A EXPERIÊNCIA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

4.1 – Histórico da Instituição

A Instituição onde foi testada a aplicabilidade do processo do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação foi o Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG.

O Unileste-MG foi criado em 1965, quando o Padre José Maria de Man, chegando da Bélgica, iniciou, na região do Vale do Aço, um trabalho objetivando a promoção humana. Entretanto, antes de ser Unileste-MG, essa instituição era chamada popularmente de Universidade do Trabalho que, em 1966, já congregava quatro entidades jurídicas distintas: a Associação dos Padres do Trabalho, o Movimento Operário Cristão, a Fundação *Populorum Progressio* e a Associação Universidade do Trabalho.

Posteriormente, em 1969, com a assessoria da Universidade Católica de Minas Gerais - UCMG, foram criados cursos polivalentes de Ciências Exatas, Estudos Sociais e Letras. Com a implantação do curso de Engenharia de Operação nas modalidades de Eletrônica, Eletrotécnica, Siderurgia e Mecânica, a Associação dos Padres do Trabalho foi convertida em Sociedade Educacional União e Técnica - SEUT, que doou, em 1976, a Universidade do Trabalho à Sociedade Mineira de Cultura - SMC, mantenedora da UCMG.

Em 1977, em 1º de janeiro, a UCMG iniciou suas atividades no Vale do Aço com a implantação dos cursos de Engenharia Industrial Elétrica, Ciências Contábeis e Administração, mantendo os cursos já existentes de Ciências Exatas, Estudos

Sociais, Letras e Engenharia de Operação (Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica e Siderurgia). Entretanto, em julho desse mesmo ano, atendendo às normas da resolução n.º 05/77 do CFE, encerrou-se a abertura do vestibular para o Curso de Engenharia de Operação. Também nessa mesma época, encerraram-se os cursos de Licenciatura.

Em 1983, a UCMG passou a denominar-se Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG e a unidade da região passou a ser Campus II Vale do Aço que, em 1984, teve aprovado o primeiro projeto do Curso de Ciências - Licenciatura de 1º Grau, em caráter emergencial e de regime parcelado SESU, Parecer 369 de 05/06/84. O projeto, pioneiro em sua modalidade, foi realizado em convênio com a Secretaria do Estado de Educação e a Sociedade Mineira de Cultura, entidade mantenedora da PUC-MG.

Em 1984, criou-se o Curso de Educação Física e em 1987, o de Pedagogia. Em 1992, a SEUT reassumiu a direção dos cursos sediados no Vale do Aço, quando foi criado o Instituto Católico de Minas Gerais – ICMG, porque a PUC – MG devolveu todo o patrimônio conforme motivos de dificuldades econômico-financeiras advindas das resistências locais aos contínuos aumentos, devidos aos altos índices de inflação e dificuldades provocadas pela não inserção da administração da PUC em Coronel Fabriciano à cultura e às exigências da comunidade local.

Em 1993, houve a aprovação do Regimento do Instituto Católico de Minas Gerais - ICMG mantido pela SEUT. Em 1994, houve modificação do estatuto da SEUT introduzindo o Conselho de Administração, composto por representantes do ICMG, do poder público regional e das empresas Aços Especiais Itabira S/A - ACESITA, Usina Siderúrgica de Minas Gerais S/A - USIMINAS e Celulose Nipo-Brasileira S/A - CENIBRA.

A partir de 1994, foi implantado o novo currículo do Curso de Ciências Contábeis (que até então existia vinculado ao Curso de Administração), instituído pela

resolução 003/92 do Conselho Federal de Educação, após ampla discussão entre escola, corpo docente, corpo discente e empresas da região e, também, o novo currículo do Curso de Administração, conforme resolução 002/92 do Conselho Federal de Educação.

Em 1998, foi implementado o projeto ICMG 2000, com o objetivo de transformar o ICMG em Centro Universitário, através de melhoria e adequação da infra-estrutura e da qualificação continuada dos recursos humanos envolvidos.

Em 1999, dois novos cursos foram aprovados pelo MEC: Ciências Biológicas e Letras, passando para oito o número de cursos oferecidos pelo ICMG.

Em maio de 2000, o Conselho Nacional de Educação – CNE recomendou a transformação do ICMG em centro universitário. No mês seguinte, o Presidente da República em exercício, Marco Maciel, assinou o Decreto de 05 de junho credenciando o Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG. Atualmente, o Unileste-MG oferece 22 cursos de Graduação, nos *campi* estabelecidos nas três cidades do Vale do Aço: Coronel Fabriciano, Ipatinga e Timóteo.

O Unileste-MG oferece cursos de Pós-graduação desde a década de 80. Nessa época, os cursos eram voltados para a qualificação do corpo docente da entidade, e eram ministrados através do Programa de Especialização de Professores do Ensino Superior – PREPES, organizado pela PUC-MG. Posteriormente, no início da década de 90, já no período de transição de PUC para ICMG, iniciaram-se parcerias com outras instituições para obtenção de *know how* que possibilitasse a criação e desenvolvimento de um programa próprio de Pós-graduação. A primeira entidade selecionada para parceria foi a Fundação João Pinheiro. Essa parceria teve início em 1992, tendo durado dois anos.

84451

A partir de 1994, devido à ampliação da demanda, criou-se a Coordenadoria de Extensão e Pós-graduação – CEP, que tem realizado parcerias com renomadas instituições de ensino e com diversas empresas, além de cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* realizados por iniciativa própria. Esses cursos se consolidaram como os melhores da região, com quadro de professores, colaboradores, convidados e participantes com titulação de doutorado e mestrado, além de reconhecida atuação nos melhores cursos de conceituadas universidades do país.

No primeiro semestre de 2002, estavam sendo oferecidos os cursos *Lato Sensu* de Administração Financeira, Atividade Física para Promoção da Saúde, Automação e Controle, Contabilidade de Gestão, Direito Processual, Docência do Ensino Superior, Engenharia de Saneamento e Meio Ambiente, Gestão Estratégica de Marketing, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão Pública, Psicopedagogia e Rede de Telecomunicações. Também está sendo ministrado um curso de Mestrado em Letras (*Stricto sensu*, em convênio com a PUC-MG).

4.2 – Procedimento atual da Instituição para lançar um curso de Pós-graduação

No Unileste-MG, a Diretoria de Pós-graduação e Extensão é a responsável pela gestão dos cursos de Pós-graduação. Entretanto, o processo de lançamento de um novo curso de Pós-graduação tem como ponto de partida o curso de graduação da área de conhecimento do mesmo. No segundo semestre de cada ano, a coordenação de cada curso de graduação verifica a conveniência de se lançar novos cursos de Pós-graduação ou relançar outros que já estejam em funcionamento. A coordenação dos Cursos de Graduação, além de decidir quais cursos de Pós-graduação serão oferecidos em sua área de conhecimento, indica também o coordenador técnico para o curso. Os dois coordenadores, dos Cursos de Graduação e de Pós-graduação, definem em conjunto especificidades do curso quanto à ementa, à carga horária e ao conteúdo programático. Após essas definições, cada curso de Pós-graduação deve ser aprovado pela Diretoria de Ensino Superior e em seguida ser submetido à aprovação definitiva pelo Conselho de Ensino e Pesquisa – CEP. Após a aprovação do elenco de cursos que serão oferecidos, cabe à Diretoria de Pós-graduação, em conjunto com a gerência da Mantenedora e Diretoria Geral, definir o preço, o prazo e a quantidade

de parcelas de cada um dos cursos de Pós-graduação. Para cálculo do preço das mensalidades é utilizada a planilha de custos apresentada através do quadro a seguir.

Quadro 07 – Modelo de planilha de custos e preços adotado pelo Unileste-MG

ELEMENTOS DE CUSTOS	VALOR EM R\$
CUSTOS COM PESSOAL	
Professor (360h x R\$ ____)	
Coordenador (120h x R\$ ____)	
Acompanhamento monográfico (60hx R\$____)	
Sub Total	
Encargos sociais 35%	
Secretária (15 x R\$____x 1,62)	
TOTAL DE CUSTOS COM PESSOAL	
CUSTOS DIRETOS	
Apostilas	
Material de consumo	
Transporte	
Transporte interno	
Hospedagem/alimentação	
Divulgação, certificados, convites	
Café	
Correio	
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS	
TOTAL CUSTOS COM PESSOAL MAIS CUSTOS DIRETOS	
X % TA (Taxa de Administração) (S/ o ttl de custos com pessoal + custo direto)	
Y % TU (Taxa de Utilização) (S/ o total de custos com pessoal + custo direto)	
Z % margem financeira (S/ o total de custos com pessoal + custo direto)	
TOTAL	
PREÇO POR ALUNO (Total / número de alunos previstos para o curso)	
VALOR DAS PARCELAS (preço por aluno / número de parcelas)	

Percebe-se, a partir do modelo de planilha apresentado, que o preço dos cursos de Pós-graduação é determinado, em princípio, com base em custos mais margem objetivada. Nota-se também que a Entidade utiliza o Custeio Variável para cálculo de custos, uma vez que só os custos variáveis são apropriados ao curso. Os totais destinados à Taxa de Administração – TA, Taxa de Utilização – TU e Margem

Financeira representam a margem de contribuição objetivada pela Instituição. Essa margem de contribuição é, portanto, destinada tanto à formação do lucro quanto à cobertura de custos fixos (indiretos em relação ao curso). A Taxa de Administração é provisionada com o objetivo de cobrir os custos relacionados ao suporte acadêmico e administrativo do curso. A Taxa de Utilização é constituída para cobrir os custos relacionados à infra-estrutura física e respectiva manutenção. A margem objetivada pela Instituição é calculada através do percentual destinado à Margem Financeira. O valor total é constituído pela soma de todos os custo variáveis mais os percentuais destinados à TA, TU e margem financeira que, dividido pelo número previsto de alunos, será igual ao preço a ser cobrado de cada aluno. O valor de cada parcela é obtido pela divisão do preço por aluno pela quantidade total de parcelas.

Definidos o preço e a quantidade de parcelas de cada curso, a Diretoria de Pós-graduação e Extensão inicia o processo de divulgação dos cursos, através de *outdoors*, mala direta, rádio, quiosques e *stands* em *shopping centers* e feiras. A partir daí começa a receber inscrições dos candidatos. Pela inscrição é cobrada uma taxa, que será devolvida se o aluno concretizar a matrícula até determinada data ou se o curso não for oferecido (por falta de candidatos ou por outro motivo). Finalizado o período de inscrições, processa-se a verificação do número de candidatos inscritos em cada curso, e iniciam-se as matrículas para os cursos em que o número de inscritos é igual ou superior ao previsto na planilha de custos. Para os casos dos cursos em que o número de alunos inscritos for inferior ao previsto, faz-se análise caso a caso. Inicialmente, verifica-se se, com o número de candidatos inscritos, é possível obter uma margem de contribuição positiva. Se isto ocorrer, a planilha desse curso é novamente submetida à gerência da mantenedora para nova avaliação, podendo ser aprovada ou não. Se a mesma for aprovada, iniciam-se as matrículas dos alunos desse curso.

Os cursos não aprovados pelo critério financeiro podem ainda ser oferecidos por interesse da Instituição para: (a) dar continuidade a um curso que vem sendo oferecido regularmente; (b) atender interesse de determinada empresa ou segmento

da sociedade; (c) dar titulação a professores de determinada área de conhecimento da Instituição.

Os inscritos nos cursos que não serão oferecidos são convidados a optar por outro dentre aqueles aprovados para execução.

No quadro abaixo são apresentados os cursos, o valor de cada parcela, a quantidade de parcelas e o preço total de cada curso oferecido no ano de 2002.

Quadro 08 – Cursos pesquisados, preço, número de parcelas e total

Cursos ofertados	Valor de cada parcela do curso em R\$	Quantidade de parcelas	Preço total do curso em R\$
Administração Financeira	306	18	5.508
Atividade Física da Saúde	217	15	3.255
Automação e Controle	349	18	6.282
Contabilidade de Gestão	306	18	5.508
Direito Processual	430	15	6.450
Docência do Ensino Superior	240	18	4.320
Engenharia de Saneamento	462	18	8.316
Gestão estratégica de Marketing	306	18	5.508
Gestão estratégica de Recursos Humanos	306	18	5.508
Gestão Pública	340	15	5.235
Psicopedagogia	280	18	5.040
Telecomunicações	549	20	10.980

Nota-se que os valores do quadro 08 não são apresentados a valor presente. Explica-se tal procedimento pelo fato da Instituição não trabalhar com preço à vista; disponibiliza uma única condição de pagamento para o aluno. Não há uma política definida de descontos para receber pagamentos à vista¹². O Unileste-MG adota balancear a distribuição dos valores de entrada de acordo com a necessidade de pagamentos relacionados ao curso específico.

¹² Quando ocorre alguma proposta de pagamento à vista, a análise é efetuada caso a caso.

A partir da análise dos valores cobrados em cada curso, seja valor de parcelas ou total, percebe-se que há uma variação de preços. Os cursos da área de Educação, como Atividade Física da Saúde (maioria dos alunos constituída por professores de Educação Física), Docência do Ensino Superior e Psicopedagogia, têm preços menores que os de outras áreas. Como os preços são calculados a partir da planilha de custos, fez-se uma investigação para buscar prováveis diferenças de custos entre os cursos. Não foram encontradas diferenças substanciais de custos entre os cursos que tinham preços diferentes. Indagando sobre os motivos da diferença de preços, constatou-se que os preços dos cursos da área de Educação eram menores em decorrência do menor poder aquisitivo dos alunos. A maior parte do alunado desses cursos é constituída por professores, que têm poder aquisitivo insuficiente para pagar mensalidades no mesmo nível que os alunos de outras áreas. A Instituição chegou a esta conclusão após oferecer todos os cursos ao mesmo preço e não ter conseguido alunos suficientes para os cursos da área de Educação.

A figura 08, a seguir, mostra todo o processo descrito até aqui como procedimento atual para determinação do preço de venda dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG.

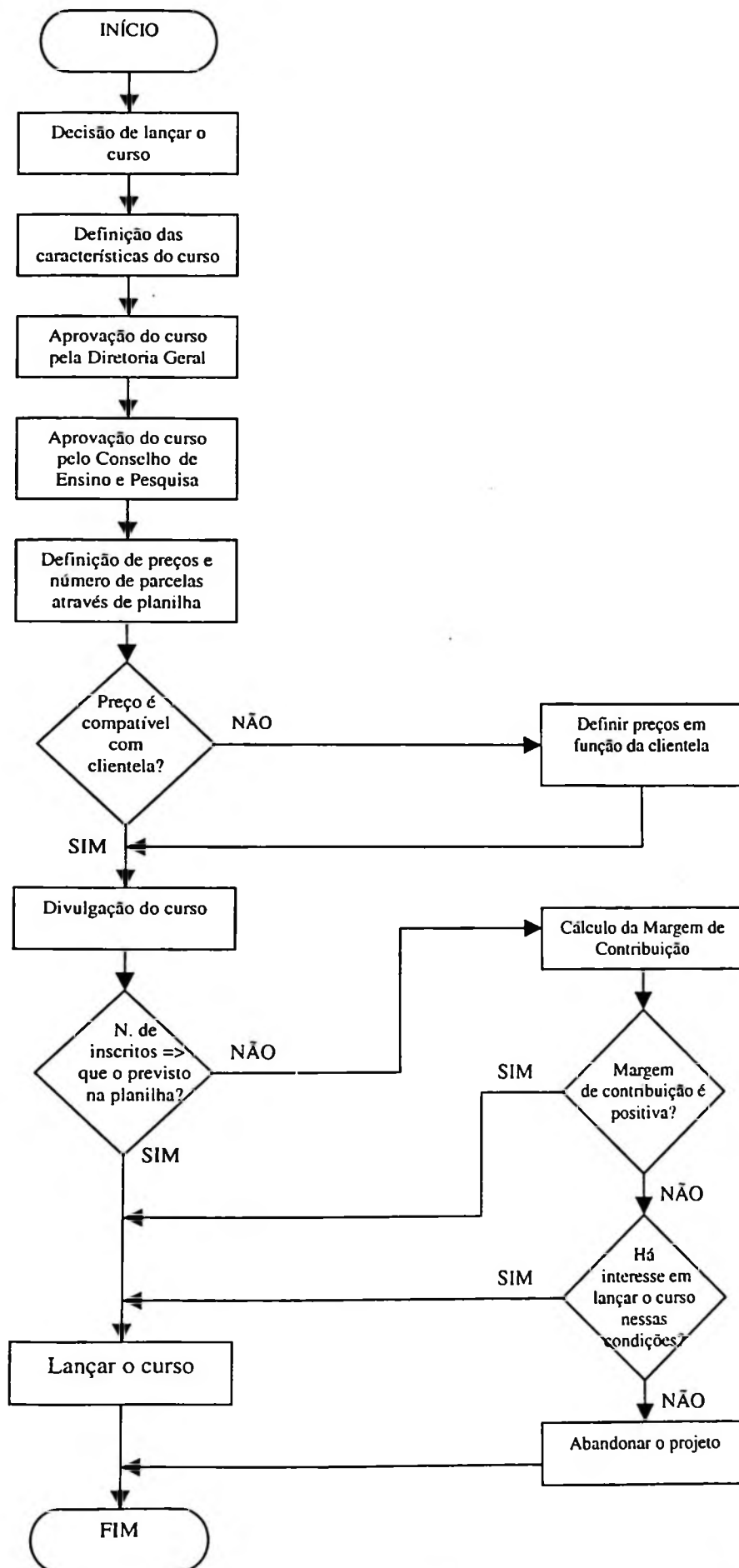


Figura 08 – Procedimento atual da Instituição para lançar um curso de Pós-graduação

Implantado o curso, o controle do resultado do mesmo é feito com parâmetro no que foi aprovado na planilha de custos e preços. Nenhum pagamento é autorizado sem que o mesmo tenha sido previsto na planilha. A receita também é controlada, verificando-se a cada mês se a mesma foi gerada de acordo com o que foi denunciado. O resultado mensal de cada curso é apurado pela contabilidade, abrindo-se uma conta específica para cada um. Essa conta é controlada mês a mês para verificar se as entradas e saídas ocorridas estão se realizando como previsto na planilha de custos e preços. Pode-se afirmar que a Instituição adota com esse procedimento uma espécie de controle orçamentário.

O somatório do resultado de todos os cursos de Pós-graduação é lançado no centro de custos 'Diretoria de Pós-graduação e Extensão', onde também são contabilizados os custos específicos da referida Diretoria. Assim, a Diretoria é responsável pelo desempenho do seu Centro de Custos, sendo-lhe exigido gerar um saldo positivo que deve ser suficiente para, pelo menos, cobrir a parcela dos custos e despesas fixos da Instituição, que lhe são atribuídos por rateio. Não se trata de Centro de Custos, trata-se na verdade de Centro de Resultados, porque além do custo está contemplada também a receita.

Algumas observações podem ser feitas a partir do relato do processo adotado pelo Unileste-MG para lançar um curso de Pós-graduação. Essas observações se referem ao modelo de precificação, aos métodos de custeios utilizados, ao controle do resultado dos cursos e à mensuração dos valores.

Modelo de precificação

A partir do relato acima, nota-se que a Instituição adota um modelo híbrido de precificação. A literatura pesquisada não contempla esse modelo, em que o preço é definido tanto com base no custo quanto pelo que o cliente pode pagar. Considerou-se como híbrido o método em que o custo é adotado para estabelecer o preço, mas quando o mesmo não for aceito pelo mercado, opta-se pelo preço que os consumidores estejam dispostos a pagar, desde que o custo seja inferior a esse preço. Esta abordagem é explicada pela Teoria Microeconômica no tópico 2.6.1.2 que

ensina que as condições de oferta e de procura dos bens e serviços, dentro do mercado, determinam o seu valor e, conseqüentemente, o seu preço para as entidades econômicas.

Controle de custos realizados

Nota-se que a Instituição utiliza a Planilha de Custos e Preços (Quadro 07) como instrumento do seu processo de gestão, dentro das fases de Planejamento Operacional, Execução e Controle.

Para Guerreiro (1999b, p. 101), planejamento operacional “corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo), quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas”. Assim, observa-se que a planilha (Quadro 07) determina os recursos, os volumes, a quantidade de parcelas (prazos) e os preços de um curso de Pós-graduação que a entidade tenciona lançar como um projeto de duração de um a dois anos.

Sobre a fase de execução, Guerreiro (1999b, p. 102) afirma que essa “é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas”. A planilha utilizada pela Instituição direciona a execução com o objetivo de cumprir o que foi estabelecido no planejamento operacional.

Ainda segundo Guerreiro (1999b, p. 103), a fase de controle “corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos”. Novamente, a planilha usada pela Instituição é adotada como instrumento de controle para pagamentos e recebimentos, conforme relatado anteriormente. Deve-se atentar que a Instituição apura as diferenças (variações) entre o que foi realizado e o que foi planejado, porém, parece que não está tomando decisões a respeito dessas variações apuradas. O correto seria:

- a) Investigar as razões ou motivos da diferença;

- b) Implementar ações corretivas ainda no mesmo curso, para evitar outros desvios no decorrer da mesma turma;
- c) Aproveitar essa experiência com os desvios para aprimorar o processo dos próximos cursos.

Método de Custeio

Observa-se pelo relato dos Procedimentos da Instituição que são adotados dois métodos de custeio. Para a decisão de lançar ou não um curso, a filosofia que está permeando o processo decisório é a filosofia do Custeio Variável. Já para o controle do Centro de Resultados da Diretoria de Pós-graduação e Extensão é feito com base no Custeio por Absorção.

A adoção da filosofia do Custeio por Absorção para o controle do Centro de Resultados da Diretoria de Pós-graduação e Extensão parece conflitar com os procedimentos adotados com base no Custeio Variável para precificação. Mas, na verdade não há conflito, pois a Instituição adota cada método de Custeio em um nível diferente de decisão. Assim, quando a Instituição está tomando a decisão de lançar ou não determinado curso, ela adota a filosofia do Custeio Variável. Na avaliação de todas as diretorias, ela faz rateio e passa a usar o Custeio por Absorção.

Mensuração dos Valores

Constatou-se, através do modelo da planilha de custos e preços, que as decisões de precificação são tomadas sobre valores históricos. A Instituição não embute juros nas parcelas a receber dos alunos, sendo que o prazo de recebimento das parcelas é normalmente coincidente com o prazo dos pagamentos a fazer.

A prática de não adotar o cálculo de valores à vista na elaboração da planilha conduz à utilização de uma margem subestimada, que não considera a perda de valor do dinheiro no tempo. Essa prática deve ser criticada por não contemplar conceitos econômicos corretos no que tange à mensuração da receita e dos insumos a valores de mercado à vista.

Após o relato dos procedimentos adotados pelo Unileste-MG para determinação do preço dos cursos de Pós-graduação e para controle dos resultados dos mesmos, deve-se verificar no próximo tópico, o grau de adesão dos princípios do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação.

4.3 – Verificação do grau de adesão dos princípios do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação

Para que a utilização do Custeio Alvo seja eficaz em cursos de Pós-graduação, alguns fundamentos devem ser seguidos. Os fundamentos são constituídos pelo conjunto de princípios básicos sobre os quais é sustentado determinado ramo do conhecimento, de uma técnica ou de uma atividade. A seguir, serão analisadas detalhadamente a adaptação e aplicação do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação tendo em vista a aderência do mesmo aos princípios básicos já estudados na revisão da literatura no tópico 2.4.1.

1. O lucro é a garantia de sobrevivência da empresa

O fato do Unileste-MG ser mantido por uma entidade civil sem fins lucrativos não significa que deva abandonar a busca por resultados econômicos positivos. A lei não impede as sociedades civis sem fins lucrativos de auferir lucros. Elas são coibidas de distribuir lucros aos sócios ou a quem quer que seja. O lucro auferido por essas entidades deve ser revertido em benefício dos objetivos sociais próprios de cada sociedade. O lucro é uma necessidade para todas as empresas privadas, sendo a maior fonte de recursos para assegurar a continuidade da mesma. Portanto, o Unileste-MG, como qualquer instituição particular de Ensino, só alcançará a continuidade se adotar uma estratégia determinada em termos de lucro. O lucro representa a garantia da obtenção de recursos para os investimentos indispensáveis à modernização, que assegura a competitividade da escola no mercado. Há a necessidade de gerar *superávit* também para cobrir os investimentos em projetos sociais e esportivos realizados pela Instituição e que não tenham objetivos de gerar lucro. Portanto, o princípio aplica-se perfeitamente ao Unileste-MG, pois sem o lucro a sobrevivência a longo prazo não é possível.

2. O Custo é guiado pelo preço.

Esse princípio é considerado fundamental para o Custeio Alvo. Significa que não são os custos que determinarão o preço de venda, mas a partir do preço de venda é que são estabelecidos os custos a serem incorridos. Pelo relato da determinação do preço de venda no Unileste-MG, percebe-se que o preço é determinado com base no custo e no mercado. Cursos da área de Educação têm preços menores que cursos de outras áreas, porque o mercado não absorve para os mesmos os preços praticados com cursos de outras áreas. Com a implantação do Custeio Alvo, a Instituição deve continuar praticando o preço aceito pelo mercado mas também trabalhar os custos em função desse preço. Não deve ter os mesmos custos para preços diferenciados. Uma solução alternativa seria o estabelecimento de margem diferente para cada curso, desde que, com regras claras determinadas pelos planejamentos estratégico, operacional, metas e objetivos da empresa. O princípio é aplicável a cursos de Pós-graduação, tanto do Unileste-MG, como para toda a concorrência.

3. Deve haver enfoque no consumidor.

Pode-se afirmar que o atendimento a este princípio é antes de tudo uma necessidade de sobrevivência da Instituição. Com a concorrência crescente no tocante a cursos de Pós-graduação, é essencial nortear as decisões atendendo aos desejos e anseios dos consumidores. Os cursos devem ser planejados com a máxima atenção no consumidor e os desejos dos mesmos em termos de qualidade, custos e tempo devem ser incorporados nas decisões de projeto do curso. O custo alvo deve ser atingido sem sacrificar o desejo do consumidor, sem diminuir a qualidade do curso a ser oferecido no mercado.

4. O custo é definido, preponderantemente, antes do início da produção.

Conforme foi visto na revisão da literatura, item 2.4.1, a maioria dos custos dos produtos são comprometidos nos projetos dos mesmos, embora sejam incorridos durante a produção. Para efeito de aplicação do Custeio Alvo, assume-se que esse princípio é uma condição indispensável, considerando-se que reduções

significativas de custos somente são obtidas na fase de projeto do produto. Após o início da produção, as ações voltadas para diminuir os custos são bem-vindas, porém o resultado obtido é pouco significativo em comparação com as ações realizadas na fase do projeto. Em cursos de Pós-graduação, a maioria dos custos também é definida no projeto, comprometidos nesta fase, embora sejam incorridos na parte mais relevante durante o período em que ocorrerem as aulas. Considera-se como projeto, para efeito de um curso de Pós-graduação, a pesquisa de mercado para definição do mesmo, a enunciação da ementa, da carga horária, do conteúdo programático, a elaboração da planilha de custos e a decisão de oferecer ou não o curso. Os atributos (carga horária, conteúdo, etc) podem ser alterados; é como um automóvel, que a cada ano pode trazer pequenas mudanças. Considera-se, portanto, que esse princípio é aplicável a cursos de Pós-graduação, não impedindo a aplicação do Custeio Alvo.

Os princípios do Custeio Alvo são aplicáveis, não só ao Unileste-MG, como também a todas as organizações de ensino que atuam em mercados competitivos.

Após o estudo, onde se verificou que a aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação é factível em termos de princípios, deve-se em seguida analisar se os referidos cursos reúnem as condições necessárias para implantação do Custeio Alvo. Assim, no próximo tópico, será verificada a aderência dos requisitos do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação.

4.4 – Verificação do grau de adesão dos requisitos necessários para a aplicação do Custeio Alvo na Instituição

Serão destacados como requisitos primordiais: o preço deve ser fortemente influenciado pela competição; o ciclo de vida dos produtos deve ser curto; as pessoas da empresa devem estar comprometidas com o processo do Custeio Alvo; o Custeio Alvo deve contemplar todo o ciclo de vida do produto; o Custeio Alvo deve contemplar o custo total de uso e propriedade para o consumidor; o Custeio Alvo deve contemplar um segmento relevante da cadeia de valor na qual a empresa opera.

A seguir, cada requisito será analisado em relação à sua aplicação aos cursos de Pós-graduação da Instituição, objeto da pesquisa.

1. O preço deve ser fortemente influenciado pela competição.

O atual mercado de cursos de Pós-graduação das Instituições de Ensino do Brasil está se caracterizando por uma crescente competitividade, com novas escolas entrando nesse mercado. Grupos empresariais internacionais de ensino estão aportando no Brasil. Rosenberg (2002, p. 38) cita como exemplo a *Apollo International*, que mantém escolas na Holanda e na Alemanha e tem planos para entrar no Chile, no México e na China e que, desde junho de 2001, é sócia do Pitágoras, de Minas Gerais. Em agosto de 2001, o Pitágoras, em sociedade com a *Apollo International*, abriu uma faculdade que vem sendo vista como um dos maiores experimentos já feitos em educação no país. A direção do Pitágoras espera elevar o faturamento dos atuais 75 milhões para 400 milhões de reais em 2010. Outro aspecto importante a ser considerado é o fato de que até 1994 o Unileste-MG era a única instituição de Ensino Superior funcionando nas três principais cidades do Vale do Aço: Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo. Hoje já existem outras três instituições de ensino superior no Vale do Aço, duas delas já com cursos de Pós-graduação, e para incrementar ainda mais a concorrência, o Pitágoras e a *Apollo International* estão abrindo uma faculdade em Ipatinga, cidade pólo do Vale do Aço, com vestibular previsto para o primeiro semestre de 2003. A Usina Siderúrgica de Minas Gerais – Usiminas também entrou no ramo educacional, lançando em Ipatinga um curso de MBA em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro. Nota-se que a concorrência é crescente no setor educacional no Vale do Aço, onde está inserido o Unileste-MG, inclusive no que se refere aos cursos de Pós-graduação. Nesse ambiente, pode-se afirmar que o preço é fortemente influenciado pela competição, sendo o requisito atendido.

2. O ciclo de vida dos produtos deve ser curto.

Conforme foi visto na revisão da literatura, o aumento da concorrência conduziu a produtos com menores ciclos de vida e obrigou as empresas a projetar novos

produtos com mais frequência. Isso tornou mais usual a aplicação do Custeio Alvo, já que o mesmo é utilizado preferencialmente na fase de projeto. Os cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* têm no mínimo 360 horas/aulas de duração, que são ministradas geralmente ao longo de um ano. Não há obrigação de continuidade de um mesmo curso, ou seja, o fato de uma instituição de ensino ter promovido um determinado curso em um ano, não significa necessariamente que deva repeti-lo no ano seguinte. O curso só será relançado se for conveniente para essa instituição ou requerido pelo mercado. Um curso pode inclusive ser relançado com suas características alteradas, para aprimoramento e adequação do mesmo às necessidades requeridas pelo mercado. Essas alterações podem ser pequenas, como por exemplo: mudança da carga horária, do conteúdo das disciplinas, da opção de fornecer lanche ou não, etc. Neste caso, é possível se fazer um novo projeto para efeito de cálculo de preços e custos do mesmo. Isto não ocorre na indústria automobilística, pois a troca de detalhes como o tipo do farol, do retrovisor, ou quaisquer outros pequenos itens não mudam o conjunto de atributos e nem implicam na elaboração de um novo projeto. Assim, pode-se dizer que esse requisito é perfeitamente atendido, já que, para efeito de Custeio Alvo, cada relançamento de curso de Pós-graduação, pode ser considerado como um novo produto, requerendo-se um novo projeto e gerenciando-se novamente seus custos e margem almejada.

3. As pessoas da empresa devem estar comprometidas com o processo do Custeio Alvo.

Conforme foi visto na Revisão da literatura, o processo do Custeio Alvo não é só uma metodologia de redução de custos, mas sim uma mentalidade de gestão de lucros que deve ser adotada pela empresa como um todo. Devem ser envolvidos profissionais de diversos setores da Instituição na decisão de preços, qualidade, processo e dimensões de escala e escopo de cada curso. Esse envolvimento atinge toda a Instituição, desde Diretoria Geral, Diretoria de Pós-graduação e Extensão, Gerência da Mantenedora, *Marketing*, Finanças, Coordenação do Curso de Graduação, Compras e Suprimentos, Contabilidade, e até mesmo de setores de

fora da empresa. O requisito é aplicável, pois é factível o envolvimento de todos esses setores no processo do Custeio Alvo.

4. O Custeio Alvo deve contemplar todo o ciclo de vida do produto.

Contemplar o custo do ciclo de vida do produto significa que a Instituição vai gerenciar o curso de Pós-graduação com uma visão abrangente. Essa visão adota uma filosofia que considera o custo do curso em todas as fases do mesmo, desde o planejamento inicial, passando pela introdução do curso no mercado, realização do mesmo, até o fim do curso com a formatura dos alunos. Denota preocupação com todos os custos que são relacionados ao curso de Pós-graduação, desde a concepção até a conclusão do mesmo. Requisito aderente e também indispensável, pois para sobreviver, a empresa tem que ter a preocupação com o gerenciamento do resultado em todo ciclo de vida do produto.

5. O Custeio Alvo deve contemplar o custo total de uso e propriedade para o consumidor.

Significa que deve haver uma preocupação com os custos incorridos pelo consumidor depois que o produto lhe é entregue. Como o Custeio Alvo é adotado eminentemente em mercados altamente competitivos, a empresa deve projetar seus produtos visando à otimização de todo custo do ciclo de vida do mesmo, buscando ser competitiva tanto no preço de venda do produto, quanto nos custos próprios do usuário, como operação, manutenção e descarte do produto. Deve-se considerar como custo do aluno todos gastos assumidos pelo mesmo com o curso e não apenas o preço da mensalidade. Esses custos seriam, por exemplo, o gasto com transporte, alimentação, material, tempo de locomoção, etc. O requisito também é aderente e imprescindível, considerando-se principalmente a crescente competitividade do mercado dos cursos de Pós-graduação.

6. O Custeio Alvo deve contemplar um segmento relevante da cadeia de valor na qual a empresa opera.

Esse enfoque é externo à empresa, considerando cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte.

Todos os membros da cadeia de valor, tais como fornecedores, vendedores, distribuidores e provedores de serviços são envolvidos no processo do Custeio Alvo. A aplicação do Custeio Alvo presume a difusão de um esforço de gestão de custos através da cadeia como um todo, desenvolvendo um relacionamento de parcerias com todos os membros. A aplicação desse requisito em um processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação é viável, embora não surtindo tanto efeito como para aplicação em indústrias de manufatura. Explica-se pelo fato de que a cadeia de valor de uma empresa industrial é muito maior que a de uma entidade de educação. No caso dos cursos de Pós-graduação, devem ser envolvidos e comprometidos fornecedores de materiais e equipamento, hotéis que hospedem alunos e professores do curso, restaurantes, estacionamento, cantinas, etc.

Após examinar a adequação de cursos de Pós-graduação a cada um dos requisitos necessários à aplicação do Custeio Alvo, conclui-se, em princípio, que o Custeio Alvo pode ser aplicado em cursos de Pós-graduação.

4.5 – Modelo conceitual de aplicação do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação

Após o estudo onde se verificou que a aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação atende aos requisitos e que os princípios são, não só factíveis, mas principalmente aplicáveis, será apresentado um modelo para sua implantação em cursos de Pós-graduação. As figuras a seguir apresentam esse modelo, ilustrando passo a passo todo o processo de sua utilização em cursos de Pós-graduação.

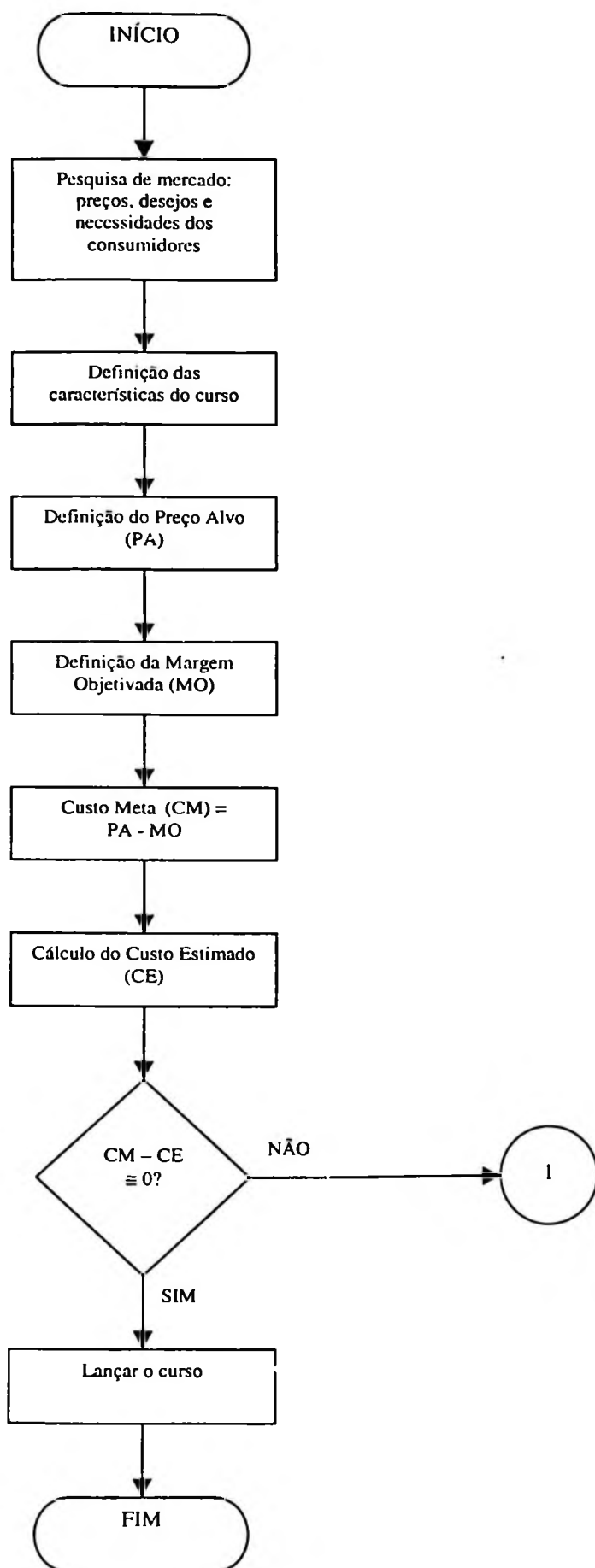


Figura 09 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação

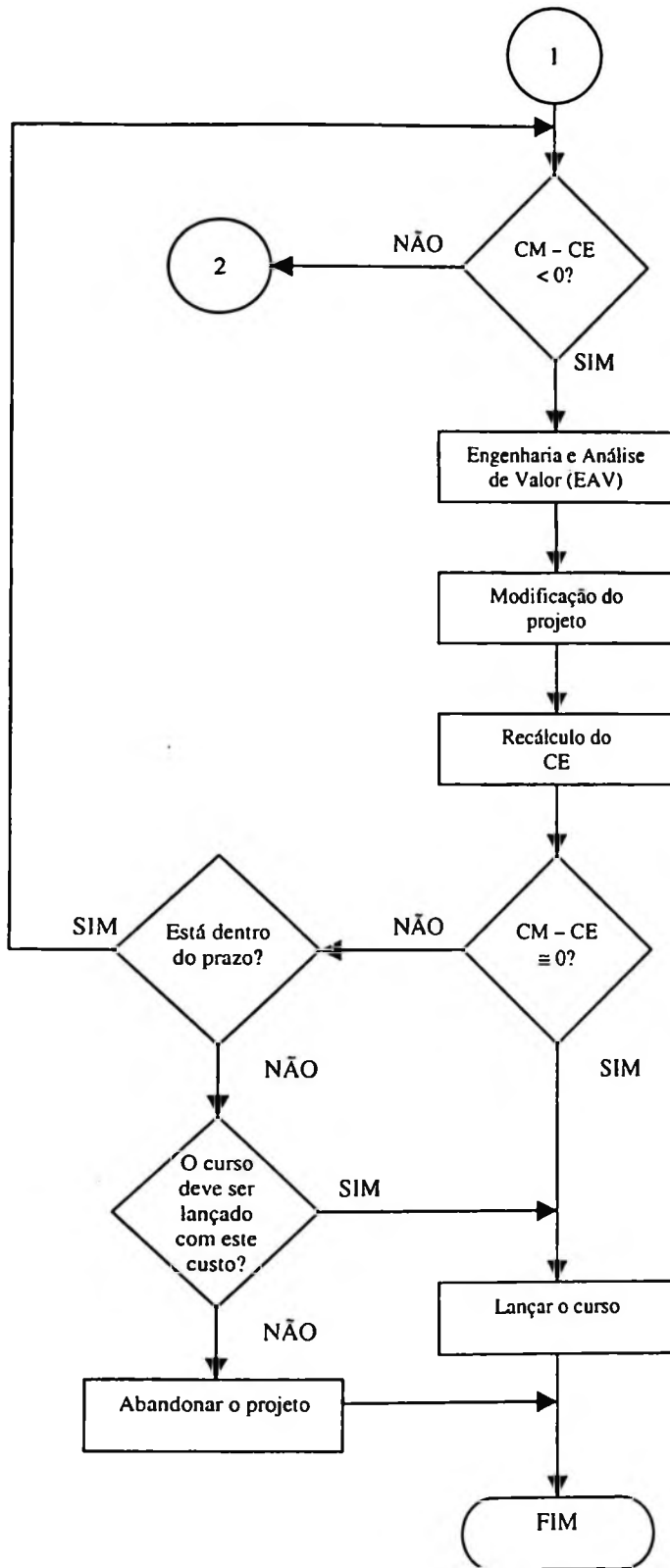


Figura 10 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação – Continuação 1

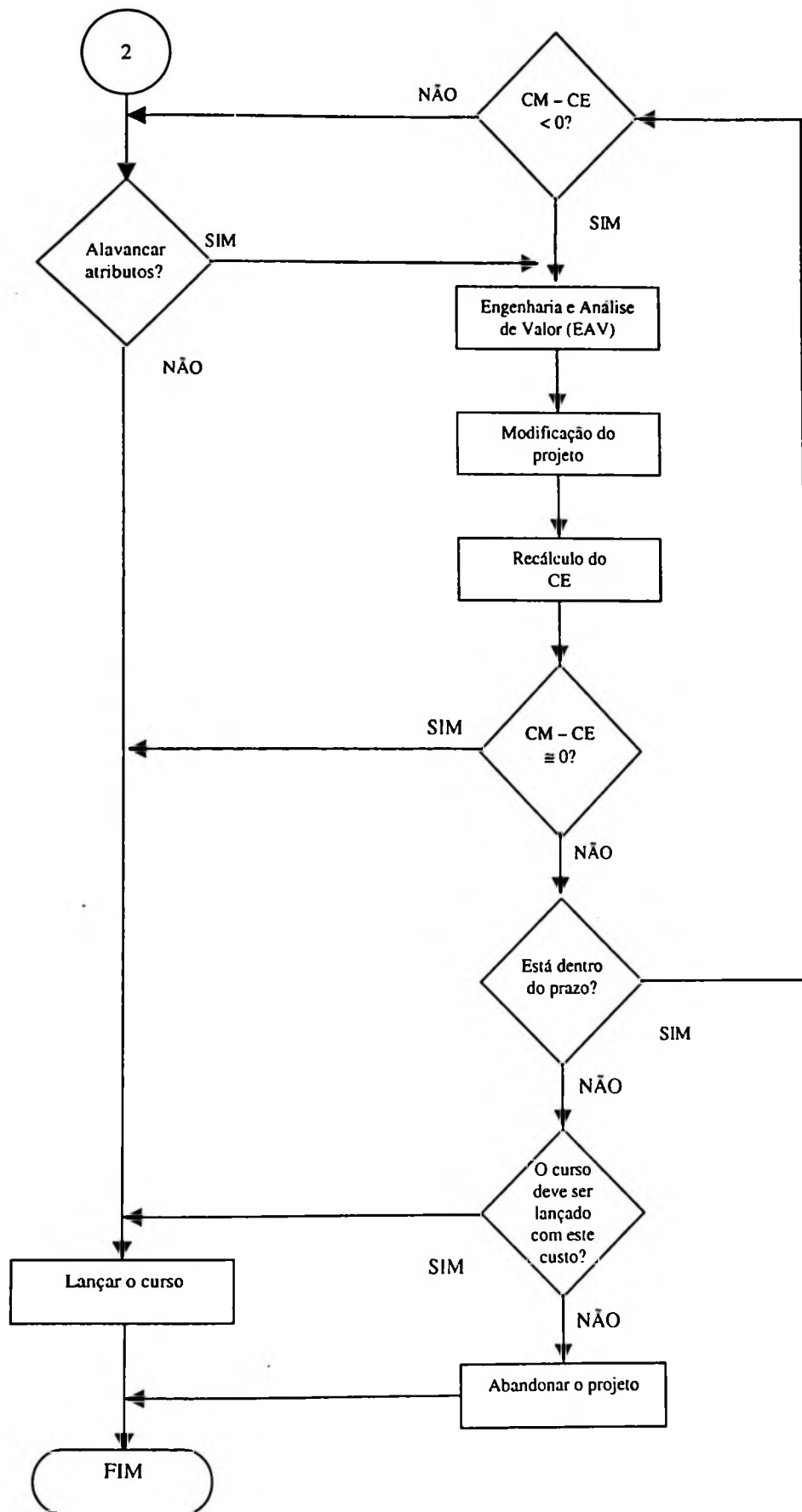


Figura 11 – Processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação – Continuação 2

O modelo do Custeio Alvo para cursos de Pós-graduação, ilustrado nas figuras 09, 10 e 11, pode ser descrito de acordo com os seguintes passos:

- a) Pesquisa de mercado: o primeiro passo é proceder a uma pesquisa de mercado, para saber quais cursos de Pós-graduação devem ser lançados. Esta pesquisa deve prover informações sobre o tipo de curso que é desejado ou almejado pelos potenciais futuros estudantes e deve começar pelos alunos atuais de graduação. Na mesma pesquisa, deve-se captar o preço que os potenciais alunos estão dispostos a pagar e colher informações sobre o mercado ou nicho de consumidores no qual a Instituição pretende investir. Concomitantemente, a pesquisa deve fornecer uma análise da competitividade, determinando que cursos de Pós-graduação concorrentes estão disponíveis para os potenciais alunos a atingir, como esses alunos avaliam esses cursos e como os concorrentes reagirão ao lançamento de novos cursos da Instituição. A mesma pesquisa deve identificar o grau de importância dos atributos de um curso de Pós-graduação.

- b) Definição das características do curso: conhecidos os desejos e necessidades do mercado, deve-se definir as características do curso, sem deixar de considerar a orientação didático-pedagógica da Instituição. Essa definição deve ser elaborada com o envolvimento dos diversos setores comprometidos com os cursos de Pós-graduação da Instituição. Deve ser definido o curso a ser oferecido, seu título, objetivos, público alvo, número de alunos, carga horária, corpo docente, ementário e calendário.

- d) Definição do Preço Alvo (PA): o preço-alvo do curso deve ser definido a partir da pesquisa de mercado, captando-se os preços e respectivas quantidades de alunos. Isto significa verificar cuidadosamente quantos alunos são previstos para cada nível de preço de mercado, para determinar aquele que apresentar maior margem de contribuição por curso para a Instituição. Deve-se atentar para que, ao calcular o preço das parcelas, essas devem gerar um valor equivalente ao que seria obtido pelo preço à vista do curso.

e) Definição da Margem Objetivada (MO): computar a margem objetivada pelos gestores da Instituição, considerado como percentual sobre a receita, sobre o investimento ou valor absoluto pré-estabelecido, de forma a gerar um resultado líquido que seja suficiente para assegurar o retorno desejado e a reposição de todos os ativos consumidos no processo de realização do curso de Pós-graduação. A determinação da margem deve estar em consonância com estratégias, planos, metas e ações que objetivam a continuidade da Instituição. O conceito de margem que deve ser privilegiado no contexto do processo de Custeio Alvo é aquele preconizado pelo GECON, isto é, o resultado econômico corretamente mensurado. Esta abordagem é condizente com o conceito Semântico de lucro visto no tópico 2.7.

f) Cálculo do Custo Meta (CM): estabelecidos o preço-alvo e a margem objetivada, o custo meta é obtido pela diferença entre os dois. O custo meta, também conhecido como custo máximo permitido, representa o limite superior de custo que um produto a ser produzido pode ter, com base em pré-requisitos já determinados de qualidade e nos objetivos de vendas da empresa. Deve-se lembrar que de acordo com o princípio do Custeio Alvo, o custo é definido, preponderantemente, antes do início da produção, assim, o Custo Meta deverá ser alcançado ainda na fase de projeto.

g) Cálculo do Custo Estimado (CE): O custo meta é calculado para ser comparado com o custo estimado para o curso de Pós-graduação. Custo estimado, conforme já definido no tópico 2.5, representa o custo de cursos anteriores considerando-se as devidas adaptações pertinentes ao curso que vai ser oferecido. Essas adaptações se referem às expectativas quanto a prováveis alterações na carga horária do curso, mudanças de materiais, de transporte, alimentação e hospedagens de professores, titulação de professores, divulgação, etc. Este custo deve ser estimado segundo conceitos econômicos corretos, tais como: custo de reposição, custo de oportunidade.

h) Custo alvo: a comparação entre o custo meta e o custo estimado resulta no custo alvo. O custo alvo representa o valor a ser eliminado do custo estimado para que o curso possa ser oferecido. O valor do custo alvo é obtido pela equação custo meta – custo estimado. Se o custo alvo $\cong 0$, o curso pode ser lançado. Nota-se que o

resultado da equação é aproximadamente igual a zero. A equipe responsável pelo processo do Custeio Alvo determina uma margem de tolerância, já que é praticamente impossível que o resultado seja exatamente igual a zero.

i) $CM - CE < 0$: nesse caso, o custo estimado é maior do que o máximo permitido. Há necessidade de se efetuar uma análise completa da composição de custos, com o objetivo de tornar o custo estimado menor ou igual ao máximo permitido. O primeiro passo é utilizar a Engenharia e Análise de Valor (EAV) para decompor o curso em necessidades funcionais, para descobrir que custos devem ser alterados.

j) $CM - CE > 0$: significa que o custo estimado é menor que o custo máximo permitido, devendo-se neste caso verificar se o curso deve ser lançado nestas condições ou não. Nesse caso, a Instituição tem uma margem maior do que a inicialmente, objetivada, já que os custos estimados estão abaixo do máximo permitido. Quando isto ocorre, o mais comum é decidir-se pelo lançamento do curso e obter um lucro ou uma margem de contribuição maior do que a prevista inicialmente. Outra alternativa seria modificar o curso com uma nova composição de custos visando aperfeiçoá-lo em função da margem adicional, com objetivo de melhorar a imagem do curso em si e da Instituição como um todo, ainda que a um custo maior.

l) Engenharia e Análise de Valor (EAV): verificar que custos são passíveis de redução, sem afetar os atributos do curso, através de estudos utilizando a Engenharia de Valor e envolvendo todos os setores da Instituição comprometidos com o curso de Pós-graduação. Devem ser envolvidos todos os setores, desde Marketing, Compras, Contabilidade, Finanças, Diretoria de Pós-graduação e Extensão, Coordenadoria de Cursos de Graduação da área de conhecimento, Gerencia da Mantenedora e Diretoria Geral.

m) Modificação do Projeto: após o estudo feito para redução de custos, objetivando trazer os custos estimados aos níveis do máximo permitido, deve-se modificar o curso considerando-se estas alterações. Deve-se ressaltar que as reduções de custos

não podem significar perda de qualidade para os alunos. Portanto, as reduções de custos devem ser obtidas sem prejudicar a qualidade do curso que será oferecido.

n) Recálculo do Custo Estimado: com as modificações já efetuadas no curso deve-se refazer o cálculo dos custos estimados considerando-se estas novas condições. Em seguida, deve-se voltar à etapa h e comparar novamente o custo meta com o estimado, para encontrar um novo custo alvo e refazer o processo novamente, até encontrar um custo alvo que permita o lançamento do curso de maneira lucrativa.

4.6 – A aplicação do Custeio Alvo na Instituição

O objetivo deste tópico é a aplicação do Custeio Alvo a um curso de Pós-graduação para verificar se é possível ou não, na prática, a efetiva adequação do mesmo a Instituições de Ensino Superior. A abordagem terá como base a pesquisa elaborada com alunos (apêndices A, F, H, I, J, K), a pesquisa aplicada em Instituições de Ensino de Minas Gerais (apêndices B e L) e também o relato dos procedimentos atuais para determinação do preço de venda adotados pelo Unileste-MG, para cursos de Pós-graduação. Essa aplicação obedecerá ao Modelo proposto na Figura 09, 10 e 11. O primeiro passo para dar início ao processo é a definição do preço alvo, considerando-se que a pesquisa de mercado para definição de preços, desejos e necessidades dos consumidores, bem como a definição das características do curso já foram efetuadas.

4.6.1 – Definição do Preço Alvo para o curso de Administração Financeira

A aplicação do Custeio Alvo será realizada em um dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG pesquisados. Para a realização do experimento foi selecionado o curso de Administração Financeira. Inicialmente, serão pesquisados os valores que os alunos desse curso estariam dispostos a pagar. Esses valores estão demonstrados na tabela a seguir, elaborada com base nos dados extraídos do apêndice H:

Tabela 02 – Preço máximo que os alunos estariam dispostos a pagar

Curso Administração Financeira					
Valor de parcelas de:	Até R\$ 200	R\$201 a R\$300	R\$ 301 a R\$400	R\$ 401 a R\$500	R\$ 701 a R\$800
Quantidade de alunos	4	3	12	1	1

A partir da distribuição do preço de cada parcela e respectiva quantidade de alunos optantes por cada preço ou intervalo, é possível calcular um valor médio ponderado de cada parcela para o curso de Administração Financeira como um todo. O cálculo desse valor é efetuado a partir da tabela a seguir:

Tabela 03 – Cálculo do preço médio do curso

Preço da parcela	200	250,5	350,5	450,5	750,5	Total
Quantidade de alunos	4	3	12	1	1	21
Percentual (%)	19,05	14,29	57,14	4,76	4,76	100,0
Preço relativo	38,11	35,79	200,29	21,45	35,72	331,36

O valor da parcela foi calculado considerando-se o valor médio de cada intervalo, como por exemplo: ao invés de utilizar o intervalo de 201 a 300, trabalhou-se com a média do intervalo, que no caso foi igual a 250,50. O percentual foi calculado dividindo-se a quantidade de alunos optantes por cada valor ou intervalo pelo total de alunos pesquisados, como por exemplo, $4/21 = 19,05$. O valor relativo foi obtido multiplicando-se o valor da parcela pelo percentual da mesma coluna, como por exemplo na primeira coluna $200 \times 19,04\% = 38,11$. O valor relativo total foi obtido somando-se todos os valores relativos e representa o preço médio que a turma estaria disposta a pagar. Portanto, o preço extraído a partir da pesquisa é de R\$ 331,36 (trezentos e trinta e um reais e trinta e seis centavos). Como se pode observar, é elevada a dispersão dos preços (de R\$200 a R\$750,50), sendo o desvio padrão alto.

Em seguida foi calculado o número de parcelas preferido pelos alunos do curso de Administração Financeira. A tabela a seguir demonstra, com dados extraídos do apêndice I, o número de parcelas e a respectiva quantidade de alunos optantes para cada um:

Tabela 04 – Número de parcelas preferidas por alunos de Administração Financeira

Número de parcelas e respectiva quantidade de alunos				
Número de parcelas	6 a 10	12	13 a 15	Mais de 15
Quantidade de alunos	2	7	2	10

Com os dados da tabela acima é possível calcular o número médio ponderado de parcelas preferidas pela turma do curso de Administração Financeira. O cálculo é efetuado a partir da tabela 05:

Tabela 05 – Número médio de parcelas preferidas pelos alunos de Administração Financeira

Número de parcelas	8	12	14	15	Total
Quantidade de alunos	2	7	2	10	21
Percentual	9,52	33,33	9,52	47,62	100,00
Quantidade relativa	0,76	4,00	1,33	7,14	13,24

O número de parcelas foi calculado dividindo-se o primeiro número com o último número do intervalo por dois, como por exemplo no intervalo de 6 a 10, o cálculo foi $(6+10)/2=8$. A preferência percentual é calculada dividindo-se a quantidade de alunos de cada opção pelo número total de alunos, como por exemplo na segunda coluna em que a preferência percentual é igual a 9,52%, o cálculo é $2/21=,0952$, ou 9,52%. A quantidade relativa é calculada multiplicando-se o número de parcelas vezes a preferência percentual, como por exemplo na segunda coluna a quantidade relativa é igual a 0,76, o cálculo é $8 \times 0,0952 = 0,76$. A quantidade relativa total de 13,24 representa o número médio de parcelas preferido pela turma. Como não existem 13,24 parcelas, pois a parcela é sempre representada por um número inteiro, a quantidade de parcelas preferida pelos alunos de Administração Financeira será arredondada para 14.

Com o número e o preço das parcelas já calculados e conhecidos, é possível calcular o valor a ser cobrado de cada aluno do curso, de acordo com a pesquisa com os alunos do curso de Administração Financeira. Para tanto, multiplica-se a quantidade de parcelas pelo preço de cada parcela ($331,36 \times 14$). Com isto obtém-se o valor de R\$ 4.639,04 (quatro mil, seiscentos e trinta e nove reais e quatro centavos). Cabe ressaltar que há uma limitação significativa no cálculo deste valor, já que os mesmos foram computados sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Entretanto, este

estudo utilizará esses valores, não trazidos a valor presente, considerando-se que os procedimentos adotados pelo Unileste-MG não contemplam essa atualização e também como forma de simplificação para facilitar o entendimento do leitor.

Para obter um preço mais representativo, utilizou-se também o preço praticado pelo Unileste-MG e a pesquisa de preços de cursos de Pós-graduação realizada com as Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais.

O preço do Unileste-MG foi utilizado considerando-se que o mesmo vem sendo praticado há alguns anos e, que além de ser calculado com base em custos, leva também em consideração aspectos de mercado, sendo caracterizado como modelo híbrido de precificação.

Percebeu-se com a pesquisa de preços junto às IES (apêndice L) que não existe um parâmetro de comparação que possa facilmente identificar preços de cursos que sejam confrontáveis entre si. Além da diferença dos cursos no que se refere ao conteúdo, nome, carga horária, renome da instituição promotora, o preço varia também em função do poder aquisitivo da clientela. Assim, um curso oferecido em Belo Horizonte normalmente é mais caro do que um similar oferecido em uma região do interior. Apesar disto, buscou-se, entre os cursos pesquisados, cursos de Administração Financeira com carga horária igual e oferecidos por Instituições similares ao Unileste-MG. O único curso com estas características, encontrado na pesquisa, foi o curso 'Especialização em Gestão Financeira' do Centro Universitário Newton Paiva. O mesmo tem carga horária igual ao curso de Administração Financeira do Unileste-MG, 360 horas de parte teórica, mais 60 h/a para elaboração do Projeto Técnico e o preço do mesmo é de R\$4.500,00.

Pode-se perceber, conforme apontam as características descritas no parágrafo anterior, que a Instituição trabalha em uma estrutura de mercado caracterizada como Concorrência Monopolística, de acordo com o tópico 2.6.1.1. Esse tipo de estrutura de mercado é descrito como inserido em um ambiente complexo, com um grande número de compradores e vendedores. Existe possibilidade de controle de preços,

porém limitada. O mercado é complexo, uma vez que os produtos não apresentam uma homogeneidade de preço, e sim uma variação significativa. Nesse tipo de mercado os produtos são diferenciados. As entradas e saídas de novas empresas no mercado são relativamente fáceis. A concorrência extra-preço é considerável, exercendo-se através de marcas, patentes e prestação de serviços complementares.

Com esses parâmetros definidos, deve-se calcular a média dos três preços e utilizar esse valor como preço de mercado para efeito da aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação. O resultado obtido foi o seguinte:

Preço praticado pelo Unileste-MG	5.508,00
Preço praticado pelo Unicentro Newton Paiva	4.500,00
Preço obtido através de pesquisa com alunos	4.639,04
Média – Preço de mercado a ser utilizado na aplicação do <i>target costing</i>	4.882,35

4.6.2 – Definição da Margem Objetivada

Conhecido o preço alvo de mercado deve-se, em seguida, computar a margem objetivada pela Instituição. Conforme foi visto no tópico 4.2, o Unileste-MG utiliza uma planilha onde são destinados valores específicos para margem financeira, Taxa de Administração e Taxa de Utilização. O somatório desses valores pode ser entendido como margem de contribuição, já que uma parcela é destinada ao lucro (margem financeira) e outra à cobertura dos custos e despesas indiretos em relação ao curso (Taxa de Administração e Taxa de Utilização).

Para não divulgar uma informação considerada como estratégica pela direção da Instituição, serão utilizados percentuais hipotéticos, tanto para a margem objetivada quanto para as taxas de Administração e Utilização. Deve ser salientado também que os percentuais adotados foram alterados para adaptação à mudança da base de cálculo já que a Instituição calcula as Taxa de Administração, Taxa de Utilização e margem financeira com base nos custos e para o processo de aplicação do Custeio Alvo, a base de cálculo utilizada foi o valor da receita. Para continuar a aplicação

do processo de Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação, serão utilizados os seguintes percentuais para determinação da margem alvo:

Margem financeira:	10%
Taxa de Administração - TA:	9%
Taxa de Utilização – TU:	11%

A margem financeira, terminologia impropriamente utilizada pela Instituição, se refere à margem objetivada pela mesma. O cálculo dessa margem foi efetuado tendo como parâmetro o retorno total que se espera obter para manter a entidade viável e considerando-se a participação de todos os cursos da Instituição. Esse procedimento não contempla explicitamente a forma de remuneração dos ativos envolvidos. A abordagem do GECON considera que o verdadeiro resultado econômico é o que exceder à remuneração do capital operacional investido. A parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da empresa não deve ser considerada como resultado econômico. O valor da remuneração do Ativo Operacional da empresa deve ser calculado à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte.

Para fins de desenvolvimento da aplicação do modelo, a pesquisa não entrará no mérito desta discussão. Serão adotados os percentuais que vêm sendo utilizados pela entidade, partindo-se do pressuposto de que esses trarão o verdadeiro resultado econômico objetivado pela Instituição ao final de cada curso.

A Taxa de Administração – TA foi constituída para cobrir as despesas e os custos relacionados ao suporte administrativo e acadêmico do curso. A Taxa de Utilização foi provisionada para resguardar as despesas e os custos relacionados à infraestrutura física e respectiva manutenção. Os percentuais destinados tanto à TA quanto à TU foram calculados levando-se em consideração os custos e despesas da estrutura operacional da Entidade e todos os cursos e produtos vendidos pela mesma. A distribuição dos percentuais aos cursos é feita considerando-se o total de custos e

despesas da entidade, bem como da capacidade de geração de lucros de cada curso individualmente.

Com a definição dos percentuais de Margem financeira, Taxa de Administração e Taxa de Utilização é possível calcular a Margem Alvo, que será demonstrada na tabela a seguir:

Tabela 06 – Cálculo da Margem Objetivada (MO)

Descrição	Valor (R\$)
Margem Financeira (4.882,35X0,10)	488,23
Taxa de Administração (4.882,35X 0,09)	439,41
Taxa de Utilização (4.882,35 X 0,11)	537,06
Margem Alvo	1.464,70

4.6.3 – Cálculo do Custo Meta

Conhecidos o preço alvo de mercado e a margem objetivada, é possível calcular o custo meta. O cálculo é extremamente simples, bastando fazer a diferença entre o preço e a margem objetivada, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 07 – Cálculo do custo meta

Descrição	Valor (R\$)
Preço de venda	4.882,35
(-) Margem Contribuição desejada	1.464,70
(=) Custo Meta	3.417,65

O custo meta de R\$ 3.417,65 representa o custo máximo admissível para atingir a margem de contribuição desejada por aluno, em função do preço alvo de mercado de R\$4.882,35.

4.6.4 – Cálculo do Custo Estimado (CE)

Conhecido o custo máximo admissível, apurou-se em seguida o custo estimado, ou seja, o custo para promover o curso de acordo com as condições vigentes da Instituição. Para fazer esse cálculo foi necessário determinar inicialmente o número de alunos da turma. Foi então verificado o número máximo de alunos previsto na pesquisa efetuada com estudantes do curso de Administração Financeira, a partir de

dados extraídos do apêndice J e também realizar estudos de caráter didático-pedagógico com especialistas.. O número máximo de alunos por turma levantado na pesquisa é demonstrado na tabela seguinte:

Tabela 08 – Quantidade de alunos por turma

Número máximo de alunos por turma	Até 20	21 a 30	31 a 40	Total
Quantidade de alunos de cada opção	11	9	1	21

A partir da distribuição do número máximo de alunos por turma e respectiva quantidade de alunos de cada opção é possível calcular o número médio de alunos por turma preferido pelos estudantes do curso de Administração Financeira. Esse cálculo é efetuado na tabela a seguir:

Tabela 09 – Cálculo do número médio de alunos por turma

Número máximo de alunos por turma	Até 20	21 a 30	31 a 40	Total
Média do intervalo	20	25,5	35,5	
Quantidade de alunos de cada opção	11	9	1	21
Preferência percentual	52,38%	42,86%	4,76%	100%
Quantidade relativa	10,48	10,93	1,69	23,10

A média do intervalo foi calculada dividindo-se a soma do primeiro número com o último número do intervalo por dois. Como exemplo, no intervalo de 21 a 30, calculou-se $(21 + 30) / 2 = 25,5$. A preferência percentual foi calculada dividindo-se a quantidade de alunos de cada opção pelo número total de alunos, como por exemplo, na segunda coluna em que a preferência percentual é igual a 52,38%, o cálculo é $11 / 21 = 52,38\%$. A quantidade relativa foi calculada multiplicando-se a média do intervalo vezes a preferência percentual, como por exemplo, na segunda coluna a quantidade relativa é igual a 10,48, o cálculo é $20 \times 52,38\% = 10,48$. A quantidade relativa total de 23,10 representa o número médio de alunos preferidos pela turma. Como não existe número de alunos fracionado, foi utilizada a quantidade de 23 alunos como número de estudantes preferidos pela turma.

Foi então solicitado à Diretoria de Pós-graduação e à Controladoria que se fizesse a apuração do custo estimado do Curso, para decidir se o mesmo deve ser lançado ou não. Para cálculo do custo estimado foi utilizada a planilha de custos adotada pelo

Unileste-MG (apêndice E). Foram considerados os valores em vigor para os cursos já em andamento. Foi adotado, por exemplo, o valor de R\$ 90,00 (noventa reais) por hora-aula para pagamento de professor, de coordenador do curso e para orientação de monografias. O percentual de 35,0% adotado pela Instituição foi utilizado para cálculo de encargos sociais para os pagamentos efetuados a professores e coordenadores. Não será discutido nessa pesquisa o mérito quanto à validade do percentual de encargos sociais adotado pela Entidade.

Para cálculo da remuneração de professores, coordenação e acompanhamento de monografias foram destinadas 360, 120 e 60 horas aulas respectivamente. No que se refere a apostilas, material de consumo, material didático, transporte interno, certificados e convites, café, divulgação/correio, o valor destinado a cada conta foi provisionado em função de média de gasto em cursos anteriormente realizados. O cálculo do transporte se refere a 36 passagens de ida e volta de ônibus de Belo Horizonte a Coronel Fabriciano. O preço da passagem de ônibus é igual a R\$30,00, sendo o gasto semanal igual a R\$30,00 X 2. Para hospedagem e alimentação foram provisionados R\$35,00 por semana para o hotel e R\$20,00 por semana para alimentação.

Quadro 09 – Planilha de custos do curso de Administração Financeira

ELEMENTOS DE CUSTOS	Em R\$	Em R\$
CUSTOS COM PESSOAL		
Professor (360 x R\$90)		32.400,00
Coordenador (120 xR\$90)		10.800,00
Acompanhamento monográfico (60XR\$90)		5.400,00
Sub Total		48.600,00
Encargos sociais (35,0%)		17.010,00
Secretária (15 x R\$500 x 1,62)		12.150,00
TOTAL DE CUSTOS PESSOAL		77.760,00
CUSTOS DIRETOS		
Apostilas (cópia do material utilizado nas apresentações em sala)	4.000,00	
Material de consumo	500,00	
Material didático	1.000,00	
Transporte (36 X R\$60)	2.160,00	
Transporte interno	1.000,00	
Hospedagem/alimentação (36XR\$35) + (36XR\$20)	1.980,00	
Certificados, convites, cerimônia de encerramento do curso	1.100,00	
Café	1.080,00	
Divulgação/correio	4.000,00	
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS		16.820,00
TOTAL		94.580,00

4.6.5 – Comparação do Custo Meta com o Custo Estimado

A partir do valor do custo estimado do curso de Administração Financeira foi possível calcular o custo por aluno. Foram considerados 23 alunos por turma, conforme levantamento da pesquisa. Então, o valor do custo estimado por aluno do curso de Administração Financeira foi calculado em R\$ 4.112,17 (94.580,00/23).

Conhecido o custo estimado por aluno, o passo seguinte foi compará-lo com o custo meta:

Quadro 10 – Comparação do Custo Estimado com o Custo Meta

Comparação entre o custo estimado e o custo meta	
Custo Estimado para o curso, por aluno	R\$4.112,17
Curso máximo admissível	R\$ 3.417,65
Custo alvo em R\$	R\$ 694,52
Custo alvo – em %	16,89%

4.6.6 – Aplicação da Engenharia e Análise de Valor (EAV)

O passo seguinte no Modelo, considerando-se que a diferença entre o Custo Meta e o Custo Estimado é menor que zero ($3.417,65 - 4.112,17 = -694,52$) foi a utilização da Engenharia de Valor para decompor o curso em necessidades funcionais que, através da análise de valor, forneceu subsídios para alterar o projeto e o orçamento do curso visando eliminar o custo alvo de R\$694,52, que representa 16,89% do custo estimado.

Utilizou-se novamente a pesquisa realizada junto aos alunos do curso de Administração Financeira para apurar os atributos necessários em um curso de Pós-graduação e seus graus de importância. A pesquisa constatou uma ampla variedade de atributos que foram organizados em 'necessidades funcionais' do curso. Os atributos foram extraídos do apêndice K, onde os alunos avaliaram a importância relativa de um rol de itens, pontuando de 1 a 4 conforme escala de importância (4 – muito importante; 3 – importante; 2 – pouco importante; 1 – dispensável). Em seguida, foi tabulado o percentual de preferência de cada opção. Por fim, multiplicou-se o percentual obtido em cada preferência pela respectiva escala de importância, chegando-se ao grau de importância do atributo para o aluno. Os atributos que puderam ser relacionados com os custos apurados pela planilha de custos do Unileste-MG, com seus respectivos graus de importância, serão listados na tabela a seguir:

Tabela 10 – Grau de importância dos atributos do curso de Administração Financeira

Itens	4	3	2	1	Não Respon- deu	Grau de importân- cia para o aluno
1. Infra-estrutura						
Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito etc.)	0,5714	1,4286	0,6667	0,0476	0,0000	2,7143
2. Curso						
Experiência profissional do professor	4,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	4,0000
Titulação dos professores	2,6667	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	3,6667
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	2,4762	1,0000	0,0000	0,0476	0,0000	3,5238
Aulas presenciais	2,0952	1,4286	0,0000	0,0000	0,0000	3,5238
Fornecimento de livro indicado pelo professor	0,3810	2,0000	0,3810	0,0476	0,0000	2,8095
Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta, etc.)	0,5714	0,8571	0,6667	0,1905	0,0476	2,2857
3. Administração do Curso						
Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)	3,2381	0,5714	0,0000	0,0000	0,0000	3,8095
Certificado	3,2381	0,5714	0,0000	0,0000	0,0000	3,8095
Contatos do professor com alunos extra-aulas	1,5238	1,5714	0,1905	0,0000	0,0000	3,2857
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	0,9524	2,2857	0,0000	0,0000	0,0000	3,2381
Secretária específica para o curso	0,5714	2,0000	0,1905	0,0952	0,0000	2,8571
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	0,3810	1,5714	0,4762	0,1429	0,0000	2,5714

Os itens foram selecionados considerando-se a possibilidade de relacionar custos aos atributos, sem arbitrariedades. Nesse sentido, foram descartados todos os itens da infra-estrutura do curso (com exceção de 'servir lanche no *coffee break*' e 'serviço de cópias') por serem custos cuja alocação aos respectivos cursos não é feita pela contabilidade da Instituição. Outros itens, como aulas não presenciais, carga horária com mais de 360 horas, premiação por desempenho e apoio para comunicação foram descartados por não existirem nos cursos oferecidos pela Instituição.

Com os dados da tabela 10, foi feito o relacionamento de cada atributo e calculada a Importância Relativa - IR de cada atributo, conforme demonstrado na tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Importância Relativa - IR dos atributos do Curso e seus recursos utilizados

Atributo	Grau Importância para o aluno	Grau Importância em %	Recursos utilizados	Percentual de Contribuição Em relação ao atributo	Importância Relativa – IR
<u>Professor</u>					
Experiência profissional	4,0000		Remuneração	91	29,18%
Titulação	3,6667		Transporte	4	1,28%
Contatos com alunos extra-aulas	3,2857		Transporte interno	2	0,64%
Aulas presenciais	3,5238		Hosped./aliment.	3	0,97%
Subtotal	14,4762	32,07			
<u>Fotocópias</u>					
Serviço de cópias	? 3,0476				
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	3,5238				
Subtotal	6,5714	14,56	Apostilas/xerox	100,00	14,56%
<u>Material Didático</u>					
Fornecimento de livro indicado pelo professor	2,8095				
Material didático	2,2857				
Subtotal	5,0952	11,29	Encd/ cópias/livros	100,00	11,29%
<u>Coordenação</u>					
Acompanhamento do curso pelo coordenador	3,8095	8,44	Divulgação/correio	22,00	1,86%
			Coordenação	78,00	6,58%
<u>Cerimônia</u>					
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	2,5714				
Certificado	3,8095				
Subtotal	6,3809	14,13	Certificado	100,00	14,13%
<u>Secretaria</u>					
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	3,2381		Secretária	96,00	12,96%
Secretaria específica para o curso	2,8571		Material de consumo	4,00%	0,54%
Subtotal	6,0952	13,50			
<u>Lanche</u>					
Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito, etc.)	2,7143	6,01	Café.etc.	100,00	6,01%
Total	45,1427	100,00			100,00%

Os atributos extraídos da tabela 10 foram agrupados de acordo com sua natureza. Assim, por exemplo, 'experiência profissional do professor', 'titulação do professor',

'contato dos professores com alunos extra-aulas' e 'aulas presenciais' foram agrupadas em um único atributo 'professor'.

O grau de importância percentual foi obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Importância \%} = \frac{\text{Sub total do grau de importância para o aluno}}{\text{Total do Grau de importância para o aluno}}$$

Para exemplificar será demonstrado o cálculo do grau de importância percentual do atributo 'professor':

$$\text{Grau de Importância \% do atributo professor} = \frac{14,4762}{45,1427} = 32,07\%$$

Foram associados os seguintes recursos utilizados ao atributo professor: remuneração, transporte, transporte interno (translado da rodoviária para o hotel, do hotel para a instituição e da instituição para o hotel) e hospedagem/alimentação. Em seguida, foi estimado o grau de contribuição de cada em recurso em relação ao atributo 'professor'. A contribuição de cada recurso foi determinada em função de análise técnica da área pedagógica.

A Importância Relativa - IR foi obtida pela multiplicação do grau de importância em percentual pela contribuição de cada recurso. Assim, a IR da remuneração foi obtida pela multiplicação de 32,07% (grau de importância em %) por 91% (contribuição do recurso utilizado), resultando em 29,118% (IR).

Cabe ressaltar que a Importância Relativa - IR refere-se ao grau de importância de cada atributo para o aluno, associado ao percentual de contribuição do recurso utilizado (item de custo derivado).

Com a Importância Relativa calculada, deve-se calcular o Custo Relativo - CR e o Índice de Valor - IV. O Custo Relativo - CR representa o percentual de cada custo de cada recurso em relação ao total dos custos discriminados no Quadro 09.

Os cálculos do CR e IV para o curso de Administração Financeira foram efetuados a partir da tabela 12 demonstrada a seguir:

Tabela 12 – Cálculo do Custo Relativo - CR e do Índice de Valor - IV

Recursos utilizados	Custo em R\$	CR	IR	IV
Professor	51.030,00	53,95%	29,18%	0,54
Transporte	2.160,00	2,28%	1,28%	0,56
Transp./interno	1.000,00	1,06%	0,64%	0,60
Hospedagem/alimentação	1.980,00	2,09%	0,97%	0,46
Serviço de cópias	4.000,00	4,23%	14,56%	3,44
Material didático	1.000,00	1,06%	11,29%	10,65
Divulgação/correios	4.000,00	4,23%	1,86%	0,44
Coordenação	14.580,00	15,42%	6,58%	0,43
Certificado	1.100,00	1,16%	14,13%	12,19
Secretária	12.150,00	12,85%	12,96%	1,01
Material de consumo	500,00	0,53%	0,54%	1,02
Café	1.080,00	1,14%	6,01%	5,27
Total	94.580,00	100,00%	100,00%	

O Custo Relativo – CR de cada recurso corresponde ao percentual de cada valor em relação ao total dos mesmos.

O Índice de Valor – IV de cada recurso foi obtido dividindo-se a IR pelo CR. O mesmo representa a relação existente entre o custo relativo dos recursos utilizados e o grau de satisfação dos alunos. Os Índices de Valor – IV acima de 1 significam que o Custo Relativo - CR do recurso utilizado é menor que o grau de satisfação relativo dos alunos. Os Índices de Valor – IV abaixo de 1 significam que o Custo Relativo dos recursos utilizados é maior que o grau de satisfação relativo que o mesmo proporciona ao aluno.

4.6.7 – Modificação do projeto

De posse desses dados, houve reunião de todos os membros da Instituição envolvidos com cursos de Pós-graduação (Diretoria de Pós-graduação, Coordenador do curso, Compras, Contabilidade, Controladoria, Finanças e *Marketing*) para efetuar um estudo para redução do custo para alcançar o custo meta (R\$ 3.417,65).

4.6.7.1 – Análise dos Índices de Valor < 1

A primeira ação da equipe foi analisar os Índices de Valor – IV. Os IV < 1 devem ser aumentados, porque os mesmos têm custos relativos maiores que o grau de satisfação dos alunos. Foi, então, estabelecido que os respectivos recursos utilizados desses IV deveriam ter seu custos reduzidos, sendo analisados os recursos utilizados: professor, transporte, transporte interno, hospedagem, coordenação e divulgação/correio.

Na reunião, a equipe verificou que o Índice de Valor do recurso professor era menor que 1, ou seja, de apenas 0,54 (tabela 12). Após uma intensa análise descobriu-se que havia na região professores com a mesma titulação, qualificação e experiência que aqueles que estavam sendo contratados até então. Se a Instituição optasse por contratar professores da região, poderia reduzir o valor pago aos mesmos, já que eles não precisariam se deslocar para ministrar as aulas, ficando menos tempo à disposição da Instituição. Esses professores poderiam ser remunerados a R\$ 70,00 por hora-aula, porque gastariam menos tempo para ministrar o mesmo número de aulas em função de não haver necessidade de deslocamento dos mesmos de Belo Horizonte para Coronel Fabriciano. A proposta foi aceita e verificou-se que 50% dos professores do curso poderiam ser contratados na própria região. Da mesma forma, o coordenador e os professores responsáveis pelas monografias também poderiam ser contratados nas proximidades. A utilização de professores da região também influenciaria no valor pago a título de transporte, traslado e hospedagem e alimentação. Com essa medida, o valor de cinco recursos utilizados com baixo Índice de Valor - IV (professor, transporte, transporte interno, hospedagem e alimentação e coordenação) foram reduzidos.

Verificou-se, em seguida, que o recurso hospedagem e alimentação poderia ainda ser objeto de redução. Para alcançar esse objetivo a equipe resolveu pesquisar junto aos hotéis da região para obter preços mais acessíveis. Após a pesquisa em vários hotéis e intensa negociação, o responsável pelo setor de compras conseguiu reduzir o valor da hospedagem. A redução auferida foi substancial, visto que a diária passou de R\$35,00 para R\$28,00, obtendo-se ainda do hotel a alimentação dos professores e o transporte interno.

Investiu-se em seguida sobre o recurso divulgação/correios que também tinha um Índice de Valor abaixo de 1 (0,44), conforme tabela 12. O responsável pelo *marketing* da Instituição argumentou que com o novo preço das mensalidades, poderia fazer uma campanha mais direcionada, reduzindo o custo desse recurso em 25%, passando o valor de R\$4.000,00 para R\$3.000,00.

4.6.7.2 – Análise dos Índices de Valor > 1

Como o Custeio Alvo não visa apenas a redução de custos e sim a gestão de resultados, optou-se por aumentar o custo dos recursos com os maiores Índices de Valor. Os recursos com alto IV relacionados na tabela 12, são ‘serviços de cópias’, ‘material didático’, ‘certificado’ e ‘café’. A equipe decidiu então que o recurso utilizado ‘certificado e cerimônia de abertura e encerramento’ teria um aumento de custos da ordem de R\$500,00. Outro recurso com alto IV escolhido para ter seu custo aumentado foi o de ‘material didático’, que passou de R\$1.000,00 para R\$1.700,00. O recurso ‘café’ também teve um aumento de custos, passando de R\$1.180,00 para R\$1.300,00. A razão do aumento dos valores desses recursos ocorreu porque o IV alto revela que o custo relativo do recurso é menor que o grau de satisfação do aluno. Esses recursos são aqueles nos quais se gasta relativamente pouco mas que trazem grandes benefícios ao aluno. Percebe-se que material didático, certificado, café e apostilas/xérox têm um alto Índice de Valor. Desta forma, a equipe decidiu por aumentar seus valores para alavancar seus recursos. Assim, pode até ser possível que, com o aumento do custo desses recursos, ter-se-á um acréscimo no valor atribuído pelo aluno relativamente maior que o incremento no custo.

4.6.8 – Recálculo do Custo Estimado (CE)

Com esta nova composição de custos, elaborou-se uma nova planilha apresentada a seguir para verificar se o custo meta havia sido atingido:

Quadro 11 – Nova Planilha de custos do curso de Administração Financeira

ELEMENTOS DE CUSTOS	Em R\$	Em R\$
DESPESAS COM PESSOAL		
Professor (180 x R\$90)		16.200,00
Professor 2 (180 x R\$70)		12.600,00
Coordenador (120 xR\$70)		8.400,00
Acompanhamento monográfico (60XR\$70)		4.200,00
Sub Total		41.400,00
Encargos sociais (35,0%)		14.490,00
Secretária (15 x 500 x 1,62)		12.150,00
TOTAL DE CUSTOS PESSOAL		68.040,00
CUSTOS DIRETOS		
Apostilas (cópia do material utilizado nas apresentações em sala)	4.000,00	
Material de consumo	500,00	
Material didático	1.500,00	
Transporte (18 x R\$60,00)	1.080,00	
Transporte interno	0,00	
Hospedagem/alimentação (18 x R\$28)	504,00	
Certificados, convites, cerimônia de encerramento do curso	1.600,00	
Café	1.300,00	
Divulgação/correio	3.000,00	
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS		13.484,00
TOTAL		81.524,00

4.6.9 – Nova comparação do Custo Meta com o Custo Estimado

A equipe ficou desanimada, pois a redução alcançada ainda não era suficiente para atingir o custo meta de R\$ 3.417,65, já que R\$81.524,00 divididos por 23 alunos resultam em um custo unitário de R\$3.544,52 por aluno. Pode-se verificar que para alcançar o custo máximo admissível de R\$3.417,65, é necessária uma redução de R\$126,87. Todos os custos dos recursos utilizados estão nos seus limites mais baixos.

Depois de alguma reflexão, o coordenador pedagógico propôs como alternativa trabalhar com uma turma de 24 alunos. O argumento apresentado foi defendido com a alegação de que sua aceitação não implicava na desconsideração do número de alunos obtidos através da pesquisa. A mudança, na verdade, foi apenas metodológica, efetuando-se um arredondamento para mais no número encontrado em contrapartida ao arredondamento anterior que havia sido para menos. Lembrando-se que a

pesquisa apontou 23,10 alunos por turma, sendo utilizado inicialmente o número de 23. Além desse argumento, o coordenador mencionou também que o aumento de um aluno na turma não acarretará em perda na qualidade percebida das aulas. O coordenador argumentou ainda que a área didático-pedagógica considera adequado o número de 25 alunos por turma em cursos de Pós-graduação. Dessa forma, a receita líquida obtida seria de R\$117.176,23 (24 x R\$4.882,35).

Com 24 alunos, o custo estimado por aluno passa a ser R\$3.396,83 (R\$81.524/24). Assim, foi possível alcançar o custo meta, e até mesmo superá-lo, podendo o curso ser lançado no mercado. O quadro a seguir mostra a nova comparação entre o custo estimado e o custo máximo admissível, comprovando que o curso pode ser lançado ao preço de mercado, alcançando o lucro objetivado.

Quadro 12 – Comparação entre o Custo Estimado e o Custo Máximo Admissível

Novo Custo Estimado para o curso (R\$80.304 / 24)	R\$ 3.396,83
Curso máximo admissível	R\$ 3.417,65
Diferença (custo alvo) em R\$	(R\$ 20,82)

Esta diferença de R\$20,82 significa que o custo estimado de cada aluno é inferior ao custo admissível, que multiplicado por 24 alunos totaliza um *superávit* adicional de R\$499,60.

4.6.10 – Lançamento do curso

Entretanto, o gerente financeiro não aprovou a planilha alegando que o cálculo feito pela equipe não previa qualquer montante para a inadimplência. Historicamente, segundo ele, a Instituição perde em média 4% com a inadimplência. Depois de analisar as alternativas existentes a equipe propôs passar o número de alunos da turma de 24 para 25 alunos com base em parecer do coordenador pedagógico. Esse aluno adicionado representa os 4% de inadimplência que o gerente financeiro propôs provisionar. Com 25 alunos o curso foi aprovado pela equipe e lançado no mercado. A seguir, a equipe elaborou uma Demonstração Sintética do Resultado alcançado:

Quadro 13 – Demonstração de Resultados

Receita (25* R\$4.882,35).	122.058,75
(-) Inadimplência (4%)	(4.882,35)
(=) Receita Líquida	117.176,40
(-) Custos Diretos	(81.524,00)
(=) Margem de contribuição	35.652,40

O valor de R\$35.652,40, deduzido do superávit adicional de R\$499,60, é igual a R\$ 35.152,80. Esse valor (35.152,80) dividido pelo número de alunos (24) é igual a R\$1.463,70 que corresponde à margem alvo estabelecida na tabela 06 do item 4.6.2.

4.6.11 – Considerações sobre a aplicação do Custeio Alvo no curso de Pós-graduação

Apesar de não haver mais itens de custos que pudessem ser reduzidos, a equipe solicitou ao *Controller* um novo cálculo do Índice de Valor para verificar se houve aumento nos $IV < 1$ e diminuição nos $IV > 1$. O *Controller* atendeu à solicitação e a tabela 13, a seguir, mostra o novo cálculo:

Tabela 13 – Novo cálculo do Índice de Valor - IV

Recurso utilizado	Custo	CR	IR	IV
Professor	44.550,00	54,65%	29,82%	0,55
Transporte	1.080,00	1,32%	1,23%	0,93
Hospedagem/alimentação	504,00	0,62%	1,13%	1,83
Serviços de cópias	4.000,00	4,91%	14,56%	2,97
Material didático	1.500,00	1,84%	11,29%	6,13
Divulgação correios	3.000,00	3,68%	1,82%	0,50
Coordenação	11.340,00	13,91%	6,62%	0,48
Certificado	1.600,00	1,96%	14,13%	7,20
Secretária	12.150,00	14,90%	12,97%	0,87
Material de consumo	500,00	0,61%	0,53%	0,87
Café	1.300,00	1,59%	6,01%	3,77
Total	81.524,00	100,00%	100,00%	

Percebe-se que os Índices de Valor > 1 tiveram uma redução significativa. Todos Índices de Valor < 1 aumentaram. Entretanto, o aumento do IV do recurso professor foi pequeno, passou de 0,53 para 0,55. Explica-se a pequena variação pelo fato de que a redução do recurso foi proporcionalmente menor que a redução total obtida com o curso.

É importante frisar que a situação ideal para o Índice de Valor é aquela em que todos estejam próximos de 1, ou seja, o custo relativo dos recursos utilizados é igual ao grau de satisfação relativa que o mesmo proporciona aos alunos. Numa situação prática, a equipe deve procurar aumentar os IV abaixo de 1 e diminuir aqueles que estejam acima de 1. Isto significa que a equipe do Custeio Alvo deveria continuar a análise para conduzir todos os IV para próximo de 1. Entretanto, para efeito dessa pesquisa, a aplicação será finalizada considerando-se que o custo meta foi alcançado e o curso lançado.

Deve-se ressaltar a importância do Custeio Alvo ao possibilitar a participação de várias áreas da Instituição envolvidas na gestão dos custos do curso de Pós-graduação. A área acadêmica responde pelo projeto pedagógico e características do curso e ainda pela imposição de limites de até onde certo componente do curso pode ser alterado sem comprometer a qualidade. *Marketing* é responsável pela importância dada pelo mercado para os diversos aspectos do curso, analisando ainda o impacto de valor dado pelos alunos às alterações na qualidade e funcionalidade de cada componente. São de responsabilidade da Controladoria e da Contabilidade do Unileste-MG a definição do custo alvo, a elaboração da planilha de custos e do custeio. O setor de Compras responsabiliza-se por estabelecer limites de preços e qualidade aos componentes de custos modificados. A Diretoria Geral foi importante no processo, centralizando a decisão de quando lançar o curso, definindo o momento em que o Custeio Alvo atingiu o patamar ideal.

4.7 – Comparação entre a aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação e a literatura pesquisada

Alguns aspectos relevantes devem ser considerados em relação à comparação entre o Custeio Alvo da literatura pesquisada e sua aplicação em um curso de Pós-graduação. Esses aspectos se referem às diferenças de aplicação em comparação com indústrias de manufatura, o que pode ser considerado semelhante ao encontrado na literatura pesquisada e o que não é abordado pela literatura consultada.

Os pontos em que houve maiores diferenças na aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação do que as que seriam encontradas numa aplicação do Custeio Alvo em uma indústria de manufatura serão mencionadas a seguir:

- O número de atributos observados pelo aluno é muito maior em um curso de Pós-graduação do que em um produto manufaturado. Foram selecionados trinta atributos relacionados a curso de Pós-graduação, conforme pode ser observado no apêndice K
- O grau de manobra para gestão de custos é, a princípio, maior em indústrias de manufaturas do que em um curso de Pós-graduação, já que na indústria existe uma cadeia de valor muito mais ampla, havendo maior possibilidade de negociação com fornecedores. Além disto, na manufatura, há maior condição de modificação do processo de produção, de redução de componentes do produto, de criação de novas tecnologias, entre outros, que em um curso de Pós-graduação.
- A comparação de produtos oriundos da manufatura é muito mais fácil que a comparação entre cursos de Pós-graduação. A comparação, por exemplo, entre duas televisões de marcas diferentes é baseada em uma pequena gama de atributos que originam uma pequena lista de modelos disponíveis no mercado. Entre cursos de Pós-graduação, a comparação é complicada em função da variedade de possibilidades de combinação entre carga horária, conteúdo, titulação de professores e experiência dos mesmos, localização da entidade que oferece o curso, nome da entidade, recursos didáticos disponíveis, entre outros aspectos.
- Especificamente na aplicação do Custeio Alvo a cursos de Pós-graduação, percebeu-se que grande parte dos atributos visualizados pelos alunos não puderam se relacionar com os custos específicos, em função de serem indiretos em relação ao objeto de custeio, ao contrário do que ocorre na indústria de manufatura. Nessa indústria, os atributos são, em sua maior parte, relacionados à componentes com custos diretamente alocados aos mesmos. Verificou-se que muitos atributos considerados relevantes pelos alunos não puderam ser relacionados aos custos, como por exemplo sala de aula adequada, biblioteca, recursos audiovisuais, entre outros.

Cabe ressaltar que as diferenças encontradas entre a aplicação do Custeio Alvo em um curso de Pós-graduação e em uma indústria de manufatura geraram dificuldades na adequação do processo às Instituições de Ensino. Estas dificuldades podem ser resumidas da seguinte forma:

- O número elevado de atributos dificultou o relacionamento entre o atributo e o custo do curso;
- O peso relativo do custo com professores e coordenação representa uma parcela significativa do custo total, o que ocasiona pouca mobilidade de redução de custos com os outros componentes do curso e dificulta a possibilidade de modificar o curso para atingir o custo almejado;
- A maior variedade de tipos de cursos que, modelos de um determinado produto da indústria, acabam por dificultar a busca de um parâmetro de comparação entre os cursos, tanto para preços quanto para custos;
- O grande número de atributos visualizados pelos alunos relacionados a custos indiretos dificulta a aplicação da engenharia de valor.

Quanto aos aspectos que podem ser considerados semelhantes aos encontrados na literatura pesquisada, pode-se citar:

- Existe um preço de mercado para os cursos de Pós-graduação, assim como ocorre na indústria de manufatura. Apesar da dificuldade de comparação entre os cursos, o preço de mercado pode ser determinado através de pesquisa com potenciais alunos, buscando-se o preço específico para o curso em função de suas peculiaridades próprias quanto ao local, carga horária, demanda, renome da instituição, qualidade, necessidade dos alunos, e outros aspectos.
- O critério para estabelecimento da margem objetivada depende do modelo de decisão dos gestores tanto na indústria de manufatura quanto nos cursos de Pós-graduação. Assim, o critério não se altera em função de ser estabelecido em indústrias ou em instituições de ensino.
- Assim como na indústria, a adequação dos princípios e requisitos que regem o Custeio Alvo são também aplicáveis em cursos de Pós-graduação, conforme foi abordado nos tópicos 4.3 e 4.4.

Quanto aos aspectos não abordados pela literatura consultada, pode-se ressaltar o seguinte:

- Não há menção explícita na literatura quanto ao método de custeio a ser adotado no processo do Custeio Alvo. Assim, pode-se utilizar tanto o Custeio por Absorção como recomendado por Sakurai, o Custeio ABC como defende Scarpin, o Custeio Direto como preconizado pelo GECON ou mesmo o Custeio Variável como demonstrado na aplicação desta pesquisa.
- A literatura sobre Custeio Alvo menciona que o preço nas empresas que não usam o Custeio Alvo é determinado em função dos custos. Foi apurado na pesquisa, no entanto, que o preço pode ser determinado tanto em função de custos quanto em função de aspectos relacionados ao mercado, mesmo em empresas que não utilizam o Custeio Alvo.
- Outro aspecto importante não mencionado na literatura é a forma de obtenção do preço de mercado. A literatura consultada aborda que o preço a ser utilizado pelo Custeio Alvo é o de mercado. Entretanto, não se aprofunda sobre o assunto no sentido de clarear como este preço de mercado seria obtido. Na pesquisa com as Instituições de Ensino de Minas Gerais verificou-se que a obtenção do preço de mercado é complexa e depende de vários fatores, como já mencionado anteriormente.

Apesar de todos os aspectos relacionados às dificuldades encontradas e aos tópicos não abordados pela literatura consultada, pode-se concluir que a aplicação do Custeio Alvo é viável em função do estudo relatado neste capítulo.

5 – CONCLUSÕES

Este trabalho explanou minuciosamente o processo de Custeio Alvo e exibiu os aspectos relevantes que devem ser considerados durante a aplicação do mesmo em um curso de Pós-graduação. A pesquisa mostrou que o Custeio Alvo pode ser utilizado em Instituições de Ensino através de sua aplicação em cursos de Pós-graduação, com a simulação de uma situação real.

Essa simulação foi apresentada através de um estudo de caso, que demonstrou, passo a passo, que a aplicação, a filosofia, os princípios, os requisitos e a metodologia do Custeio Alvo podem ser aplicados com êxito em empresas prestadoras de serviços educacionais, especificamente nas que atuam em cursos de Pós-graduação.

Deve se ressaltar que, por se tratar de um único estudo de caso, os resultados dessa pesquisa devem ser vistos com certa limitação e não podem ser generalizados ou produzir conclusões definitivas.

Foram evidenciadas ao longo do trabalho as diferenças entre o Custeio Alvo aplicado a instituições de ensino e o Custeio Alvo aplicado a indústrias. Uma das diferenças apuradas foi o menor grau de manobra para gestão de custos nas instituições de ensino que nas indústrias. Foi também apurada que a grande variedade de tipos de cursos oferecidos pelas instituições de ensino torna mais difícil a comparação entre os mesmos que entre produtos da indústria. Outra diferença é o maior número de atributos visualizados pelos alunos que os visualizados pelos consumidores de produtos da indústria. Além disso, a maioria dos atributos visualizados pelos alunos se relaciona a custos indiretos em oposição aos atributos dos produtos da indústria que são em sua maioria relacionados a custos diretos.

As diferenças apontadas conduziram às dificuldades encontradas na aplicação do Custeio Alvo no desenvolvimento do trabalho. Constatou-se no desenrolar do estudo de caso que, nos cursos de Pós-graduação, o grande número de atributos, o elevado custo relativo com professores e coordenadores, a grande variedade de tipos de cursos oferecidos e o excessivo número de atributos visualizados pelos alunos foram as maiores dificuldades observadas durante o processo de implementação do Custeio Alvo nesses cursos.

As características próprias desse instrumento gerencial estratégico, quando aplicado às empresas prestadoras de serviços educacionais, são demonstradas no modelo sugerido para aplicação do Custeio Alvo (tópico 4.5) e na própria aplicação do Custeio Alvo em cursos de Pós-graduação (tópico 4.6).

Quanto aos aspectos estudados na bibliografia do Custeio Alvo, observou-se que não há consenso na literatura quanto ao método de custeio a ser utilizado. Verificou-se, ainda, na literatura levantada que os preços praticados por empresas que não utilizam o Custeio Alvo são determinados preponderantemente em função dos custos. Constatou-se, no entanto, que essas empresas determinam seus preços tanto em função do custo quanto em função de aspectos do mercado. Além disso, a literatura não deixa claro como definir o preço de mercado.

Através do estudo de caso com a aplicação do Custeio Alvo em curso de Pós-graduação, confirmou-se a viabilidade do mesmo, respeitando as suas peculiaridades de aplicação, a sua filosofia, os seus princípios e a sua metodologia. Verificou-se que a mudança do contexto, da manufatura para serviços educacionais, não inviabilizou a aplicação do mesmo.

Quanto às hipóteses estabelecidas no trabalho, constatou-se que, com a utilização do Custeio Alvo, é possível estabelecer um custo máximo permissível e, com ele, atingir ajustes de custos de cursos de Pós-graduação *lato sensu*. Assim, a metodologia do

Custeio Alvo é útil como um instrumento para tomada de decisões gerenciais estratégicas em cursos de Pós-graduação *lato sensu*.

Portanto, torna-se indispensável ao sucesso de qualquer curso de Pós-graduação o conhecimento do mercado onde a instituição está atuando. No atual mercado competitivo, com o aumento da concorrência, a adoção do Custeio Alvo para cursos de Pós-graduação é uma ferramenta que proporciona um diferencial que pode conduzir as instituições ao êxito no alcance de seus objetivos.

Após a elaboração da pesquisa, tanto com alunos quanto com escolas, percebeu-se que não há um preço uniforme para cursos de Pós-graduação e que o preço do mesmo está diretamente associado à qualidade percebida pelo consumidor do curso. Esta percepção é fortemente influenciada por diversos fatores como propaganda ou *marketing* adotado para divulgar o curso, nome da instituição que está promovendo o curso, localização da escola ou do local onde o mesmo será ministrado, demanda do curso, poder aquisitivo da clientela e necessidade do curso para essa clientela.

Outro aspecto a ser considerado é que falta na bibliografia do Custeio Alvo a correta definição dos eventos econômicos empregados. Não existem regras claras para cálculo do custo estimado e nem definições precisas quanto à perda de valor do dinheiro com a inflação nos itens de custos.

A cadeia de valor das instituições de ensino é menos visível e a identificação da mesma apresenta maior grau de dificuldade que a da indústria de manufatura. Estudos mais aprofundados devem ser feitos para identificar a cadeia de valor de uma instituição de ensino.

Em função dessas reflexões, ficam como questões para futuras pesquisas/estudos a serem realizadas sobre o Custeio Alvo:

- 1) Como definir corretamente o preço de venda?

- 2) O que pode ser considerado como um curso novo? Até que ponto certas mudanças em um curso o tornam um novo curso ou apenas um curso alterado?
- 3) Como é constituída e quais são os membros da cadeia de valor de uma instituição de ensino?
- 4) O Custeio Alvo tem utilidade para cursos existentes ou apenas para cursos novos?

BIBLIOGRAFIA

ABREU, R. C. L. **Análise de valor: um caminho para a otimização dos custos e do uso dos recursos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ALBRIGHT, T. The use of target costing developing the Mercedes-Benz M-Class. **International Journal of Strategic Cost Management.** Akron: v. 1, n. 2, p. 13-23, autumn 1998.

AMARA, V. V. **Target Costing for product re-designing.** Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1998. Dissertação de Mestrado.

ANSARI, S. et al. **Target Costing. Management Accounting – a strategic focus.** New York: McGraw-Hill, 1997a.

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

ARMITAGE H., CHAI, J. Quality and performance. **CMA Management.** Hamilton: v. 75, n.5, p. 12-15, July-august 2001.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BACKER, M., JACOBSEN, L.E. **Contabilidade de Custos: um enfoque para administração de empresas.** São Paulo: McGraw-hill, 1973.

BASSO, J. L. **Engenharia e Análise de Valor.** São Paulo: Instituto IMAM, 1990.

BAYOU, M. E. & REISTEIN, A. Formula for success: Target costing for cost-plus pricing Companies. **Journal of Cost Management.** Boston: v.11, n. 5, p. 30-34, Sep/Oct. 1997.

BERLINER, C., BRIMSON J. A. **Gerenciamento de custos em Indústrias avançadas.** São Paulo: T. A Queiroz Editor, 1998.

BERNARDO, M. S., et. al. O custeio *kaizen*: ferramenta japonesa para manutenção dos lucros. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, 1., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: B2 Automação de Eventos, 2001. 1 CD.

BHIMANI, A., NEIKE, C. How Siemens designed its target Costing system to redesign its products. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 13, n. 4, p. 28-34, July/august, 1999.

BÖER, G., ETTLIE, J. Target costing can boost your bottom line. **Strategic Finance**. Montvale: v. 81, n. 1. p. 49-52, Jul. 1999.

BONELLI, V. V., SILVA, G. T. Competitividade via kaizen. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

BONZEMBA, E. L., OKANO, H. The effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France. In: ASIAN INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN ACCOUNTING CONFERENCE, 2., 1998, Osaka. **Anais...** Osaka: Osaka City University, 4-6 August 1998.

BRAUSCH, J. M. Beyond ABC: Target costing for profit enhancement. **Management accounting**. Montvale: v. 3, n.5, p. 45-49, nov.1994.

BUTSCHER, S. A., LAKER, M. Market-driven product development. **Marketing Management**. Chicago: v. 9, n.2, p. 48-53, Summer 2000.

CANO, N. M., BERNARDO, M. S. O target costing e a recuperação de empresas. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

CARR, C., NG J. Total cost control: Nissan and its U. K. supplier partnerships. **Management Accounting Research**. Londres: v. 6, n.4, p. 347-365, dezembro de 1995.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS GERAIS. **Manual de Normas Técnico-científicas do Programa de Iniciação Científica**. Coronel Fabriciano: Unileste-MG, 2000.

CHAUÍ, M. **Filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 2001.

CHRISTOVÃO, C. E. Custo meta. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

CLESBSCH, T. SELLI, D. I. Custos numa Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília: n. 49, p. 23-31, 1984.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1985.

- COGAN, S. **Custos e preços: Formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COLOMBINI, L. **Visão Panorâmica. Guia você s.a.- parte integrante da revista Você s.a.** São Paulo: n.41, p. 10-13, nov./2001.
- COOPER, R. Costing techniques to support corporate strategy: evidence from Japan. **Management Accounting Research**. Londres: v.7, n. 2, p. 219-246, junho de 1996.
- COOPER, R., CHEW, W B. Control Tomorrow's cost Today's Designs. **Harvard Business Review**. Boston: v.74, n. 4, p. 88-97, Janeiro-Fevereiro de 1996.
- COOPER, R., SLAGMULDER, R. **Target Costing and Value Engineering**. Portland: Productivity Press, 1997.
- _____. Definir preço com rentabilidade. **HSM Management**. Barueri: n.18, p. 86-94, jan./fev. 2000.
- CORNACHIONE JR., E. B. Planejamento de resultado de empresas: Aplicação de um modelo de estudos de preços. In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, E. R. et. al. A importância da gestão de custos: uma integração entre análise de valor e contabilidade de custos. In: THIRTEENTH ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNATIONAL ACCOUNTING ISSUES, 28 A 31 outubro, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001. 1 CD.
- CRC-SP, IBRACON. **Curso sobre contabilidade de custos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CREESE, R.C. Target Costing and Value Engineering. **Cost Engineering**. Morgantown: v. 41, n. 11, p. 13-14, Nov. 1999.
- _____. Cost management in lean manufacturing enterprises. **AACE International Transactions**. Morgantown: p. csc 05.1- csc 05.6. 2000.
- CSILLAG, J. M. **Análise do Valor**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CURTIS, C. C. Target Costing – a book review. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 11, n. 2, p. 42-43, March/April, 1997.
- DEAN, J. **Economia de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970, 2v.
- DI STEFANO, V., ALDERETE, V. El costeo objetivo: sus defectos de aplicación algunas propuestas de mejora y superación. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

DOLAN, R. J. How do you know when the price is right? **Harvard Business Review**. Boston: p. 174-199, September – October 1995.

DUTON, J. J., MARK, F. Target Costing: at Texas Instrument. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 10, n. 3, p. 33-38, Fall, 1996.

DYER, J. H. How Chrysler Created an American Keiretsu. **Harvard Business Review**. Boston: v. 74, n. 4, p.42-56, Julho/agosto, 1996.

EHRBAR, A. **EVA – Economic Value Added – The Real Key to Creating Wealth**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

ELLIRAM, L. M. **The role of supply management in target costing**. Tempe: Arizona State University, 1999.

_____. Purchasing and supply management's participation in the target costing process. **The Journal of Supply Chain Management**. Tempe: v. 36, n.2, p. 39-51, Spring 2000.

EVERAERT, P. **The impact of target costing on cost, quality and time-to-market of new products**. Ghent (Bélgica): Faculty of Economics and Business Administration - University of Ghent, Dezembro 1999. Tese de Doutorado.

EVERAERT, P., BOER, G., BRUGGEMAN, W. The impact of target costing on cost, quality and time-to-market of new products: conflicting evidence from lab experiments. In: **MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH CONFERENCE, 2000, Mesa (Arizona)**. **Anais...** Mesa: [s.n.], 2000.

EWERT, R., ERNST, C. Target costing, Coordination and Strategic Cost Management. **The European Accounting Review**. Londres: vol. 8, 1999.

FERRARA, W. L. Cost/management accounting – The 21st century paradigm. **Management Accounting**. Montvale: v. 77, n. 6, p. 30-36, dec. 1995.

FISHER, J. Implementing Target Costing. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 9, n. 2, p. 50-59, Summer, 1995.

FUNK, T. L., GAMBIN, A. J. CAM-I discusses how to impact performance. **Strategic Finance**. Montvale: v. 80, n. 11, p. 90-91, may 1999.

GABEIRA NETTO, L. J. et. al. Análise da utilização do custeio do ciclo de vida e do custeio kaizen para tomada de decisão. In: **CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7. , 2001, Leon**. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

GALINDO, M. L. El Costo Objetivo en la nueva gestión integral de costos. **Gestión y Estrategia**. Cidade do México: Universidad Autonoma Metropolitana, janeiro - Julho de 1998.

GIBARA, S. G. Target costing at Goodyear. **International Journal of Strategic Cost Management**. Akron: v. 1, n. 4, p. 49-52, spring 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GUERREIRO, R. Modelo de Sistemas de Sistema de Informação Contábil. In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. São Paulo: Atlas, 1999a.

_____. **A meta da empresa: seu alcance sem mistério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999b.

GUIA DO ESTUDANTE. Disponível na internet: <<http://www.uol.com.br/guiadoestudante>> [capturado em 20/03/2002].

HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

HOVÁRTH, P., GLEICH, R. & SCHMIDT, S. Linking target costing to ABC at US automotive Supplier. **Journal of Cost Management**. Boston: v.12, n. 2, p. 16-24, Março/Abril de 1998.

HOVÁRTH, P. et. al. New tools for management and control in german organizations – report on Stuttgart study. In: CONGRESSO DA EAA (EUROPEAN ACCOUNTING ASSOCIATION), 21., 1998. **Anais...** Antuérpia (Bélgica): [s.n.], 1998.

IMAI, M. **Kaizen (ky'ze): The key to Japan's competitive success**. New York: Mcgraw-hill, 1976.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Sinopse estatística do ensino superior: graduação 1999. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. Brasília: INEP, 2000.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S., MARION, J.C. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

JACKSON, R. Target Costing. **Supply Management**. London: v. 3, n. 10, p. 40-41, May 1998.

JOHNSON, H. T., KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **A relevância da contabilidade de custos.** 2.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

KAPLAN, R. S. Innovation action research: creating new management theory and practice. **Journal of Management Accounting Research.** [S.l.: s.n.], v. 10, p. 89-117, Jan/mar. 1998.

KATO, Y., BÖER, G., CHOW W. C. Target Costing: and integrative management process. **Journal of Cost Management.** Boston: v. 9, n. 1, p. 39-51, Spring, 1995.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1980.

KHARBANDA, O. P., STALLWORTHY E. A. Let's learn from Japan. **Management Accounting.** London: v. 69, n. 3, p. 26-33, Mar 1991.

KIM, I. , ET. AL. Target costing: Lesson from Japan. **International Journal of Strategic Cost Management.** Akron: v. 2, n. 2, p. 3-11, autumn 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. FOX, K. F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KROLL, K. M. On target. **Industry Week.** Cleveland: v. 246, n. 11, p. 14-22, June, 9, 1997.

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

LAKATOS, E. M, MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LERE, J. C. **Formação de preços: técnicas e práticas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos- científicos, 1979.

LIN, T. W., YANG Y., YU, Z. Target Costing and Incentive Compensations Systems at Handan Iron and Steel Company in China. In: **WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL, 2001. Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

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

MANZANARES, M. A. B. et. al. El coste objetivo como modelo para la gestión de costes en la empresa. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. *Anais...* Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos.* 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de Monografias e Dissertações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

MARTYNIUK, T., ZABLOCKA, S. Practice application of target costing case study – cost of roof production. In: CONGRESSO DA EAA (EUROPEAN ACCOUNTING ASSOCIATION), 21., 1998. *Anais...* Antuérpia (Bélgica): [s.n.], 1998.

MATTHEWS, J. Making the cap fit. *Supply Management.* London: v. 4, n. 9, p. 36-37, Apr. 1999.

MATZ, A., CURRY, O. J & FRANK, G. W. *Contabilidade de Custos.* São Paulo: Atlas, 1976.

MEYSSONNIER, F. Le target costing um etat de l'art. Disponível na Internet: <www.afc-cca.com/congres2001/textespdf/meyssonnier.pdf> [capturado em 09/01/02].

MONDEN, Y. *Sistemas de Redução de Custos Custo-alvo e Custo Kaisen.* Porto Alegre: Bookman, 1999.

MONDEN, Y., LEE, J. How a Japanese automaker reduces costs. *Management Accounting.* Montvale: v. 75, n. 2, p. 22-27, Aug. 1993.

NEW research defines strategy for involving supplier in target costing. *Supplier Selection & Management Report.* New York: v. 99, n. 9, p. 4, Sep 1999.

NISHIGUCHI, T., BROOKFIELD, J. The evolution of Japanese subcontracting. *Sloan Management Review.* Cambridge: v. 39, n. 1, p. 89-101, fall 1997.

OLIVEIRA, P. L. et. al. Custo meta na gestão de custo. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. *Anais...* Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

OSTRENGA, M. R. et. al. *Guia Ernst Yong para Gestão Total de Custos.* Rio de Janeiro: Record, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 1994.

PARK, R. J. **Value engineering: a plan for invention.** Boca Raton: St. Lucie Press, 1997.

PEÑALOSA, L. A. G. et. al. **Implantación de un sistema kaizen, en el ambiente laboral.** In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7. , 2001, León. **Anais...** León: [s.n.], 2001. 1 CD.

PEREIRA, C. A.. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia.** In: CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon.** São Paulo: Atlas, 1999.

PETER, M. G. A. et. al. **Custeio – Alvo (Target Costing)** In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES, 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.

PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PINHO, D. B., SANDOVAL, M. A. (Org.). **Manual de Economia.** 3.ed. , São Paulo: Saraiva, 1998.

PIZOLATO, C. L., GIORGI, W. A. B. **Kaizen** In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBLES JR., A. **Custos da Qualidade: uma estratégia para competição global.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROCCHI, C. A. **Comparação das atuais doutrinas e práticas operativas da contabilidade de Custos.** **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: v. 27, n. 92, p.10-18, jan/mar. 1998.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** São Paulo: USP, 1999. Tese de Doutorado.

ROCHA, W., MARTINS, E. A. **Custeio Alvo (“Target Costing”).** **Revista Brasileira de Custos.** São Leopoldo: v. 1, n. 1, p. 83-94, 1º semestre 1999.

ROEDEL, A., BEUREN, I. M. **Utilização do custeio baseado em atividades – ABC (Activity Based Costing) nas maiores empresas de Santa Catarina.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 25. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: [s.n.], 2001.

ROSS, S. A. et al. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995..

ROSENBERG, C. Nota alta. **Exame**. São Paulo: n.763, p. 34-45, 03/abril/2002.

_____. Nota alta. Disponível na internet: <http://www2.uol.com.br/exame/edatual/pgart_0301_270302_10040.html> [Capturado em 14/05/2002].

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 16.ed., rev., atual. e amp. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Introdução à economia**. 18. ed., reest., atual. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

SAKURAI, M. Target Costing and how to use it. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 3, n. 2, p. 39-50, Summer, 1989.

_____. Past and future of Japanese Management Accounting. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 9, n. 3, p. 21-30, Fall, 1995.

_____. Custeamento - Meta e como utilizá-lo. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: v. 27, n. 94, p. 22-35, Out. 1998.

_____. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SAMUELSON, P. A. **Introdução à análise econômica**. 8.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1975.

SANTOS, R. V. **Modelos de decisão para gestão de preços de venda**. São Paulo: USP, 1995. Dissertação de mestrado.

_____. Planejamento do "target-price" segundo o enfoque da gestão econômica. **Revista Brasileira de Custos**. São Leopoldo: v. 1, n. 1, p. 21-35, 1º semestre 1999.

SCARPIN, J. E. **Target costing e sua utilização como mecanismo de formação de preço de venda para novos produtos**. Londrina: UNOPAR, 2000. Dissertação de Mestrado.

SCARPIN, J. E. et. al. **Target costing: abordagem conceitual e histórica**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2000. 1 CD.

_____. O uso da engenharia de valor como instrumento de administração de Custos In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES, 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.

_____. Utilização do target costing e da engenharia de valor como instrumentos de gerenciamento de custos. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHANK, J. K., FISHER, J. Case study: target costing as a strategic tool. **Sloan Management Review**. Cambridge: v. 41, n.1, p. 73-82, fall 1999.

SHIM, E., SUDIT, E. F. How manufacturers price products. **Management Accounting**. Montvale: v. 76, n. 8, p. 37, Feb 1995.

SIEGEL, G. What do management accountants do? **Strategic Finance**. Montvale: v.82, n.1, p. 85-86, Jul. 2.000.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing industrial: Fundamentos para a ação business to business**. São Paulo: Atlas, 1992.

SNODGRASS, T. J. Function Analysis and Quality Management. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA SOCIETY OF AMERICAN VALUE ENGINEERS (SAVE), 1993, Fort Lauderdale. **Anais...** Fort Lauderdale: [s.n.], 1993.

SOUZA, M. A. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. São Paulo: USP, 2001. Tese de Doutorado.

TANAKA, M., SAKAI, H., KOSHIBA, T. A New Assigning Method of Manufacturing Cost Target to Product Components by Using the Function Evaluation of Customers. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA SOCIETY OF AMERICAN VALUE ENGINEERS (SAVE), 1997, Seattle. **Anais...** Seattle: [s.n.], 1997.

TANAKA, Takao. Target Costing at Toyota. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 7, n. 1, p. 3-11, Spring, 1993.

_____. Kaizen budgeting: Toyota's Cost-Control System under TQT. **Journal of Cost Management**. Boston: v. 8, n. 3, p. 56-62, Fall, 1994.

TANI, T. Interactive control in target cost management. **Management Accounting Research**. Orlando: V. 6, n. 4, p. 399-414, dezembro de 1995.

TARGET costing gives HP better control over supplier costs. **Supplier Selection & Management Report**. New York: v. 00, n. 12, p. 1, dec. 2000.

TEIXEIRA, F. S., HANSEN, J. E. O processo de target costing no auxílio à sobrevivência empresarial: estudo de caso da Damaso Ltda. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, 1., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: B2 Automação de Eventos, 2001. 1 CD.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDANO, D. S. Aplicación de programas de reducción de costes: algunas cuestiones relativas a la fijación de objetivos y su control. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS / CENTRO DE COMPUTAÇÃO DE SÃO CARLOS. **Diretrizes para apresentação de Teses e Dissertações à USP: documento eletrônico ou impresso**. São Paulo: SIBi/USP, 2001.

VANDERBERCK, E. J. & NAGY, C. F. **Contabilidade de custos**. 11.ed. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

VARTANIAN, G. H. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica**. São Paulo: USP, 2000. Dissertação de mestrado.

VASCONCELOS, M. T. C. **Modelo para avaliação de desempenho: uma aplicação à atividade de extensão universitária**. São Paulo: USP, 1999. Tese de Doutorado.

WALKER, M. Attribute based costing: For decision making. **Management Accounting**. London: v. 77, n. 6, p. 18-22, Jun. 1999.

WARREN, C. S., REEVE, J. M., FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

WEBER, M. Target costing: an integration of strategic efforts. **International Journal of Strategic Cost Management**. Akron: v. 1, n. 4, p. 33-47, spring 1999.

WELFLE, B., KELTYKA, P. Global competition: the new challenge for management accountants. **Ohio CPA Journal**. Columbus: v. 59, n. 1, p. 30-36, jan/mar 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WORTHY, F. S. Japan's Smart Secret Weapon. **Fortune**. New York: v. 124, n. 4, p. 48-51, August, 12, 1991.

YOSHIKAWA, T., INNES J. MITCHEL, F. A Japanese case study of functional cost analysis. **Management Accounting Research**. Londres: v. 6, n. 4, p. 415-432, dezembro de 1995.

ZORZAL, L. **Sistemas de custos em Instituições Particulares de Ensino – Estudo de caso**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993. Dissertação de Mestrado.

APÊNDICES

A – Questionário aplicado nos alunos	164
B – Questionário aplicado nas Instituições de Ensino	170
C – Lista de Escolas de Minas Gerais para as quais foram enviados questionários e respectivos e-mails	176
D – Entrevista com gestores do Unileste-MG	183
E – Modelo de Planilha de custos para cálculo de mensalidades dos cursos de Pós-graduação.	185
F– Consolidação do questionário aplicado nos alunos de Pós-graduação	187
G – Relação de atributos dos cursos de Pós-graduação, ativos envolvidos e itens de custos derivados	200
H – Valor de cada parcela de pagamento preferida por alunos em cada curso	203
I – Quantidade de parcelas preferidas por alunos em cada curso	204
J – Quantidade de alunos por turma	205
K – Atributos do curso de Administração Financeira	206
L – Pesquisa de preços de cursos de Pós-graduação junto às IES de MG	209

A – Questionário aplicado nos alunos**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

São Paulo-SP, março de 2002.

Prezado Aluno:

Tem a presente o objetivo de apresentar a V.a. o Sr. Jens Erik Hansen, aluno do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade desta Universidade de São Paulo, cujo trabalho de dissertação de mestrado encontra-se sob minha orientação.

A dissertação de mestrado do Sr. Hansen consiste em comprovar a eficácia da implementação do processo de *Target Costing* como instrumento de precificação e de gestão de custos e resultados em cursos de Pós-graduação. Para o levantamento dos dados necessários à pesquisa é que solicito encarecidamente a colaboração de V.Sas., preenchendo o questionário anexo.

Faço questão de salientar o compromisso ético do pesquisador: os dados levantados serão utilizados num experimento no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, passando por tratamento estatístico, sem revelação de suas fontes, sendo garantido o sigilo necessário.

Antecipadamente agradeço a colaboração de V. Sa.

Prof. Dr. Welington Rocha

Orientador

**Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – SP - CEP:
05508-100
Fone: (0xx11) 3818-5820**

I - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 - SEXO: Masculino Feminino

2 - FAIXA ETÁRIA: Abaixo de 25 anos
 De 26 a 30 anos
 De 31 a 35 anos
 De 36 a 40 anos
 Acima de 41 anos

3 - ESTADO CIVIL: Solteiro
 Casado ou vive com companheiro(a)
 Separado/Divorciado
 Viúvo(a)

4 - SUA FORMAÇÃO EM NÍVEL DE GRADUAÇÃO É:

5 - VOCÊ EXERCE ATIVIDADE PROFISSIONAL REMUNERADA? (Se tem mais de uma, considere a principal em termos de rendimentos)

Sim Você é: Profissional liberal ou Autônomo
 Assalariado – setor público
 Assalariado – setor privado
 Empresário

Não Você é: Aposentado
 Dona-de-casa
 Estudante
 Outro. Citar: _____

6 - NUMERE, EM ORDEM CRESCENTE, AS CINCO PRINCIPAIS ÁREAS DE SEU INTERESSE EM RELAÇÃO A CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO:

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Economia | <input type="checkbox"/> Finanças | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Vendas | <input type="checkbox"/> Contabilidade | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Comércio Exterior |
| <input type="checkbox"/> Engenharia | <input type="checkbox"/> Informática | <input type="checkbox"/> Filosofia | <input type="checkbox"/> Matemática |
| <input type="checkbox"/> Estatística | <input type="checkbox"/> Telecomunicações | <input type="checkbox"/> Agronomia | <input type="checkbox"/> Arquitetura |
| <input type="checkbox"/> Direito | <input type="checkbox"/> Jornalismo | <input type="checkbox"/> Comunicação | <input type="checkbox"/> Publ./Propaganda |
| <input type="checkbox"/> Psicologia | <input type="checkbox"/> Artes | <input type="checkbox"/> Ensino/Educação | <input type="checkbox"/> Medicina |
| <input type="checkbox"/> Odontologia | <input type="checkbox"/> Enfermagem | <input type="checkbox"/> Fonoaudiologia | <input type="checkbox"/> Fisioterapia |
| <input type="checkbox"/> Educação Física | <input type="checkbox"/> Veterinária | <input type="checkbox"/> Nutricionismo | <input type="checkbox"/> Serviço Social |
| <input type="checkbox"/> Ciências Biológicas | <input type="checkbox"/> Letras | <input type="checkbox"/> História | <input type="checkbox"/> Geografia |
| <input type="checkbox"/> Outro. Citar: _____ | | | |

7 - DAS OPÇÕES QUE VOCÊ ASSINALOU NA QUESTÃO 6, INDIQUE AS DUAS QUE MAIS SE RELACIONAM COM SUA PRINCIPAL ATIVIDADE PROFISSIONAL.

8 - INDIQUE QUAL CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO QUE ESTÁ FREQUENTANDO ATUALMENTE.

9 - SE TRABALHA, ASSINALE O NÍVEL DE CARGO QUE MAIS SE APROXIMA AO QUE VOCÊ EXERCE NA EMPRESA EM QUE TRABALHA?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Analista/Assistente | <input type="checkbox"/> Supervisão/Coordenação | <input type="checkbox"/> Consultor/Assessor |
| <input type="checkbox"/> Gerência Júnior | <input type="checkbox"/> Gerência Média | <input type="checkbox"/> Direção/Superint. |
| <input type="checkbox"/> Presid./Vice-Presid. | <input type="checkbox"/> Proprietário/Sócio | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

10 - ASSINALE SEU RENDIMENTO TOTAL INDIVIDUAL MENSAL (incluir salários, comissões, aluguéis, honorários, etc.):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$500,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 501,00 a R\$1.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$1.001,00 a R\$1.500,00 | <input type="checkbox"/> De R\$1.501,00 a R\$2.000,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$2.001,00 a R\$3.000,00 | <input type="checkbox"/> De R\$3.001,00 a R\$5.000,00 |
| <input type="checkbox"/> Mais de R\$5.000,00 | |

11 – ASSINALE A RENDA FAMILIAR TOTAL MENSAL (incluir salários, comissões, aluguéis, honorários, etc. de todas as pessoas de sua família que trabalham):

- [] Até R\$1.000,00 [] De R\$ 1.001,00 a R\$2.000,00
 [] De R\$2.001,00 a R\$3.000,00 [] De R\$3.001,00 a R\$4.000,00
 [] De R\$4.001,00 a R\$6.000,00 [] De R\$6.001,00 a R\$10.000,00
 [] Mais de R\$10.000,00

12 – NÚMERO DE MEMBROS DE SUA FAMÍLIA: _____

13 – VOCÊ TEM MICROCOMPUTADOR EM CASA?

- [] Sim [] Não

14 – VOCÊ POSSUI CONEXÃO COM A INTERNET?

- [] Não
 [] Sim. Onde? [] Casa [] Trabalho [] Ambos

15 – ASSINALE COM UM X OS ITENS CORRESPONDENTES A SEUS HÁBITOS DE LEITURA.

<i>FREQUÊNCIA</i>	<i>LIVROS</i>	<i>JORNAIS</i>	<i>REVISTAS</i>
Lê freqüentemente			
Lê semanalmente			
Lê raramente			
Não lê			

16 – FREQUENTA OU FREQUENTOU OUTRO (S) CURSO(S) DE PÓS-GRADUAÇÃO?

- () Não
 () Sim. Citar:
 Nome do curso: _____ Instituição: _____ Ano: _____
 Nome do curso: _____ Instituição: _____ Ano: _____

17 – ASSINALE O PRINCIPAL MOTIVO QUE LEVOU VOCÊ A FREQUENTAR O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO QUE ESTÁ CURSANDO:

- () Perspectivas de crescimento pessoal e profissional
 () Busca de novos conhecimentos
 () Necessidade de aperfeiçoamento profissional
 () Preço do curso
 () Notoriedade/reputação da Instituição educacional
 () Por iniciativa da empresa
 () Outro motivo. Citar: _____

18 – O CURSO ESTÁ SENDO CUSTEADO:

- () Integralmente por você
 () Integralmente pela empresa
 () Compartilhado com a empresa

19 – QUANTO AO PREÇO DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO, VOCÊ ESTARIA DISPOSTO A PAGAR NO MÁXIMO PARCELAS MENSAIS :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$200,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 201,00 a R\$ 300,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 301,00 a R\$ 400,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 401,00 a R\$ 500,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 501,00 a R\$ 600,00 | <input type="checkbox"/> De R\$ 601,00 a R\$ 700,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$ 701,00 a R\$ 800,00 | <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 800,00 |

20 – QUANTO AO NÚMERO DE PARCELAS, VOCÊ PREFERE PAGAR O CURSO:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Em uma única parcela | <input type="checkbox"/> De duas a cinco parcelas |
| <input type="checkbox"/> De seis a dez parcelas | <input type="checkbox"/> Em doze parcelas |
| <input type="checkbox"/> De treze a quinze parcelas | <input type="checkbox"/> Em mais de quinze parcelas |

II - CARACTERÍSTICAS DO CURSO

21 – O APROVEITAMENTO DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DEPENDE DE VÁRIOS FATORES. UM DELES SE REFERE AO NÚMERO DE ALUNOS EM SALA DE AULA. MARQUE A OPÇÃO QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS ADEQUADA EM TERMOS DE APROVEITAMENTO DIDÁTICO E DA RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO:

- () até 20 alunos
 () de 21 a 30 alunos
 () de 31 a 40 alunos
 () de 41 a 50 alunos
 () mais de 50 alunos

22 – OS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DEVEM FUNCIONAR EM HORÁRIOS COMPATÍVEIS COM A DISPONIBILIDADE E CONVENIÊNCIA DOS ALUNOS. MARQUE A OPÇÃO QUE VOCÊ CONSIDERA A MELHOR.

- () Aulas concentradas na sexta-feira (noite) e sábado (manhã)
 () Aulas concentradas na sexta-feira (noite) e sábado (manhã e tarde)
 () Aulas ministradas em finais de semana, intercalados
 () Aulas distribuídas durante a semana (de segunda a sexta-feira)
 () Aulas distribuídas durante a semana (em dias alternados)
 () Aulas intensivas ministradas em períodos de férias escolares

23 – OS ITENS ABAIXO SE REFEREM A DIFERENTES ASPECTOS QUE COMPÕEM A OFERTA DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO. PROCURE AVALIAR, CUIDADOSAMENTE, A IMPORTÂNCIA RELATIVA DE CADA UM DOS ITENS, ASSINALANDO COM UM “X” O QUADRO CORRESPONDENTE AO VALOR ATRIBUÍDO POR VOCÊ. TOMAR COMO REFERÊNCIA A SEGUINTE ESCALA:

- 4 – Muito importante
 3 – Importante
 2 – Pouco importante
 1 – Dispensável .

Itens	4	3	2	1
1. Infra-estrutura				
• Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteira confortável, etc)				
• Biblioteca (com bibliografia básica)				
• Recursos audiovisuais (retro-projetor, vídeo, canhão, flip-chart etc.)				
• Laboratórios adequados				
• Acesso à <i>internet</i>				
• Serviços de cópias				
• Auditório (para palestras)				
• Cantina / restaurante				
• Estacionamento				
• Segurança				
• Limpeza e higiene do ambiente				
• Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito etc.)				
• Serviços de primeiros socorros/enfermaria				
• Serviço de apoio e manutenção				
2. Curso				
• Experiência profissional do professor				
• Titulação dos professores				
• Cópia do material utilizado nas apresentações em sala				
• Carga horária com mais de 360 horas				
• Aulas presenciais				
• Aulas não presenciais (<i>internet</i> , vídeo conferência, etc.)				
• Fornecimento de livro indicado pelo professor				
• Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta etc.)				
3. Administração do Curso				
• Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)				
• Secretária específica para o curso				
• Qualidade dos serviços prestados pela secretaria				
• Contatos do professor com alunos extra-aulas				
• Cerimônia de abertura e encerramento do curso				
• Premiação por desempenho				
• Certificado				
• Apoio para comunicação (telefone, fax)				

DATA DO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

_____ / _____ / _____

B – Questionário aplicado nas Instituições de Ensino

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

São Paulo-SP, Março de 2002.

Ilustríssimo Sr... ..

DD Diretor do

Prezado Diretor:

Tem a presente o objetivo de apresentar a V.Sa. o Sr. Jens Erik Hansen, aluno do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade desta Universidade de São Paulo, cujo trabalho de dissertação de mestrado encontra-se sob minha orientação.

A dissertação de mestrado do Sr. Hansen consiste em comprovar a eficácia da implementação do processo de *Target Costing* como instrumento de precificação e de gestão de custos e resultados em cursos de Pós-graduação. Para o levantamento dos dados necessários à pesquisa é que solicito encarecidamente a colaboração de V.Sas., preenchendo o questionário anexo.

Faço questão de salientar o compromisso ético assumido pelo pesquisador: os dados levantados serão utilizados num experimento no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, passando por tratamento estatístico, sem revelação de suas fontes, sendo garantido o sigilo necessário.

Depois da avaliação final do trabalho pela Universidade de São Paulo, faremos chegar às suas mãos - sem qualquer ônus - um resumo dos principais resultados da pesquisa.

Segue o arquivo anexo contendo o questionário, e vai também o endereço eletrônico do mestrando para devolução das respostas: jenserik@uol.com.br. Este e-mail também pode ser utilizado para sanar quaisquer dúvidas ou obter esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa.

Antecipadamente agradeço a colaboração de V.As.

Prof. Dr. Wellington Rocha

Orientador

**Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – SP - CEP:
05508-100
Fone: (0xx11) 3091-5820**

Modelo de carta enviada pela internet junto com questionário para as IES.

Ao

Xxxxxxx Yyyyyyyyy

Caro Diretor,

Sou aluno do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo e encontro-me na fase de pesquisa para elaboração da Dissertação. O tema do meu trabalho consiste em comprovar a eficácia da implementação do processo de *Target Costing* como instrumento de precificação e de gestão de custos e resultados em cursos de Pós-graduação Lato Sensu.

Para levantamento dos dados necessários solicito encarecidamente a colaboração de V.Sa. preenchendo o questionário que segue em anexo. Acompanhando-o segue uma carta de apresentação do Professor Dr. Welington Rocha.

Solicito ainda que as respostas sejam enviadas por e-mail para o endereço: jenserik@uol.com.br

Qualquer dúvida quanto ao preenchimento do questionário pode ser sanada através do mesmo endereço eletrônico.

Desde já agradeço sua colaboração.

Jens Erik Hansen

Nome do Curso	Número atual de alunos matriculados	Carga Horária Total	Preço Total do Curso em R\$	Número máximo de Parcelas	Número de anos de existência do curso

DATA: ____/____/____

RESPONDA ÀS QUESTÕES ABAIXO, REFERENTES AOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO INICIADOS OU EM ANDAMENTO NO ANO DE 2002.

NOME DO CURSO: _____

1 – A Instituição fornece livros aos alunos de Pós-graduação deste curso?

Não Sim. Quantos por aluno? _____

2 – A Instituição fornece refeições/lanches aos alunos deste curso?

Não Sim

3 – A Instituição fornece transporte aos alunos deste curso?

Não Sim

4 – A Instituição promove palestras com personalidades de destaque dentro das atividades deste curso de Pós-graduação?

Não Sim.

5 – A Instituição proporciona aos alunos deste curso de Pós-graduação viagens e intercâmbios (com outras escolas e/ou empresas) dentro das atividades do mesmo?

Não Sim.

6 – A Instituição fornece brindes aos alunos deste curso de Pós-graduação?

Não Sim

7 – Qual é o número médio de alunos por sala de aula deste curso de Pós-graduação?

Menos de 15 15 a 20 21 a 25 26 a 30

31 a 35 36 a 40 41 a 45 Mais de 45

8 – Qual é a titulação dos professores deste curso de Pós-graduação?

100% de mestres e/ou doutores

80 a 99% de mestres e/ou doutores e 1 a 20% de especialistas

60 a 79% de mestres e/ou doutores e 21 a 40% de especialistas

40 a 59% de mestres e/ou doutores e 41 a 60% de especialistas

20 a 39% de mestres e/ou doutores e 61 a 80% de especialistas

1 a 19% de mestres e/ou doutores e 81 a 99% de especialistas

100% de especialistas

9 – Quais são os recursos didáticos disponíveis por sala para este curso?

Retro-projetor Data-show TV e vídeo Flip-chart

Quadro branco e pincel Quadro negro e giz

Outros. _____

10 – Quais os recursos didáticos disponíveis para os alunos deste curso de Pós-graduação?

Computadores. Quantos alunos por computador? _____

Impressoras. Quantos alunos por impressora? _____

Internet

Laboratório específico para o curso.

Qual(is)? _____

Outros.

C – Lista de Escolas de Minas Gerais para as quais foram enviados questionários e respectivos e-mails

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora
cesjf@cesjf.br

Centro Regional de Estudos em Ciências Humanas
funorte@connect.com.br

Centro Universitário de Belo Horizonte
nis@unibh.br

Centro Universitário de Ciências Gerenciais da Uma
una@una.br

Centro Universitário de Itajubá
wmaster@fepi.br

Centro Universitário do Leste de Minas Gerais
vestibular@unilestemg.br

Centro Universitário do Sul de Minas
comunicacao@unis.varginha.br

Centro Universitário do Triângulo
reitoria@unitmg.com.mg

Centro Universitário Fumec
fumec@fumec.br

Escola de Enfermagem Wenceslau Braz
eewb@eewb.br

Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
efoa@int.foa.br

Escola de Governo da Fundação João Pinheiro
egfjp@fjp.gov.br

Escola Federal de Engenharia de Itajubá
pdg@cpd.efei.br

Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Uberlândia
adrianonovaes@esamc.br

Escola Superior de Biologia e Meio Ambiente
fevasf@nwm.com.br

Escola Superior de Educação Física de Muzambinho
esefm@muzambinho.psi.br

Faculdade Batista de Minas Gerais
coordenacaofbmg@uol.com.br

Faculdade Brasileira de Informática
diretoria@fabrai.br

Faculdade de Administração de Curvelo
fac-adm@centercom.com.br

Faculdade de Administração de Governador Valadares
fagv@fagv.com.br

Faculdade de Administração e Informática
fai@fai-mg.br

Faculdade de Agronomia e Zootecnia de Uberaba
fazu@fazu.br

Faculdade de Ciências Contábeis de Ponte Nova
facco@pontenet.com.br

Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho
secfac@machadosobrinho.com.br

Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unai
factu@factu.br

Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro
fcetm@fcetm.br

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de São Sebastião do
Paraíso
faceacadm@paraisonet.com.br

Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Varginha
catandugas-faceca@fepesmig.br

Faculdade de Ciências Humanas de Curvelo
facic@facic.br

Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo
fcdppl@cyberpl.com.br

Faculdade de Ciências Humanas do Vale do Piranga
fach@pontenet.com.br

Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Vianna Júnior
facdir@viannajr.com.br

Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais
fcmmg@fcmmg.br

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas
facesm-secretaria@facesm.br

Faculdade de Direito de Conselheiro Lafaiete
fdcl@utranet.com.br

Faculdade de Direito do Sul de Minas
facdireito@uol.com.br

Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce
info@fadivale.com.br

Faculdade de Engenharia de Agrimensura de Minas Gerais
feamig@feamig.br

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais
fead@fead.br

Faculdade de Filosofia da Companhia de Jesus
isices.bhz@zaz.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araguari
funec@rapidanet.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Boa Esperança
fafibe@benet.psi.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cataguases
fafic@cataguasesnet.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Congonhas
fafic@conett.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Manhuaçu
fafima@soft-hard.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
fasf@catedralnet.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Profª Nair Fortes Abu-Merhy
feap@net.em.com.br

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Santa Marcelina
fafism@asatnet.com.br

Faculdade de Medicina de Itajubá
secretaria@aisi.projesom.com.br

Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro
fmtm@mednet.com.br

Faculdade de Pará de Minas
fapam@nwm.com.br

Faculdade de Sabará
soecs@globalsite.com.br

Faculdade de Turismo de Santos Dumont
factursd@snet.com.br

Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte
estacio@bh.estacio.br

Faculdade Federal de Odontologia de Diamantina
fafeod@fafeod.br

Faculdade Metodista Granbery
faculdade@granbery.com.br

Faculdade Presbiteriana Gammon
unigammon@lavras.br

Faculdade Promove de Minas Gerais
faculdade@promove.br

Faculdade Santa Marta
info@faculdadesantamarta.br

Faculdade Tecsoma
soma@ada.com.br

Faculdade Ubaense Ozanam Coelho
barbieri@estaminas.com.br

Faculdades do Oeste de Minas
info@fadom.br

Faculdades Integradas de Caratinga
ssep@ssep.com.br

Faculdades Integradas de Patrocínio
fip@fip.edu.br

Faculdades Integradas do Alto Paranaíba
fiap@fiap.br

Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix
assessoria@ihendrix.br

Faculdades Milton Campos
secretaria@mcampos.br

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira
geral@funcesi.br / secretaria@funcesi.br

Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais
utramig@mg.gov.br

Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei
Weber@funrei.br

Fundação Educacional Comunitária Formiguense
fuom@fuom.br

Fundação Educacional de Caratinga
facic@funec.br

Fundação Educacional de Machado
fem@femnet.com.br

Fundação Educacional do Nordeste Mineiro
fenord@cdlto.com.br

Fundação Educacional Guaxupé
secretaria@fundeg.br

Fundação Educacional Monsenhor Messias
femm@net.em.com.br

Instituição Ituramense de Ensino Superior
fama@enetec.com.br

Instituto de Ciências Sociais e Humanas
ceiva@comnt.com.br

Instituto de Ensino Superior de João Monlevade
funcec@funcec.br

Instituto de Ensino Superior João Alfredo de Andrade
ijaa@ijaa.br

Instituto Nacional de Telecomunicações
informa@inatel.br

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
centinfo@pucminas.br

Sociedade Sul Mineira de Educação e Cultura
fafiouro@overnet.com.br

Unicentro Newton Paiva
unicentro@newtonpaiva.br

Universidade de Itaúna
uit@uit.br

Universidade de Pouso Alegre
unipa@unipa.br

Universidade de Três Corações
pseletivo@unincor.br

Universidade de Uberaba
uniube@uniube.br

Universidade do Estado de Minas Gerais
uemg@uemg.br

Universidade Estadual de Montes Claros
ascom@unimontes.br

Universidade Federal de Lavras
proad@ufla.br

Universidade Federal de Minas Gerais
reitor@reitoria.ufmg.br

Universidade Federal de Juiz de Fora
vest@vestibular.ufjf.br

Universidade Federal de Ouro Preto
prograd@prograd.ufop.br

Universidade Federal de Uberlândia
reitoria@ufu.br

Universidade Federal de Viçosa
copeve@mail.ufv.br

Universidade Presidente Antônio Carlos
unipac@uai.com.br

Universidade Vale do Rio Doce
dcm@univale.br

D – Entrevista com gestores do Unileste-MG

Prezado Sr (a)

Este questionário tem por objetivo verificar em relação a um curso de Pós-graduação: (a) como são estabelecidos os preços; (b) como é definida a margem de lucro.

Estas informações serão objeto de análise na minha dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade pela USP sob o tema “Avaliação e análise da aplicação do *target costing* em cursos de Pós-graduação de Instituições de Ensino Superior”, na medida em que as mesmas não coloquem em risco a imagem da instituição.

Sinceros agradecimentos.

Jens Erik Hansen

- 1) Como é estabelecido o valor das mensalidades dos cursos de Pós-graduação do Unileste-MG?

- 2) Quem define o preço das mensalidades dos cursos de Pós-graduação no Unileste-MG?

3) Como é definida a margem de lucro desejada ou requerida para um determinado curso de Pós-graduação do Unileste-MG?

4) O percentual da margem de contribuição (diferença entre preço de mensalidades e custos variáveis) prevê uma parcela para cobrir o valor de outros custos e despesas não contemplados na planilha de custos?

E – Modelo de Planilha de custos para cálculo de mensalidades dos cursos de Pós-graduação.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS GERAIS – Unileste-MG

PLANILHA DE CUSTOS – ANO 200__

Curso de Pós Graduação : _____

Carga Horária:

Horário:

DESPESAS COM PESSOAL		
Professor (360 x ____)		
Coordenador (120 x ____)		
Acompanhamento monográfico (60x ____)		
Sub Total		
Encargos sociais 35%		
Secretária (15 x ____ x 1,62)		
TOTAL DE DESPESAS PESSOAL		
DESPESAS GERAIS DIRETAS		
Apostilas		
Material de consumo		
Transporte		
Transporte interno		
Hospedagem/alimentação		
Divulgação, certificados, convites		
Café		
Correio		
TOTAL DE DESPESAS GERAIS		
SUB TOTAL		
X % TA (Taxa de Administração)		
Y % TU (Taxa de utilização)		
Z % margem financeira		
TOTAL		
PREÇO POR ALUNO (30)		
VALOR DAS PARCELAS		

Instruções para preenchimento:

Professor – Carga horária do curso X valor da hora-aula paga ao professor.

Coordenador – Um terço da carga horária do curso X valor da hora-aula paga ao professor.

Acompanhamento monográfico – Um sexto da carga horária do curso X valor da hora-aula paga ao professor.

Sub Total – Soma de valor de professor + Coordenador + acompanhamento monográfico.

Encargos Sociais – Sub total X 34,5% (INSS, FGTS, PIS, não sendo incluída provisão para férias e décimo terceiro salário, já que os professores são contratados apenas para ministrar aulas por um período menor que 15 dias)

Secretária – 1/3 do salário da secretária X 1,62% de Encargos sociais (incluí provisão para férias e décimo terceiro salário)

Despesas Diretas – este item inclui um cálculo dos itens que se espera gastar com o curso em termos de material, transporte, hospedagem, alimentação, divulgação, correio e *coffee break*.

SUB TOTAL – soma do total de despesas com pessoal com total de despesas gerais.

TA – Taxa de administração – destinada a cobrir as despesas e os custos não identificados diretamente com o curso e relacionados à administração e controle acadêmico do mesmo. São incluídas nesta taxa, as despesas da Coordenação Geral dos cursos de Pós-graduação, da Diretoria Geral da Instituição, serviços de contabilidade, de finanças, administração, controle de secretaria, telefone, suporte acadêmico, de informática e etc.

TU – Taxa de utilização – destinada a cobrir custos relacionados à utilização da estrutura física da Instituição no que diz respeito ao curso que se está planejando. São incluídos nesta taxa os custos relacionados à depreciação das salas, móveis e equipamentos utilizados, bem como a manutenção e conservação, limpeza, energia e água dos mesmos.

Margem Financeira – Taxa que corresponde às ambições da Instituição no que diz respeito ao resultado desejado para o curso que se está planejando.

TOTAL – Sub total mais percentuais destinados a TA, TU e margem financeira.

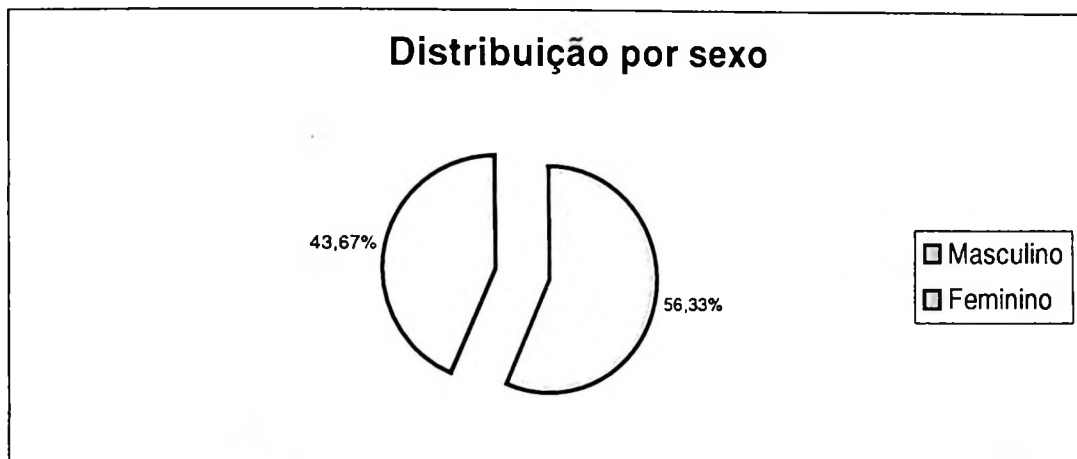
Preço por aluno – Corresponde ao valor que cada aluno deve pagar pelo curso e o cálculo é feito dividindo-se o total pelo número de alunos previstos para o curso.

Valor das parcelas – valor obtido mediante a divisão do preço por aluno pelo número de parcela a serem pagas pelos alunos.

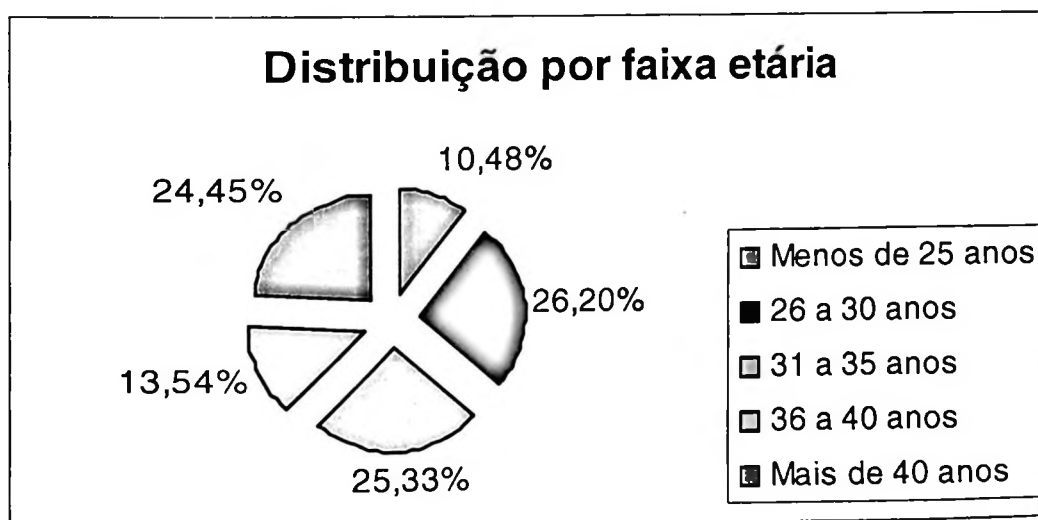
F – Consolidação do questionário aplicado nos alunos de Pós-graduação

1) Sexo:

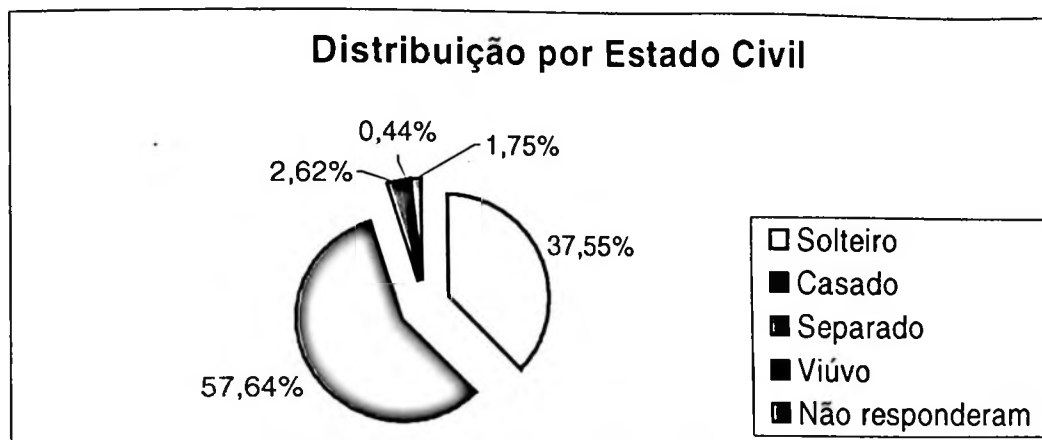
A pesquisa constatou que 56,33% dos alunos matriculados são do sexo masculino, e 43,67% são do sexo feminino.



2) Faixa etária



3) Estado civil

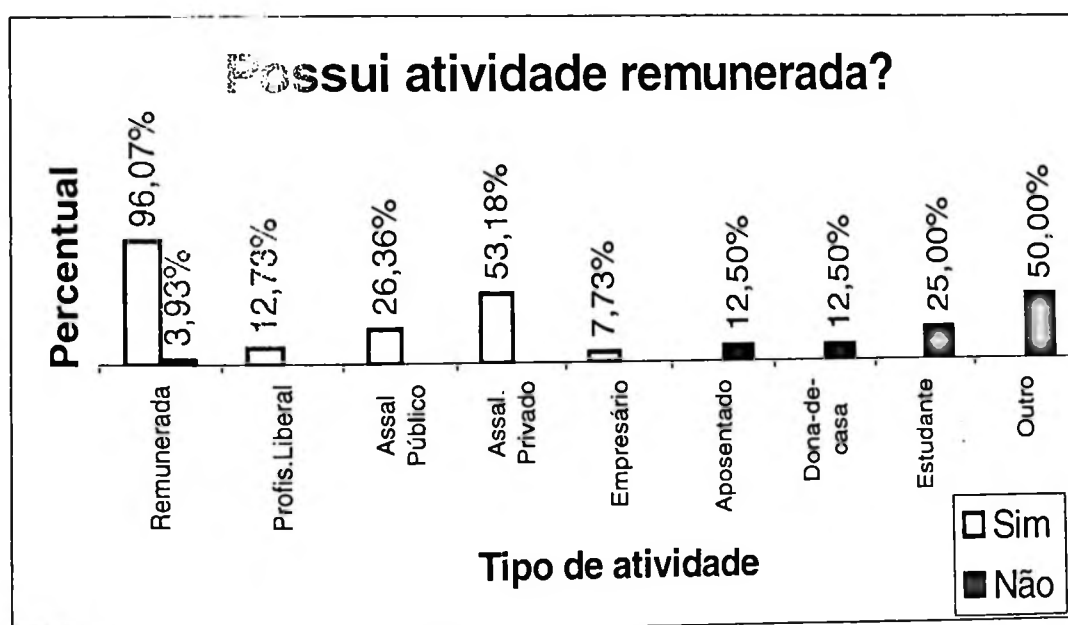


4) Formação acadêmica em nível de graduação

Formação acadêmica em nível de graduação	
Ciências Contábeis	14,51%
Engenharia	20,00%
Letras	1,18%
Administração	18,82%
Direito	11,37%
Pedagogia	9,41%
Economia	0,31%
Educação Física	7,45%
Ciências Das Computação	1,96%
Tecnologia em Informática	0,39%
Matemática	1,18%
Física	0,78%
Ciências Físicas e Biológicas	0,39%
Geografia	0,39%
Ciência Social	0,39%
Arquitetura	0,39%
S. Social	0,39%
Psicologia	1,57%
Enfermagem	1,18%
Não Responderam	7,84%

5) Atividade profissional remunerada

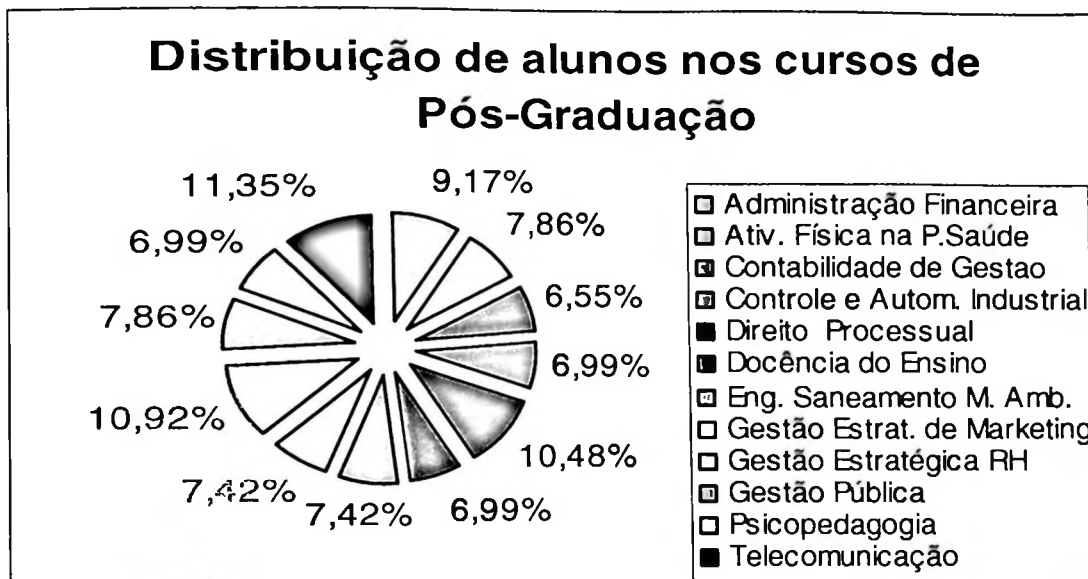
- Dos entrevistados 96,07% exercem atividade remunerada, e apenas 3,49% não exercem atividades remuneradas e 0,44% não responderam.
- Dos que exercem atividade remunerada, constatou-se a seguinte distribuição: 12,73% são profissionais liberais; 26,36% são assalariados do setor público; 51,18% são assalariados do setor privado; 7,73% são empresários;
- Dos alunos que não exercem atividade remunerada estão assim distribuídos: 12,50% são aposentados; 12,50% são donas-de-casa; 25,00% são estudantes e 50,00% em outro tipo de classificação não especificada.



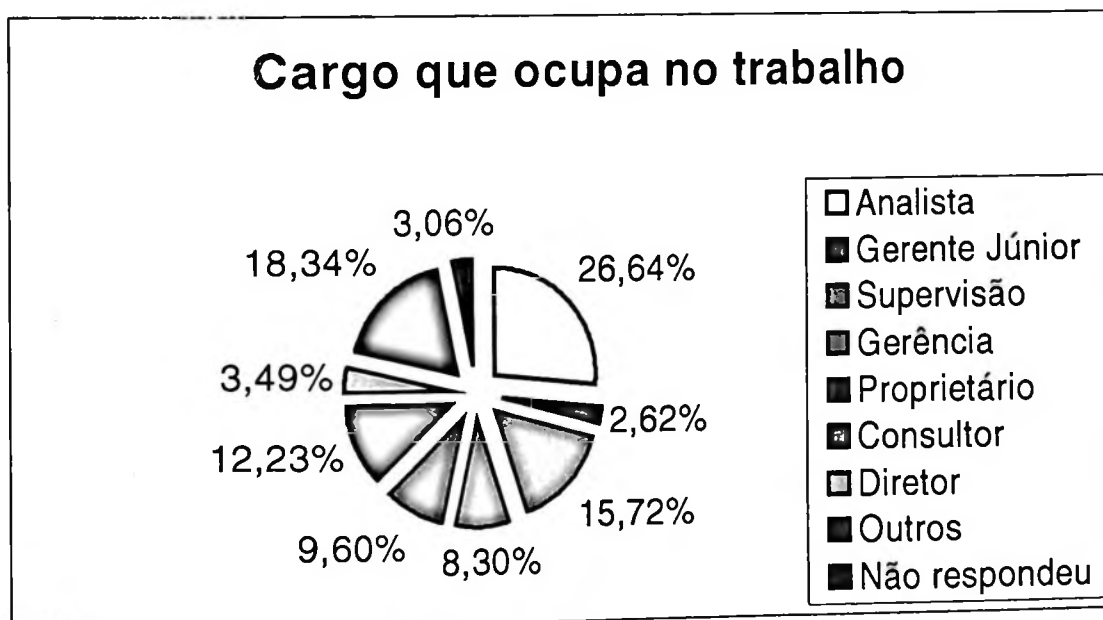
7 - Das opções que você assinalou na questão 6, indique as duas que mais se relacionam com sua principal atividade profissional.

Curso	Administração Financeira	Atividade Física na Promoção da Saúde	Contabilidade de Gestão	Controle e automação industrial	Direito Processual	Docência do Ensino	Eng. Saneamento e Meio Ambiente	Gestão Estratégica de Marketing	Gestão Estratégica RH	Gestão Pública	Psicopedagogia	Telecomunicação	total	percentual
Administração	13	0	5	1	2	2	3	4	12	7	0	3	52	11,35%
Arquitetura	3	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	1	10	2,18%
Arquitetura	0	0	0	16	0	1	14	0	0	2	0	14	47	10,26%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,22%
Arquitetura	0	0	0	0	21	1	0	0	0	4	0	0	26	5,68%
Arquitetura	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	14	0	19	4,15%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arquitetura Física	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	3,06%
Arquitetura B Biológicas	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,87%
Arquitetura	4	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	7	1,53%
Arquitetura	3	0	12	0	3	0	0	0	0	3	0	0	21	4,59%
Arquitetura	1	0	1	10	3	2	4	0	0	0	0	9	30	6,55%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	5	1,09%
Arquitetura	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0,44%
Arquitetura	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0,44%
Arquitetura	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0,44%
Arquitetura	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0,44%
Arquitetura	12	0	11	0	0	0	0	4	1	3	0	1	32	6,99%
Arquitetura	3	1	1	0	3	3	3	2	23	5	3	0	47	10,26%
Arquitetura	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	0,66%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0,44%
Arquitetura	0	2	0	0	2	1	0	1	0	1	1	1	9	1,97%
Arquitetura Educação	0	7	0	2	2	12	0	1	5	0	12	2	43	9,39%
Arquitetura Biologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arquitetura Socialismo	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,44%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,22%
Arquitetura	2	0	0	0	1	1	0	12	3	0	0	1	20	4,37%
Arquitetura exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,22%
Arquitetura	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	4	0,87%
Arquitetura Comunicações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	13	2,84%
Arquitetura Propaganda	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0,44%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arquitetura	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,66%
Arquitetura Social	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	3	0,66%
Arquitetura	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,22%
Arquitetura	0	1	0	2	0	1	2	0	0	4	0	1	11	2,40%
Arquitetura	0	2	0	0	3	0	2	2	0	3	0	5	17	3,71%
Arquitetura	42	36	30	32	48	32	34	34	50	36	32	52	458	100,00%

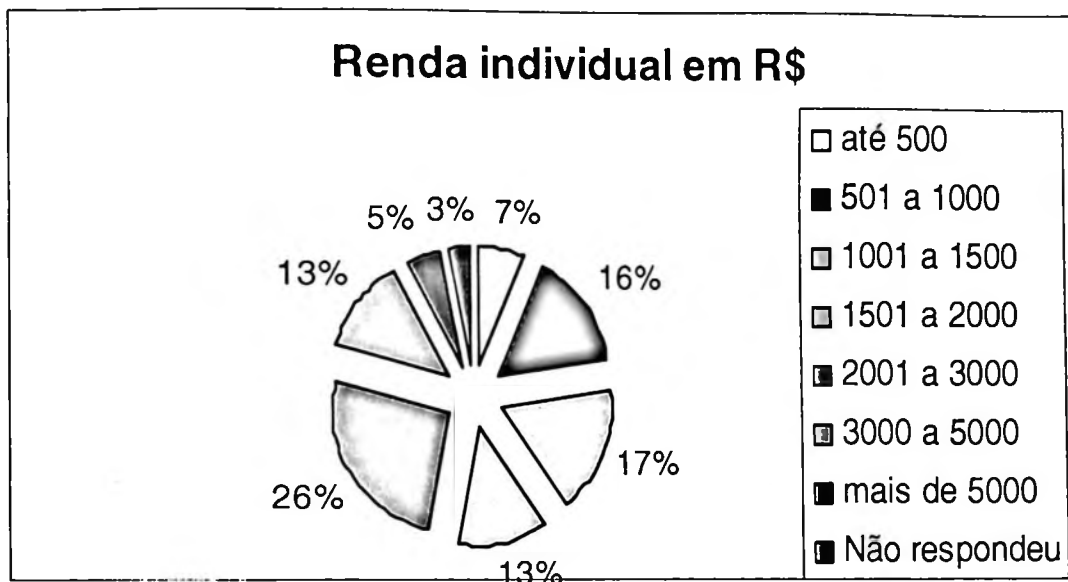
8 - Indique qual curso de Pós-graduação que está freqüentando atualmente



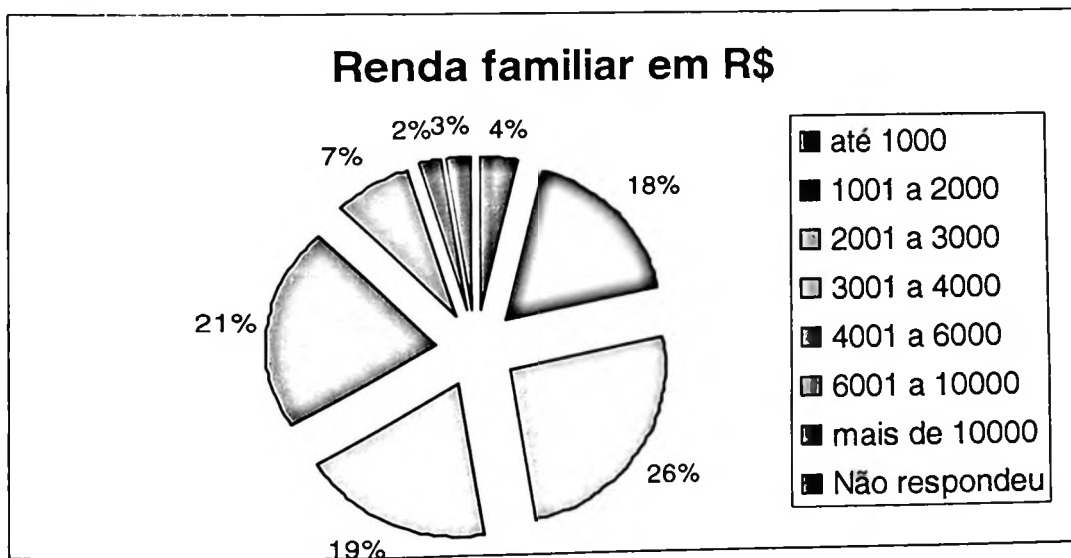
9 - Se trabalha, assinale o nível de cargo que mais se aproxima ao que você exerce na empresa em que trabalha?



10 – Assinale seu rendimento total individual mensal (incluir salários, comissões, aluguéis, honorários, etc.):

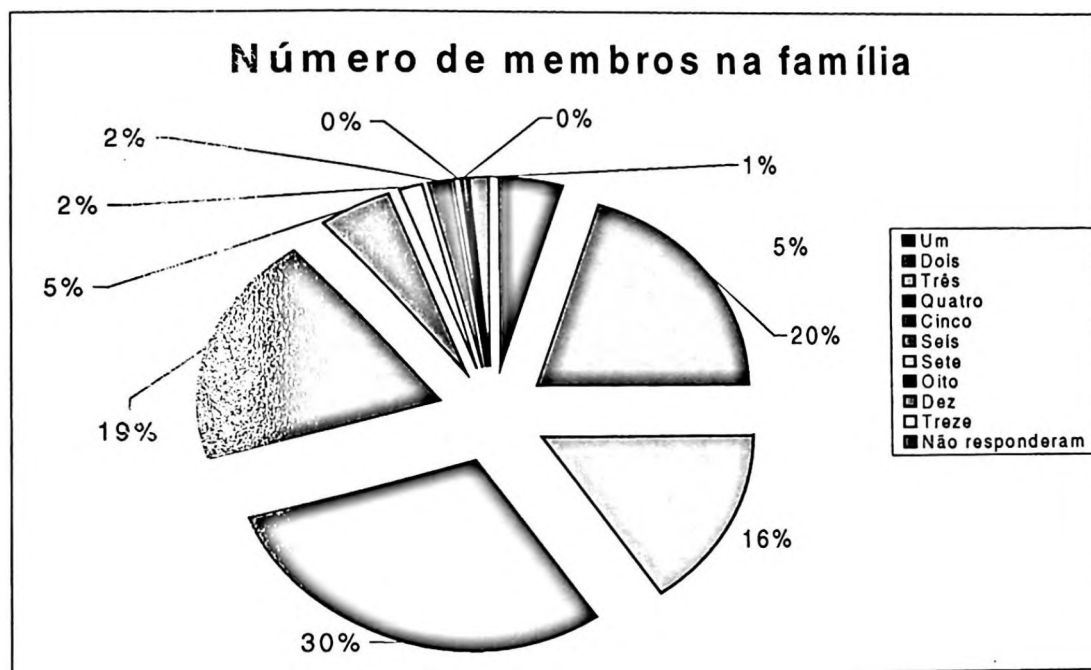


11 – Assinale a renda familiar total mensal (incluir salários, comissões, aluguéis, honorários, etc. de todas as pessoas de sua família que trabalham):



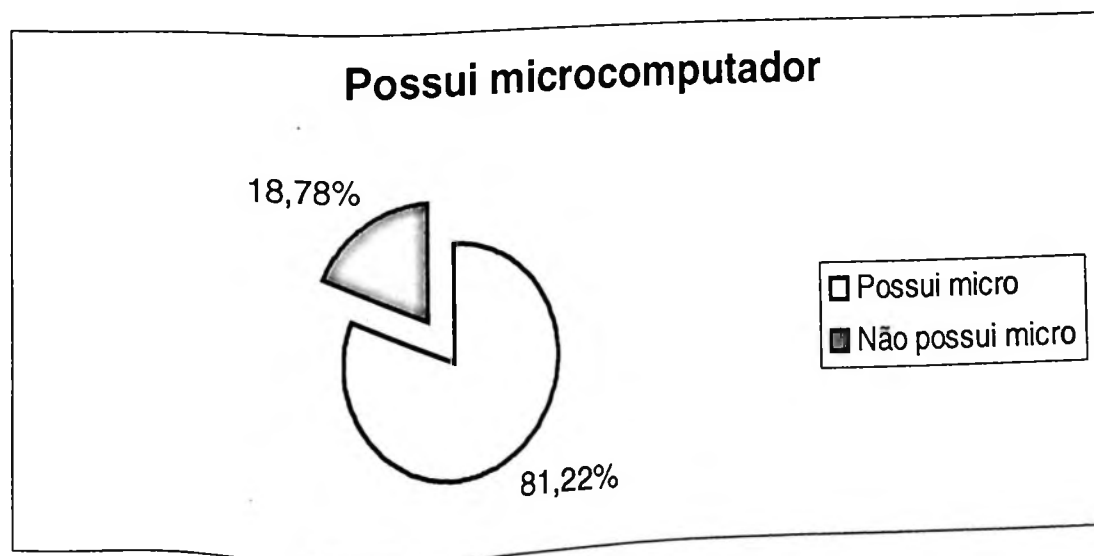
12 – Número de membros de sua família:

Constatou-se que 4,80% das famílias possuem apenas um membro; 20,09% possuem dois membros; 15,72% possuem três membros; 29,69% possuem 4 membros; 19,21% possuem cinco membros; 4,80% possuem seis membros; 1,75% possuem sete membros; 0,44% possuem oito membros; 0,44% possuem dez membros e 0,44% possuem treze membros, onde 1,31% da amostra não respondeu a pergunta.

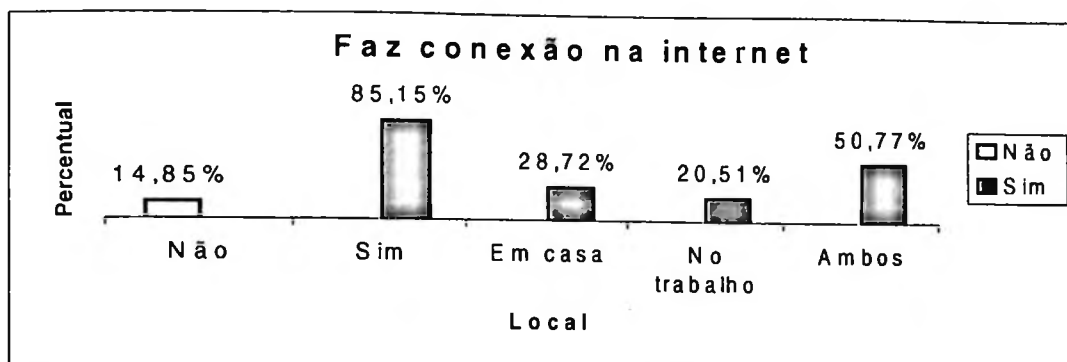


13 – Você tem microcomputador em casa?

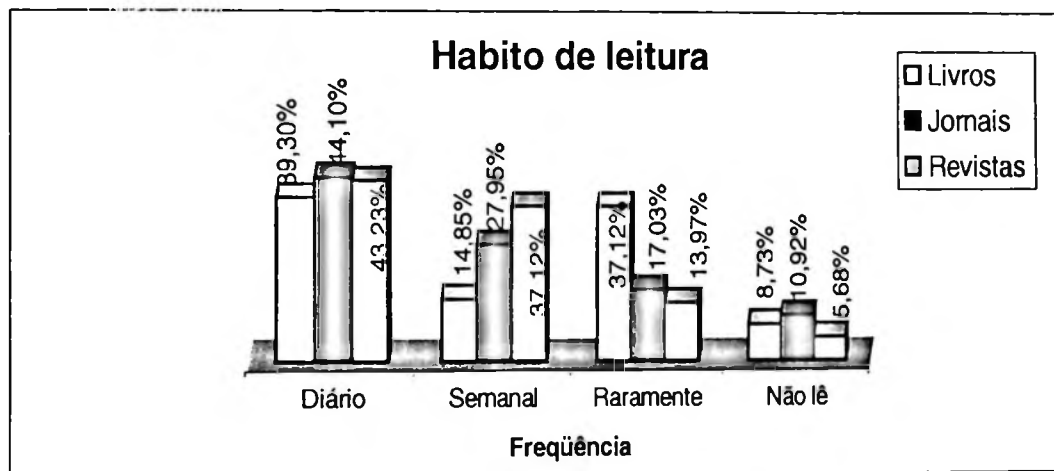
Constatou-se que 81,22% dos alunos entrevistados possuem computador em casa e 18,78% não possuem computador em casa.



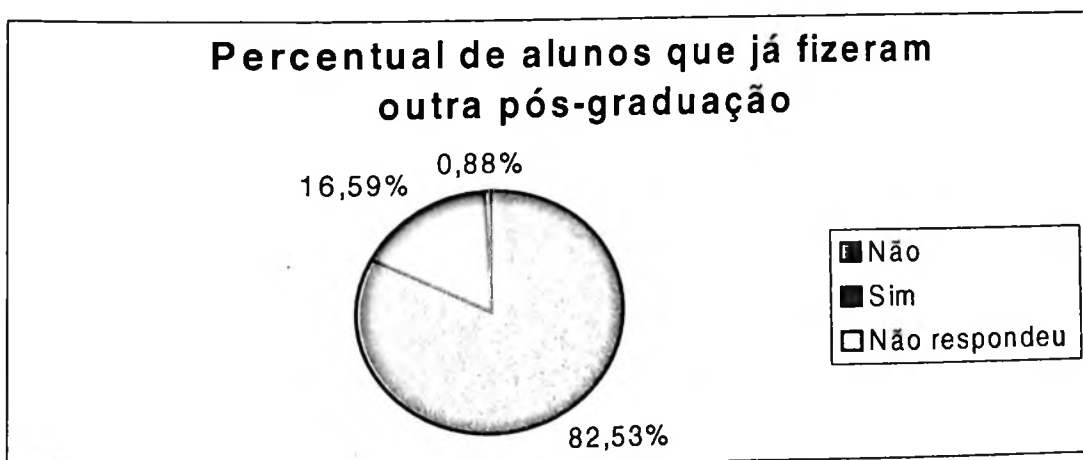
14 – Você possui conexão com a internet?



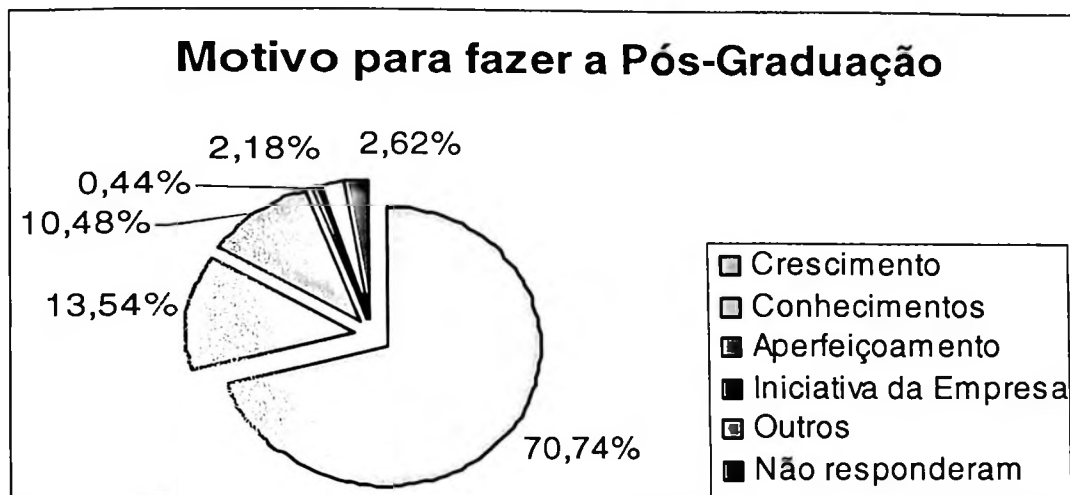
15 – Assinale com um x os itens correspondentes a seus hábitos de leitura.



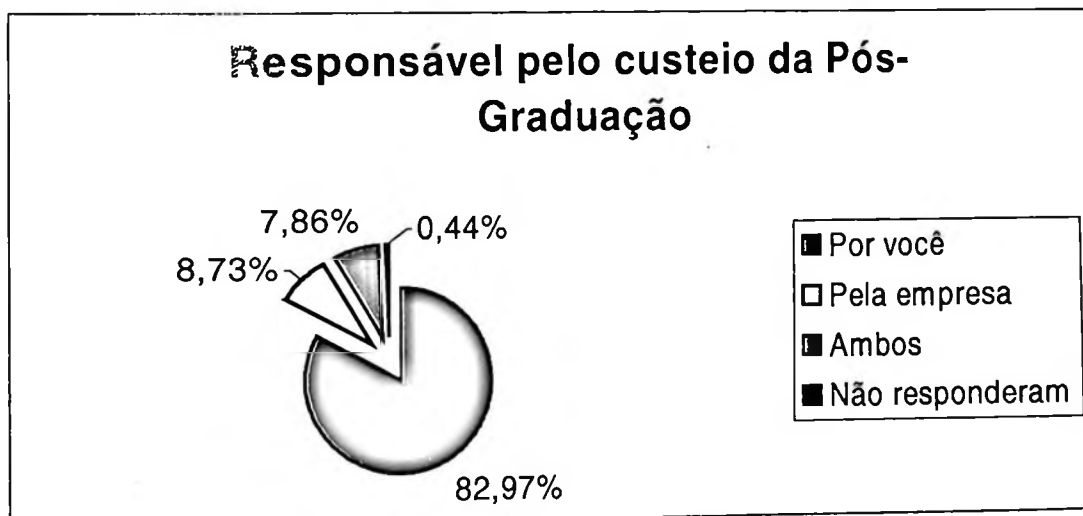
16 – frequenta ou frequentou outro (s) curso(s) de Pós-graduação?



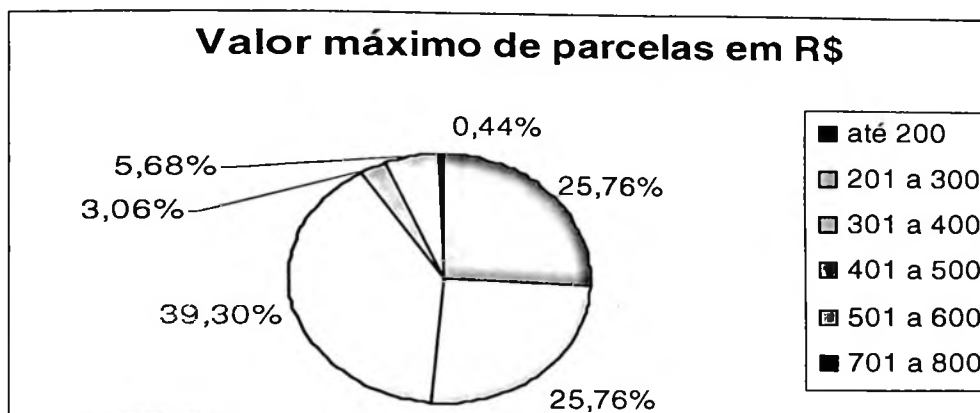
17 – Assinale o principal motivo que levou você a frequentar o curso de Pós-graduação que está cursando:



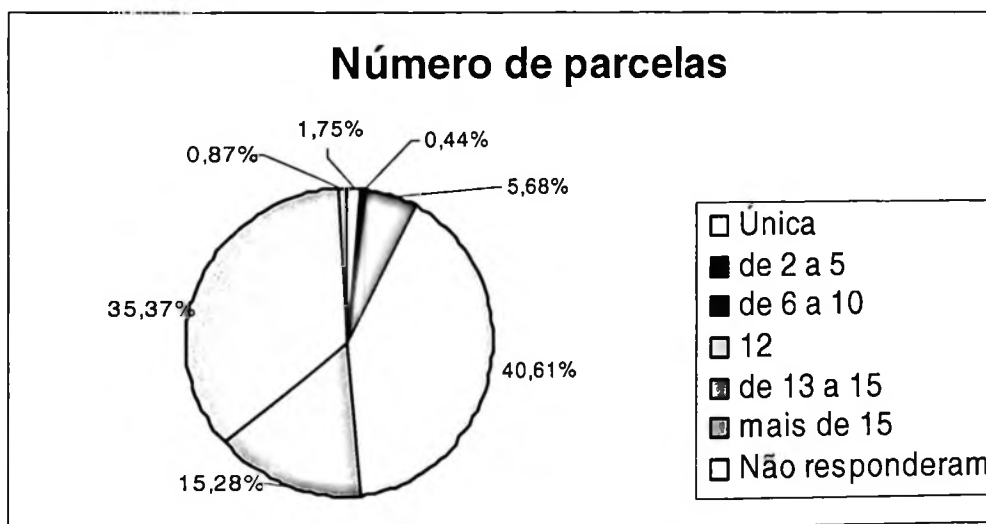
18 – o curso está sendo custeado:



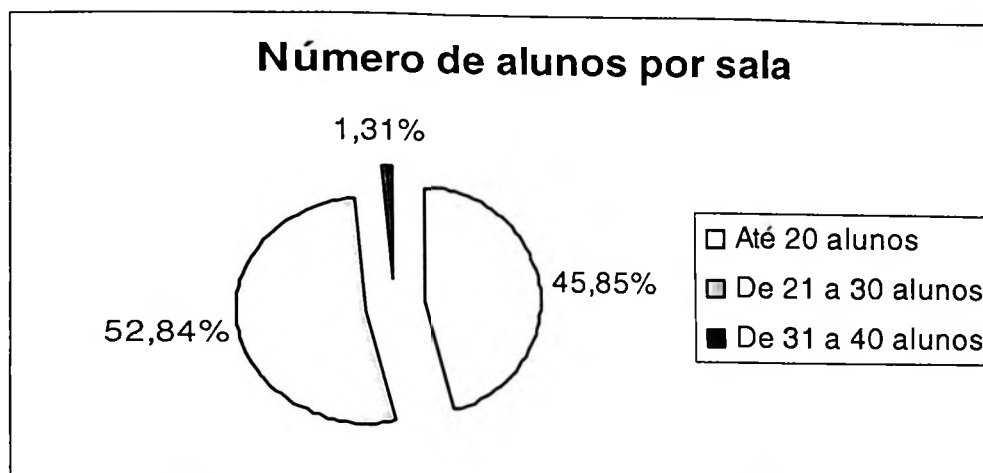
19 – quanto ao preço de um curso de Pós-graduação, você estaria disposto a pagar no máximo parcelas mensais :



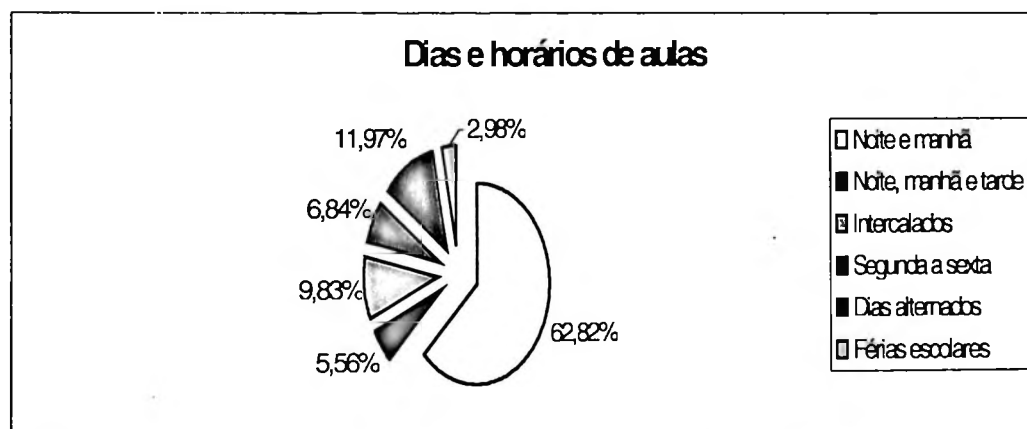
20 – Quanto ao número de parcelas, você prefere pagar o curso:



21 – O aproveitamento de um curso de Pós-graduação depende de vários fatores. um deles se refere ao número de alunos em sala de aula. Marque a opção que você considera mais adequada em termos de aproveitamento didático e da relação custo benefício:



22 – Os cursos de Pós-graduação devem funcionar em horários compatíveis com a disponibilidade e conveniência dos alunos. Marque a opção que você considera a melhor.



23 – Os itens abaixo se referem a diferentes aspectos que compõem a oferta de cursos de Pós-graduação. Procure avaliar, cuidadosamente, a importância relativa de cada um dos itens, assinalando com um “x” o quadro correspondente ao valor atribuído por você. tomar como referência a seguinte escala:

- 4 – Muito importante
- 3 – Importante
- 2 – Pouco importante
- 1 – Dispensável

Itens	4	3	2	1	Não Respondeu	Total
1. Infra-estrutura						
Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteira confortável, etc)	82,14%	16,52%	0,89%	0,00%	0,45%	100,00%
Biblioteca (com bibliografia básica)	73,21%	23,21%	1,79%	0,00%	1,79%	100,00%
Recursos audiovisuais (retro-projetor, vídeo, canhão, flip-chart etc.)	52,23%	45,54%	1,79%	0,00%	0,45%	100,00%
Laboratórios adequados	45,54%	41,07%	9,82%	2,23%	1,34%	100,00%
Acesso à <i>internet</i>	33,93%	50,00%	14,29%	1,34%	0,45%	100,00%
Serviços de cópias	25,45%	54,46%	15,63%	3,57%	0,89%	100,00%
Auditório (para palestras)	27,23%	55,36%	13,39%	3,57%	0,45%	100,00%
Cantina / restaurante	12,50%	53,13%	28,57%	5,36%	0,45%	100,00%
Estacionamento	28,13%	52,23%	16,52%	1,34%	1,79%	100,00%
Segurança	55,80%	37,05%	5,80%	0,45%	0,89%	100,00%
Limpeza e higiene do ambiente	62,50%	33,04%	2,68%	0,45%	1,34%	100,00%
Servir lanche no <i>coffee-break</i> (café, suco, biscoito etc.)	10,71%	41,52%	40,18%	6,70%	0,89%	100,00%
Serviços de primeiros socorros/enfermaria	13,39%	45,54%	31,70%	8,04%	1,34%	100,00%
Serviço de apoio e manutenção	16,96%	52,23%	24,55%	4,02%	2,23%	100,00%
2. Curso						
Experiência profissional do professor	93,75%	4,46%	0,45%	0,45%	0,89%	100,00%
Titulação dos professores	59,38%	34,38%	4,46%	0,00%	1,79%	100,00%
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	54,91%	37,05%	4,02%	1,79%	2,23%	100,00%
Carga horária com mais de 360 horas	29,46%	51,34%	13,84%	3,13%	2,23%	100,00%
Aulas presenciais	55,36%	37,50%	4,02%	0,45%	2,68%	100,00%
Aulas não presenciais (<i>internet</i> , vídeo conferência, etc.)	15,18%	47,32%	29,46%	5,36%	2,68%	100,00%
Fornecimento de livro indicado pelo professor	31,25%	50,45%	12,05%	3,13%	3,13%	100,00%
Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta etc.)	15,18%	29,46%	36,61%	15,63%	3,13%	100,00%
3. Administração do Curso						
Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)	69,20%	24,55%	3,57%	0,00%	2,68%	100,00%
Secretária específica para o curso	17,86%	52,23%	22,32%	4,91%	2,68%	100,00%
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	32,59%	54,91%	9,38%	0,45%	2,68%	100,00%
Contatos do professor com alunos extra-aulas	45,09%	43,75%	6,70%	1,79%	2,68%	100,00%
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	7,59%	33,93%	42,86%	12,95%	2,68%	100,00%
Premiação por desempenho	10,27%	32,14%	35,71%	19,20%	2,68%	100,00%
Certificado	73,21%	20,98%	1,79%	1,34%	2,68%	100,00%
Apoio para comunicação (telefone, fax)	35,71%	49,11%	11,61%	0,89%	2,68%	100,00%

G – Relação de atributos dos cursos de Pós-graduação, ativos envolvidos e itens de custos derivados

Atributos	Ativos ou serviços de terceiros envolvidos	Itens de custos derivados
1. Infra-estrutura		
<ul style="list-style-type: none"> • Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteiras confortáveis, espaçosa, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala (imóvel) • Instalações • Instrumental didático 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Manutenção das instalações físicas • Depreciação • Energia elétrica
<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca (com bibliografia básica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Imóvel • Equipe técnica de atendimento • Acervo • Softwares 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Manutenção do software • Depreciação • Energia Elétrica
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos audiovisuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Retro-projetor • Televisão • Vídeo • Canhão • Flip-chart • Tela de projeção 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Manutenção de bens e instalações • Depreciação
<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios adequados 	<ul style="list-style-type: none"> • Imóvel • Computadores • Impressoras • Papel • Tinta para impressora • Softwares • Pessoal • Mobiliário • Ar condicionado • Energia elétrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Energia elétrica • Depreciação • Material de consumo • Manutenção de bens e instalações
<ul style="list-style-type: none"> • Ter acesso à <i>internet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone • Provedor • Computadores • Softwares 	<ul style="list-style-type: none"> • Assinatura do provedor • Depreciação • Amortização
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de cópias 	<ul style="list-style-type: none"> • Móveis e instalações • Imóvel (espaço físico utilizado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos sociais • Aluguel e/ou depreciação • Material de consumo • Manutenção de bens e instalações

<ul style="list-style-type: none"> • Auditório (para palestras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédio • Instalações • Móveis e utensílios 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Energia elétrica • Manutenção de bens e instalações • Depreciação
<ul style="list-style-type: none"> • Cantina / restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédio • Instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza • Conservação • Depreciação
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno e benfeitorias • Instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção • Limpeza • Remuneração do Pessoal (vigilância) • Encargos sociais • Depreciação • Energia
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos • Material de proteção e consumo em estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Material de consumo • Depreciação
<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e higiene do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas e equipamentos • Material de consumo em estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração do Pessoal • Encargos e benefícios sociais • Depreciação • Material de consumo
<ul style="list-style-type: none"> • Servir lanche no coffee-break 	<ul style="list-style-type: none"> • Móveis, eletrodomésticos utensílios de cozinha e copa 	<ul style="list-style-type: none"> • Depreciação • Remuneração do Pessoal • Encargos sociais • Material de consumo • Energia • Água • Café, leite, sucos, biscoito, pães, frutas, etc
2. Curso		
<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação / titulação dos professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento para qualificação de professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença salarial paga a maior pela titulação • Encargos sociais correspondetes
<p>Cópia do material bibliográfico disponibilizado pelo professor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Reprografia e encadernação

• Carga horária com mais de 360 horas	• Investimento proporcional ao aumento de carga horária	• Acréscimo de gastos proporcionais ao aumento de carga horária.
• Aulas presenciais	• Sala de aula	• Possível deslocamento • Possível estadia • Depreciação
• Aulas não presenciais (internet, vídeo conferência, etc.)	• Sala equipada para vídeo-conferência	• Depreciação • Despesa de transmissão
• Fornecimento de livro indicado pelo professor	•	• Livros (material didático)
3. Administração do Curso		
• Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)	•	• Remuneração do Pessoal • Encargos sociais • Gratificação
• Secretária específica para o curso	• Sala (secretaria) • Computador • Móveis e utensílios	• Remuneração do Pessoal • Encargos sociais • Depreciação
• Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	• Cursos de qualificação e aperfeiçoamento	• Treinamento • Material • Viagens e estadias
• Contato do professor com alunos extra-aulas	•	• Pagamento de horas de dedicação aos professores com respectivos encargos sociais
• Cerimônia de abertura e encerramento do curso	• Auditório • Equipamentos	• Depreciação • Remuneração do palestrante
• Premiação por desempenho	•	• Placa
• Certificado	•	• Impresso
• Apoio para comunicação (telefone, fax)	• Telefone • Fax	• Conta de telefone • Manutenção • Bobina do fax • Depreciação

H – Valor de cada parcela de pagamento preferida por alunos em cada curso

Curso	até 200	201 a 300	301 a 400	401 a 500	501 a 600	601 a 700	701 a 800	Total
Administração Financeira	4	3	12	1	0	0	1	21
Atividade Física na Promoção Saúde	10	7	1	0	0	0	0	18
Contabilidade de Gestão	2	3	7	2	1	0	0	15
Controle e automação industrial	4	0	12	0	0	0	0	16
Direito Processual	7	8	7	2	0	0	0	24
Docência do Ensino	5	4	6	1	0	0	0	16
Eng. Saneamento e Meio Ambiente	2	3	7	0	5	0	0	17
Gestão Estratégica de Marketing	3	5	7	0	2	0	0	17
Gestão Estratégica RH	5	4	15	0	1	0	0	25
Gestão Pública	7	8	2	1	0	0	0	18
Psicopedagogia	6	8	2	0	0	0	0	16
Telecomunicação	4	6	12	0	4	0	0	26
Geral	59	59	90	7	13	0	1	229
Porcentagem	25,76%	25,76%	39,30%	3,06%	5,68%	0%	0,44%	100%

I – Quantidade de parcelas preferidas por alunos em cada curso

Curso	Única	de 2 a 5	6 a 10	12	13 a 15	mais de 15	não respondeu	Total
Administração Financeira	0	0	2	7	2	10	0	21
Atividade Física na Prom. Saúde	0	0	1	9	3	5	0	18
Contabilidade de Gestão	2	0	0	5	2	6		15
Controle e automação industrial	0	0	0	3	1	12	0	16
Direito Processual	1	1	3	9	4	5	1	24
Docência do Ensino	0	0	2	8	1	4	1	16
Eng. Saneamento e Meio Amb.	0	0	0	3	4	10		17
Gestão Estratégica de Marketing	0	0	1	6	6	4	0	17
Gestão Estratégica RH	1	0	1	10	4	9	0	25
Gestão Pública	0	0	0	10	2	6	0	18
Psicopedagogia	0	0	0	8	4	4	0	16
Telecomunicação	0	0	3	15	2	6	0	26
Geral	4	1	13	93	35	81	2	229
Porcentagem	1,75%	0,44%	5,68%	40,61%	15,28%	35,37%	0,87%	100%

J - Quantidade de alunos por turma

Curso	até 20	21 a 30	31 a 40	Total
Administração Financeira	11	9	1	21
Atividade Física na Promoção da Saúde	8	10		18
Contabilidade de Gestão	5	10		15
Controle e automação industrial	9	7		16
Direito Processual	14	10		24
Docência do Ensino	5	11		16
Eng. Saneamento e Meio Ambiente	10	7		17
Gestão Estratégica de Marketing	8	9		17
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	8	16	1	25
Gestão Pública	10	8		18
Psicopedagogia	9	6	1	16
Telecomunicação	8	18		26
Total	105	121	3	229
Porcentagem	45,85%	52,84%	1,31%	100%

K – Atributos do curso de Administração Financeira

Itens	4	3	2	1	não respondeu	Total
1. Infra-estrutura						
Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteira confortável, etc.)	19	2				21
Biblioteca (com bibliografia básica)	15	5	1			21
Recursos audiovisuais (retro-projetor, vídeo, canhão, flip-chart etc.)	12	9				21
Laboratórios adequados	8	11	2			21
Acesso à internet	7	11	3			21
Serviços de cópias	5	13	2	1		21
Auditório (para palestras)	4	15	1	1		21
Cantina / restaurante	1	11	8	1		21
Estacionamento	4	16	1			21
Segurança	10	10	1			21
Limpeza e higiene do ambiente	15	6				21
Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito etc.)	3	10	7	1		21
Serviços de primeiros socorros/enfermaria	3	8	9	1		21
Serviço de apoio e manutenção	2	12	6	1		21
2. Curso						
Experiência profissional do professor	21					21
Titulação dos professores	14	7				21
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	13	7	0	1		21
Carga horária com mais de 360 horas	5	15	1			21
Aulas presenciais	11	10				21
Aulas não presenciais (internet, vídeo conferência, etc.)	3	10	7	1		21
Fornecimento de livro indicado pelo professor	2	14	4	1		21
Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta etc.)	3	6	7	4	1	21
3. Administração do Curso						
Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)	17	4				21
Secretária específica para o curso	3	14	2	2		21
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	5	16				21
Contatos do professor com alunos extra-aulas	8	11	2			21
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	2	11	5	3		21
Premiação por desempenho	2	8	9	2		21
Certificado	17	4				21
Apoio para comunicação (telefone, fax)	4	14	3			21

Porcentagem

Itens	4	3	2	1	Não Respondeu	Total
1. Infra-estrutura						
Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteira confortável, etc)	90,48%	9,52%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Biblioteca (com bibliografia básica)	71,43%	23,81%	4,76%	0,00%	0,00%	100,00%
Recursos audiovisuais (retro-projetor, vídeo, canhão, flip-chart etc.)	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Laboratórios adequados	38,10%	52,38%	9,52%	0,00%	0,00%	100,00%
Acesso à internet	33,33%	52,38%	14,29%	0,00%	0,00%	100,00%
Serviços de cópias	23,81%	61,90%	9,52%	4,76%	0,00%	100,00%
Auditório (para palestras)	19,05%	71,43%	4,76%	4,76%	0,00%	100,00%
Cantina / restaurante	4,76%	52,38%	38,10%	4,76%	0,00%	100,00%
Estacionamento	19,05%	76,19%	4,76%	0,00%	0,00%	100,00%
Segurança	47,62%	47,62%	4,76%	0,00%	0,00%	100,00%
Limpeza e higiene do ambiente	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito etc.)	14,29%	47,62%	33,33%	4,76%	0,00%	100,00%
Serviços de primeiros socorros/enfermaria	14,29%	38,10%	42,86%	4,76%	0,00%	100,00%
Serviço de apoio e manutenção	9,52%	57,14%	28,57%	4,76%	0,00%	100,00%
2. Curso						
Experiência profissional do professor	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Titulação dos professores	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	61,90%	33,33%	0,00%	4,76%	0,00%	100,00%
Carga horária com mais de 360 horas	23,81%	71,43%	4,76%	0,00%	0,00%	100,00%
Aulas presenciais	52,38%	47,62%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Aulas não presenciais (internet, vídeo conferência, etc.)	14,29%	47,62%	33,33%	4,76%	0,00%	100,00%
Fornecimento de livro indicado pelo professor	9,52%	66,67%	19,05%	4,76%	0,00%	100,00%
Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta etc.)	14,29%	28,57%	33,33%	19,05%	4,76%	100,00%
3. Administração do Curso						
Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)	80,95%	19,05%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Secretária específica para o curso	14,29%	66,67%	9,52%	9,52%	0,00%	100,00%
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	23,81%	76,19%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Contatos do professor com alunos extra-aulas	38,10%	52,38%	9,52%	0,00%	0,00%	100,00%
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	9,52%	52,38%	23,81%	14,29%	0,00%	100,00%
Premiação por desempenho	9,52%	38,10%	42,86%	9,52%	0,00%	100,00%
Certificado	80,95%	19,05%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Apoio para comunicação (telefone, fax)	19,05%	66,67%	14,29%	0,00%	0,00%	100,00%

Itens	4	3	2	1	Não Respondeu	Total
1. Infra-estrutura						
Sala de aula adequada (claridade, circulação de ar, carteira confortável, etc)	3,6190	0,2857	0,0000	0,0000	0,0000	3,9048
Biblioteca (com bibliografia básica)	2,8571	0,7143	0,0952	0,0000	0,0000	3,6667
Recursos audiovisuais (retro-projetor, vídeo, canhão, flip-chart etc.)	2,2857	1,2857	0,0000	0,0000	0,0000	3,5714
Laboratórios adequados	1,5238	1,5714	0,1905	0,0000	0,0000	3,2857
Acesso à internet	1,3333	1,5714	0,2857	0,0000	0,0000	3,1905
Serviços de cópias	0,9524	1,8571	0,1905	0,0476	0,0000	3,0476
Auditório (para palestras)	0,7619	2,1429	0,0952	0,0476	0,0000	3,0476
Cantina / restaurante	0,1905	1,5714	0,7619	0,0476	0,0000	2,5714
Estacionamento	0,7619	2,2857	0,0952	0,0000	0,0000	3,1429
Segurança	1,9048	1,4286	0,0952	0,0000	0,0000	3,4286
Limpeza e higiene do ambiente	2,8571	0,8571	0,0000	0,0000	0,0000	3,7143
Servir lanche no coffee-break (café, suco, biscoito etc.)	0,5714	1,4286	0,6667	0,0476	0,0000	2,7143
Serviços de primeiros socorros/enfermaria	0,5714	1,1429	0,8571	0,0476	0,0000	2,6190
Serviço de apoio e manutenção	0,3810	1,7143	0,5714	0,0476	0,0000	2,7143
2. Curso						
Experiência profissional do professor	4,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	4,0000
Titulação dos professores	2,6667	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	3,6667
Cópia do material utilizado nas apresentações em sala	2,4762	1,0000	0,0000	0,0476	0,0000	3,5238
Carga horária com mais de 360 horas	0,9524	2,1429	0,0952	0,0000	0,0000	3,1905
Aulas presenciais	2,0952	1,4286	0,0000	0,0000	0,0000	3,5238
Aulas não presenciais (internet, vídeo conferência, etc.)	0,5714	1,4286	0,6667	0,0476	0,0000	2,7143
Fornecimento de livro indicado pelo professor	0,3810	2,0000	0,3810	0,0476	0,0000	2,8095
Material didático (pasta personalizada ao curso, lápis, caderno, caneta etc.)	0,5714	0,8571	0,6667	0,1905	0,0476	2,3333
3. Administração do Curso						
Acompanhamento do curso pelo (a) coordenador (a)						
Secretária específica para o curso	0,5714	2,0000	0,1905	0,0952	0,0000	2,8571
Qualidade dos serviços prestados pela secretaria	0,9524	2,2857	0,0000	0,0000	0,0000	3,2381
Contatos do professor com alunos extra-aulas	1,5238	1,5714	0,1905	0,0000	0,0000	3,2857
Cerimônia de abertura e encerramento do curso	0,3810	1,5714	0,4762	0,1429	0,0000	2,5714
Premiação por desempenho	0,3810	1,1429	0,8571	0,0952	0,0000	2,4762
Certificado	3,2381	0,5714	0,0000	0,0000	0,0000	3,8095
Apoio para comunicação (telefone, fax)	0,7619	2,0000	0,2857	0,0000	0,0000	3,0476

Nome do Curso	Escola	N. atual de alunos matriculados	Carga Horária Total	Preço Total do Curso em R\$	Número máximo de Parcelas	Número de anos de existência do curso
Especialização em Engenharia de Software	Ciência da Computação/ UFMG	28	360	6.600,00	10	1
Especialização em Redes de Telecomunicações	Ciência da Computação/ UFMG	70 (2 turmas)	360	6.600,00	10	3
Gestão de Negócios	Administração/UFMG	275	405	7.800,00	16	03
Gestão de Pessoas	Administração/UFMG	94	405	7.800,00	16	10
Finanças	Administração/UFMG	86	405	7.800,00	16	10
Marketing	Administração/UFMG	121	405	7.800,00	16	10
Qualidade & Produtividade (Lato Sensu)	Escola Federal de Eng/ Itajubá	70	360	3.600,00	12	10
Informática Empresarial (Lato Sensu)	Escola Federal de Eng/ Itajubá	15	360	2.400,00	09	04
Informática na Educação (Pós-graduação)	Faculdade de Adm. e Informática	70	360	3.360,00	16	05
Direito Público	Fac. de Direito do Vale do Rio Doce	77	360	210	16	13
Direito Civil e Processual Civil	Fac. de Direito do Vale do Rio Doce	110	360	210	16	13
Direito do Trabalho e Processual Trabalhista	Fac. de Direito do Vale do Rio Doce	26	360	210	16	13
Engenharia Sanitária e Ambiental	Fac. Eng de Agrimensura de MG	28	600	3000	10	3
Engenharia de Segurança do Trabalho	Fac. Eng de Agrimensura de MG	35	600	3000	10	17
Gestão Estratégica de Negócios	Inst. de Ens. Sup. de João Monlevade	40	372	3468	12	
MBA – Executivo em Gestão de Negócios	Ibmec Business School	175	408	14.100,00 (1)	20 (2)	
MBA – Executivo em Finanças	Ibmec Business School	140	420	15.200,00(1)	20 (2)	
MBA – Executivo em Marketing	Ibmec Business School	90	408	13.300,00 (1)	20 (2)	
Saúde e Meio Ambiente	Fund. Educacional de Machado	20	400h	1.980,00	18	01
Gest Est em Pequenos Empreendimentos/ Média Gerência	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	14	360	190,00	1	4
Controladoria	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	9	360	190,00	1	4
Filosofia Contemporânea - Ética	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	15	360	70,00	1	3
História de Minas no Século XIX	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	9	360	50,00	1	8
Estudos Linguísticos	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	7	360	80,00	1	4
Estudos Literários	Fund .de Ens Sup de S João Del Rei	5	360	80,00	1	4
MBA - PROFISSIONAL – Belo Horizonte Áreas de Concentração: Administração Estratégica		114	405	6300,00	15	1 turma

Nome do Curso	Escola	N. atual de alunos matriculados	Carga Horária Total	Preço Total do Curso em R\$	Número máximo de Parcelas	Número de anos de existência do curso
Administração Financeira Marketing Logística e Pesquisa Operacional	UNA					
MBA PROFISSIONAL – Belo Horizonte Áreas de Concentração: Administração Estratégica Administração Financeira Marketing Logística e Pesquisa Operacional	UNA	42	405	6300,00	15	Seis meses
MBA PROFISSIONAL Belo Horizonte Áreas de Concentração: Administração Estratégica Administração Financeira Marketing Tecnologia da Informação Logística e Pesquisa Operacional Turismo e Hotelaria Recursos Humanos	UNA	126	434	7200,00	15	Um ano
MBA PROFISSIONAL Araxá/MG Áreas de Concentração: Administração Estratégica Marketing Hotelaria e Turismo	UNA	40	446	7650,00	17	1 ano
MBA PROFISSIONAL Ouro Branco/MG Áreas de Concentração: Administração Estratégica Marketing	UMA	40	446	7000,00	20	1 ano
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Uni-BH	86	390	5.460,00		
Complemento em Docência do Ensino Superior	Unicentro Newton Paiva	25	120	1.140,00	6	3
Especialização em Gestão em Finanças	Unicentro Newton Paiva	29	420 (3)	4.500,00	12	4

Nome do Curso	Escola	N. atual de alunos matriculados	Carga Horária Total	Preço Total do Curso em R\$	Número máximo de Parcelas	Número de anos de existência do curso
Especialização em Gestão Estratégica de Empresas	Unicentro Newton Paiva	25	420 (3)	4.500,00	12	3
Espec em Gestão Estrat de Inst. Bancárias e Financeiras	Unicentro Newton Paiva	23	420 (3)	4.500,00	12	3
Especialização em Gestão Estratégica de Marketing	Unicentro Newton Paiva	63	420 (3)	4.500,00	12	6
Especialização em Gestão Estratégica de R H	Unicentro Newton Paiva	33	420 (3)	4.500,00	12	5
Especialização em Avaliação de Progr e Projetos Sociais	Unicentro Newton Paiva	17	420 (3)	4.500,00	12	2
Especialização em Psicanálise e Direito	Unicentro Newton Paiva	12	480 (4)	4.800,00	12	2
Especialização em Psicologia Hospitalar	Unicentro Newton Paiva	9	480 (4)	4.800,00	12	2
Especialização em Saúde Mental-Clínica	Unicentro Newton Paiva	22	480 (4)	4.800,00	12	5
Especialização em Gestão e Controladoria	Unicentro Newton Paiva	28	420 (3)	4.500,00	12	2
Especialização em Estatística	Unicentro Newton Paiva	17	480 (4)	4.800,00	12	1
Especialização em Direito Tributário	Unicentro Newton Paiva	23	480 (4)	5.160,00	12	1
Pós-graduação Em Auditoria	Unimontes	45	380	2.400,00	200,00	1
Especialização Saúde da Família	Esc. de Enfermagem Wenceslau Braz	46	500	3.750,00	21	4

(1) à vista

(2) parcelas corrigidas

(3) Parte Teórica – 360 h/a. Elaboração do Projeto Técnico - 60 h/a. Total – 420 h/a

(4) Parte Teórica – 360 h/a. Seminários de Orientação de Monografia - 120 h/a. Total – 480 h/a.