"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
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTO E DE FORMAÇÃO DE MENSALIDADES PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS (IESPs) DO PARÁ - UMA ABORDAGEM DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.

Cleonice Lima Marinho

Orientador: Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento

SÃO PAULO
2004

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profª. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

CLEONICE LIMA MARINHO

DEDALUS - Acervo - FEA

20600026682

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTO E DE FORMAÇÃO DE MENSALIDADES PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS (IESPs) DO PARÁ - UMA ABORDAGEM DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Toledo do Nascimento

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Marinho, Cleonice Lima
Proposição de um modelo de apuração de custo e de formação de mensalidades para instituições de ensino superior privadas (IESPS) do Pará : uma abordagem do custeio baseado em atividades / Cleonice Lima Marinho. -- São Paulo, 2004.
193 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Custeio baseado em atividades 2. Preço 3. Ensino superior I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 657.42

Ao Sr. Ezequias Marinho, a Sara e Augusto Marinho, minha família, exemplos vivos de união e comunhão.

Meus agradecimentos direcionam-se,

A DEUS, pela vida e disposição ao crescimento intelectual.

A minha família, pela compreensão à abstinência de nosso convívio.

Aos professores, dos quais fui privilegiada em ser aluna neste mestrado.

Ao professor Dr. Diogo Toledo do Nascimento, pelo seu compromisso, seriedade e contribuição na orientação para a realização deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Miguel Juan Bacic e Rubens Fama, pelas valiosas críticas e sugestões.

As Faculdades Integradas do Tapajós, na pessoa do professor Ms. Helvio Arruda, pelo apoio financeiro.

Aos Professores Dr. Valmir Gomes e Ms. Eduardo Franco, por acreditarem neste sonho.

Ao professor William Coelho, por compartilhar seus conhecimentos.

Ao Sr. Augusto Braz, Edna e Frederico Braz, pelo apoio e carinho dispensados aqui em São Paulo.

Aos irmãos em Cristo, pelo amor e apoio indispensáveis a esta realização.

A Sra. Malú, pela grande dedicação dispensada durante todo o processo do mestrado.

Obrigada!

"Em ti, pois, confiam
os que conhecem o teu nome,
Porque tu, Senhor,
não desamparas os que te buscam."
Davi: Salmo 9:10

RESUMO

O presente trabalho demonstra a contribuição diferenciada do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) e do método do M*arkup* na determinação das mensalidades, nas Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) do Pará. O seu diferencial está em possibilitar que os custos sejam apurados considerando, o conceito de rastreamento e detalhados em nível de atividades, para, depois, serem agregados a uma taxa de *markup* na determinação das mensalidades. *A priori,* trata-se de serviços, abrangendo sua definição, diferenças em relação aos bens, características específicas e comuns aos bens e o seu ambiente setorial. As (IESPs) do estado do Pará, organizações de serviços, são caracterizadas pela sua forma de organização de acordo com a legislação vigente no País, e métodos de custeio adotados. Destaca-se que as transformações ocorridas no mundo dos negócios têm afetado comportamentos, levando a uma expansão do setor, onde mais pessoas têm procurado os serviços oferecidos pelas IESPs, apesar da demanda ainda ser bem superior a oferta, fato que as caracteriza também como partícipes de um mercado de concorrência monopolística. Assim, as atuais necessidades gerenciais são outras, requerendo, portanto, informações congruentes com as mesmas, no que tange a métodos de custeio e de determinação das mensalidades. Em atendimento a essas necessidades, sugere-se a utilização do método de Custeio Baseado em Atividades e do método do *markup* para determinação das mensalidades, pela capacidade contributiva dos mesmos em decisões gerenciais, através de um modelo e correspondente aplicação, em um estudo de caso baseado na realidade de uma IESP (embora com números fictícios) e respeitando as bases conceituais consideradas durante todo o trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo, métodos de custeio, método de Custeio Baseado Atividades (*ABC*), recursos, atividades; objeto de custeio, determinação de preço, *markup*.

ABSTRACT

This study demonstrates the differential contributions offered by Activity Based Costing (ABC) and by the Markup method in determining the monthly fees of Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Pará, Brazil. Their differential lies in the fact that they allow for cost verification in view of the tracking concept and costs detailed at the level of activities. Thus, this cost is used to apply the markup rate in monthly fee determination. First, we define services and discuss specific and common characteristics in relation to goods, as well as their sectorial environment. The PHEIs are characterized as to their organization in accordance with Brazilian legislation. We highlighted that business transformations have affected behavior; the expansion of this sector stands out, since more people have demanded their services. Nevertheless, demands still greatly exceed supplies. These organizations are identified as participants in a market with monopolistic competition. This leads to different management needs, which require appropriate information with respect to costing and monthly fee determination methods. We highlight the costing methods adopted by these institutions and, in the model, we suggest the use of the Activity Based Costing and markup methods to verify costs and determine monthly fees, due to their capacity to contribute to management decisions. In the fourth chapter, the model is applied to a real case based in the reality of PHEI and on the basis of a conceptual framework considered during the development of all steps of the study.

KEYWORDS: Model, costing methods, Activity Based Costing (ABC) method, resources, activities, costing object, price determination, *markup*.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Padrões de Qualidade....8

TABELA 2 Instituições Privadas e Públicas - Realidade dos Cursos de Graduação Presenciais, em 2002 por Região....31

TABELA 3 Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas....33

TABELA 4 Preços Referentes aos Cursos de Ciências Contábeis no Pará....36

TABELA 5 Resultado da Pesquisa de Campo Junto às IESPs....38

TABELA 6 Direcionadores de custos de recursos....74

TABELA 7 Características dos Quatro Tipos Básicos de Estrutura de Mercado.... 91

TABELA 8 Dicionário de Atividades....111

TABELA 9 Direcionadores de Custo de Recursos....6

TABELA 10 Direcionadores de custos de atividades....117

TABELA 11 Identificação do Custo dos recursos com seus respectivos Cargos....119

TABELA 12 Rastreamento do Custo dos Recursos Pessoal às Atividades....119

TABELA 13 Determinação da Taxa de Direcionador de Atividades....122

TABELA 14 Rastreamento das Atividades aos Objetos....122

TABELA 15 Preço de Venda ao Cliente....124

TABELA 16 Preço de Venda Aberto com os Devidos Percentuais....126

TABELA 17 Alunos por Cursos de Graduação....132

TABELA 18 Nível de Instrução dos Empregados....134

TABELA 19 Recursos Apresentados Conforme Relatórios da FIAM....137

TABELA 20 Unidades Organizacionais e Unidades de Atividades....139

TABELA 21 Tempo Mensal Disponível para o Trabalho....140

TABELA 22 Classificação das Atividades em Primárias e Secundárias....142

TABELA 23 Direcionador de Custo de Recursos....143

TABELA 24 Direcionadores de custos de atividades....144

TABELA 25 Custos dos Recursos Consumidos....145

TABELA 26 Quantidade de Direcionador por Unidade do Cargo....147

TABELA 27 Rastreamento do Custo do Recurso Pessoal às Atividades....148

TABELA 28 Rastreamento dos Demais Recursos às Atividades....153

TABELA 29 Custo Total dos Recursos nas Atividades 154
TABELA 30 Rastreamento das Atividades Secundárias às Primárias 157
TABELA 31 Custo dos Recursos nas Atividades Primárias 159
TABELA 32 Quantidade de Direcionadores na Atividade Executada 160
TABELA 33 Determinação da Taxa de Direcionador de Atividades 161
TABELA 34 Custeio dos Objetos 163
TABELA 35 Determinação das mensalidades 165
TABELA 36 Determinação da mensalidade apenas do curso de enfermagem...166
TABELA 37 Elementos que Compõem o Preço de Venda ao Cliente por Aluno..... 168
TABELA 38 Custos e Preço em Bases Reais.....169
TABELA 39 Confrontação entre Custos e Preços em bases de *ABC* e em Bases Reais.....170
TABELA 40 Comparação entre Preço Proposto e Preço Real em Bases de *ABC*.....171

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 Pessoas Ocupadas por Ramos de Atividade - 1997-2001 5
ILUSTRAÇÃO 2 Aluno - Cliente 37
ILUSTRAÇÃO 3 Níveis Hierárquicos dos Custos das Atividades.....60
ILUSTRAÇÃO 4 Fluxo de Prestação de Serviços Internos.....63
ILUSTRAÇÃO 5 Demanda em Relação à Escala Mínima de Eficiência.....89
ILUSTRAÇÃO 6 Organograma de uma Faculdade.....100
ILUSTRAÇÃO 7 Arquitetura do método de Custeio Baseado em Atividades.....103

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades
ABM	Gestão Baseada em Atividades
CGA	Geradores de Custo da Atividade
CSSL	Contribuição Social sobre o Lucro
FIAM	Faculdades Integradas da Amazônia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IESPs	Instituições de Ensino Superior Privadas
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
IES	Instituição de Ensino Superior
ISS	Imposto sobre Serviço
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PIS	Programa de Integração Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 O que é um serviço 1
1.2 Ambiente do Setor de Serviços 3
1.3 Identificação do Problema 9
1.4 Justificativa 14
1.5 Delimitação do Tema 20
1.6 Objetivos 21
1.7 Metodologia 22
1.8 Organização do Trabalho 23

2 CARACTERIZAÇÃO DAS IESPs DO PARÁ 24
2.1 O Ensino Superior 24
2.2 As finalidades do Ensino Superior Brasileiro 25
2.3 Quem pode oferecer o Ensino Superior no Brasil 26
2.4 Organização do Ensino Superior no Brasil 27
2.5 As IESPs em seu Ambiente Mercadológico 28
2.6 Custos e preços nas IESPS do Pará 34

3 MÉTODOS DE CUSTEIO UTILIZADOS NA APURAÇÃO DE CUSTO 39
3.1 Custo de Bens e Serviços 41
3.1.1 Custo para Fins Societários 42
3.1.2 Custo para Gestão 43
3.2 Método de Custeio por Absorção 44
3.3 Método de Custeio Variável 46
3.4 Método de Custeio Pleno 47

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA AO MODELO DE CUSTEIO E POLÍTICA DE PREÇOS NAS IESPs 50
4.1 Custeio Baseado em Atividades (*ABC*) 50
4.2 Estrutura Conceitual do Método de Custeio Baseado em Atividades 57
4.2.1 Atividades 58
4.2.1.1. Classificação das Atividades 60
4.2.2 Direcionadores de Custos 65
4.2.2.1. Direcionadores de Transação 66
4.2.2.2. Direcionadores de Duração 66
4.2.2.3. Direcionador de Intensidade (ou Carga Direta) 67
4.2.3 Recursos 68
4.2.3.1 Recursos Comprometidos e Recursos Flexíveis 68
4.2.3.2 O Método *ABC* e os Conceitos de Custo dos Recursos Fornecidos, Utilizados e não Utilizados 70
4.2.3.3 Custo dos Recursos em Capacidade Teórica e em Capacidade Prática 73
4.2.3.4 Destino dos Recursos 74
4.2.4 Objetos de Custeio 76
4.2.5 Rastreamento 76
4.2.6 Dicionário de Atividades 78
4.2.7 Complexidade do produto 78

4.2.8 *Activity Based Costing* (*ABC*) e a Redução das Distorções nos Custos .80
4.3 Política de Preços no Mercado de Instituições de Ensino Superior Privada (IESPs) do Pará 82
4.3.1 Preço 83
4.3.2 Mercados e suas Estruturas 86
4.3.3 Determinação do preço de Venda 92

5 MODELO CONCEITUAL DE CUSTEIO E FORMAÇÃO DE MENSALIDADES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS (IESPs) DO ESTADO DO PARÁ 96
5.1 Escopo do Modelo 98
5.2 Objetivo do Modelo 99
5.3 Características Apresentadas 101
5.4 Os Pressupostos do Método de Custeio Baseado em Atividades 101
5.5 Arquitetura do Método de Custeio Baseado em Atividades 102
5.6 Metodologia de Aplicação do Modelo 104
5.6.1 Os Recursos 104
5.6.2 Identificação, Análise e Classificação das Atividades 106
5.6.3 Objetos de Custeio 114
5.6.4 Direcionadores de Custos (*Cost Drivers*) 114
5.6.5 Custeio das Atividades 118
5.6.6 Custeamento dos Objetos de Custeio 120
5.7 Determinação das Mensalidades nas IESPs com uso do *Markup* considerando o custo do Objeto com Base no Método de Custeio *ABC* 122

6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO AO ESTUDO DE CASO DAS FACULDADES INTEGRADAS DA AMAZÔNIA (FIAM) 130
6.1 Caracterização da Instituição 130
6.2 Aplicação do Modelo ao Estudo de Caso 135
6.2.1 Custeio das Atividades 145
6.2.2 Custeio dos Objetos 162
6.2.3 Determinação das Mensalidades dos Objetos de Custeios 162
6.2.4 Confronto das Margens Reais com as do Modelo proposto 169

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES 172

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 178

8- ANEXOS 183

1- INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a temática do trabalho, que corresponde à proposição de um modelo de apuração de custos e de formação de mensalidades para instituições de ensino superior privadas (IESPs) do Pará, numa abordagem de Custeio Baseado em Atividades (*ABC)* e de *Markup*, este como agregado ao custo na determinação do preço.

1.1- O que é um serviço

Serviço é um assunto muito debatido e sobre o qual muito se tem escrito na atualidade. Geralmente a introdução ao tema tem início com a distinção entre bem e serviço e suas contribuições para a geração de riqueza.

Para Hoffman; Bateson (2003, p.4-5),

> A distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade, é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Na verdade, muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário. [...] (apesar da dificuldade, o autor define serviços) [...] Serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. [...] a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física.

Mesmo que alguns serviços não apresentem a característica pura de intangibilidade, Hoffman; Bateson (2003, p.31-32) a consideram mãe de todas as diferenças entre bens e serviços e acrescentam outras características destes:

- a impossibilidade de serem armazenados;
- a falta de proteção por meio de patentes;
- a dificuldade para determinar ou comunicar serviços;
- dificuldades para determinar preços de serviços;
- uso de indícios tangíveis como meio de ajudar nas avaliações, como, por exemplo, a mobília de um escritório de um advogado, a aparência pessoal em um banco e a qualidade do papel usado para uma apólice de seguros.

Por outro lado, Johnston; Clark (*apud* CAON; CORRÊA 2002, p.76) sugerem quatro elementos que deveriam estar presentes numa declaração de conceito de serviço:

- Elementos sobre a experiência do serviço: aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço;
- Elementos sobre o resultado da prestação do serviço: o que se espera como saídas do processo de serviço;
- Elementos sobre a operação do serviço: como o serviço deve ser prestado;
- Elementos sobre o valor do serviço: aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço.

A partir da caracterização e definição de serviço, apresentadas acima, tem-se uma concepção de que o serviço é produzido por pessoas e entregue a um determinado mercado; tendo características diferenciadas dos bens, apesar de apresentar alguns pontos em comum. Tanto os bens quanto os serviços consomem recursos na sua produção e entrega; por conseguinte, incorrem em custos e passam por um processo de determinação de preços, aspecto que é ressaltado neste estudo.

1.2- Ambiente do Setor de Serviços

Seguindo o raciocínio de Corrêa; Caon (2002, p.23), nos países desenvolvidos o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e conseqüente geração de riqueza.

Em complemento, Hoffman; Bateson (2003, p.15) afirmam de forma pontual que "durante os últimos 30 anos, ocorreram mudanças substanciais no ambiente global de negócios. Setores emergentes de serviços (com e sem lucros) estão agora dominando economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial."

Enquanto Hoffman; Bateson apresentam as mudanças no ambiente global de negócios, Corrêa; Caon, focalizam esta realidade em países desenvolvidos. Não obstante, de acordo com parâmetros nacionais evidenciados na ilustração 1, há uma comprovação de que essas mudanças atingem o Brasil, visto que o setor de serviços apresenta-se em geral como a parcela mais dinâmica da economia – o número de pessoas ocupadas no setor cresce a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

Como justificativa para essas mudanças ocorridas, Hoffman; Bateson (2003, p.15 *et seq.*) destacam que, os principais fatores responsáveis pelo dinamismo do setor de serviços são de ordem política, social e tecnológica como:

- urbanização, que torna necessários alguns serviços como segurança e transporte urbano;

- mudanças demográficas, que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, que consomem mais intensamente maior variedade de serviços, como os de educação, entretenimento e saúde;

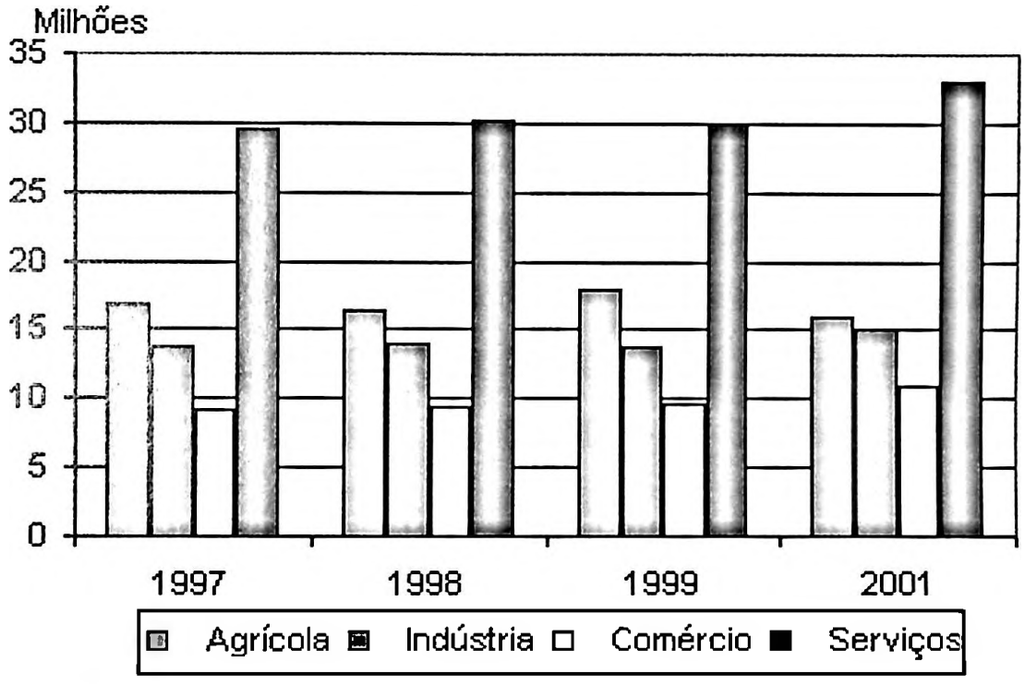
- mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal, que criam a necessidade de serviços domésticos, transporte escolar dos filhos, creches e outros, prestados por terceiros;

- aumento da sofisticação dos consumidores, que leva a necessidades mais amplas de serviços, como acompanhamento psicológico, *personal trainers* e consultores de estilo;

- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações), que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos, como por exemplo os bancos eletrônicos e as informações e serviços por internet, como reservas e emissão de passagens aéreas, *download* (gravação pela internet) de músicas, jogos, livros, cursos de educação à distância, entre outros;

- paralelamente, as atividades de serviço exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial, como papel de apoio à criação de diferencial competitivo, papel de suporte às atividades de manufatura, papel de geradores de lucro.

Ilustração 1 - Pessoas Ocupadas por Ramos de Atividade - 1997-2001



Fonte: IBGE (http://www.ibge.net/brasil_em_sintese/default.htm).

Com relação ao conhecimento dos custos dos serviços produzidos e entregues pelas organizações deste setor, Kaplan; Cooper (2000, p.249-51) afirmam que,

> a maioria das empresas de serviços nunca teve necessidade de medir os custos de seus produtos ou clientes e funcionaram por décadas sem sistemas de custos. Evidentemente não funcionavam sem sistemas financeiros. [...] Quase todos os custos de uma empresa de serviços vêm de recursos comprometidos antes do uso; ou seja, são fixos a curto prazo, (trabalhavam com orçamentos por departamentos). Assim, embora as empresas de serviços fossem freqüentemente tão complexas e diversificadas quanto as industriais, os gerentes não

> reconheciam os custos dos serviços produzidos e fornecidos nem o custo de servir a diferentes tipos de cliente. [...] durante décadas, essa falta de informações precisas sobre produtos e clientes não foi uma preocupação, pois a maioria das empresas de serviços operava em mercados benignos, não competitivos. [...] durante as duas últimas décadas do século XX, o ambiente competitivo para a maioria das empresas de serviços tornou-se tão desafiador e exigente quanto o das empresas industriais. [...] mais do que nunca, os gerentes de empresas de serviços precisam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo de seus serviços e clientes.

Conforme observam Kaplan; Cooper (2000), Corrêa, Caon (2002), Hoffman; Bateson (2003), globalmente se vivencia outro momento, em que as organizações de serviços assumem posição de destaque no cenário econômico. Em decorrência dessas mudanças, surge a necessidade de conhecerem os custos de seus serviços, bem como a prática de preços congruentes com a realidade ambiental econômica e mercadológica desse setor.

O expressivo crescimento do setor derivou em concorrência acirrada, clientela mais exigente quanto à qualidade, à pontualidade, ao menor preço e rejeição à padronização na prestação dos serviços. Face às novas exigências mercadológicas, os gestores das organizações de serviços buscam respaldar suas decisões com a utilização de informações realísticas sobre custos, apurados por meio de custeios adequados para tais finalidades.

Fernandes (*apud* TACHIZAWA 2002, p.39) "considera a escola uma empresa prestadora de serviços que oferece produtos." Concorda-se com essa afirmativa e

acrescenta-se que, de acordo com as pesquisas divulgadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) acompanharam o crescimento do setor de serviços, principalmente no que se refere ao número de vagas ofertadas, assunto que será melhor detalhado no capítulo dois. Assim, a mudança no ambiente educacional é também percebida como nas demais atividades do setor de serviços.

Dentro deste macro mercado de serviços, insere-se o mercado de (IESPs), que tem acompanhado a expansão do setor de serviços, direcionando-se rumo à competitividade.

Especificamente nas IESPs, a qualidade é requerida tanto pelos clientes quanto pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) - órgão representante do governo junto às IESPs. O MEC propõe padrões de qualidade a serem atingidos, estabelece o credenciamento dessas instituições a cada três anos, como necessidade para a continuidade de funcionamento, e dispõe de mecanismo que avalia o cumprimento de suas exigências.

Geralmente o aumento de qualidade dos serviços oferecidos (ensino, pesquisa e extensão) nas organizações de ensino superior é sinônimo de mais investimento. Por outro lado, elas precisam decidir-se gerencialmente sobre tais serviços, utilizando enfoques adequados para apuração e análise de custos, de tal forma a subsidiar os gestores em decisões estratégicas que garantam à organização vantagem competitiva no ambiente empresarial de que fazem parte.

Para caracterizar do que consiste o aumento de qualidade nas IESPs, evidencia-se na tabela 1, um exemplo, dentre os diversos itens que constituem os padrões de qualidade exigidos pelo MEC (www.inep.gov.br) para o curso de Administração, no que concerne aos laboratórios de computação.

> Os laboratórios devem assegurar um mínimo de duas horas diárias de acesso ao terminal (microcomputadores, estação de trabalho etc.) por aluno do curso, o que equivale a um equipamento para cada cinco alunos, sendo desejável um patamar de um terminal para cada três alunos.

Tabela 1 - Padrões de Qualidade

Conceito	Horas disponíveis por dia/aluno
A	≥ 2
B	≥ 1,5
C	≥ 1
D	≥ 0,5
E	0

Fonte: INEP (www.inep.gov.br).

Conforme citação, conclui-se que a quantidade de computadores é uma variável de qualidade, o que teoricamente influencia diretamente no ensino-aprendizagem, ou seja, quanto maior a qualidade pretendida pela Instituição de Ensino, maior deve ser o número de computadores disponíveis por aluno, acarretando em maior investimento pela instituição. Ressalta-se que segundo a visão do MEC é estabelecida uma relação diretamente proporcional entre qualidade de serviços e investimento realizado pela instituição, movida por interesses e objetivos esperados.

1.3- Identificação do Problema

A fixação de preços é um processo de expressiva importância na gestão empresarial pois espera-se, através deles, recuperar os gastos envolvidos em todo o ciclo operacional e, ainda, garantir uma margem de lucro adequado à remuneração do capital investido. Mesmo em algumas realidades atuais em que o preço vem do mercado consumidor para a empresa, ou seja, de fora para dentro, a informação de custos poderá servir de parâmetro na decisão do preço a ser praticado, visto que, em caso de necessidade de redução de custos para atender aos preços previstos é necessário o conhecimento da atual estrutura de custos. Nesse sentido, a informação sobre os custos só terá utilidade se embasada em conceitos que subsidiem os gestores para a decisão em discussão - fixar preços.

Sobre o assunto, Bruni; Famá (2002, p.311) discorrem que:

> Um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos produtos e serviços comercializados. Para alguns autores, essa atividade consistiria na verdadeira arte do negócio. O sucesso empresarial poderia até não ser conseqüência direta da decisão acerca dos preços. Todavia um preço equivocado de um produto certamente causará a sua ruína.

Os mesmos autores apresentam alguns objetivos, selecionados dentre um conjunto de itens a serem considerados na formação de preço, sendo estes: **a)** a maximização da capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais – em que o preço deve considerar a capacidade de atendimento ao cliente; **b)** a

maximização do capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado – o retorno do capital dá-se por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Constata-se que somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o alcance de tais objetivos.

Existem várias formas de se precificar um produto, dentre as quais se destaca a utilização do método de *markup*.

Segundo Bruni; Famá (2002, p.330),

> para se chegar ao preço a ser praticado, muitas vezes pode-se empregar o *markup*, do inglês marca acima, índice que aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda. Genericamente, o *markup* pode ser empregado de diferentes formas: Sobre o custo variável; sobre os gastos variáveis e sobre os gastos integrais.

Compreende-se que uma das variáveis que influenciam a determinação e gestão de preços de um bem ou serviço é o método de custeio pelo qual se apura o custo, embora este não seja a única variável utilizada.

Bruni; Famá (2002, p.313) acrescentam que:

> Além dos custos, o processo de formação de preços está ligado às condições do mercado, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido. Dessa forma, o cálculo do preço de venda deve chegar a um valor que permita trazer à empresa a maximização dos lucros, ser possível manter a qualidade, atender aos anseios do

mercado àquele preço determinado e melhor aproveitar os níveis de produção.

A utilização de um método de custeio que proporcione a geração de informação sobre os custos de forma realística e, onde e porque ocorrem é fator importante em um processo gerencial, visto que, mesmo nos casos em que o preço é capturado no mercado, o conhecimento do custo por parte do gestor tem sua importância, por possibilitar ajustes conscientes ao valor de mercado.

As IESPs como prestadoras de serviços ofertam produtos, que por sua vez demandam atividades, caracterizadas como fontes que geram custos; portanto, dependendo do método de custeio utilizado na apuração dos custos, o resultado informado poderá levar a decisões equivocadas ou a decisões acertadas.

Em atendimento às novas necessidades demandadas pelos gestores, é imprescindível que se utilize de um método de custeio que no processo de apuração de custos abranja todos os gastos realizados na instituição, sem limitação de direcionadores, haja vista que, como os gastos existem em função dos serviços produzido, a eles devem ser direcionados. Neste contexto, o método *ABC* corresponde às necessidades de apuração de custos de forma integral e com utilização de uma ampla base de direcionadores de custos. Acrescenta-se a possibilidade das informações de custos serem abertas em níveis detalhados de atividades que proporcionam análises que contribuem para as decisões de estabelecimento de preços.

Compreender os custos em nível detalhado de informações é fator congruente com as necessidades informacionais dos gestores das IESPs. Faz parte de suas decisões o lançamento e a promoção de novos cursos e, uma estrutura de custos elaborada de forma que demonstre todos os recursos consumidos pelas possíveis atividades a serem executadas na organização é algo esclarecedor e contributivo nessas decisões gerenciais. A diferenciação dos serviços (cursos) e a decisão de preços são outras decisões que, em parte, também são sustentadas por essas informações.

Sobre a importância de se entender os custos, Atkinson; et al (2000, p.357) afirmam que:

> Entender e analisar os custos do produto é importante para tomar decisões de estabelecer ou aceitar um preço para seus produtos. Até mesmo quando os preços são fixados pelas forças de oferta e de demanda do mercado global e a empresa tem pequena ou nenhuma influencia sobre o preço do produto, ela ainda tem de decidir sobre o melhor mix de produtos para fabricar e vender. [...]

Enquanto Santos (2002, p.26) argumentando sobre as universidades, salienta que,

> Para enfrentar esse novo mundo de profundas transformações, as universidades precisam mudar sua filosofia de administrar seus serviços, pois essas mudanças exigem maior detalhamento e acompanhamento do consumo de recursos por meio de controles eficazes, como forma de planejar as modificações necessárias para melhor otimizar seus investimentos.

Quando o autor afirma que as universidades precisam mudar sua filosofia de administrar seus serviços, por ser necessário maior detalhamento sobre o consumo de recursos, percebe-se que, apesar do ambiente ser outro (pelas mudanças ocorridas no setor educacional), as práticas de gerenciamento em algumas instituições são as mesmas.

Os gestores das IESPs que atentarem para as transformações ambientais que se apresentam e para a necessidade de entendimento dos custos apurados por um custeio adequado às necessidades gerenciais, fortalecerão a relação com sua clientela, manterão a continuidade das organizações e terão subsídios para defender-se das ameaças ambientais. Dessa maneira, se a estrutura de custos não for clara, torna-se difícil a geração de informações sobre o quanto o objeto de custeio está realmente consumindo de recursos, o por que é realizada tal atividade e, o quanto custa realizar esta ou aquela atividade.

Atkinson; *et al* (2000, p.50) acrescentam que,

> Mesmo em empresas de serviços que são tão complexas e diversificadas como as empresas industriais, normalmente, os gerentes não conhecem os custos dos serviços que elas produzem e entregam, nem o custo do atendimento a diferentes tipos de clientes. [...] Os gerentes das empresas de serviços precisam de medidas acuradas de custo e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos de mercado e de cada produto e cliente.

Pelas considerações destacadas, ressalta-se que, em organizações prestadoras de serviços há uma certa carência de conhecimento sobre os custos dos variados objetos de

custeio, sobretudo de forma realística, ou seja, informações de custos que reflitam os gastos com a produção e entrega do serviço, da forma mais precisa possível.

É pertinente mencionar Kaplan; Cooper (2000, p.249), por afirmarem que: "O *ABC*, desde sua origem, voltou-se para o serviço, e não para a produção. Assim, a sua extensão para abranger organizações que oferecem apenas serviços não envolve princípios adicionais."

Ciente das transformações ambientais ocorridas e das reais necessidades dos gestores das IESPs do Pará no concernente à informação específica, relevante, realística, precisa e adequada, sobre os custos de seus produtos (essa informação é uma variável importante na determinação das mensalidades), questiona-se: É possível que o método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), em conjunto com o método de *Markup,* comparativamente aos métodos de custeio convencionais, constituam-se em diferencial importante na determinação das mensalidades das IESPs do Pará, de forma que os custos sejam apurados e as mensalidades determinadas com clareza e proveito para decisões gerenciais?

1.4- Justificativa

Gerenciar com o objetivo de obter vantagem competitiva requer que os gestores decidam com estratégias acertadas, que simultaneamente posicionem ambientalmente bem a organização administrada.

São diversas as decisões gerenciais das IESPs que demandam informações sobre custos, dentre as quais destacam-se: determinar preços, produzir ou terceirizar serviços, manter ou eliminar serviços e atividades, decidir quanto à qualidade dos serviços oferecidos.

Essas informações demandadas sobre custos precisam estar disponíveis. É difícil afirmar que as IESPs não conhecem os custos de seus serviços, mas é fácil perceber que os custos são determinados por métodos de custeios que não ajudam muito em decisões gerenciais, o que será demonstrado no capitulo dois desta dissertação.

Sobre este aspecto, Hansen; Mowen (2003, p.65) acrescentam que: "Um princípio fundamental da gestão de custos é custos diferentes para propósitos diferentes". Em decorrência, o que o custo do produto significa depende do objetivo gerencial que está sendo atendido, por isso entende-se que um custeio que tem por objetivo atender fins regulatórios, não se constitui em bom subsídio às finalidades gerenciais.

Sobre o assunto, Martins (2000, p.22) afirma que:

> As regras e os princípios geralmente aceitos na Contabilidade de Custos foram criados e mantidos com finalidade básica de avaliação de estoques e não para fornecimento de dados à administração. Por essa razão, são necessárias certas adaptações, quando se deseja desenvolver bem esse seu outro potencial; potencial esse que, na grande maioria das empresas, é mais importante do que aquele motivo com que se fez aparecer a própria Contabilidade de Custos.

> Nesse seu novo campo, a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: no auxílio ao controle e na ajuda às tomadas de decisões.

É na função relevante de auxilio à tomada de decisões que a Contabilidade de Custos terá sua destacada importância para as IESPs, pois como expõe o mesmo autor (2000, p.22):

> No que tange à decisão, seu papel (da Contabilidade de Custos) reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação etc. [...] O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não é rentável, se é possível reduzi-los (os custos).

Em complemento, destacam-se as afirmações da KPMG Peat Marwick (*In*: CRC-SP, 1995, p.53):

> Pode-se afirmar que a determinação dos preços está mais ligada às imposições do mercado - grau de aceitação/elasticidade do produto – do que a seu custo. Entretanto, os custos são fatores preponderantes na formação e análise dos preços de venda. Afirma-se também que se o mercado não paga o preço estipulado, é porque existe o mesmo produto ou similar a preços mais vantajosos. Portanto, seu concorrente pode estar trabalhando a custos melhores |...] o preço se faz ou se analisa a partir de custos.

Os custos apresentam real validade para fins gerenciais, quando apurados com a utilização de método de custeio que corresponda a estas finalidades.

O método *Activity Based Costing* (*ABC*), propicia uma compreensão da estrutura de custos num bom nível de detalhes, alimentando sistemas que geram informações e apóiam as diversas decisões gerenciais.

Segundo Kaplan; Cooper (2000, p.249):

> As empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Precisam do custeio baseado na atividade para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos. Somente pela compreensão dessa associação e da ligação entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os gerentes podem tomar decisões eficazes quanto aos segmentos de clientes que desejam servir, os produtos que oferecerão[...] Como praticamente todas as suas despesas operacionais são fixas, uma vez que o suprimento de recursos está comprometido, as organizações de serviços precisam das informações do ABC ainda mais do que as empresas de produção.

É pertinente ressaltar que, para os gestores decidirem sobre um objeto de custeio, não basta terem em mãos boas informações; também é indispensável uma visão sistêmica que alcance desde a obtenção e uso da informação até a decisão. Por outro lado, o uso de informação desestruturada, individualizada, nega a visão sistêmica da empresa enquanto sistema composto de partes interdependentes, o que dificulta a decisão gerencial. Sobre visão sistêmica, Bertalanffy (1977, p.25) destaca que:

> A tendência de estudar os sistemas como uma entidade e não como um aglomerado de partes está de acordo com a tendência da ciência contemporânea que não isola mais os fenômenos em contextos

> estreitamente confinados, mas abre-se ao exame das interações e investiga setores de natureza cada vez maiores.

O método de Custeio Baseado em Atividades comporta essa visão sistêmica, pois não se restringe apenas ao custeio de produtos (bens e serviços), mas proporciona o custeio de outros objetos, tais como o processo, o fornecedor, o cliente. Este é um exemplo dessa visão sistêmica, pois há um reconhecimento de que os custos não são gerados apenas em função dos produtos, mas em função de diversos objetos de custeio; nesse sentido o *ABC* mostra o custo a partir de seu determinante até o *output*.

Com a aplicação dos conceitos e uso do método *ABC*, os gestores das IESPs podem conhecer o custo de seus produtos, processos, clientes, e outros objetos de custeio, de tal maneira que passam a contribuir significativamente nas decisões gerenciais.

Os conceitos inclusos no método *ABC*, bem como, no método do *markup*, foram utilizados compondo a teoria que serviu de fundamento para a construção de um modelo de apuração de custos e determinação de mensalidades proposto neste trabalho. Sobre teoria e modelo, Martins (2003, p.7;14) argumenta que,

> A teoria constitui o núcleo essencial da ciência, sem a qual não conseguimos avançar. Além dos elementos básicos da visão clássica de teoria – cálculo e regras de correspondência - os estudiosos introduziram um terceiro elemento nas teorias: o modelo. Os modelos, segundo esse entendimento, caracterizam as idéias fundamentais da teoria com auxílio de conceitos com os quais já estamos familiarizados, antes da elaboração da

> teoria.[...] Uma teoria é formada por uma reunião de conceitos, definições, hipóteses e leis interligadas e coerentes. As teorias oferecem um quadro coerente dos fatos conhecidos, indicando como são organizados e estruturados, bem como nos explicitam referências para observações e conhecimentos de novos fatos.

Acrescenta Martins (2003, p.15) que,

> Um dos entendimentos do conceito de modelo é compreendê-lo como uma explicação da teoria. Modelo é a teoria de um sistema. Um modelo de um sistema ou processo é construído com poucas variáveis manejáveis de tal sorte que as relações mais significantes possam ser identificadas e estudadas. Trata-se de uma estruturação simplificada da realidade que supostamente apresenta, de forma generalizada, características ou relações importantes. O modelo não é a realidade nem a teoria, deve-se entendê-lo como se fosse uma realidade ou uma teoria. A validação de um modelo pode ser atestada por evidências a respeito das funções básicas de um modelo: seletividade – selecionar partes principais de fenômenos complexos; organizacionalidade – classificar elementos da realidade especificando propriedades e características através categorias mutuamente exclusivas e exaustivas; logicidade – explicação racional do fenômeno; fertilidade – evidenciando outras aplicações em diferentes situações; e normatividade – permitindo prescrições.

É pertinente citar Bruyne et al (MARTINS, p.4)

> As teorias não apenas servem de instrumentos que orientam a observação empírica, como também contribuem para a "modelização de um quadro heurístico para a pesquisa"

Como exposto, a teoria é explicada pelo modelo, sendo, formada por uma reunião de conceitos, definições, hipóteses e leis interligadas e coerentes, que oferecem um quadro coerente dos fatos conhecidos e, esses fatos são organizados e estruturados, tornando claro o processo de observações e conhecimentos de novos fatos.

No caso deste trabalho, partiu-se das teorias relativas ao Método de Custeio ABC e do Método *Markup*, que são genéricas e aplicáveis a "n" realidades, e procurou-se construir o que se intitulou de modelo de custeio para as IESPs, em substituição aos procedimentos tradicionais nelas diagnosticados. Entende-se que seja um modelo, na medida em que embasado nas citadas teorias, propõe-se a servir de referência de custeamento e formação de mensalidades para essas instituições de ensino superior.

A autora entende que sua proposta não se tratar de simples exemplo, mas sim de modelo, já que o exemplo corresponde ao estudo de caso que desenvolve baseado na realidade de uma IESP, de modo a evidenciar a aplicabilidade do modelo.

1.5- Delimitação do Tema

Considerando o tema trabalhado, avaliou-se o ambiente geral das IESPs - Instituições de Ensino Superior Privadas, mas no estudo de caso, mesmo que com números fictícios, as idéias são desenvolvidas sobre dados referentes à realidade de uma IESP do Estado do Pará.

1.6- Objetivos

Considerando o questionamento exposto no item 1.3, esta dissertação teve como objetivos os descritos a seguir.

Objetivo Geral

Desenvolver um modelo para apuração de custos dos produtos e de determinação de mensalidades para as IESPs do Estado do Pará.

Específicos

- Construir uma estrutura conceitual que fundamente o modelo na apuração de custos para as IESPs do Pará, sob a abordagem do Custeio Baseado em Atividades (*ABC*)

- Construir uma estrutura conceitual que fundamente o modelo na determinação de mensalidades para as IESPs do Pará;

- Desenvolver um modelo de apuração de custos e de determinação de mensalidades para as IESPs do Pará;

- Aplicar o modelo proposto em um estudo de caso real, com dados extraídos de uma IESP, embora com números fictícios.

1.7- Metodologia

Para responder à indagação presente no item 1.3, desenvolveu-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Martins (2000, p.19), procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas. O resultado da pesquisa bibliográfica mostra de forma resumida, os métodos de custeio por absorção, variável e pleno e, de maneira mais aprofundada, o método de Custeio Baseado em Atividades. Evidencia, também, alguns aspectos fundamentais sobre a formação de preços.

Foi, também, realizada uma pesquisa de campo, por meio de aplicação de questionários junto às IESPs do Pará, e observação in loco das atividades executadas em uma IESP, objetivando detectar os métodos de custeios utilizados, bem como as influências do mercado de IESPs na determinação das mensalidades.

Em seguida, foi desenvolvido um modelo de apuração de custos e de determinação de mensalidades, fase em que foram aplicados os conceitos do ABC no custeio dos objetos e do *markup* para formação de mensalidades. Posteriormente, buscou-se testar o modelo proposto através de um estudo de caso real, já que baseado em dados de uma IESP do Estado do Pará, embora com números fictícios, face a necessidade de confidencialidade.

Por fim, procedeu-se à análise dos resultados obtidos e inferência sobre a utilização destas informações na gestão de custos e preços.

1.8- Organização do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos descritos a seguir:

- O primeiro capítulo é introdutório e demonstra o ambiente das empresas de serviços, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa, a delimitação do tema e a metodologia utilizada.

- O segundo capítulo contextualiza as Instituições de Ensino Superior Privadas em seu ambiente organizacional e demonstra a perspectiva de gestão de preços.

- O terceiro capítulo apresenta de forma sucinta alguns dos principais enfoques de custeios passíveis de utilização pelas empresas em geral.

- O quarto capítulo fundamenta teoricamente o modelo de apuração de custos e de determinação de mensalidades nas IESPs do Pará. Primeiramente; trata do método de custeio para apuração de custos; em seguida, trata dos conceitos utilizados na determinação das mensalidades, sob a visão econômica, mercadológica e de custeio para gestão de preços.

- O quinto capítulo refere-se ao modelo de Custeio Baseado em Atividades e de determinação de preços para as IESPs do Pará.

- No sexto capítulo é realizada a aplicação do modelo proposto em um estudo de caso real com dados referentes a uma IESP, embora com números fictícios.

- Finalmente, o sétimo capítulo, expõe as considerações finais e as contribuições para as Instituições de Ensino Superior Privadas do Pará, concernentes ao custeio e determinação de preços.

2- CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS (IESPs) DO PARÁ

Nesta parte do estudo apresentou-se uma visão do que se configura o ensino superior; quem pode oferecer os serviços de educação superior, quais são as finalidades desse ensino; como estão organizadas as IESPs; qual é a realidade ambiental em que estão inseridas e, por fim, demonstraram-se os custos e as políticas de preços relacionados às IESPs do Estado do Pará.

2.1- O Ensino Superior

O ensino superior proporciona conhecimentos que alteram de forma positiva o desenvolvimento e o crescimento econômico de uma sociedade.

Segundo Fernandes; Grillo, (2001, p.14):

> A educação superior em especial, desempenha um papel muito importante no atual estágio de desenvolvimento econômico, em que a inovação e a pesquisa agregam valor a uma economia baseada no conhecimento. Tal assertiva foi recentemente reafirmada pelo Conselho da União Européia, em Lisboa, quando declarou que esta região deve transformar-se na mais competitiva e dinâmica economia do mundo, onde o conhecimento deve ser a base e a sustentação do crescimento econômico caracterizado por mais e melhores empregos e por uma grande coesão social.

De acordo com BRASIL. Lei nº.9.394 de dezembro de 1996, Art. 44, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a abrangência da educação superior no Brasil são:

> A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:
>
> I. curso seqüenciais por campo de saber de diferentes níveis de abrangência [...];
>
> II. de graduação [...];
>
> III. de pós–graduação [...];
>
> IV. de extensão [...].

A inovação detectada na educação superior, sobretudo nos últimos cinco anos, é a implantação de cursos seqüenciais, que se constituem em cursos superiores de curta duração, voltados, preferencialmente, para a capacitação profissional do cidadão em atendimento às necessidades de formação para o mercado de trabalho. Esses cursos têm uma duração menor, se comparados àqueles de graduação convencional, ou seja, equivalentes a 2 (dois) anos. Economicamente, o cliente escolhe se quer investir em um curso de graduação tradicional que tem duração em média entre 4 (quatro) e 5 (cinco) anos ou se prefere investir em um curso de curta duração. Na realidade, são oferecidos diferentes produtos no mercado educacional, inclusive quanto ao seu ciclo de vida.

2.2- As Finalidades do Ensino Superior Brasileiro

BRASIL. Lei nº.9.394 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), no Art.43 assegura que,

> o ensino superior tem finalidades relacionadas à criatividade – estímulo à criação cultural e ao desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; tem finalidade de diplomar para as diferentes áreas do conhecimento, bem como suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, além de preparar para a vida estimulando o conhecimento de problemas nacionais e regionais, e prestar serviços especializados à comunidade em uma relação de reciprocidade.

Conforme descrito, os propósitos da educação superior brasileira direcionam as Instituições de Ensino Superior ao envolvimento permanente com educandos e comunidade, ligados pelos problemas e soluções nacionais, regionais e pelos serviços prestados.

2.3- Quem pode Oferecer o Ensino Superior no Brasil

LDB, Art. 45 (*In:* CURY, 2003, p.42) dispõe que "A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior públicas ou privadas, com variados graus de abrangências ou especialização."

Pelo exposto, depreende-se que, a educação superior é de responsabilidade do poder público e, também é livre para a iniciativa privada. Quanto à responsabilidade do poder público, o mesmo autor esclarece que existe um sistema de colaboração entre os governos, em que o Federal responsabiliza-se prioritariamente em oferecer o ensino superior; o Estadual a prioridade em oferecer o ensino médio e o Municipal a prioridade em oferecer o ensino fundamental. Ressalta-se, portanto, que são apenas prioridades, sem quaisquer impedimentos, por exemplo, para o governo federal investir no ensino médio ou para o governo estadual investir na educação superior.

2.4- Organização do Ensino Superior no Brasil

Sobre a organização do ensino superior, Decreto Nº. 3860/2001, Art. 1º, (*in:* Cury 2003, p.144) classifica as Instituições de Ensino Superior nas seguintes categorias:

I. Públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público; e

II. Privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

As Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) são classificadas em categorias diferentes, conforme apresentadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Art. 20 (*In:* Cury 2003, p.33):

> **I.** particulares em sentido estrito [com fins econômicos];
>
> **II.** comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoa jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade (sem fins econômicos);
>
> **III.** confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideológica específicas [...] (sem fins econômicos);
>
> **IV.** filantrópicas, na forma da lei [sem fins econômicos].

Recebem a denominação de filantrópicas aquelas instituições de educação ou de assistência social que prestam serviços para os quais foram instituídas e os colocam à

disposição da população em geral, em benefício social, educacional, complementando as atividades do Estado, sem qualquer remuneração dos mantenedores.

Sob a visão da economia, reconhecer-se que, essas entidades têm um fim econômico, pois, apesar de não distribuírem lucro, contribuem para a formação de renda, arrecadação de impostos etc. Neste trabalho adota-se o termo legal "entidades sem fins econômicos" visando a uniformização de linguagem preconizada pela legislação: mais especificamente a Lei nº. 10.406/02, que instituiu o novo código civil.

Entende-se que as diversas categorias em que se enquadram as instituições privadas refletem a ideologia que as originou, bem como seu quadro representativo de mantenedores, os quais se diferenciam de categoria para categoria. As IESPs classificadas como privadas, apresentam finalidades acadêmicas comuns no sentido de promover o ensino-aprendizagem e poderão ter fins econômicos diferenciados, com ou sem fins econômicos

Quanto à organização acadêmica das Instituições de educação públicas e privadas, o Decreto Nº 3860/2001, Cap. III, Art. 7º (*In:* Cury, 2003, p.145), ordena três grupos:

I- universidades;
II- centros universitários e
III- faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

As características específicas de cada grupo podem ser encontradas no mesmo decreto nos artigos 8º ao 15º.

2.5- As IESPs em seu Ambiente Mercadológico

Remetendo-se ao que foi discutido no primeiro capítulo, o ambiente do setor de serviços e as IESPs sofreram transformações. Sobre o assunto, compartilha-se dos conceitos de Atkinson: *et al* (2000, p.51), quando destacam que a indústria financeira de serviços tem virtualmente eliminado as restrições geográficas, competitivas, de determinação de preço e do *mix* de produtos. Ou seja, as empresas de serviços têm a liberdade de entrar e sair do mercado, liberdade de implementar sua política de preços, as fronteiras geográficas desapareceram e a demanda atual exige maior variedade de produtos.

Em complemento, Hansen; Mowen (Cf. 2000, p.31), advogam que, hoje tanto as empresas grandes quanto pequenas são afetadas pelas oportunidades oferecidas pela concorrência global. Confirma-se, assim, a ausência de restrições competitivas e geográficas, realidade que expande a concorrência.

Pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) demonstram que em nível nacional, o número de pessoas que procuram as IESPs tem aumentado, o número de Instituições (concorrentes), a ampliação de vagas e de cursos também. Em decorrência desses indícios, constata-se que o mercado das IESPs é um mercado em expansão.

Algumas discussões que anteriormente não permeavam o setor educacional, na atualidade fazem parte de sua realidade cotidiana e, conforme destaca Mezomo (1994, p.198-9):

> A escola não deve e não pode afastar-se de seus clientes, desconhecendo suas necessidades e não atendendo a suas expectativas. A escola não deve e não pode, pela prática do desperdício e do mau uso dos recursos, tornar os alunos insensíveis ao respeito e à preservação do patrimônio social. A escola precisa ser, ela mesma, cidadã para poder, pelo seu exemplo, educar seus alunos para a cidadania responsável e para a busca permanente da excelência em sua forma e maneira de viver. A escola cidadã é aquela que realiza um esforço corporativo para o aumento da produtividade, para a redução dos custos, para melhoria de seus processos e para a maximização de seus resultados.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) apresenta-se a realidade atual sobre o ambiente da educação superior no Brasil. As estatísticas demonstram que:

> Em cinco anos, o número de cursos de graduação presenciais cresceu 107%. No País, havia 6.950 cursos, em 1998, e, em 2002, já somavam 14.399. Nesse período, foram abertos, em média, 1.490 cursos por ano, 124 ao mês e quatro a cada dia. A expansão ocorreu, principalmente, na rede privada, que passou de 3.980 para 9.147 cursos e agora concentra 63,5% do total.
>
> A expansão do número de cursos também refletiu no tamanho das instituições de ensino. Em 1998, cada estabelecimento tinha, em média, sete cursos, em 2002 há cerca de nove por IES. Nesse período, foram criadas 664 instituições e 7.449 cursos.
>
> Matrículas: aumenta participação da rede privada.
> Os dados do Censo mostram que a rede privada ampliou sua representatividade em relação ao número de estudantes. Em 1998, as instituições particulares detinham 62% das matrículas, índice que subiu para 70% em 2002.

> Em cinco anos, o número de alunos cresceu 84% na rede privada e 31% nas instituições públicas. O levantamento indica que a matrícula continua concentrada na Região Sudeste, onde estão 50% dos estudantes, e mantém a tendência de aumento da presença feminina na graduação: as mulheres representam 57% do total. Além disso, grande parte do alunado, 58%, está em cursos noturnos.

Tabela 2 - Instituições Privadas e Públicas - Realidade dos Cursos de Graduação Presenciais, em 2002 por Região.

Região	**Instituições – Privadas/Públicas**					
	Cursos		**Privadas**		**Pública**	
	Nº	**%**	**Nº**	**%**	**Nº**	**%**
Norte	1.200	100	331	27,58	869	72,42
Nordeste	2.514	100	813	32,34	1.701	67,66
Sudeste	6.341	100	5.102	80,46	1239	19,54
Sul	2.949	100	2.146	72,77	803	27,23
Centro–Oeste	1.395	100	755	54,12	640	45,88
Total	**14.399**		**9.147**		**5.252**	

Fonte: INEP (www.inep.gov.br).

Os resultados apresentados na tabela 2 destacam a posição das regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, no que tange à paridade entre Instituições Públicas e Privadas, onde predominam as Instituições Privadas.

Os dados INEP também esclarecem que nas regiões Norte e Nordeste, apesar de predominarem as Instituições Públicas, há um crescimento significativo de IESPs,

sobretudo nos últimos cinco anos, tanto em número de instituições, quanto em número de cursos e de vagas oferecidas.

Acrescenta-se a informação de que na região Norte a ampliação do número de vagas da rede privada, na graduação, é superior ao verificado no restante do País. Por exemplo, no período de 1998 a 2002, houve um aumento no número de alunos matriculados, que, de acordo com o INEP, atingiu 30% .

Em nível nacional, o número de cursos oferecidos nas diversas Instituições já existentes também cresceu. No período de cinco anos, foram criadas 664 instituições e 7.449 cursos. Neste sentido, vale acentuar, que o setor educacional é um mercado em grande transformação.

Em conformidade com o mesmo instituto de pesquisas, verifica-se um outro fenômeno importante, que é o aumento de matrículas nas instituições do interior (fora da capital), que tem se intensificado, principalmente nos últimos anos. De um modo geral, as instituições privadas têm 53,7% das suas vagas no interior e as públicas 56,2%, sendo que, a maior parte dessas vagas, está nas instituições estaduais e não nas federais. Acrescenta-se que a expansão do mercado educacional conta, em grande parte, com o crescimento dos cursos presenciais noturnos.

A Universidade Federal do Pará é um exemplo de interiorização; sua posição entre as dez maiores instituições do País, deve-se ao fato da existência de vários *campi*, distribuídos no interior do estado.

Segundo pesquisas INEP, vale ressaltar que, em geral, mesmo com o grande crescimento ocorrido no setor de educação, apenas 9% da população, entre 18 a 24 anos estão matriculados no ensino superior, enquanto em países, tais como a Bolívia e o Chile, esse índice é de mais de 20%. Portanto, entende-se que a demanda ainda é muito superior à oferta.

Tratando-se especificamente do Estado do Pará, o INEP apresenta dados que mostram a quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas e de Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) do Pará em 2002, conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas

Instituições	**Quantidade**	**(%)**
Públicas	4	30,77
Privadas	9	69,23
Total	13	100

Fonte: INEP(www.inep.gov.br)

Conforme demonstrado, no Estado do Pará, o percentual de representatividade das IESPs, relacionado ao das Instituições públicas é significativo. O ensino superior privado é um setor em crescimento nesse Estado. De acordo com o mesmo Instituto de Pesquisa, o Cenário educacional que se apresentava no Pará em 1997, passou por grandes transformações. Cinco anos depois estava totalmente alterado, ou seja, em 1997, o setor apresentava-se com 5 (cinco) IESPs; em 2002 o setor apresentava-se com 9 (nove) IESPs, sendo que em média, existiam neste último ano 9(nove) cursos por IESP.

86285

Quanto à categoria das Instituições Privadas, das 9 (nove) instituições presentes em 2002. 8 (oito) faziam parte da categoria de instituições particulares, ou seja com fins econômicos, e apenas uma estava na categoria de comunitária/ confessional/ filantrópica.

Tachizawa; Andrade (2002, p.22) discorrem que,

> Com mercados e seus protagonistas em constante modificação, a possibilidade de que as IESs possam "estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. Nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver. [...] Para as IESs que estão se defrontando com a necessidade de melhoria da qualidade do processo de ensino–aprendizagem, com o problema de encolhimento das margens de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o overhead nestes mercados competitivos, o equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação-chave.

Diante de tais comentários, os autores reafirmam a idéia que se tem sobre a realidade competitiva ambiental que as IESPs começam a enfrentar. Além disso, apontam para a necessidade da gestão dinâmica que o ambiente educacional requer.

Salienta-se, entretanto, que, mesmo que este setor esteja em expansão, ainda é muito restrito o acesso à educação superior. Comparado-se a outros países da América Latina, esta verdade se mantém, é o que afirmam Fernandes; Grillo, (2001, p.34): "No conjunto da América Latina, o Brasil apresenta um dos índices mais baixos de acesso à educação superior, mesmo quando se leva em consideração o setor privado."

2.6- Custo e Preço nas IESPS do Pará

As IESPs do Pará oferecem seus produtos no mercado educacional. É natural que a clientela analise em que condições os produtos são oferecidos. Diante da liberdade de escolher em qual instituição e curso pretende ingressar (sempre cumprindo os requisitos legais de término do ensino médio e processo seletivo), sua renda e capacidade de pagamento são fatores determinantes.

A partir de dados obtidos nas instituições pesquisadas, observou-se que no processo de custeamento todos os custos e despesas são totalmente rateados entre os cursos considerando a média aritmética do número de alunos (o método utilizado assemelha-se ao custeio pleno). Esse fato tem gerado insatisfação por parte dos gestores responsáveis pelo custeamento e determinação de preços dos produtos ofertados, pois, argumentam que mesmo sem um estudo comprobatório, há uma incerteza quanto às informações sobre os custos apresentadas nos relatórios financeiros, decorrentes do custeio adotado, ou seja, as informações não refletem a realidade da instituição.

Outrossim, a manutenção da utilização do método de custeio pleno nessas organizações pode ser compreendida pelo fato delas auferirem receitas totais que superam, sem grandes dificuldades, os custos e despesas totais. Destaca-se que essa realidade está em transformação, pois, conforme demonstrado em pesquisas do INEP, o aumento dos números de IESPs no Estado do Pará é acentuadamente crescente.

Pesquisa realizada pela autora em algumas IESPs no Estado do Pará em junho de 2003 apresentou os seguintes preços referentes aos cursos de ciências contábeis, conforme demonstrado na tabela 4.

Nas instituições pesquisadas, constatou-se que os preços praticados refletem o padrão de qualidade oferecido (estrutura física, tecnológica; titulação de professores, etc), ou seja, os custos gerados em função dessa qualidade, mesmo que, em geral, os preços dos produtos (cursos) das diversas IESPs tenham valores aproximados, com raras exceções. Pelo que os gestores argumentaram nessa pesquisa, acredita-se que cada IESP pratica o seu preço, em função das marcas específicas que seus produtos apresentam - produto único. Assim, a estratégia competitiva baseia-se no que os produtos dessas organizações representam de valor aos clientes, e esse valor tem um custo, justificativa para o preço praticado.

Tabela 4 - Preços Referentes aos Cursos de Ciências Contábeis no Pará

INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	VALOR DA MENSALIDADE
Instituição I	Capital	R$ 453,00
Instituição II	Capital	R$ 447,56
Instituição III	Capital	R$ 430,00
Instituição IV	Capital	R$ 396,00
Instituição V	Capital	R$ 365,00
Instituição VI	Interior	R$ 330,00

Fonte: pesquisa de campo – jun./2003.

De acordo com dados oficiais do INEP –Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, constata-se nos últimos 5 (cinco) anos, uma considerável entrada de novas IESPs no mercado do Pará. Conclui-se, portanto, que há baixas barreiras para a entrada de novas instituições, o que as caracteriza como atuantes de um mercado de concorrência monopolística.

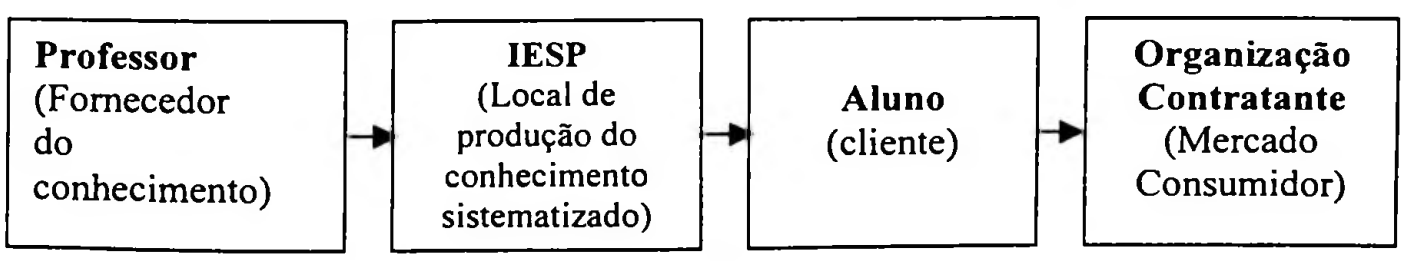
Quanto à clientela, Tachizawa; Andrade (2002, p.23) discorrem que,

> Seja qual for a dimensão em que se considere o cliente, quer seja o aluno, como cliente intermediário ou apenas cliente, quer seja a organização empregadora do aluno formado, como cliente final, o importante é conhecer aqueles para os quais a instituição de ensino existe.

Mantendo-se o professor na condição de fornecedor de conhecimento, as IESPs como local de produção, o aluno como cliente e a organização contratante do alunado como o mercado consumidor dos conhecimentos, habilidades, e competências adquiridos pelos clientes (alunos) ao longo dos anos, concilia-se, então, a visão do *marketing* que engloba as figuras do cliente, do consumidor, do fornecedor e do produtor.

Esta perspectiva de aluno cliente inserida numa cadeia mais ampla é apresentada na ilustração 2, adaptada de Tachizawa; Andrade [2002, p.23].

Ilustração 2 - Aluno - Cliente



Quanto aos custos, a pesquisa de campo indicou que, mesmo sem conhecimento técnico quanto ao custeio utilizado na apuração dos custos, o mais utilizado é o Custeio Pleno, visto que todos os gastos - custos e despesas são rateados entre os produtos (cursos).

Identificou-se, também, que a base para o rateio dos custos e despesas entre os cursos varia entre o número de cursos e o número de alunos.

Observou-se que os gestores têm consciência de que precisam utilizar informações sobre os custos que demonstrem de forma realística o consumo dos recursos por serviço oferecido (curso), pois, buscam uma gestão mais consciente e eficaz.

Os dados obtidos através da pesquisa de campo realizada, foram tabulados e dispostos conforme a tabela 5.

Tabela 5 - Resultado da Pesquisa de Campo Junto às IESPs

Questionamentos	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
Participantes da decisão de determinação de mensalidades	contador	gestor financeiro – Administrativo	representante dos alunos	representante da mantenedora
	80%	100%	100%	100%
Grau de importância na determinação de mensalidades	custo	preço do concorrente	poder aquisitivo da clientela	outros
	100%	40%	50%	-
Justificativa para o preço praticado	qualidade dos serviços	outros		
	100%			
Método de custeio utilizado	Pleno	outros		
	93%	17%		
Base de rateio	alunos	cursos		
	93%	17		
As informações sobre custos refletem a realidade	sim	não	em parte	outros
	-	93%	17%	-
Relatórios sobre custos utilizados na determinação de mensalidades	contábeis	extra -contábeis		
	-	100%		

3. MÉTODOS DE CUSTEIO UTILIZADOS NA APURAÇÃO DE CUSTO E PREÇOS

Martins (2000, p.19-20) declara que,

> Até a Revolução Industrial (sec. XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais.
>
> Para apuração do resultado de cada período, (...) com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do contador tentando adaptar à empresa industrial os mesmos critérios utilizados na comercial.

Para Hansen e Mowen (2003, p.30,31),

> Até no final do século XV, o comércio era extensivo e os proprietários de produtos precisavam de um sistema mais sofisticado para acompanhar as numerosas trocas econômicas. [...] A Revolução Industrial aumentou a necessidade do desenvolvimento de um sistema contábil financeiro. [...] Os métodos de custeio do produto e as práticas de contabilidade gerencial que foram desenvolvidos e usados nas últimas décadas eram adequados para um tipo específico de ambiente decisório [...] As décadas que seguiram à Segunda guerra mundial foram caracterizadas por um rápido crescimento econômico. [...] No entanto, as recessões econômicas dos anos de 1980 e 1990, junto com a ascensão rápida da competição internacional, cortaram margens de lucro e deram papéis fundamentais ao custeio preciso de produtos e ao aumento no controle de custos para as tomadas de decisões administrativas.

Do exposto, depreende-se que na era mercantilista a expansão do comércio proporcionou o desenvolvimento e predominância de uma contabilidade puramente financeira, voltada para a apuração de resultado, considerado a principal informação da época. Ocorreram mudanças no mundo dos negócios, tais como o aparecimento das indústrias que levou os estudiosos a pensarem uma forma de encontrar o custo da produção e criarem técnicas que atendessem às necessidades daquele momento. No decorrer dos tempos, outras mudanças surgiram nesse ambiente, derivadas das tecnologias avançadas, de automação e de informatização, de diversificação dos produtos oferecidos e ênfase na qualidade dos mesmos, além de redução nas margens de lucro, dada a elevada competitividade.

Assim, os gestores demandam informações que reflitam essas transformações e, para tanto, os métodos de custeios são adaptados ou surgem novos para atendê-los.

Os métodos de custeio são as formas pelas quais os custos são apurados para atender várias finalidades, quer seja, para valorar estoques, apurar o custo de produtos vendidos, determinar margem de contribuição, dar suporte à formação de preços, entre outras finalidades, sendo que, cada método tem sua importância dependendo do objetivo da informação que está sendo demandada.

Dentre os vários métodos de custeio, tem-se o Custeio por Absorção, o Custeio Variável, o Custeio Pleno e o Custeio Baseado em Atividades.

Neste estudo foram tratados apenas os métodos de custeio por absorção, pleno, variável e custeio baseado em atividades, sendo, neste capitulo abordados apenas os três primeiros deles – conhecidos como métodos tradicionais de custeio. O método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*) será tratado em capítulo específico.

De acordo com Nakagawa (2001, p.11), "os métodos tradicionais de custeios têm suas áreas próprias e específicas de eficácia e são absolutamente insubstituíveis."

Essa afirmativa esclarece sobre a importância individual dos métodos de custeio tradicionais para os objetivos aos quais foram estabelecidos. Vale destacar que essa verdade é ignorada por muitos gestores que estão utilizando o mesmo custeio para diferentes propósitos e depois argumentam que a Contabilidade de Custos não cumpre o objetivo de bem informar para tomada de decisão.

Antes da abordagem direta dos métodos de custeio, procura-se traçar um paralelo entre os custos de bens e serviços.

3.1.- Custos de Bens e Serviços (Produtos)

As informações de custos são decorrentes da aplicação de algum método de custeio. Muitos autores, como os a seguir, expõem seu ponto de vista sobre os conceitos relativos a custos e sobre a influência dos métodos de custeio na apuração do custo:

Iudícibus (1992, p.113) discorre que,

> Na linguagem comercial, custo significa quanto foi gasto para adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço. [...] todavia, todo custo corresponde a uma vantagem, ora é o bem ou serviço adquirido, ora é o conhecimento proporcionado por um curso etc. [...] Custo de produto é o valor atribuído aos insumos contidos na produção terminada, porém mantida em estoque [...] O que pode ou não estar contido no custo do período ou de produto, todavia, é muito variável e depende do uso alternativo deste ou daquele critério de rateio ou norma de avaliação, sem falarmos, ainda, em custeio direto e custeio por absorção. [...] O sentido original da palavra custo, aplicada à contabilidade, refere-se claramente à fase em que os fatores de produção são retirados do estoque e colocados no processo produtivo.

Para Vasconcellos e Oliveira (2000, p.149) "Custo de produção é dado pelo que se gastou com fatores de produção necessários para a geração do produto."

Assim, há um consenso de que os custos de produção são equivalentes aos gastos realizados com os fatores de produção, e a forma como esses fatores deverão ser inclusos no custo será discutida em cada método de custeio apresentado. Destaca-se que, para certos custeios, os custos dos produtos não se limitam apenas aos de produção, mas abrangem todos os gastos realizados, inclusive aqueles com entrega e assistência aos clientes.

3.1.1- Custos para fins Societários

O custo para fins societários é aquele que está em consonância com os princípios contábeis geralmente aceitos e atende às exigências fiscais e societárias, sendo apresentado somente em valores históricos, ou seja, valores realmente incorridos na época do consumo dos recursos.

3.1.2- Custos para Gestão

Partindo-se da perspectiva de que existem várias necessidades informacionais de custo para planejamento, controle e tomada de decisões numa organização, tais como: estimativa de produção, desenvolvimento de projetos e orçamentos, formação de preços, entre outros, o gestor opta pela utilização de informações de custos apurados por métodos de custeio que atendam suas necessidades de informações e compreensão dos custos.

As informações para gestão podem apresentar os custos em valores: históricos, correntes corrigidos, de mercado ou de reposição e, ainda, custos em valores de oportunidade.

- **Custo Histórico** - é o custo que apresenta seu valor em dados reais, aqueles na data em que realmente ocorreram os eventos.

- **Custo Corrente Corrigido** - trata-se de um custo em que, os valores históricos à vista são corrigidos por um indexador escolhido; para tanto, é necessário o conhecimento prévio nas datas de correção, da taxa do indexador. Assim, as informações sobre o custo são disponibilizadas considerando para valoração do mesmo, a data de apresentação dos relatórios.

- **Custo de Mercado** - este conceito refere-se ao valor monetário pelo qual os fatores de produção podem ser adquiridos no mercado, ou seja, pelo custo de reposição,

que na Lei 6404/76 Art. 183 é conceituado como "o preço pelo qual os bens possam ser repostos, mediante compra no mercado."

- **Custo de oportunidade** - para Rubinfeld; Pindyck (2002, p.203) "Os custos de oportunidade são os custos associados às oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não empregue seus recursos da maneira mais rentável."

Conforme discussão, o custo para gestão pode apresentar-se em diversos tipos de valores e, cada gestor decide por aquele ou aqueles apurados através de métodos de custeio, que forem condizentes com as políticas e crenças da instituição que os adota.

3.2- Método de Custeio por Absorção

Segundo Martins (2000, p.41), Custeio por Absorção "Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção."

Perez Jr.; *et al* (1999, p.28,30) afirmam que,

> Em função das exigências feitas pelas autoridades fiscais e pela legislação comercial e societária, a empresa deve manter uma contabilidade de custos integrada e coordenada com o restante da escrituração mercantil, [...] Para efeito de determinação da base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social, o único sistema de custo aceitável é o custeio por absorção, que além de seguir os princípios contábeis geralmente aceitos, deve sobretudo, seguir as normas do Decreto- lei nº1.598/77 e regulamentação complementar.

Para Marwick; Belloli - CRC-SP (1995, p.53) o método de custeio por absorção absorve todos os custos da produção, diretos e indiretos em relação ao produto.

Pelas citações, evidencia-se que o Custeio por Absorção somente considera como custo do produto os custos de produção, sendo que, todos os demais gastos necessários a sua colocação no mercado, inclusive os referentes às vendas e demais gastos de apoio não são a ele incorporados. Destaca-se que esse custeamento se faz necessário para as organizações em atendimento à legislação fiscal e societária.

Pondera-se também que, no referido custeio utiliza-se do rateio como mecanismo de atribuição de custo ao produto.

Nakagawa (2001, p.28), por sua vez, advoga que "a não ser o mau uso representado pelas arbitrariedades e inconsistências de critérios e procedimentos de quem faz o 'rateio', este é absolutamente necessário em alguns casos, [...] não há nada de errado com o 'rateio' em si, do ponto de vista conceitual."

Esse método de custeio permite que se trabalhe com o rateio simples, onde os custos indiretos são alocados diretamente aos produtos, ou ainda, com um rateio mais refinado (departamentalização) em que, primeiro, os custos indiretos são alocados aos departamentos para, em seguida, serem rateados aos produtos, ou, mais detalhadamente, os custos indiretos incorridos são alocados aos departamentos produtivos e de serviços; em seguida, dos departamentos de serviços aos produtivos e, por fim, serão rateados aos produtos.

Em geral, os estudiosos referem-se ao Custeio por Absorção, rotulando-o de custeio tradicional. Por ser este o custeio aceito pelos órgãos regulatórios, deve ser utilizado para esse fim, societários e/ou tributários, por todas as organizações.

3.3- Método de Custeio Variável

O método de Custeio Variável surgiu a partir do momento em que os gestores perceberam a necessidade de buscar na Contabilidade de Custos, métodos que possibilitassem informações de custos que lhes auxiliassem na tomada de decisões gerenciais.

Avaliando sua estrutura, verifica-se que o Custeio Variável apresenta facilidade e agilidade ao proporcionar análises com base na margem de contribuição, pontos de equilíbrio e outros indicadores.

Nesse sentido, Horngren (2000, p.211) acentua:

> Custeio variável é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram. [...] os custos variáveis são compostos de custos variáveis diretos e indiretos de um determinado objeto de custo.

Em outros termos, Nakagawa (2001, p.28) afirma que, "Nos casos de uso de informações de custos para fins de decisão e controle já há muito tempo se utiliza o

método de Custeio Variável (direto) segundo o qual não se faz o 'rateio' dos custos fixos aos departamentos e produtos, [...]".

Deve-se ainda ressaltar que, segundo Guerreiro (1984, p.21) o "Custeio variável é uma sistemática de apropriação de custos que atribui aos produtos somente os custos variáveis, considerando os custos fixos como despesas."

Perez Jr (1999, p.186), por sua vez, enfatiza: "Todavia, tendo em vista que esse sistema não atende os princípios contábeis geralmente aceitos e não é permitido pelas autoridades fiscais, sua utilização é limitada à contabilidade para efeitos internos da empresa[...]".

Do exposto depreende-se que o Custeio Variável reconhece como custos apenas os gastos com a produção, que sejam relacionados diretamente aos bens ou serviços produzidos e que variem direta e proporcionalmente com o volume, deixando a margem do custeio os custos indiretos fixos.

3.4- Método de Custeio Pleno

No tocante ao método de Custeio Pleno, adota-se a concepção de Nascimento (1989, p.30): "sob o custeio Pleno ou Integral apropriam-se à unidade de produto todos os gastos necessários à sua produção e todas as despesas decorrentes da operação da empresa."

Backer; Jacobsen (1973, p.214) ressaltam que: "Os custos plenos são iguais ao custo total da produção, mais um acréscimo para as despesas de vendas e de administração e uma margem desejada de lucro."

Para Vartanian (2000, p.8) "O método de Custeio Pleno é aquele em que todos os custos e despesas de uma entidade são levados aos objetos de custeio (...)."

Acrescenta Vartanian (2000 p.24) que:

> As aplicações do método de Custeio Pleno são eminentemente gerenciais; isso ocorre principalmente porque, no âmbito da contabilidade financeira não é permissível carrear as despesas aos estoques, visto serem consideradas como gastos que competem ao período contábil.

Assim, conforme demonstrado nas diversas citações, o Custeio Pleno rateia todos os gastos aos objetos de custeio. No entanto, acrescenta-se que o rateio é realizado em bases limitadas de direcionador de custo, fato que poderá ocasionar distorção nos custos apurados e, conseqüentemente, no preço praticado.

Ratifica-se que cada custeio deve ter a sua utilidade dentro do propósito para o qual foi pensado, e que quando as informações decorrentes são utilizadas para fins divergentes de sua proposição, constituem-se em precedentes para decisões equivocadas.

4- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA AO MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTOS E DETERMINAÇÃO DE MENSALIDADES PARA AS IESPs DO PARÁ

No presente capítulo buscou-se fundamentar teoricamente o modelo de apuração de custos e de determinação de mensalidades nas IESPs do Pará. Primeiramente, tratou-se do método de custeio para apuração de custos; em seguida foram enfocados os conceitos utilizados na determinação das mensalidades, sob o enfoque econômico - financeiro e de custeio para gestão de preços.

4.1- Custeio Baseado em Atividades *(ABC)*

Na concepção de Brimson (1996), os sistemas tradicionais de contabilidade de custos foram desenhados para épocas passadas, quando a mão–de–obra direta e as matérias-primas eram os fatores de produção predominantes, a tecnologia apresentava-se estável, os custos indiretos e de apoio tinham pequena participação na estrutura dos custos e existia um número limitado de produtos. Com as mudanças ocorridas no ambiente dos negócios, nas últimas décadas, (complexidade dos produtos, tecnologia de automação e informatização avançada, concorrência acirrada, clientela mais exigente), a relação entre os fatores de produção e os produtos se alterou e as mudanças são refletidas na atual estrutura dos custos de grande parte das organizações, em que os

custos indiretos e de apoio apresentam-se em crescimento e os custos com mão-de-obra direta em decréscimo em relação ao custo total.

Martins (2000, p.93) ratifica que:

> Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias (e organizações produtoras de serviços) os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos (destes, o item mão-de-obra direta é o que mais vem decrescendo).

Dessa maneira, os métodos de custeios tradicionais utilizados pelas organizações, já não atendem às necessidades dos usuários internos, no que se refere à compreensão e confiabilidade das informações de custos decorrentes de tais custeios, para a tomada de decisões gerenciais.

As mudanças de ambientes não se restringem às indústrias, mas permeiam também as organizações de serviços, considerando que os custos indiretos e de apoio, que em grande parte são comprometidos antecipadamente com a produção e vendas dentro de um determinado período para atender uma determinada demanda, são predominantes nas estruturas de custos dessas organizações.

Pesquisadores desenvolveram o método de Custeio Baseado em Atividades-ABC, de modo a proporcionar a geração de informações sobre os custos, de forma acurada para a tomada de decisões gerenciais conscientes e eficazes, pois dessas decisões decorre a continuidade ou não das organizações.

Sobre o método ABC, Kaplan; Cooper (2001, p.99) opinam que

> O ABC demonstra a relação entre recursos consumidos (o que foi gasto) atividades executadas (onde foi gasto) e objetos de custos (para que foi gasto). Com este custeio pode-se responder: vale a pena executar essas atividades ou processo? Sua organização está sendo adequadamente remunerada para executar essas atividades?

Horngren; *et al* (1997, p.76;78) expõem que:

> O custeio Baseado em Atividades (*ABC – Activity Based Costing*) é um enfoque para aprimorar um sistema de custeio. Ele se concentra nas atividades como se fossem os principais objetos de custo. [...] as decisões de preço podem ser tomadas de uma maneira mais consciente com a informação do ABC.

Evidencia-se que o ponto para onde converge o método de custeio ABC é a atividade geradora de custos indiretos e/ou de apoio. Nesse método as atividades são trabalhadas de forma a eliminar as distorções que se apresentam pelo custeamento tradicional dos produtos e demonstrar onde e como os recursos estão sendo realmente consumidos, proporcionando, por conseguinte, a geração de informações esclarecedoras sobre custos às diversas decisões de preços.

Acrescenta-se que o método de Custeio Baseado em atividades (*ABC*) diferencia-se dos métodos de custeio tradicionais pelo tratamento dado aos custos indiretos e de apoio. Enquanto alguns custeios não os aceitam como custos do produto e outros os reconhecem em base limitada de rateio, o método ABC reconhece-os como custo dos recursos consumidos a partir do rastreamento, que estabelece uma relação

causal entre recursos e atividades, atividades e objetos de custeio, utilizando-se de direcionadores de custos, tantos quanto forem necessários para apuração de custos, proporcionando com isso, o conhecimento e a compreensão dos custos.

Kaplan; Cooper (2000, p.249) ressaltam que:

> As empresas de serviços têm exatamente os mesmos problemas gerenciais enfrentados pelas indústrias. Precisam do Custeio Baseado na Atividade para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos.

Corrêa; Caon (2002, p.202) enfatizam que:

> Apesar de os métodos de custeios serem tradicionais e consolidados pelo uso prático – a última inovação de vulto na área foi o método *ABC* (*Activity Based Costing*, ou Custeio Baseado em atividades), que já conta com algumas décadas de existência.

Sobre o *ABC*, Sakurai (1997, p.110) menciona:

> O ABC é uma técnica melhor para apropriação de *overhead* (custos indiretos e de apoio) do que os métodos tradicionais de apropriação relacionados com o volume da produção, e pode melhorar o desempenho do sistema de apuração de custos de uma empresa [...] é útil também como instrumento de aperfeiçoamento contínuo, pois a identificação e a apuração do custo das atividades pode proporcionar informações inestimáveis para a redução de custos.

Ostrenga; *et al* (1993, p.157) opinam:

> O Custeio Baseado em Atividades é tão aplicável a organizações de serviços quanto a indústrias. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios, como à determinação dos custos de produtos manufaturados. Tanto nas organizações de serviços como nas industriais, o problema é tomar decisões gerenciais que possam tornar e manter lucrativas organizações complexas e diversificadas.

Martins (2000, p.315) apresenta a seguinte consideração,

> Os conceitos e a metodologia do custeio Baseado em Atividades (ABC) aplicam-se também às empresas não industriais, pois atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços. Logo, é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos, hospitais, escolas etc. Enfim, atividades e objetos de custeio são encontrados em todas as organizações, inclusive naquelas de fins não lucrativos.

A partir do exposto, evidencia-se que o método *ABC* pode ser trabalhado nas organizações de maneira geral, ou seja, tanto nas industriais quanto nas de serviços, considerando que todas executam atividades, através das quais o custo dos recursos é demonstrado. Portanto, esse método de custeio possibilita o conhecimento realístico dos custos e de seus geradores, assim como a relação entre recursos consumidos, atividades executadas e objetos de custeio, obtendo-se, portanto, a resposta à indagação quanto ao adequado consumo de recursos na execução dessas atividades.

Acrescenta-se que, no método *ABC* pode-se utilizar informações sobre os recursos em valores históricos, as quais são consideradas importantes para o estudo do comportamento dos custos, pois servem de parâmetro para estimativas dos custos dos recursos a serem consumidos nas atividades a serem executadas em períodos correntes e futuro.

Sobre a gênese do método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), Nakagawa (2001, p.41) salienta que, "conforme registros históricos.o *ABC* já era muito conhecido e utilizado na década de 60. Afirma, também, que o *ABC* tem como precursor o próprio método alemão conhecido como *RKW* (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.*)."

A consolidação dos conceitos e difusão do *ABC* contou com a valiosa contribuição dos estudiosos Miller e Vollman, Robert Kaplan e Robin Cooper, sendo que no Brasil os estudos e pesquisas sobre o *ABC* tiveram início em 1989, no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, com acompanhamento do professor Nakagawa.

Ostrenga; *et all* (1993, p.157) reconhecem a contribuição dos estudiosos ao tema quando afirmam que "Jeffrey Miller e Thomas Vollman, pesquisadores da Boston Universiy, forneceram um conceito realmente inovador daquilo que posteriormente veio a ser o Custeio Baseado em Atividades, em um artigo intitulado "A Fábrica Oculta"[...]."

Sakurai (1997, p.95) expõe que

> Uma terceira abordagem para administrar o *overhead* é fundamentalmente, revisar o método e a filosofia de se apropriar o

> *overhead* . O Custeio Baseado em atividades (ABC), proposto por Robin Cooper e por Robert S. Kaplan, constitui essa abordagem. Originalmente adotado pela *Hewlett-Packard, John Deere, Siemens, GM* e outros importantes empresas americanas, o ABC é, provavelmente, a inovação da contabilidade gerencial mais freqüentemente discutida na década de 90. Uma variante do *ABC*, chamada *Prozesskostenrechnung* (contabilidade de custos de processo), foi desenvolvida na Alemanha por Péter Horváth e Reinhold Mauer (1989).

A priori, o método *ABC* foi pensado para atender as necessidades das organizações no que se refere à apuração de custos dos produtos, centrado nas atividades, contando que as informações sobre custos se apresentassem de tal forma que esclarecessem com o máximo de precisão e realismo o consumo de recursos em sua execução. Essa estrutura denomina-se de método *ABC* de primeira geração.

Nesse sentido, Sakurai (1997, p.95) afirma:

> O ABC, originalmente descrito em artigos iniciais sobre a matéria, salientava a forma como o gerenciamento baseado na apuração (melhor apropriação do *overhead)* poderia conduzir a um aumento da lucratividade, geralmente através da composição do *mix* de produtos e de decisões de preços de venda, bem como através de esforços de redução de custos.

Em referência ao método *ABC* de primeira geração, Sakurai ratifica a visão de que o *ABC* trabalha a apuração de custos. Trata-se de uma abordagem que utiliza diferentes direcionadores no rastreamento do custo dos recursos e das atividades em decorrência da relação causal entre recursos, atividades e objetos de custeio. Assim, o *ABC* permite maior precisão e realismo na informação de custos dando margem a decisões mais conscientes no que se refere à entrada e eliminação de produtos,

precificação, análise das atividades que agregam ou não valor, entre outras. Por isso, o autor afirma que o método *ABC* poderá conduzir a um aumento de lucratividade e auxiliar nas decisões de preço.

Embora esse método seja importante no custeio dos produtos, pelo fato da informação dos custos apurados ser uma variável importante nas decisões gerenciais, o método ABC avança e direciona o seu foco para além da atividade isolada, sendo portanto, criada, uma visão de análise de processo. Sobre o assunto Ostrenga; *et al* (1993, p.154) acrescentam:

> A análise dos processos do negócio incorpora o conceito em que um negócio é uma série de processos inter-relacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados. O custeio baseado em atividades expressa este conceito e, a esse respeito, desenvolve-o organizando todas as informações de custos por atividades.

O método *ABC* tem sido alvo de contínuos estudos, decorrendo, portanto, em avanços, sendo que, atualmente se discute o Gerenciamento Baseado em Atividades (*ABM*)

Embora o *ABC* já se apresente na terceira geração, por limitação do tema em estudo, a estrutura conceitual, o modelo e o estudo de caso serão trabalhados considerando o *ABC* de primeira geração.

4.2- Estrutura Conceitual do Método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*)

O método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) proporciona uma visão da organização em nível de atividades. Assim, o gestor usuário da informação sobre custos utiliza-se da mesma, apresentada de forma realística no que tange aos recursos consumidos por essas atividades, sua demanda pelos objetos de custeios, bem como por que foram consumidos.

A estrutura conceitual desse método de custeio é composta de termos significativos como: atividades, direcionadores de custos, recursos, objetos de custeio, rastreamento e dicionário de atividades, complexidade do produto, redução das distorções nos custos. Esses conceitos proporcionam um diferencial no procedimento de apuração de custos, daí a importância em serem trabalhados a seguir.

4.2.1- Atividades

Boisvert (1999, p.26) expõe que "as atividades correspondem ao trabalho feito pela mão-de-obra ou pelas máquinas."

Segundo Maher (2000, p.280) "Atividade é uma tarefa discreta que uma organização realiza para produzir e entregar um produto ou serviço."

Para Brimson (1996, p.115) "As atividades propiciam uma visão valiosa da causa dos custos que permitem à administração tomar a iniciativa para eliminar ou minimizar estes custos."

As citações denotam que as atividades apresentam-se como elemento central desse método de custeio, e que a partir delas se compreendem os custos, tendo em vista que é nas atividades que as tarefas são executadas, e onde portanto, os recursos são consumidos na produção de bens e serviços.

Na utilização do método *ABC* as atividades são classificadas quanto ao nível hierárquico em: primárias e secundárias; em atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor.

a) Níveis Hierárquicos dos Custos das Atividades

No método *ABC* as atividades são classificadas segundo a hierarquia em vários níveis de relacionamentos: - Atividades em nível unitário; - Atividades em nível de lotes; - Atividades de suporte ao produto; - Atividades de suporte às instalações.

b) Atividades Relacionadas com a Unidade

São atividades nas quais o nível de realização é proporcional à quantidade de unidades. Conforme quadro auto-explicativo as atividades são relacionadas à produção da unidade em si.

c) Atividades Relacionadas com o Lote

São representadas pelas atividades em que o nível de execução, ou seja, a geração do custo nessas atividades é proporcional à quantidade de lotes produzidos.

d) Atividades Relacionadas com o Suporte do Produto

Essas atividades de suporte ao produto têm o nível de execução associado diretamente com a linha do produto e com as demandas dos clientes para o referido produto. Assim, os recursos consumidos nessas atividades não dependem do volume de produção e vendas, bem como, não dependem da quantidade de lotes de produção e pedidos dos clientes, portanto, dependem necessariamente das necessidades individuais do produto.

e) Atividades de Suporte às Instalações

São atividades que em sua realização consomem recursos em função da capacidade instalada, ou seja, sua realização é em prol de um todo independentemente do volume de produção e vendas, bem como da quantidade de lotes de produção, suporte ao produto e pedidos dos clientes (este desde que não seja utilizada a mesma capacidade).

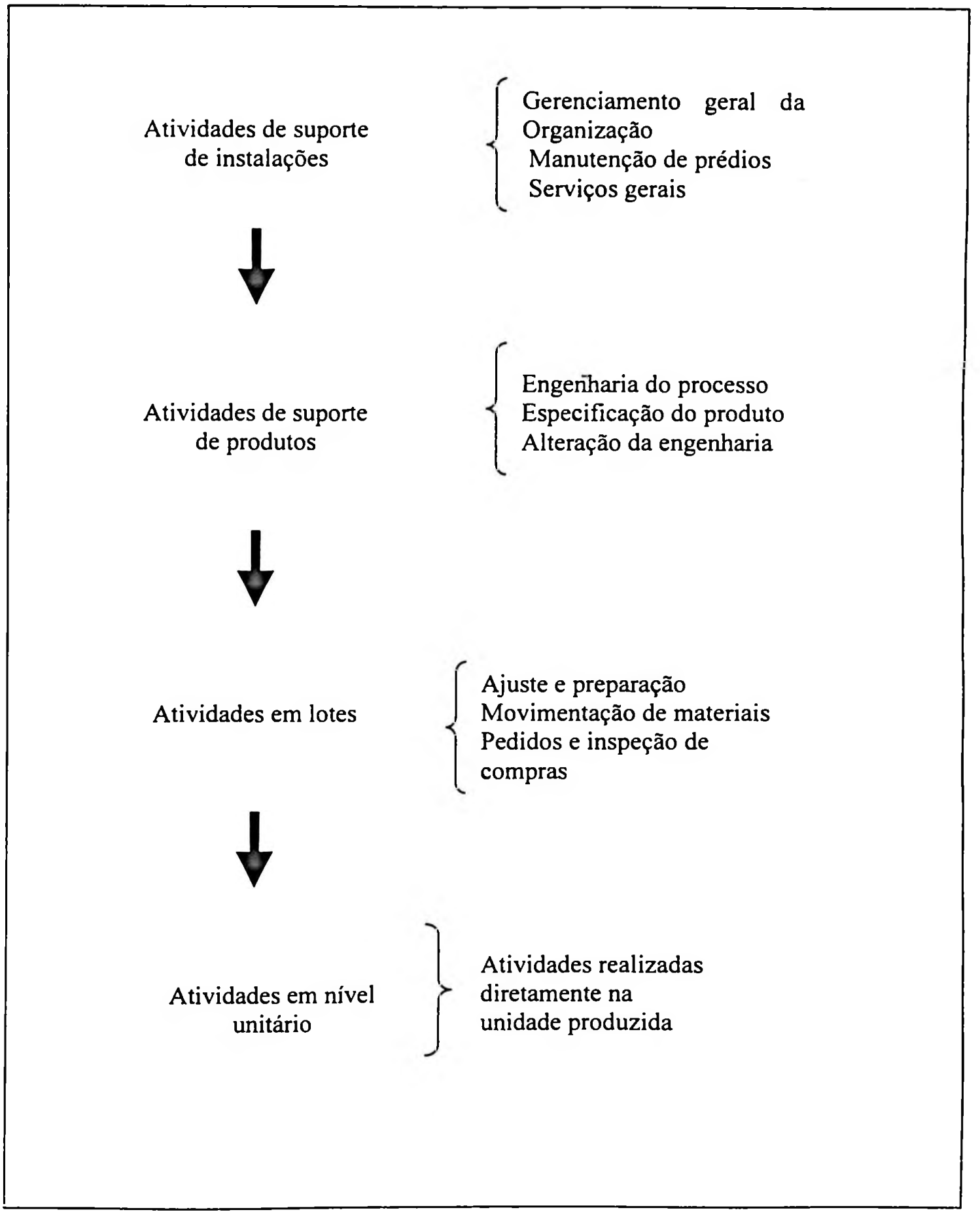
Ressalta-se que as organizações não executam necessariamente atividades em todos os níveis hierárquicos.

Esses conceitos estão demonstrados na ilustração nº 3 adaptada de Bruni; Famá (2002, p.177).

4.2.1.1- Classificação das Atividades

As atividades são classificadas quanto à sua ordem de relacionamento com os objetos de custeio em primárias e secundárias. Vários são os termos utilizados para designar as atividades primárias e secundárias; as classificações usuais abrangem: atividades primárias e secundárias; atividades produtivas e atividades de apoio; atividades fornecedoras e atividades clientes. Destaca-se que, apesar da diversidade de termos, não há duvida de que os autores falam do mesmo conceito. Outra classificação das atividades é de atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor. As duas classificações foi discutidas como segue:

Ilustração 3 - Níveis Hierárquicos dos Custos das Atividades



Fonte: Bruni e Famá (2002, p.177) (adaptada pela autora).

a) Atividades Primárias e Secundárias

Para Hansen; Mowen (2000, p.394),

> [...] para propósitos de custeio, as atividades podem ser classificadas como primárias ou secundárias. Uma atividade primária é uma atividade consumida por um objeto final de custo, tal como um produto ou cliente. Uma atividade secundária é aquela consumida pelos objetos intermediários de custo, tais como as atividades primárias, ou outras atividades secundárias. [...] antes de atribuirmos os custos das atividades primárias aos produtos, os custos das atividades secundárias consumidas pelas atividades primárias precisam ser atribuídos às atividades primárias.

De acordo com Kaplan; Cooper (2000, p.285):

> [...] Muitos departamentos de suporte ou serviço nas empresas não apóiam diretamente a fabricação de produtos ou a prestação de serviços aos clientes. Esses departamentos fornecem apoio a outros departamentos, muitos também departamentos de serviços e apoio, bem como a departamentos de produção ou atividades que beneficiam diretamente os produtos.

Quanto às atividades primárias e secundárias, o conceito de Hansen e Mowen é auto-explicativo, enquanto apresentado por Kaplan e Cooper merece maior reflexão. Entende-se que a semelhança dessas duas classificações encontra-se no início da segunda transcrição quando afirmam que muitos departamentos não apóiam diretamente o produto (atividades secundárias), apóiam, portanto, outros departamentos ou atividades que beneficiam diretamente os produtos (atividades primárias). Acrescenta-se que os conceitos de atividades produtivas e de apoio também são equivalentes aos

conceitos de atividades primárias e secundárias. Assim, as classificações refletem o mesmo sentido de que as atividades primárias relacionam-se diretamente com o objeto de custeio. enquanto as secundárias relacionam-se com as primárias e/ou outras secundárias. ou seja. acontece um fluxo interno de prestação de serviços.

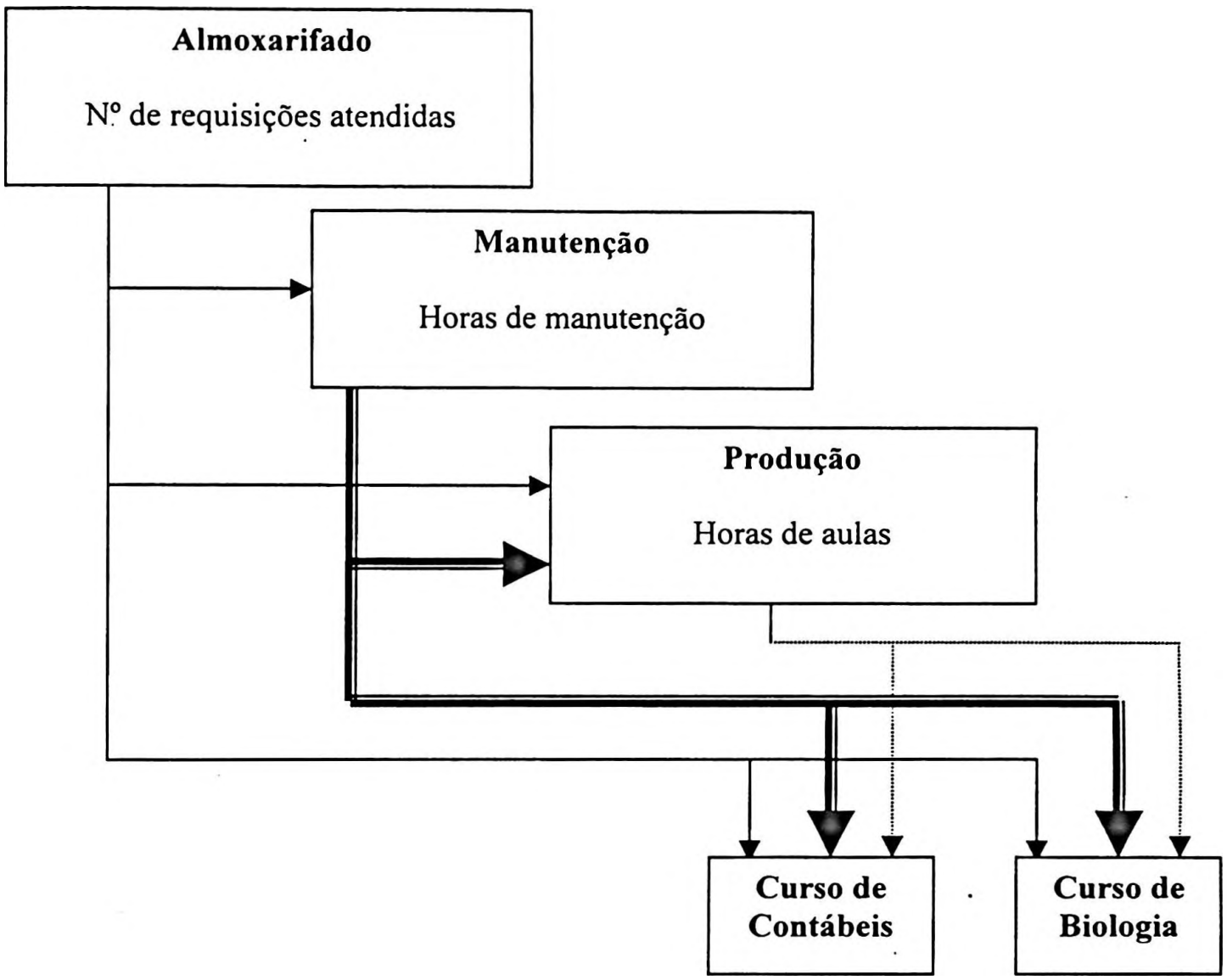
Esse entendimento é ratificado e demonstrado pelos estudiosos Bruni; Famá (2002, p.180), conforme a ilustração 4 adaptada pela autora para instituições de ensino.

b) Atividades que Agregam Valor e Atividades que não Agregam Valor

De acordo com Kaplan; Cooper (2000, p.173-4):

> A definição do que constitui uma atividade que agrega valor varia bastante; algumas definições comuns incluem uma atividade que agrega valor aos olhos do cliente, ou que está sendo realizada da maneira mais eficiente possível, ou que sustenta o principal objetivo de produzir resultados [...] Os defensores da identificação e eliminação de atividades que não agregam valor alegam que elas podem ser eliminadas sem que se reduza o valor do produto ou serviço fornecido ao cliente.

Ilustração 4 - Fluxo de Prestação de Serviços Internos



Fonte: Bruni; Famá (2002, p.180).

Assim, as atividades que agregam valor, se ainda houver espaço, podem ser trabalhadas no sentido de aumentar sua eficiência, enquanto que, as atividades que não agregam valor, necessariamente passarão por análises no sentido de eliminá-las sem que tenham reflexos negativos nos processos como um todo, ou seja, sem perder a visão de interdependência das atividades.

4.2.2- Direcionadores de Custos

Sakurai (1997, p.100) menciona que "Direcionador de custos é qualquer fator que cause uma alteração no custo de uma atividade."

Raffish; Turney *apud* Sakurai (1997, p.100) dizem que "o direcionador de custos é um fator causal que influencia a quantidade de trabalho (e, portanto, de recursos) de uma atividade."

Boisvert (1999, p.64) expõe que "esses direcionadores medem a utilização dos recursos pelas diversas atividades."

É pertinente esclarecer o conceito elaborado por Sakurai e pelos autores Raffish e Turney, no que tange ao direcionador de custos, pois se confunde com o conceito determinante de custo. As duas obras em discussão, utilizam o termo na mesma perspectiva de Boisvert, em que o conceito de direcionador está ligado a uma medida representativa de consumo que possibilita o rastreamento dos recursos às atividades e destas aos objetos de custeio. Nesse sentido, ressalta-se que o direcionador realça a relação causal existente entre recursos, atividades e objetos de custeio; enquanto o determinante de custos é a causa que realmente dispara o consumo de recursos e das atividades.

Sakurai (1997, p.110) declara que: "É pela descrição e pelo entendimento da variedade e da sutileza dos direcionadores de custos que a literatura do *ABC* apresenta sua mais sofisticada contribuição à Contabilidade".

No método *ABC* se trabalha com uma quantidade diversificada de direcionadores de custos, portanto, não limitando apenas o volume de produção como

direcionador de custos, mesmo porque os direcionadores de custos utilizados nesse método devem ser aqueles que melhor reflitam uma relação de causa e efeito entre os recursos, atividades e objetos de custeio.

Conforme Kaplan; Cooper (2000, p.110), os direcionadores de custo da atividade classificam-se em:

- Direcionadores de transação;
- Direcionadores de duração;
- Direcionadores de intensidade (ou carga direta).

4.2.2.1- Direcionadores de Transação

Os geradores de transação são as freqüências com que uma atividade é executada para atender os objetos de custeio. Sua utilização é possível quando todos os resultados da atividade geram basicamente as mesmas exigências, por exemplo, o mesmo tempo e esforço para determinada atividade a cada ocorrência, independentemente, do produto programado, do material comprado ou da peça suportada pelo sistema. (KAPLAN; COOPER; 2000, p.110).

4.2.2.2- Direcionadores de duração

Os direcionadores de duração são utilizados para direcionar os custos dos recursos às atividades em execução, tomando como base o tempo gasto individualmente.

4.2.2.3- Direcionador de Intensidade (ou carga direta)

De acordo com Kaplan; Cooper (2000, p.111) "os geradores de intensidade afetam diretamente os recursos utilizados todas as vezes que a atividade é executada". Cada vez que é executada, uma mesma atividade poderá consumir quantidades de recursos diferentes, pois o consumo desses recursos depende diretamente para qual objeto de custeio a atividade está sendo executada, ou seja, é até possível apropriar os recursos utilizados diretamente aos objetos de custeio todas as vezes que a atividade é executada.

Os mesmos autores ressaltam que "os geradores (entende-se direcionadores) de intensidade são mais precisos embora sua implementação custe caro". Assim sendo, para compensar sua utilização, devem ser usados apenas quando os custos dos recursos associados à execução da atividade são caros e variam a cada execução.

O conceito de direcionador de custos é usado em duas situações: quando envolve o rastreamento dos recursos às atividades, identificado como direcionador de custo dos recursos e quando envolve o mecanismo de rastreamento de custo das atividades aos objetos de custeio, identificado como direcionador de atividades.

Compreende-se que os direcionadores de custos são medidas dos recursos consumidos nas atividades, bem como medidas das atividades consumidas pelos objetos de custeio.

4.2.3- Recursos

Toda organização, com ou sem fins econômicos, utiliza-se de recursos para executar suas atividades. para que seus objetivos sejam alcançados.

Por recurso entende-se o que engloba a parte financeira, tecnológica, humana e de instalações, que proporciona o funcionamento de uma organização e é aplicado em busca do atingimento dos objetivos aos quais ela se propõe.

4.2.3.1- Recursos Comprometidos e Recursos Flexíveis

O método de Custeio Baseado em Atividades trabalha com os conceitos de recursos comprometidos e recursos flexíveis.

4.2.3.1. a - A realidade nas Instituições de Ensino Superior (IESPs) é de que as organizações disponibilizam grande parte de seus recursos antes mesmo da execução de atividades. Kaplan denomina-os de **recursos comprometidos**, ou seja, são os gastos existentes em função da perspectiva da execução de atividades, independentemente do início de consumo dos recursos e da redução do volume de execução.

Kaplan; Cooper (2000, p.137) afirmam:

> A organização adquire unidades de capacidade de serviço antes de as demandas reais do serviço ocorrerem. Consequentemente, as despesas com o fornecimento da capacidade de serviço desses recursos são incorridas independentemente dos recursos serem utilizados ou não.

Pressupõe-se que esses recursos necessariamente são disponibilizados em função do potencial de atividades que se espera serem executadas. É bem provável que o nível real de atividades executadas não será necessariamente equivalente ao nível de estimativas de demandas de atividades, decorrendo em potencial de recursos não utilizados, o que será adiante discutido.

Os custos dos recursos comprometidos aumentam ou diminuem, influenciados pelas mudanças nos níveis das atividades e também pela alteração no fornecimento de recursos comprometidos, a fim de atender um novo nível de demanda de atividades a serem executadas com esses recursos. Por isso, são fixos em curto prazo e tornam-se custos variáveis depois de prolongados períodos.

4.2.3.1. b - Custos flexíveis ou variáveis são os custos dos recursos que a organização pode adquirir externamente, o que é determinado de acordo com a demanda da atividade, à medida que é executada. Dentre os custos flexíveis incluem-se, por exemplo: os materiais, serviços de telefonia, empregados temporários pagos com base no trabalho executado, e horas extras autorizadas conforme a necessidade da empresa. Nesse sentido, Kaplan; Cooper (2000, p.140) afirmam que "a aquisição dos recursos flexíveis acontece a partir da necessidade surgida nas atividades operacionais."

4.2.3.2- O Método *ABC* e os Conceitos de Custo dos Recursos Fornecidos, Utilizados e os Não Utilizados

A compreensão dos conceitos dos custos dos recursos é um diferencial que o método *ABC* apresenta para os usuários da informação de custo. São estes os conceitos: custo dos recursos fornecidos para execução das atividades, custo dos recursos utilizados na execução das atividades e, por fim, custo dos recursos não utilizados, sendo o conhecimento deste último ponto primordial para o custeio realístico.

O custo dos recursos fornecidos corresponde aos recursos comprometidos e flexíveis, disponibilizados para execução das atividades na organização.

O custo dos recursos utilizados corresponde àqueles que realmente foram consumidos na execução das atividades.

Dessa maneira, o custo dos recursos não utilizados é a diferença entre os recursos fornecidos e os recursos utilizados durante um período.

Sobre o assunto, Sakurai (1997, p.101) expõe:

> Um importante avanço teórico no custo *ABC* é o fato de que ele não apropria todas as despesas da organização a objetos de custos. O sistema, baseado em atividades, pode medir custos de consumo de recursos e não custos de aquisição de recursos [...] A capacidade não usada é uma espécie de atividade "não-valor-adicionado" (capacidade) Se o conceito de capacidade não usada for aplicado

> numa análise de "não-valor-adicionado", o custo *ABC* pode ser usado para eliminar o desperdício.

A equação fundamental dos conceitos de custos dos recursos fornecidos, custos dos recursos utilizados e custos dos recursos não utilizados, sugerida por Kaplan; Cooper (2000, p.135) é assim disposta:

As organizações de serviços não produzem para estoques os quais apresentam o risco de não serem adquiridos, mas disponibilizam recursos que correm o risco de não serem totalmente utilizados. Com o conhecimento do custo dos recursos, essa capacidade não utilizada pode ser trabalhada no sentido de se identificar sua existência que representa um desperdício que precisa ser eliminado, ou um ócio necessário devido à alteração na demanda esperada dos produtos e atividades, ou até mesmo à necessidade de reestruturação das atividades para um melhor aproveitamento dos recursos.

Assim, o entendimento da capacidade não utilizada implica em decisões mais conscientes quanto às estimativas de recursos e de atividades para períodos futuros, que representem o custo das operações eficientes.

Vale ressaltar que o método *ABC*, embora permita uma boa visualização da realidade dos custos em nível de atividades bem como o conhecimento da capacidade

utilizada e não utilizada, fato que facilita a decisão do gestor quanto as estimativas de recursos. não se justifica o desuso de outros mecanismos no processo decisório.

A capacidade fornecida e não utilizada, por exemplo, em fatos em que alunos trancam ou cancelam matrículas, ou mesmo transferem-se para outras Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs), ocorre uma perda de cliente de presença significativa no faturamento da organização, porém os recursos fornecidos comprometidos continuam os mesmos. Portanto, quando as informações de custo forem utilizadas para determinar preços, deve-se considerar, inclusive, esses fatos citados, pois, se for definido o preço de referência mais alto, a fim de compensar a redução de receitas, pelos motivos descritos, essa decisão pode reduzir ainda mais os níveis de entrada de recursos pelo fato de acontecerem mais desistências, ou seja, se os clientes perceberem e reagirem à tentativa das IESPs de repassar-lhes o excesso de recursos fornecidos, a perda será ainda maior.

Kaplan; Cooper (2000, p.132) advogam:

> Se os gerentes conseguirem estimar a quantidade, e o custo de ineficiências, poderão excluir esses custos dos dados utilizados para estimar as despesas relativas a atividades [...] bem como fazer negócios, determinar preços de produtos, negociar relacionamentos com clientes e fornecedores e projetar produtos com base em procedimentos operacionais eficientes que esperam utilizar no futuro. [...] o custo da capacidade não utilizada não deve ser ignorado; existe alguém ou um departamento responsável.

Quando a capacidade não utilizada for derivada de uma capacidade reserva, que existe para atender a clientes específicos com demandas imprevisíveis, ou mesmo para atender a um segmento de determinado mercado, como por exemplo, pode acontecer de a IESP ser procurada para atender a determinadas empresas clientes com cursos de extensão. então a capacidade reserva que existe, em função desse fato, será utilizada e o cliente pagará pela demanda imprevisível, haja vista que ele é o causador de tal capacidade reserva (instalações laboratórios, biblioteca, etc.). O cliente racional, que não tem responsabilidade sobre esta capacidade de recursos não utilizada, dificilmente aceitará esse ônus.

A existência da capacidade não utilizada pode também ser conseqüência da sazonalidade de determinado produto que apresenta demanda de pico e de baixo volume do produto, assim, a decisão do gestor em manter, reduzir, ou eliminar o custo dos recursos não utilizados passa a ser uma decisão estratégica e de responsabilidade de quem o gerou.

4.2.3.3- Custo dos Recursos em Capacidade Teórica e em Capacidade Prática

O custo dos recursos em capacidade é descrito como **capacidade teórica** e **capacidade prática**. Sendo que, o custo da capacidade teórica é o limite máximo de sua utilização.

Kaplan; Cooper (2000, p.305) discorrem que,

> Mede-se a eficiência subjacente de uma atividade não pelo volume de trabalho que esperamos realizar no próximo período, ou pelo volume de trabalho realmente realizado

> no período, mas sim pelo volume de trabalho que pode ser realizado, dados os recursos supridos e sua eficiência. Tratamos deste problema recomendando a utilização da capacidade prática para o cálculo dos índices CGA.

Exemplifica-se o custo da capacidade dos recursos em um fato que, um trabalhador regido pela consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) tem capacidade teórica equivalente a 44h semanais, que correspondem ao tempo consumido na execução das atividades, à chegada ao local de trabalho depois da batida do ponto e aos intervalos de comunicação não relacionada à execução de sua atividade; por conseguinte, a capacidade prática é aquela em que as atividades realmente são realizadas podendo ser estimada em 36 h semanais.

Com a adoção desses conceitos, o método *ABC* contribui para uma correta identificação do custo dos recursos utilizados e não utilizados na execução das atividades, criando oportunidades para que decisões que utilize informações de custos sejam tomadas de forma consciente e segura.

4.2.3.4- Destino dos Recursos

O método *ABC* pressupõe que os recursos sejam destinados aos **objetos de custeio** via atividades consumidoras; nesse sentido, os direcionadores fazem a ponte entre os recursos e as atividades geradoras de custos e entre essas e os objetos de custeios com base em uma relação de causa e efeito.

Boisvert (1999, p.65) apresenta os direcionadores de custos de recursos mais comumente utilizados, conforme a tabela. 6:

Tabela 6 - Direcionadores de custos de recursos

RECURSOS	DIRECIONADOR DE CUSTO DE RECURSOS
-Mão-de-obra	-Tempo trabalhado em horas
-Matéria prima	-Quantidade utilizada em quilos ou em litros
-Máquinas e equipamentos	-Tempo utilizado em horas
-Espaço	-Área ou volume utilizado em m^2 ou em m^3

Fonte: Boisvert (1999, p.65).

A lista sugerida acima não esgota a quantidade de direcionadores de recursos existentes, sendo apresentada apenas para facilitar o entendimento da trajetória dos recursos.

A utilização do recurso para realização de uma atividade é expressa em percentagem do direcionador consagrado, com base na utilização do recurso total. Por exemplo, no caso do custo do recurso salário, referente a um empregado que exerça mais de uma atividade é possível identificar, em termos percentuais, quanto de seu tempo é utilizado em cada uma de suas atividades, através da quantidade de horas gastas.

O destino final dos recursos corresponde aos **objetos de custeio**, por significarem a razão de ser dos recursos consumidos na organização, pois demandam a execução das atividades.

4.2.4- Objetos de Custeio

Para Boisvert (1999, p.92) "Objetos de custo constituem o que se pretende medir, sejam os bens e serviços, sejam igualmente os fornecedores e os clientes ou ainda outros objetos."

Percebe-se que o conceito objeto de custeio é ampliado. Além do produto gerado, consideram-se como tais: os processos, clientes, fornecedores, canais de distribuição e os demais itens dos quais se desejem conhecer o custo. Diante disto, Boisvert acrescenta que a escolha do objeto de custo depende da decisão a ser tomada.

4.2.5- Rastreamento

Com o uso do método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), o rateio tem seu espaço reduzido, e surge um conceito chamado de **rastreamento** que é trabalhado em conexão a uma variedade de direcionadores de custos a partir de uma relação de causa e efeito. Abre-se, portanto a possibilidade para que as distorções sejam reduzidas e até eliminadas.

Sobre rastreamento, Brimson (1997, p.136) fundamenta que, "quando uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida entre um fator de produção e uma atividade específica o custo é chamado de rastreável."

Em outros termos, como reconhece Sakurai (1997, p.113) "esse tipo de forte ênfase no rastreamento do custo reduz a quantidade de tipos de custos apropriados (rateados) reduzindo, portanto a distorção causada pelo processo de apropriação (rateio)."

Como bem observa Martins (2000, p.102):

> A atribuição de custos às atividades deve ser feita da forma mais criteriosa possível, de acordo com a seguinte ordem de prioridade:
>
> 1. alocação direta;
> 2. rastreamento;
> 3. rateio.
>
> A alocação direta se faz quando existe uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades. [...] O rastreamento é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração dos custos. [...] O rateio é realizado apenas quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta nem o rastreamento.

É pertinente concluir que, o rastreamento realça uma relação de causa e efeito, com ele reduz-se ou praticamente elimina-se o nível de arbitrariedade do custeamento dos objetos, e que também, em ordem de prioridade o rateio somente será utilizado quando não for possível a alocação direta ou não for economicamente viável o uso do rastreamento.

4.2.6- Dicionário de Atividades

Na aplicação do método *ABC* utiliza-se a construção de um dicionário de atividades. Brimson (1997, p.106), por exemplo, afirma:

> Um método útil de assegurar uma definição consistente de atividades é utilizar um dicionário de atividades para definir atividades típicas de um departamento. Um dicionário de atividades propicia um ponto de partida consistente para definilas listando as atividades genéricas de acordo com as funções desempenhadas[...].

É por meio dessas constatações que se pode compreender que o dicionário de atividades é um mecanismo indispensável na aplicação do método de custeio *ABC* na definição das atividades da organização. Uma vez que cada organização apresenta características próprias, dispõe de atividades peculiares, por isso, justifica-se a importância da adoção do seu dicionário específico.

4.2.7- Complexidade do Produto

Complexidade do produto é um termo que permeia a estrutura conceitual do método *ABC*, por se tratar de um conceito determinante, no que se refere à estrutura dos custos das organizações. A complexidade com que o produto é concebido acarreta, em maior ou menor complexidade na execução das atividades e, por conseguinte, em maior ou menor consumo de recursos pelas mesmas. Isso se explica pelo fato de o custo dos recursos não ser função apenas do volume produzido. Assim, complexidade do produto é um fator determinante do custo dos recursos consumidos.

Com a utilização desse conceito, o gestor pode detectar se um produto de menor volume de produção e venda, dependendo de sua complexidade, apresenta maior custo indireto e de apoio, que os produtos de maior volume e, retomando o que foi exposto acima os produtos mais complexos demandam mais atividades, por conseguinte, maior consumo de recursos.

Shank; Govindarajan (1997, p.222) mencionam que "em alguns casos o custo da complexidade da linha de produtos não compensa o valor da variedade."

Um dos diferenciais apresentados no método *ABC* é a possibilidade de se reconhecer o custo da complexidade da linha de produtos; sendo assim, esse custo passa a ser uma escolha estratégica e consciente do gestor.

Nos custeios tradicionais, por sua vez, além de ser utilizado somente o rateio para apurar os custos indiretos e de apoio, é considerado apenas o volume de produção como gerador de custo. A complexidade, variável importante no item custo, não é percebida como causadora de consumo de recursos, em decorrência dos custos indiretos e de apoio serem alocados aos produtos de maior volume, em maior proporção, ainda que o volume não seja o causador de tais custos; por conseguinte, incorrendo num supercusteamento de alguns produtos, em detrimento de sub-custeamento de outros. Ressalta-se ainda que alto volume de produção não é necessariamente sinônimo de alto consumo de recursos indiretos e de apoio.

O método *ABC* permite que se trabalhe tanto com direcionadores de custo, relacionados com o volume de produção, quanto com aqueles não relacionados com o volume de produção, os quais se referem aos direcionadores de atividades de suporte, de desenho, de testes, de manuseio de materiais e de planejamento da produção. No entanto, de um modo geral, esses direcionadores apontam que as atividades podem ser mais ou menos intensas, dependendo da complexidade operacional bem como do volume de produção.

4.2.8- *Activity Based Costing* (*ABC*) e a Redução das Distorções nos Custos

Em épocas anteriores, o custeio tradicional amplamente utilizado atendia satisfatoriamente a todas as finalidades dos diversos usuários, inclusive gerenciais.

Essa prática consagrada que rateia os custos indiretos com base apenas no volume de produção, proporcionava distorções mínimas nos custos, fato que não comprometia as decisões, pois, os custos indiretos tinham uma pequena representatividade nos custos totais.

Essa opinião pode ser confirmada pela exposição de Ostrenga; Ozan; McIlhatan; Harwood (1993, p.18):

> Essas velhas técnicas foram desenvolvidas em uma época na qual o ambiente de negócios diferia dramaticamente daquele hoje enfrentado pelas empresas. Algumas dessas antigas técnicas davam destaque aos seguintes pontos:
>
> - A minimização dos custos de mão-de-obra direta era considerada a chave para a alta produtividade.

- Os custos indiretos eram baixos comparativamente aos diretos.
- As empresas tinham uma visão predominantemente doméstica de seus mercados, fornecedores e concorrentes.
- A estratégia dominante era a produção em massa e não a variedade de produtos/serviços.
- A alta qualidade dos produtos ou serviços era vista como um meio para se cobrar preços mais altos e não como uma condição para a permanência no mercado.
- Os serviços desempenhavam um papel muito menor na definição da estratégia.

Atualmente, embora os métodos de custeio tradicionais defendam a precisão, a prática dessa metodologia provoca distorções nos custos em dimensões grandiosas, por considerarem em seus procedimentos a realidade acima apresentada que não é a realidade contemporânea. Como frisam os autores, essas velhas técnicas foram desenvolvidas numa época na qual o ambiente de negócios diferia daquele que as organizações enfrentam atualmente. Nessa perspectiva, esses custeios não atendem mais às necessidades internas dos gestores.

Segundo Martins (2000, p.93):

> Outro fenômeno importante a exigir melhor alocação dos custos indiretos aos produtos é a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta que vem ocorrendo nos últimos tempos, principalmente em alguns setores industriais.
> Daí a importância de um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções. Essas dependerão dos dois fatores citados: proporção de custos indiretos no total e diversificação das linhas de produto.

A partir do exposto, verificou-se que as distorções nas informações de custo são assunto que tem grande dimensão de importância no contexto gerencial, assim, os custos indiretos carecem ser adequadamente direcionados aos objetos de custeio.

Manter essas distorções é enfraquecer a utilidade das informações de custo nas diversas decisões gerenciais, mesmo porque, o gestor que decide com base em informações de custos mais precisas e sem distorções tenderá a posicionar diferenciadamente a organização no mercado em que atua. Este conceito é imprescindível no processo de formação de preço, em que se utiliza informações de custos, bem como nas decisões para evitar, reduzir, ou eliminar o custo do desperdício.

Nesse contexto, informação mais precisa significa informação mais próxima da realidade, e acurada, mesmo que, tal informação tenha origem em estimativas confiáveis. Kaplan; Cooper (Cf., 2000) advogam que é melhor ter uma estimativa próxima da realidade, em vez de uma precisão inconsistente e fora da realidade.

4.3- Política de Preço no Mercado de Instituições de Ensino Superior Privada (IESPs) do Pará

As IESPs, independentemente de sua classificação, quer sejam com ou sem fins econômicos, oferecem produtos no mercado, consomem recursos e cobram um valor monetário, ou seja, **cobram um preço** pela entrega desses produtos; essa é uma realidade decorrente da necessidade que essas instituições têm em manter sua continuidade, e suas fontes de recursos.

4.3.1- Preço

Preço é uma terminologia descrita por Aurélio (1993, p.437) como: Quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço; expressão monetária do valor. Também como: Relação de troca de um bem por outro. Entende-se que se trata de valor monetário, cobrado por quem oferece o produto e a ser pago por quem demanda o produto.

Acrescenta-se que cada segmento de serviços adota um sinônimo do termo preço. Assim, vale destacar o disposto por Lovelock; Wright (2002, p.267) sobre a ampla variedade de termos que as organizações de serviços utilizam para descrever os preços cobrados pela oferta de seus serviços:

> As universidades falam em mensalidades, as empresas de profissionais liberais cobram honorários e os bancos adicionam taxas de serviços. Algumas pontes e rodovias cobram pedágios. As transportadoras referem-se a fretes; os corretores a comissões; os locadores a aluguéis; museus a ingressos; os serviços públicos de abastecimentos a tarifas e os hotéis a diárias.

Esta verdade esclarece que a terminologia mensalidades é equivalente ao termo preço. Quanto à determinação do preço, a contribuição de Beulke; Bertó (2001, p.42-43) refere-se aos enfoques considerados neste procedimento, que são: o financeiro e o econômico. Sobre o enfoque financeiro, afirmam que:

> [...] uma mercadoria ou serviço somente se justifica na medida em que contribui para a manutenção ou preferencialmente para o crescimento do valor real da empresa [...] Sobre o enfoque mercadológico, destacam [...] o objetivo maior de um produto é agregar valor aos consumidores. [...] Sob esse enfoque, vantagem competitiva é poder oferecer um produto com os mesmos atributos do concorrente por um menor preço, ou então, a um igual preço, poder oferecer um produto com maiores atributos.

Assim, o enfoque mercadológico tenderá sempre a uma pressão descendente sobre os preços, enquanto que ao contrário, o enfoque financeiro tenderá a uma pressão ascendente sobre os mesmos. E o equilíbrio se encontra numa posição em que o preço se aproxime de atender simultaneamente a ambos enfoques.

Ainda sobre o enfoque mercadológico, destacam-se as influências principais sobre a decisão de preço. Horngren; et al (2000, p.302) afirmam que:

> Há três influências principais sobre as decisões de preço: clientes, concorrentes e custos. [...] Os clientes influenciam os preços por meio da sua ação sobre a demanda. Os custos influenciam os preços porque eles afetam a oferta. Os concorrentes oferecem produtos alternativos ou substitutos e, assim, afetam a demanda e o preço.

Neste ponto, a contribuição de Lovelock; Wright (2002, p.277) é considerável, pois tratam essas influências como o tripé dos preços e afirmam que:

> Na precificação com base no custo, os preços são fixados em relação aos custos financeiros. As empresas visam obter lucro e devem recuperar os custos totais variáveis, semivariáveis e fixos – da

> produção e comercialização de um serviço e depois adicionar uma margem suficiente para render um lucro satisfatório. [...] Na precificação com base na concorrência, as empresas que comercializam serviços relativamente parecidos com as ofertas da concorrência mantêm-se atentas aos preços que os concorrentes estão cobrando e procuram dar um preço de conformidade com eles. Se os clientes percebem pouca ou nenhuma diferença entre os serviços oferecidos no mercado, tenderão a escolher o mais barato. Nessa situação, a empresa com o menor custo por unidade de serviço desfruta de uma invejável vantagem de marketing. [...] Na precificação com base no valor, nenhum cliente pagará mais por um serviço do que aquilo que acha que vale. Dessa forma, os profissionais de marketing precisam realizar alguma pesquisa para determinar como os clientes percebem o valor de seus serviços. O valor pode variar de acordo com a situação.

Beulke e Bertó (2001, p.161) confirmam e ampliam as três influências dispostas pelos autores acima.

> A formação do preço de venda dos produtos, mercadorias e serviços, elemento essencial da gestão econômico –financeira e mercadológica das empresas, envolve inúmeros fatores na sua composição, cabendo destacar:
>
> - A estrutura de custos;
> - A demanda (mercado de compradores);
> - A ação da concorrência;
> - O governo;
> - Os objetivos pretendidos com o produto.

Do exposto, entende-se que a estrutura de custos é importante neste processo por alguns motivos entre eles, espera-se que o preço praticado supere os respectivos custos e, mesmo onde o preço é imposto pelas forças de mercado, as informações sobre custos podem ajudar os gestores a estabelecer, por exemplo, o nível de atividade que

melhor atenda aos objetivos particulares da empresa. Acrescenta-se que, quanto à demanda, avaliam o produto, as estratégias de preço e de custos (se possível). Se os concorrentes oferecem produtos alternativos ou substitutos que afetam a demanda e o preço. faz-se necessária uma análise constante dos mesmos sob várias formas. Em alguns mercados, o governo ainda interfere nos preços, como é o caso dos medicamentos no Brasil e a administração também não pode perder de vista os objetivos pretendidos com os produtos, quer seja no sentido de proporcionar maior lucro possível a longo prazo às organizações, bem como maior participação em seu mercado.

4.3.2- Mercados e suas Estruturas

Sobre mercados, Rubinfeld; Pinduck (2002, p.7, 9) apresentam o seguinte:

> Um conjunto de compradores e vendedores interagem, originando os mercados. Um mercado é, pois, um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas reais ou potenciais interações, determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos. [...] A extensão de um mercado refere-se aos seus limites, tanto geográficos quanto em termos da gama de produtos que nele são oferecidos.

No mercado de IESPs, por exemplo, os compradores são os alunos e/ou organizações empresariais, associativas e fundações e os vendedores são as instituições de ensino. Existem também os mercados mundial, nacional, regional e local, sendo portanto, naturais as diferenças entre eles, porquanto, o mercado de IESP do sudeste do

País pode funcionar diferentemente do mercado do Norte, do Centro-Oeste, entre outros.

Quanto à sua estrutura, os mercados podem ser competitivos e não competitivos. Enquanto os mercados competitivos possuem muitos compradores e muitos vendedores, suas forças interagem de forma que nem mesmo o comprador ou o vendedor individualmente influencia de forma decisiva a pratica dos preços; por outro lado, os mercados não competitivos são aqueles em que os preços e quantidades produzidas são determinados pelas organizações fornecedoras, considerando que a organização fornecedora deve estar atenta à quantidade que o mercado suporta e ao poder aquisitivo desse mercado.

Salienta-se, em acréscimo, a afirmação de Varian (2003, p.408).

> Dizemos que um mercado é perfeitamente competitivo se todas as empresas partirem do pressuposto de que o preço de mercado independe de seu nível de produção. Assim, num mercado competitivo, cada empresa só tem de se preocupar com a quantidade de bens (ou serviços) que deseja produzir. Seja qual for a quantidade produzida, ela só poderá vendê-la a um preço: o preço vigente no mercado.

Complementando ainda mais a discussão, Stigler (1970, p.183) expõe:

> Um mercado competitivo deve preencher certas condições para que possa estar em equilíbrio:
>
> 1. Cada firma deve estar operando ao volume de produção que julga mais apropriado às condições de custo e procura.

2. A quantidade total que todas as firmas desejam vender ao preço do mercado deve ser igual à quantidade que todos os compradores desejam adquirir.

De Variam (2003, p.449) extrai-se o conceito de que "Monopólio é uma estrutura de mercado onde há apenas uma organização disponibilizando seus produtos."

Na visão de Rubinfeld; Pindyck (2002, p.325):

> O Monopólio é um mercado no qual existe apenas um vendedor, mas muitos compradores. O monopsônio é exatamente o oposto: um mercado com muitos vendedores, mas apenas um comprador. [...] em mercados oligopolistas, os produtos podem ou não ser diferenciados. O importante é que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção.

Como meio de reafirmar a diferença entre mercado competitivo e não competitivo transcreve-se de Varian (2003, p.464) a ilustração 5, bem como os comentários precedentes do autor.

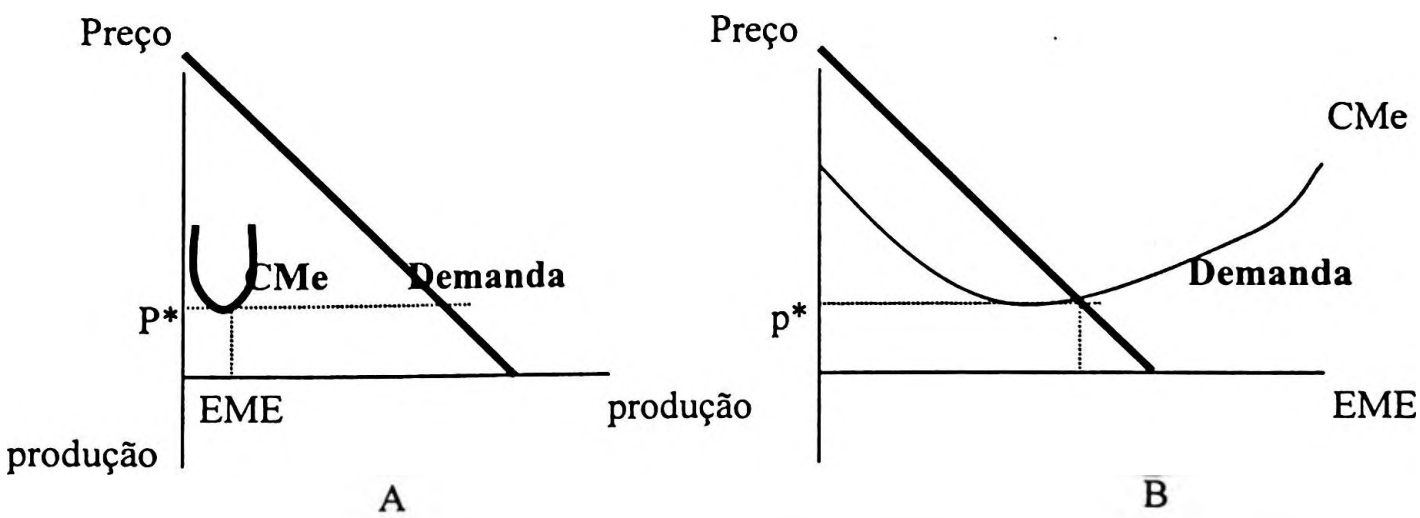


Ilustração 5 - Demanda em relação à escala mínima de eficiência. (A) Se a demanda for grande em relação à escala mínima de eficiência, isso provavelmente resultará num mercado competitivo. (B) Se for pequena, é possível que ocorra uma estrutura industrial monopolística.

> Vejamos a Figura 24.7 (a figura 24.7 do autor corresponde a ilustração 5), que ilustra a curva de custo médio e as curvas de demanda de mercado para dois bens. No primeiro caso, há espaço no mercado para várias empresas, cada uma delas cobrando um preço próximo de p* e operando em escala relativamente pequena. No segundo mercado, apenas uma empresa pode obter lucros positivos. Assim, é de se esperar que o primeiro mercado funcione de modo competitivo e o segundo de maneira monopolista. [...] Se a escala mínima de produção eficiente – o nível de produção que minimiza os custos médios - for pequena em relação ao tamanho do mercado, podemos esperar a prevalência das condições competitivas.

Conforme mencionado a seguir, existem mercados que não se apresentam nem com a postura de monopólio puro, nem de competitividade pura, havendo, portanto, uma mesclagem, conhecida como concorrência monopolística.

No tocante ao mercado de concorrência monopolística, Vasconcelos; Oliveira (2000, p.193) destacam:

> Dizemos que um mercado está em concorrência monopolística quando ele é caracterizado pela presença de muitas firmas que produzem mercadorias muito semelhantes, mas não idênticas, e pela livre entrada de novas empresas nesse mercado. As diferenças entre os produtos são percebidas pelos consumidores, sendo que quando uma firma sobe seu preço, ela não perde todos seus consumidores, mas apenas parte deles. Desse modo, cada firma individual defronta com uma curva de demanda por seu produto negativamente inclinada, embora bastante elástica em decorrência da existência de diversos substitutos próximos oferecidos por suas concorrentes.

Rubinfeld; Pindyck (2002. p.421), por sua vez, acrescentam:

> Um mercado monopolisticamente competitivo é semelhante ao totalmente competitivo em dois aspectos chaves: há muitas empresas, e a entrada de novas não é limitada. Contudo, ele difere da competição total pelo fato de os produtos serem diferenciados: cada empresa vende uma marca ou uma versão de um produto que difere em termos de qualidade, aparência ou reputação e cada empresa é a única produtora de sua própria marca. A quantidade de poder de monopólio que a empresa tem depende de seu sucesso na diferenciação de seu produto em relação aos das demais empresas.

Para Hansem; Mowen (2003, p.657) "A concorrência monopolística tem características de monopólio e da concorrência perfeita, mas é mais parecida com a situação competitiva. Basicamente, existem muitos compradores e vendedores, mas os produtos são diferenciados em alguns pontos."

Sobre diferenciação entre os produtos, Vasconcelos; Oliveira (2000, p.193) advogam que,

> As causas da diferenciação entre os produtos podem ser as mais diversas possíveis. Entre elas podemos citar: diferenciação na qualidade intrínseca do produto, diferenciação na localização da firma, diferenciação nos serviços adicionais pela firma, tais como assistência técnica e informações ao consumidor e diferenciação no serviço de vendas ao consumidor.

Enquanto isso, Horngren; et al (2000, p.302) discorrem que: Em mercados menos competitivos, os administradores têm certa discrição na fixação dos preços. A decisão do preço

depende de como os clientes avaliam o produto, das estratégias de preço dos competidores e dos custos.

Conforme exposto entende-se que, um mercado cuja especificidade converge para a imagem que a organização consegue projetar ao consumidor, e que pode ser correta ou distorcida com relação aos seus produtos, possibilita à organização grande influência na prática do preço. Essa é uma realidade que assemelha - se ao mercado de concorrência monopolística.

Pelos números do INEP (ver capítulo dois), tem-se a informação de que o mercado de IESPs está em expansão; um número expressivo e crescente de pessoas da capital e do interior está procurando entrar no ensino superior, fato esse que amplia o mercado em demanda e em extensão. Acrescenta-se que, no mercado de IESPs, é livre a entrada de outras organizações no mercado, e as mensalidades cobradas pelos serviços oferecidos têm forte influência das instituições fornecedora dos produtos. Desse modo, o setor educacional demonstra características do mercado de concorrência monopolística.

Considerando que no mercado de IESPs da região Norte, mais especificamente no estado do Pará, o crescimento notado é significante, tanto em número de vagas oferecidas e quantidade de cursos e que novas instituições de ensino nele estão entrando sem impedimento, é válido frisar que as IESPs do Pará também são participantes de um mercado de concorrência monopolística.

Assim, os mercados apresentam-se de acordo com quatro estruturas, sendo competitivo, de monopólio, de oligopólio, monopsônico e de concorrência monopolística (concorrência imperfeita). Apresenta-se a tabela 7 apresenta o resumo dos tipos de mercados, segundo Hansen; Mowen (2003, p.657).

Tabela 7 - Características dos Quatro Tipos Básicos de Estrutura de Mercado

Tipo de Estrutura de Mercado	Nº de Empresas no Setor	Barreiras à Entrada	Singularidade do Produto	Despesas Relacionadas com o Tipo de Estrutura
Concorrência Perfeita	Muitas	Muito baixas	Não singular	Não há despesas especiais
Concorrência Monopolística	Muitas	Baixas	Algumas características singulares	Propaganda, cupons, custos de diferenciação.
Oligopólio	Poucas	Altas	Bastantes singulares	Custos de diferenciação, propaganda, cupons, abatimentos.
Monopólio	Uma	Muito altas	Muito altas	Despesas legais

Fonte: Hansen; Mowen (2003, p.657).

O entendimento dos conceitos sobre mercados conforme anteriormente discutidos é fator favorável à compreensão da formação de preço.

4.3.3- Determinação do preço de venda

Considerando que os ambientes mercadológicos são diferentes, cada mercado tem seu estilo de precificação. Por exemplo, no mercado de monopólio e de concorrência monopolística, a empresa tem forte influência no estabelecimento do preço a ser cobrado do cliente, enquanto no mercado de concorrência pura o preço praticado não será determinado exclusivamente pelo vendedor nem tampouco pelo comprador; na verdade essas forças interagem entre si e o preço vai se estabelecendo.

Sobre os procedimentos para a determinação de preços, Marwick; Belloli - CRC-SP (1995, p.59), ressaltam que deve ser observado o seguinte:

- calcula-se um preço - base, utilizando dados internos da empresa;
- faz-se uma crítica desse preço base à luz das características conhecidas do mercado (preços dos concorrentes, volume provável de vendas etc.);
- ajusta-se o preço às condições do mercado e verificam-se os reflexos desse novo preço sobre o lucro e demais aspectos econômicos – financeiros da empresa;
- estudam-se outras alternativas pesquisando a relação volume x preço, de modo a conseguir uma melhoria do lucro e;
- estabelece-se o preço mais conveniente.

No tocante ao exposto, entende-se que, estes procedimentos adequam-se às organizações que participam de um mercado de concorrência monopolística, a exemplo das IESPs, por elas terem forte influência na determinação do preço, visto que o processo de precificação, inicia-se utilizando dados internos da empresa.

Existem vários mecanismos para se determinar o preço dos produtos. Os gestores das organizações pertencentes ao mercado de concorrência monopolística, por exemplo, poderão utilizar a taxa de *markup* na determinação de preços.

Nesse sentido, Bruni; Famá (2002, p.330) esclarecem o termo: "*Markup*, do inglês marca acima, é o índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda."

Bacic (1998, conf.) contribui com a discussão ao afirmar que:

> O método de *markup*, surge da aplicação do 'princípio do custo total'. A formação de preços por meio do mark-up permitiria tanto a recuperação do "custo total", quanto a obtenção de uma margem de lucro. Entre os distintos modelos elaborados nos últimos decênios para dar conta dos processos de determinação de preços — em condições de concorrência imperfeita e, de maneira especial no oligopólio — a teoria fundamentada no chamado "princípio do custo total" ocupa um lugar destacado, sobretudo por suas múltiplas conexões com a visão macroeconômica do sistema produtivo (teoricamente desenvolvidas, entre outros autores, por Kalecky). Essa teoria também tem um interesse especial no marco da administração de empresas pelos pontos em comum entre seu conceito básico de *mark-up* e o comportamento e cálculo dos custos em contabilidade.

Ressalta-se que o método *markup* na visão dos economistas é aplicado considerando-se como custos apenas os diretos. Como neste trabalho o custo é apurado pelo custeio *ABC*, a taxa do *markup* será aplicada de forma diferente da visão dos economistas.

Assim, o *markup* é uma taxa aplicada sobre o custo, com a finalidade de cobrir a margem de lucro e os impostos e contribuições incidentes sobre o preço. A fórmula de precificação com o uso do método *markup* é conforme equação a seguir:

$$M = \frac{1}{1-(t)}, \text{ onde:}$$

M = Markup
t = taxa correspondente a margem de lucro e impostos incidentes sobre o valor do serviço

Torna-se incontestável quão apropriável é o método do *markup* para a determinação das mensalidades dos produtos das IESPs, por se tratar de um conceito aplicável às organizações pertencentes ao mercado de que elas participam, que é de concorrência monopolística.

Pelo fato da determinação de mensalidade com base no método de *markup* tratar-se de uma decisão gerencial, acrescenta-se a vantagem de uma precificação com a utilização de custo apurado pelo método de custeio *ABC*, por direcionar ao objeto de custeio todos os gastos realizados desde a produção à venda e, estes custos apresentarem-se abertos em atividades, cuja visibilidade por produto'serviço facilitará sobremaneira a sua gestão.

5 - MODELO CONCEITUAL DE CUSTEIO E DE FORMAÇÃO DE MENSALIDADES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS (IESPs) DO ESTADO DO PARÁ

Este capítulo foi integralmente dedicado à elaboração de um modelo conceitual de apuração de custos e de determinação de mensalidades para IESPs do Pará, que terá sua aplicação no capitulo seguinte com um estudo de caso.

Em suas atividades, as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) buscam atingir seus objetivos que consistem na formação de cidadãos, que sejam profissionais conscientes de seus direitos e deveres, que detenham e produzam conhecimento e estejam aptos a exercerem funções nas organizações que compõem a sociedade. Diante de algumas necessidades do processo, são tomadas decisões que impactam o patrimônio e a continuidade dessas organizações, visto que, executam-se atividades que consomem recursos que acarretam a geração de custos.

Para as IESPs desenvolverem suas atividades e consumirem recursos, precisam gerar receitas para aquisição daqueles. As receitas (recursos financeiros) advêm da entidade mantenedora, bem como das mensalidades cobradas pela prestação dos serviços, e recebidas diretamente dos alunos (clientes) ou de maneira indireta, através do FIES – Financiamento Estudantil.

Como os gestores das IESPs decidem gerencialmente sobre os recursos consumidos na prestação dos serviços, surgem a, necessidade de conhecimento da real

estrutura de custos destes recursos, a fim de gerenciá-los eficazmente objetivando alcançar bons resultados econômicos e financeiros.

De maneira geral, as IESPs do estado do Pará, apresentam estrutura de custo na qual os gastos totais são comprometidos a curto prazo como: recursos de pessoal, incluindo salários e encargos sociais equivalentes, em média, a 60% do gasto total.; recursos decorrentes de ativo fixo (depreciação de bens móveis, imóveis, instalações e equipamentos) correspondem a 40%, outros recursos (materiais e serviços), equivalem a 36% do gasto total.

Diante desta realidade, em que grande parte dos recursos é de natureza fixa acrescentando-se o fato das IESPs oferecerem produtos diversificados e ainda devido às demandas gerenciais por informações de custo como subsídio para a formação de mensalidades, propõe-se um modelo que será dividido em duas partes: inicialmente apresenta-se a arquitetura de um modelo para apuração de custos, fundamentado nos conceitos do método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*); em seguida e complementarmente trata-se da formação de mensalidades, como evidenciado a seguir:

Primeira Parte: Arquitetura do modelo de apuração de custos fundamentado nos conceitos do método *ABC*

- escopo do modelo;
- objetivo do modelo;
- características do modelo;
- os pressupostos do método de custeio baseado em atividades;

- arquitetura do método de custeio baseado em atividades;
- metodologia de aplicação do método de custeio baseado em atividades;
- identificação dos recursos consumidos;
- identificação, análise e classificação das atividades executadas;
- elaboração do dicionário de atividades;
- definição dos objetos de custeio;
- escolha dos *cost driver* (os direcionadores de custo);
- custeamento das atividades;
- custeamento dos objetos.

Segunda Parte: Arquitetura do modelo de determinação de mensalidades fundamentado nos conceitos do método de *markup*.

- escolha do custo a ser utilizado no processo de precificação (neste modelo é o custo apurado pelo método de custeio *ABC);*
- determinação da taxa de *markup;*
- determinação das mensalidades nas IESPs .

5.1- Escopo do Modelo

Este tem como alvo as IESPs do Pará. Na sua implementação o modelo deverá ser adaptado com uma prévia verificação da realidade de cada instituição a ser trabalhada, portanto, sua abrangência tem como delimitação as áreas relevantes de uma Faculdade do tipo IESP, conforme ilustração 6.

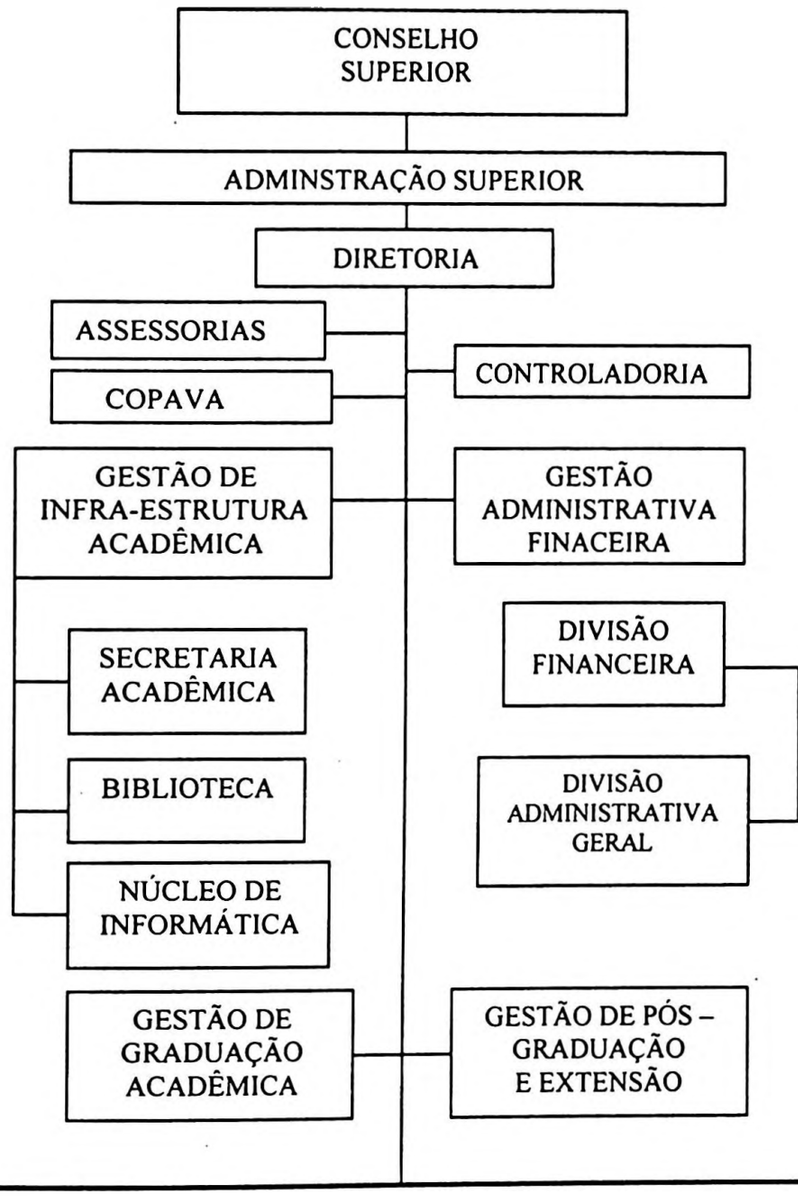
O custeio dos produtos tem como fundamento teórico o método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), cuja utilização possibilita o alcance de todos os recursos originados das fontes disponíveis e a apuração dos custos destes recursos descerá em nível das atividades relevantes até os objetos de custeio definidos pela instituição individualmente, de acordo com suas necessidades de custeamento.

Sua implementação requer a implantação de uma Controladoria liderada por um *controller* e complementada por administradores, contador, analistas de sistemas, e programadores de sistema (Ressalta-se que os profissionais sugeridos aqui já exercem outras atividades nas IESPs e, dependendo do porte da IESP serão acrescentadas a eles as funções da controladoria). Esta Controladoria deve contar com colaboradores docentes do curso de Ciências Contábeis que se apresentem habilitados tecnicamente para tratar do assunto.

5.2- Objetivo do Modelo

O modelo proposto às IESPs do Pará objetiva o custeio dos produtos e análise das atividades executadas e a determinação de mensalidades. As IESPs que implementarem este modelo contarão com a vantagem de ter em mãos uma ferramenta importante para decisões conscientes e acertadas, haja vista que este método facilita a compreensão da estrutura de custos, por se apresentar de forma detalhada em nível de atividades relevantes.

Ilustração 6 - Organograma de uma Faculdade (IESP)



Fonte: autora

Considera-se que este modelo seja aplicável a todas as Instituições de Ensino Superior Privadas do Pará, com ou sem fins econômicos, pois é compreensível que qualquer organização precisa auferir receitas que, no mínimo, sejam equivalentes aos custos dos recursos consumidos na produção de serviços somados à margem de lucro, que será destinada aos donos do capital em caso de entidade com fins econômicos, ou

reinvestida na própria instituição em função dos objetivos que justifica a sua existência em caso de organização sem fins econômicos.

5.3- Características do Modelo

O modelo aplicável às IESPs dispõe de características próprias no que tange ao método de custeio e de determinação de mensalidades, conforme destaca-se:

1- visão geral da Organização em nível de atividades relevantes;

2- embora o método *ABC* considere como objetos de custeio: produto, lote, cliente, fornecedor e o processo, neste modelo apura-se apenas o custo dos produtos, nada impedindo que sejam custeados outros objetos, haja vista que depois dos recursos rastreados às atividades, estas são direcionadas a quaisquer objetos de custeio;

3- na aplicação do modelo considera-se a existência de uma relação causal entre um fator de produção e uma atividade específica, e desta com os objetos de custeio. (BRIMSON, 1996, p.136);

4- na determinação das mensalidades será utilizado o método do *markup*.

5.4 -Os Pressupostos do Método de Custeio Baseado em Atividades

Os pressupostos do método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), estabelecidos para implementação do modelo sugerido são descritos nos itens a seguir:

a) A Organização deverá apresentar em sua estrutura de custos valor significante de recursos comprometidos (fixos estruturais, em curto prazo), correspondente àqueles recursos que são comprometidos antes de se iniciarem as atividades e que se mantêm independentemente de serem elas executadas ou não.

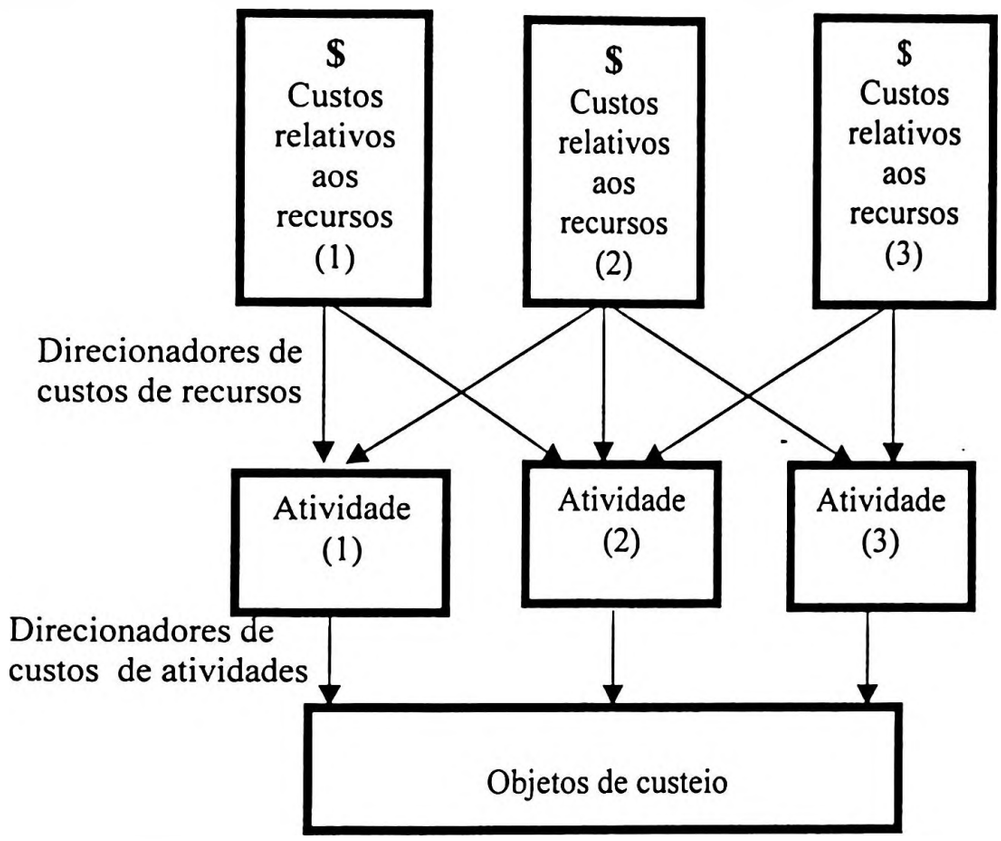
Este ponto configura-se como essencial para que o método *ABC* exerça sua real importância no rastreamento dos recursos às atividades e, a partir destas, atinja os objetos de custeio. Mediante pesquisa de campo constatou-se que este pressuposto é validado no ambiente das IESPs.

b) A organização deverá apresentar diversidade de produtos. Este pressuposto também é validado pelas IESPs, conforme verificado na pesquisa INEP já apresentada no capítulo II.

5.5- Arquitetura do Método de Custeio Baseado em Atividades

Diferentemente dos custeios tradicionais, no método *ABC* pressupõe-se que as atividades desenvolvidas consomem os recursos disponíveis (geram custos) que, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custeio (produtos das atividades), conforme pode ser visualizado na ilustração e apresentada por Kaplan; Cooper (2000, p.99) e adaptada pela autora.

Ilustração 7 - Arquitetura do método de Custeio Baseado em Atividades



Fonte: Kaplan; Cooper (adaptada pela autora).

Conforme se verifica na arquitetura do método *ABC*, todos os recursos são direcionados para as atividades e, posteriormente, aos objetos de custeio, inclusive os recursos diretos. Esse procedimento é perfeitamente viável e pode ser ratificado por Martins (2000, p.93):

> O *ABC* pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados "sistemas tradicionais." A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos (e de apoio).

5.6- Metodologia de Aplicação do Modelo

A metodologia de aplicação do método *ABC* tem inicio com a identificação dos recursos, na configuração apresentada pelo custeio atual da instituição. Posteriormente, serão reorganizados para facilitar o custeamento das atividades, seguido da identificação e classificação das atividades e definição dos objetos de custeio, sendo que nesta etapa também são escolhidos os direcionadores de custos que melhor correspondam à relação causal entre recursos e atividades e entre estas e os objetos de custeio, sendo por fim, custeadas as atividades e objetos de custeio.

5.6.1- Os Recursos

Os recursos consumidos nas atividades das IESPs são recursos comprometidos e flexíveis, indispensáveis na prestação dos serviços, tais como: Os recursos humanos (salários, encargos sociais e benefícios); móveis e utensílios, material de consumo; ocupação; serviços terceirizados (eletricidade); tecnologia - *internet/intranet*; serviço de comunicação - telefone e itens similares. Todavia, não se está declarando que estes recursos estejam sendo consumidos da forma mais racional e eficiente possível, mas apenas, que são recursos diretos, indiretos e de apoio, inerentes à execução das atividades.

O modelo permite que sejam identificados todos os custos dos recursos consumidos nas atividades, conforme posteriormente exposto. Os recursos devem ser identificados em fontes que são determinadas pela equipe de implementação, como por exemplo, no razão, planilhas, entre outros relatórios disponíveis. Ressalta-se que, a

critério da equipe, podem ser utilizados dados históricos reais, orçados, valores de mercado e outros, de acordo com a necessidade informacional dos gestores.

Os recursos fornecidos podem se apresentar superiores à capacidade utilizada, sendo a diferença entre recursos fornecidos e a capacidade utilizada denominada de capacidade não utilizada ou, em termos mais conhecidos, capacidade ociosa, conforme discutido no capítulo quatro. Assim, pressupõe-se que o gestor tem consciência do porquê são fornecidos tais recursos.

Os gestores têm suas razões quando disponibilizam os recursos a serem consumidos, e quando, em dado período, estes recursos disponibilizados não são utilizados em sua totalidade. Com isto, os excedentes podem ser justificados por vários motivos, tais como, pelo fato da organização necessitar de uma capacidade reserva, ou por se tratar de atividades com características sazonais, ou ainda por perspectiva de necessidade das mesmas a curto prazo. Então, seja qual for o motivo, desse modo o gestor que assim decidiu tem a responsabilidade de direcionar corretamente estes recursos da capacidade não utilizada, averiguando de forma correta os determinantes que os geraram, sob pena de subcustear algumas atividades em detrimento de supercustear outras, e, por conseguinte, subcustear alguns objetos e supercustear outros.

Quanto ao uso dos conceitos da capacidade dos recursos utilizados e sua capacidade real, destaca-se que a capacidade real deve ser bem determinada, de forma racional e eficiente, podendo ser ajustada sempre que se mostrar necessário, no sentido de aumentar ou diminuir o volume de atividade e reduzir ou aumentar o volume de

recursos a serem utilizados. Portanto, o uso deste conceito proporciona decisões estratégicas adequadas.

Neste sentido, o gestor de custos apresenta, dados seguros e transparentes para negociações. prestação de contas, justificativas de consumo de recursos, justificativas para corte de fornecimento de recursos e clareza de que o custo dos recursos consumidos nas atividades está sendo utilizado de forma a proporcionar lucratividade.

5.6.2 - Identificação, Análise e Classificação das Atividades

A partir das concepções de Nakagawa (2001 - adaptado), as atividades combinam de forma adequada recursos - pessoas, tecnologia, materiais, métodos e seu ambiente, na produção de bens e serviços. Estas atividades são definidas em unidades de atividades, as quais equivalem às unidades organizacionais, apenas para facilitar a identificação das atividades dentro da estrutura organizacional, e classificadas em primárias e secundárias, de acordo com o dicionário de atividades previamente elaborado neste modelo proposto.

Neste sentido, deve-se citar Brimson (1996, p.93):

> A análise de atividades identifica as mais importantes em uma empresa, visando estabelecer uma base clara e concisa para descrever as operações do negócio e determinação de custos e desempenho. (...) Especificamente, a análise de atividades é utilizada para:
>
> entender o custo e o desempenho atuais das principais atividades;

> propiciar uma base para determinar atividades alternativas para reduzir custos e/ou melhorar o desempenho;
> proporcionar bases para melhorar métodos e modelar as atividades atuais;
> identificar atividades primárias, secundárias e as que não agregam valor;
> identificar problemas interdepartamentais.

Este modelo propõe que a organização sob análise deve iniciar a identificação das atividades pela definição de grupos ou unidades organizacionais que necessariamente possuam uma única finalidade identificável; estas unidades podem corresponder aos departamentos ou não. Sobre isto, Brimson (1996, p.100;103) afirma que:

> Uma análise organizacional é um processo interativo de estudo de organizações individuais para desenvolver uma lista inicial de atividades e aperfeiçoar a definição de atividade com análise subseqüente. (...) Um organograma e o quadro de pessoal servem como ponto de partida para o processo de definir as unidades de atividades.

A partir de então, procede-se à identificação das atividades desempenhadas em cada unidade, de forma a se obter uma representação lógica, consistente e demonstrável da totalidade da empresa, a fim de que seja útil no processo de tomada de decisão. Para esses procedimentos adota-se a técnica de análise de registros históricos, em conjunto com a análise das unidades organizacionais.

Para Brimson (1996. p.101) "As atividades devem ser definidas com um verbo e um substantivo". São exemplos as atividades de verificar créditos, controlar faltas, selecionar currículos.

Na análise dos registros históricos utiliza-se a estatística para descrever e analisar os fatos ocorridos no passado em qualquer atividade, durante um período de tempo escolhido. Os dados estatísticos devem ser trabalhados com uso de *hardware* e *software* constituindo-se em uma excelente fonte de volume de atividades.

No processo da análise das unidades organizacionais para Identificação das atividades, consideram-se sete etapas sugeridas por Brimson (1996, p.103) e explicitadas em seguida.

a) Analisar a classificação de cargos.

b) Revisar as informações computadorizadas.

c) Conduzir entrevistas com as pessoas-chave.

d) Observar as atividades.

e) Revisar diários e registros.

f) Consultar a opinião de especialistas.

g) Revisar as folhas de controle.

a) Analisar a classificação de cargos. Deve-se retira do organograma a quantidade de pessoal designada para cada cargo, e destaca-se o que cada cargo faz e em quanto tempo. Em seguida devem ser definidas as atividades desenvolvidas em cada

categoria de cargo e a percentagem de tempo gasto por categoria de cargo em uma atividade específica.

b) Revisar as informações computadorizadas. O Modelo estabelece que sejam revisados os sistemas computadorizados atuais em que se apóiam as atividades, com o fim de determinar a viabilidade e o nível de dados disponíveis nos sistemas, bem como identificar a freqüência da coleta de dados e sua integridade.

c) Conduzir entrevistas com as pessoas–chave. Nesta etapa, a equipe de trabalho de implementação do modelo deve estar apta para começar as entrevistas, com a vantagem de que um contato direto com o pessoal lhe dará um melhor entendimento sobre os cargos e atividades na organização. Vale alertar para a possibilidade do empregado fornecer informações inverídicas, principalmente quando são utilizados apenas questionários nesse levantamento.

d) Observar as atividades. A Etapa da observação é um complemento à entrevista, pois é procedida uma observação *in loco* da unidade em análise. Apesar da observação não ser um processo científico para avaliar a atividade, é um mecanismo válido para confirmação de informações.

e) Revisar diários e registros. Esta etapa é possível quando a organização adota o hábito de anotação de sua produção diária, ou seja, todas as tarefas executadas estão registradas em um livro de produção. Então, o analista, valendo-se deste material, podem juntar informações sobre as atividades desenvolvidas, como o percentual de tempo gasto em cada atividade.

f) Consultar a opinião de especialista. Neste ponto a equipe de implementação vale-se da opinião de especialista experiente a fim de desenvolver um consenso com relação a atividades recém-criadas, ou que sejam bastante instáveis. Brimson (1996, p.106) propõe que:

> "As informações sobre as atividades podem ser obtidas reunindo um grupo de empregados da área analisada ou supervisores de outras divisões que desempenham atividades semelhantes para desenvolver em consenso uma lista de atividades."

g) Revisar as folhas de controle. As folhas de controle que servem para registro do número de ocorrências de uma atividade são revisadas com o fim de coletar dados para identificar por exemplo, quantas vezes determinado evento acontece.

Em complemento, Brimson (1996, p.167) esclarece que "Como as atividades secundárias apóiam as primárias, elas são alocadas às atividades primárias em lugar das despesas gerais da empresa."

Assim, a classificação das atividades em primárias e em secundárias, serve para possibilitar o rastreamento das atividades secundárias às atividades primárias e destas aos objetos de custeio.

Depois de seguidas as etapas descritas, constrói-se o Dicionário de Atividades. Para Kaplan; Cooper (2000, p.100), "na criação do dicionário de atividades há de se considerar que o número de atividades é uma função do propósito do modelo e da

dimensão e complexidade da unidade organizacional que está sendo estudada". Apenas a título de sugestão a tabela 8 evidencia o dicionário de atividades de uma IESP.

Tabela 8 - Dicionário de Atividades

Atividades	**Descrição das Atividades**
1- Ensino, Pesquisa e Extensão	
Ministrar aulas	Realizar atividades de ensino de professor para aluno.
Preparar aulas	Realizar atividades de preparação de aulas – professor.
Desenvolver ações de extensão	Realizar projetos de extensão junto à comunidade interna e externa.
Desenvolver pesquisa	Executar projetos de pesquisa.
Gerenciar cursos	Proceder à seleção de professores e direcioná-los à contratação, acompanhar o processo de ensino entre professores e alunos.
Coordenar pesquisa e extensão	Administrar o processo de realização de projetos de extensão junto à comunidade interna e externa.
Manter laboratório	Averiguar necessidades do ambiente e requisitar materiais, manter em bom estado os equipamentos, e móveis.
Atender judicialmente pequenas causas	Realizar Atendimento às pessoas da comunidade
Atender a eventos internos (auditório)	Organizar o ambiente com os equipamentos necessários
2-Direção	
Administrar geral	Analisar e autorizar contratação de pessoal e serviços, estabelecer rotinas, reunir com gestor financeiro coordenadores e demais técnicos para análise e confrontação do orçamento financeiro em execução.
Gerenciar o financeiro	Elaborar orçamento financeiro e submeter à aprovação, controlar a execução do orçamento, autorizar compras e pagamentos, reunir-se com tesoureiros e contadores para proceder à prestação de contas conforme relatórios e documentos.
Divulgar a instituição	Contratar serviços de divulgação.
Assessoria jurídica	Orientar o gestor nas decisões legais.
Representar a IESP em processos na justiça	Elaborar defesas, e apresentar-se perante a justiça para representar a instituição.

3-Copava	Avaliar a instituição, docentes e discentes, Coordenar o processo de avaliação da instituição, docentes e discentes: elaborando, questionários, tabulando dados e informando resultados.
4-Administração de RH	
Administrar recursos humanos	Proceder a rotinas relacionadas a documentos na contratação de pessoal.
Preparar documentos de rotina trabalhista	Elaborar documentos para pagamentos diversos e outros assemelhados, proceder anotações em CTPS. e livros, e assistir em rescisão contratual.
5- Geral	
Gerenciar compras	Cadastrar fornecedores, receber requisições, fazer cotação de preços, realizar compras, repassar cópia de pedido ao administrador de materiais; reservar passagens e hotéis.
Administrar materiais	Requisitar compras, receber, conferir e entregar materiais; controlar o estoque.
Fazer manutenção no imóvel, instalações e móveis	Realizar pintura de bens móveis e imóveis, corrigir defeitos que se apresentam no imóvel e instalações, manutenção nas cadeiras e mesas das salas de aulas e demais departamentos.
Realizar limpeza e ordem	Realizar a limpeza nos compartimentos das IESs, cuidar dos jardins, e limpar área livre e do estacionamento.
Vigiar o patrimônio	Fazer a segurança de toda área e de bens da organização
Inspecionar ensino	Verificar e informar a presença do professor em sala de aulas, informar os alunos da falta ou atraso de um professor.
6-Tesouraria e Crédito	
Executar e controlar recebimentos e Pagamentos	Receber mensalidades e outras receitas, pagar pessoal, serviços de terceiros, de materiais, revisão dos recebimentos e pagamentos.
Elaborar relatórios financeiros	Analisar os registros financeiros e elaborar relatórios financeiros
Analisar e liberar crédito	Fazer negociações de dívidas de alunos, conceder prazos de pagamentos para os devedores, emitir boletos de pagamentos de mensalidades.
7-Contabilidade	
Registrar as transações financeiras	Contabilizar as operações contábeis diárias.
Emitir relatórios	Analisar contabilização e emissão de relatórios contábeis.

8- Secretaria Acadêmica	
Realizar o processo seletivo de vestibular	Providenciar e disponibilizar material de inscrição coordenar a realização, correção e divulgação do exame.
Matricular alunos	Executar a matricula dos alunos aprovados em processc seletivo.
Controlar a freqüência e nota de alunos	Registrar e disponibilizar a presença e falta dos alunos
Preparar documentação para diplomação	Emitir diplomas, secretariar a diplomação.
Emitir diário de freqüência de aluno e Auxiliar professores nas provas	Preparar e emitir freqüência de alunos, reproduzir provas, registrar e informar notas de alunos.
Atender requerimento de alunos	Providenciar provas de segunda chamada, pedido de revisão de provas, transferência de alunos, trancamento e cancelamento de matrículas.
9- Assistente de Administração de Cursos	
Atender solicitações dos coordenadores	Requisitar e receber material, fazer ligações a alunos e professores, elaborar certificados de participações de eventos internos.
10- Processamento de Dados	
Manter banco de dados	Auxiliar o pessoal no uso adequado para manutenção dos dados.
Desenvolver sistemas	Criar sistemas de acordo com necessidades internas
Manter sistemas em bom funcionamento	Prestar assistência técnica aos usuários internos.
11. Biblioteca	
Administrar a biblioteca,	Propor regras de funcionamento diárias, e supervisionar o funcionamento da biblioteca.
Catalogar e manter livros e periódicos	Realizar tarefas de recuperação de livros, organizar em estantes.
Atender o usuário	Registrar empréstimos e devoluções de exemplares, guardar pertences dos usuários, orientar na procura de exemplares.
12. Esporte e Cultura	
Realizar ações esportivas	Organizar torneios interturmas e interistitucional.
Promover ações sócio- culturais	Orientar a comunidade com respeito ao uso racional da natureza, orientar relativamente à saúde, realizar amostras de trabalhos artísticos regionais.

Fonte: Autora.

5.6.3- Objetos de Custeio

Esta proposta de custeio para as IESPs do Pará, tem como objetos de custeio as atividades relevantes executadas na organização e os cursos (produto da prestação de serviços), sendo que a abordagem para as atividades é a de unidade de atividades conforme disposto no dicionário de atividades.

Para determinação dos objetos de custeio, parte-se da necessidade de informações do gestor. Por exemplo, necessidades de informações sobre o custo do produto, de um fornecedor, dos clientes, de processos, de um canal de vendas, ou seja, não há uma idéia fechada quanto ao que deve ser o objeto de custeio.

5.6.4- Direcionadores de Custos (*Cost Drivers*)

Faz parte da implementação do modelo *ABC* proposto selecionar os direcionadores de custos de recursos e das atividades. A equipe deve manter-se atenta para a adequada seleção desses itens, levando-se em conta que os direcionadores de custos de recursos é uma representação da relação causal entre o custo dos recursos e as atividades que os geraram e entre as atividades e os objetos de custeio que as demandaram, conforme exposto no capítulo quatro; portanto devem refletir as verdadeiras causas de consumo dos recursos e das atividades.

O procedimento da seleção de direcionadores de custos deve ocorrer com a análise do razão, uso da técnica de entrevistas e observação; a entrevista além de contar com a participação dos gestores, deve também envolver as pessoas que executam as

atividades em estudo. Feito isto, a equipe testará a correlação existente entre os direcionadores escolhidos e o consumo de recursos e de atividades, podendo, assim, determinar com firmeza os *cost drivers* que devem servir de mediadores entre recursos e atividades e entre estas e os objetos de custeio.

Em uma Instituição de Ensino Superior podem-se ter como direcionadores de custos os direcionadores de transação, de duração e de intensidade, tais como: o número de horas aulas, a área utilizada, o tempo gasto no laboratório por curso, o número de consultas à biblioteca.

Sugere-se a seguinte investigação para seleção dos referidos direcionadores:

- Qual o tempo gasto para desenvolver tal atividade?

- Este recurso é consumido sempre que esta ou aquela atividade é executada?

- Qual o produto de tal atividade?

- Esta atividade é executada em função de qual determinante de custo?

- Existe correlação entre o gerador selecionado e o referido recurso ou a referida atividade?

Ainda com relação aos direcionadores de custos, depois destes serem selecionados, deverão ser apontados os volumes de ocorrências com relação a cada recurso e a freqüência de ocorrência em cada atividade e também em cada objeto de custeio.

Sem qualquer atitude de limitação quanto à ação da equipe de implementação, sugere-se uma investigação, no sentido de identificar o volume correto de ocorrência e freqüência de direcionadores de custos e atividades, com as seguintes indagações:

- Qual o tempo de duração dessa atividade?

- Quantas vezes esta atividade é executada quando demandada por tal objeto de custeio?

- Existe diferença de tempo e de quantidade e vezes de execução, quando esta atividade é demandada por este ou por aquele objeto de custeio?

- Quantas vezes esta atividade é executada durante tal período de tempo?

A sugestão da autora concernente aos direcionadores de custos de recursos e de atividades acha-se consolidada nas tabelas 9 e 10, de sua lavra.

Tabela 9 - Direcionadores de Custo de Recursos

Recursos	**Cost drivers**
Humano	Tempo
Materiais	Uso – rastreamento direto
Manutenção de imóveis, instalação, e móveis	Área ocupada em m^2
Ocupação	Área ocupada em m^2
Eletricidade	Área de utilização em m^2
Tecnologia- internet/intranet	N.º de hardwares
Serviços de comunicação- telefone	Uso – rastreamento direto

Tabela 10 - Direcionadores de Custos de Atividades

Atividades	Cost driver
Gerenciar o financeiro	Tempo
Avaliar instituição, Docentes e Discentes	Nº. de alunos
Administração de RH	Número de funcionários
Preparar documentos de rotina	Tempo
Administrar materiais	Nº. de requerimentos
Fazer manutenção de móveis instalações e imóveis	Área em m^2
Real. Limpeza e ordem	
Vigiar o patrimônio	
Inspecionar Ensino	Nº. de professores
Gerenciar recebimentos de mensalidades	Nº. de alunos
Gerenciar pagamentos e créditos	Tempo dos funcionários nas atividades clientes
Realizar serviços contábeis	
Realizar serviços de secretaria acadêmica	Nº de cursos
Atender requerimentos de alunos	Nº de requerimentos
Atender solicitação de coordenadores	Rastreamento direto à atividade primária cliente
Desenvolver e manter sistema de informação	Tempo dos funcionários nas atividades clientes
Administrar a biblioteca	
Catalogar e manter livros e periódicos	
Atender o usuário da biblioteca	Nº de usuários
Realizar ações esportivas	Nº. de participantes
Promover Ações sócio-culturais	Rateio - nº. cursos
Manutenção de laboratório de informática	Tempo dos funcionários nas atividades clientes
Manutenção e pesquisa no laboratório biologia 1	Tempo
Manutenção de laboratório de biologia 2	Tempo
Realizar eventos internos	Tempo
Atender pequenas causas – direito	Rastreio direto
Gerenciar cursos	Tempo
Coordenação de extensão	Tempo
Preparar aulas	Rastreio direto
Ministrar Aulas	Rastreio direto
Divulgar a instituição	Rastreio direto

5.6.5- Custeio das Atividades

Os recursos devem ser identificados e rastreados as atividades executadas, valendo-se do direcionador de custos, escolhido para a atividade. Somente em caso da impossibilidade do rastreamento do recurso às atividades e da alocação direta, deve-se utiliza o mecanismo de rateio, sendo que este procedimento faz com que sejam evitadas distorções nas informações de custos.

O custeamento das atividades segue uma seqüência de ações conforme dispostas:

Determinar fonte de dados: a fonte de dados sugerida é o razão geral, relatórios, e documentos similares, entrevistas e observações.

Identificar os recursos consumidos: Através das fontes de dados deve-se proceder à análise para identificação dos recursos.

Estabelecimento de uma relação causal entre custos dos recursos (fator de produção) e atividades: O estabelecimento desta relação visa selecionar o direcionador de custos representativo e comum, tanto ao fator de produção e atividade, quanto à atividade e objeto de custeio, podendo ser testada a correlação entre recursos e atividades.

Identificar o volume de ocorrência do direcionador de custos: Neste ponto deve-se verifica, exemplo, a quantidade de horas consumidas por pessoas e máquinas.

Rastreamento de recursos: Através de técnica especificada deve-se rastrear os custos dos recursos relacionados ao pessoal e demais recursos às atividades, considerando uma relação causal entre recurso e atividade.

Assim, primeiro rastreia-se o custo do recurso pessoal às atividades primárias e secundárias, a partir de sua identificação com seus respectivos cargos conforme tabela 11 e rastreamento conforme tabela 12, respaldados em adequada estimativa de tempo consumidos em cada atividade.

Tabela 11 - Identificação do Custo dos recursos com seus respectivos Cargos

CÓD/CARGO	QUANTIDADE DO PESSOAL	QUANTIDADE DE DIRECIONADORES (por cargo em h/m)	CUSTO DORECURSO (por total de cargo) R$

Tabela 12 - Rastreamento do Custo dos Recursos Pessoal às Atividades

ATIVIDADE – nº.	CÓD/CARGO	DIRECIONADORES NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO R$
Total do custo de recurso mão-de-obra na atividade			

Na seqüência, os demais custos de recursos devem ser rastreados às atividades, também com a utilização de direcionadores representativos de sua execução.

5.6.6- Custeio dos Objetos

Para Boisvert (1999, p.26) "A identificação do custo das atividades aos objetos de custo depende de uma relação de causa e efeito (e não necessariamente de relação de proporcionalidade de volume)."

Neste ponto, os objetos de custeio e os direcionadores de custos, tanto os de recursos quanto os de atividades já foram definidos, as atividades já estão custeadas; então, deve-se procede ao custeamento dos objetos de custeio, que, no caso das IESPs, correspondem principalmente aos cursos oferecidos ao mercado.

As atividades devem ser rastreadas aos cursos que as consomem, de acordo com as seguintes etapas:

1) Rastreiam-se as atividades secundárias às primárias.

2) Estabelecida uma relação causal entre as atividades primárias e os objetos de custeio, determina-se o volume de ocorrência do direcionador da atividade.

3) Determina-se a freqüência das atividades nos objetos de custeios.

4) Calcula-se a taxa de gerador de atividade e, depois multiplica -se esta taxa de gerador pela freqüência de ocorrência em cada objeto de custeio (curso específico) que utiliza as atividades.

Os dados e valores resultantes destas etapas devem constar de tabelas como as 13 e14.

Tabela 13 - Determinação da Taxa de Direcionador de Atividades

Atividades	Custo da Atividade	Direcionadores Selecionados	Quantidade de Direcionadores de Atividades	Taxa do Direcionador de Atividade

Tabela 14 - Rastreamento das Atividades aos Objetos

Atividades	Objetos de custeio								
	Curso A			Curso B			Curso C		
	TDA	QDA	Custo do objeto	TDA	QDA	Custo do objeto	TDA	QDA	Custo do objeto

(TDA)-Taxa de Direcionador de Atividade (corresponde ao percentual encontrado quando da divisão do custo das atividades pelo volume de ocorrência);

(QDA)- Quantidade de Direcionadores de Atividades. (Corresponde ao volume da atividade executada, demandada por determinado objeto de custeio).

Depois de obtido o valor equivalente ao custo de cada curso, o gestor poderá gerenciar com eficácia o custo dos cursos, a lucratividade, as atividades que podem se apresentar com necessidade de reestruturação, terceirização, eliminação, ou mesmo mais investimento e estabelecer uma política de preços consistente. Na verdade, ocorre com o uso do *ABC* uma evidenciação de quanto custa cada curso em bases realísticas.

Entende-se que, por mais que a variável custo não seja um fator único na fixação das mensalidades, ela é julgada indispensável para sua determinação.

5.7 - Determinação das Mensalidades nas IESPs com uso do *Markup* Considerando o Custo do Objeto com Base no Método de Custeio *ABC*

Considerando que o mercado das IESPs do Pará fundamenta-se na concorrência monopolística, conceito discutido no capitulo quatro.

E que, atualmente, existem muitas empresas no mercado e a entrada de novas não é limitada; no entanto, na competição os produtos são diferenciados, o preço ainda é determinado pelas instituições fornecedoras dos produtos (Ensino Pesquisa e Extensão). Conforme fundamentado no capítulo quatro, cada empresa vende uma marca ou uma versão de um produto, que em suma difere-se dos demais em termos de qualidade, aparência ou reputação. Além disso, cada empresa é a única produtora de sua própria marca. Inserida no mercado competitivo, a quantidade de poder de monopólio que a empresa tem depende e comprova-se através de seu sucesso na diferenciação de seu produto, em relação aos das demais empresas.

Com a utilização do custo apurado com base nos conceitos do método do *ABC* procede-se à determinação do preço de venda, de modo geral, deve ser observada a proposição de Marwick; Belloli- CRC-SP (1995, p.59):

- Calcula-se um preço - base, utilizando dados internos da empresa;
- Faz-se uma crítica desse preço base à luz das características conhecidas do mercado (preços dos concorrentes, volume provável de vendas etc.);
- Ajusta-se o preço às condições do mercado e verificam-se os reflexos desse novo preço sobre o lucro e demais aspectos econômicos – financeiros da empresa;
- Estudam-se outras alternativas pesquisando a relação volume x preço, de modo a conseguir uma melhoria do lucro e;
- Estabelece-se o preço mais conveniente;

Depois de se obter os dados sobre os custos apurados pelo método *ABC*, a próxima etapa trata da determinação das mensalidades:

1- Encontra-se a taxa de *markup* multiplicador sobre o custo através da equação:

$$m = \frac{1}{1 - (\text{percentuais})}$$

Percentuais: correspondem aos impostos e contribuições sobre o serviço, tais como PIS, COFINS e ISS, IRPJ, CSSL.

Observa-se que a variação do preço e da demanda ocorre em percentual, que se origina da variação do preço pelo preço médio, enquanto o percentual da variação da quantidade é atingido pela quantidade média.

Estando a taxa de *markup* definida, o preço praticado é determinado conforme exemplo a seguir:

Para ilustração e entendimento das fórmulas utilizadas, supõe-se que o custo do objeto de custeio encontrado pelo método *ABC* seja de 100 (cem unidades monetárias),

que o preço sugerido conforme dados internos sejam 330 (trezentos e trinta unidades monetárias).

$$m = \frac{1}{1 - (\text{percentuais})} \qquad m = \frac{1}{1 - (\text{lucro} + \text{PIS} + \text{ISS})}$$

$$m = \frac{1}{1 - \underbrace{(0{,}3677 + 0{,}0765 + 0{,}05)}_{0{,}4942}} \qquad \boxed{m \cong 1{,}98}$$

Sendo o *markup* igual a 1,98, bastará multiplicá-lo pelos custos para obter os correspondentes preços de venda.

O preço de venda ao cliente, que neste trabalho corresponde à mensalidade, é calculado conforme fórmula apresentada de Bruni; Famá (2002, p.331) e exemplificada na tabela 15.

Tabela 15 - Preço de Venda ao Cliente

PREÇO	FÓRMULA
Preço de venda ao cliente	$P = \frac{1}{1 - (\text{percentuais})} \times c$
Preço de venda ao cliente	P = 1/1 - (0,3677+0,0765+0,05) x 100
Preço de venda ao cliente	P = 198,00

Da fórmula, depreende-se que a IESP que na determinação de mensalidades agregar o *markup* ao custo, chegará ao preço desejado multiplicando a taxa do *markup* pelo custo. Portanto, o *Markup* é a soma dos impostos, contribuições e lucro estimado.

Convém esclarecer que as IESPs que não tenham fins econômicos devem aplicar a alíquota do Programa de Integração Social (PIS) sobre a folha de pagamento e não sobre o faturamento, tornando-se este, portanto, parte integrante do custo dos recursos pessoal (salários, encargos sociais e previdenciários e benefícios).

Para maior entendimento, os percentuais em relação ao preço de venda são apresentados na tabela 16.

Tabela 16 - Preço de Venda Aberto com os Devidos Percentuais

Elementos do preço	R$	%
Custo	100,00	50,58
PIS e COFINS	15,15	7,65
ISS	9,90	5,00
Lucro Estimado	72,95	36,77
Preço de Venda ao Cliente	198,00	100,00

O processo de elaboração da tabela acima decorreu de algumas etapas: em planilha *excel* organizou-se a primeira coluna; em seguida preencheu-se a terceira com os percentuais do preço de venda, lucro estimado, ISS e PIS e COFINS e a partir da substituição dos percentuais de impostos e lucro do percentual referente ao preço (100,00) apurou-se o percentual do custo. Após isto, preencheu-se a segunda coluna com o valor do custo, realizando-se o cálculo para determinar o preço de venda através de uma regra de três. Depois, aplicou-se cada percentual sobre o valor da venda, atingindo em seguida, os valores da segunda coluna.

O custo histórico/real dos recursos deve ser adotado, de acordo com a proposta de Brimson (1996, p.141) para quem "custo real é o valor exato pago por um fator de produção, baseado em uma transação financeira", ou seja é o custo dos recursos realmente consumidos na execução das atividades. Como evidenciado anteriormente, nada impede que outros enfoques de valor de custo sejam utilizados, como custo orçado, de reposição, etc.

A equação fundamental dos conceitos de custos dos recursos fornecidos, custos dos recursos utilizados e custos dos recursos não utilizados sugerida por Kaplan; Cooper (2000, p.135) é disposta em:

Custo dos recursos fornecidos	=	**Custo dos recursos utilizados**	+	**Custo dos recursos não utilizados**

As organizações de serviços não produzem para estoques, os quais apresentam o risco de não serem adquiridos, mas disponibilizam recursos que correm o risco de não serem totalmente utilizados; porém com o conhecimento do custo dos recursos, essa capacidade não utilizada pode ser trabalhada no sentido de se identificar sua existência, já que representa um desperdício que precisa ser eliminado, ou um ócio necessário devido à alteração na demanda esperada dos produtos e atividades, ou, até mesmo, à necessidade de reestruturação das atividades para um melhor aproveitamento dos recursos.

Assim, o entendimento da capacidade não utilizada implica em decisões mais conscientes quanto às estimativas de recursos e de atividades para períodos futuros, que representem o custo das operações eficientes.

Neste sentido, vale ressaltar que o método *ABC*, não justifica o desuso de outros mecanismos no processo decisório, embora permita uma boa visualização da realidade dos custos em nível de atividades, bem como o conhecimento da capacidade utilizada e não utilizada, fato que facilita a decisão do gestor quanto às estimativas de recursos.

A capacidade fornecida e não utilizada, por exemplo, é constatada quando alunos trancam ou cancelam matrículas, ou mesmo transferem-se para outras Instituições de Ensino Superior Privada (IESP). Com essa ocorrência, há uma perda de cliente, o que abala significativamente o faturamento da organização, porém os recursos fornecidos comprometidos continuam os mesmos. Portanto, quando as informações de custo forem utilizadas para determinar preços, devem-se considerar inclusive estes fatos citados, pois, se for definido o preço de referência mais alto a fim de compensar a redução de receitas, pelos motivos descritos, tal decisão pode reduzir ainda mais os níveis de entrada de recursos, pelo fato de acontecerem mais desistências. Em outras palavras, se os clientes perceberem e reagirem à tentativa da IESP de repassar-lhes o excesso de recursos fornecidos, a perda será ainda maior.

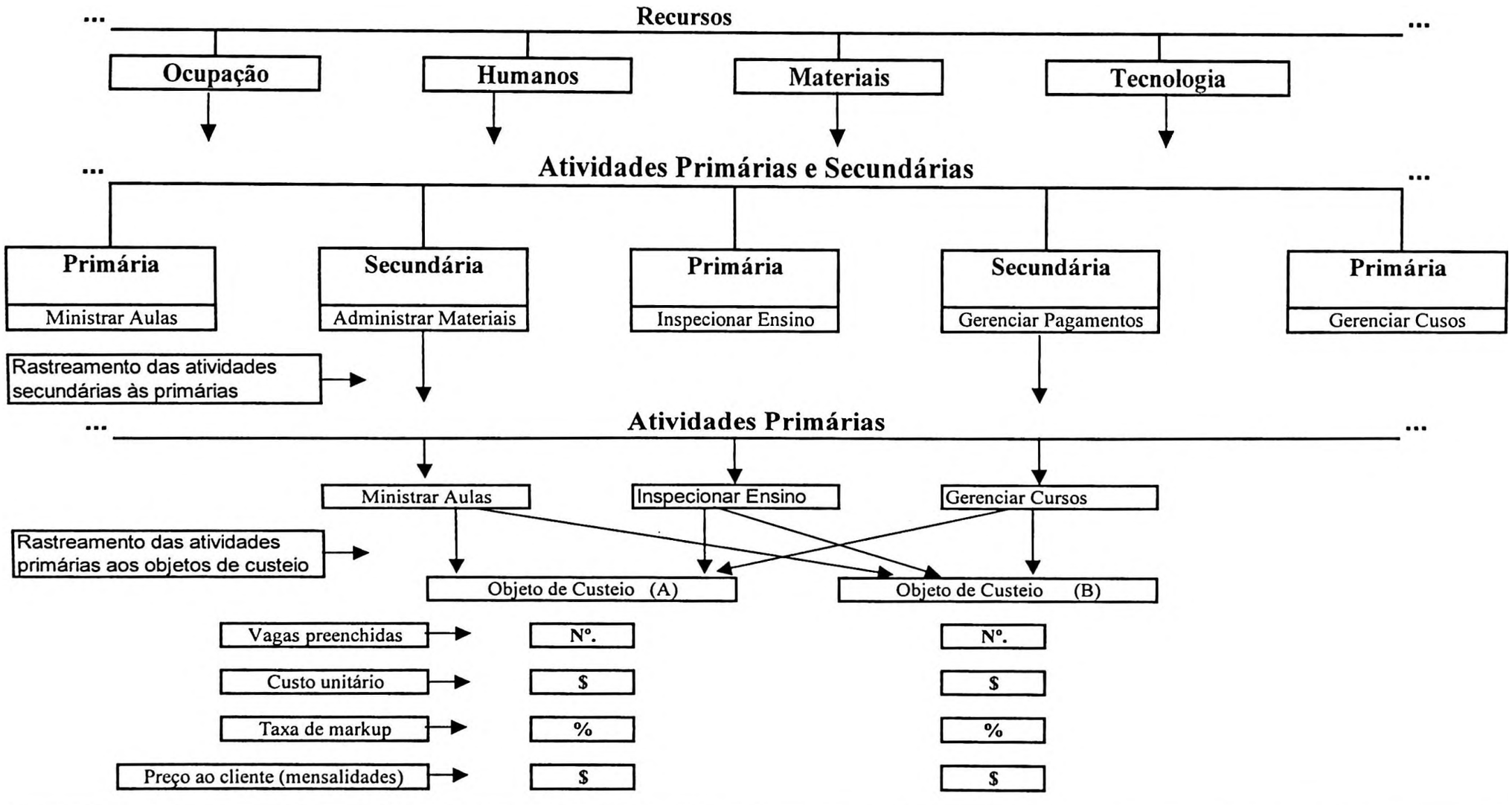
Um dos diferenciais que o método *ABC* apresenta em relação aos métodos tradicionais é a possibilidade do preço de venda ter o custo do produto aberto por atividades, cujos percentuais sobre o preço permitem conhecer o custo da complexidade

da linha de produtos. Por isso, este custo passa a ser uma escolha estratégica e consciente do gestor.

Destaca-se que na aplicação do modelo ao estudo de caso não serão aplicados os conceitos de: custo dos recursos fornecidos, custo dos recursos utilizados e custo dos recursos não utilizados, bem como custo dos recursos sob capacidade teórica e prática, por limitação de dados que fundamentem os cálculos e assim, não se correndo o risco de distorcer os fatos.

A ilustração a seguir consolida toda a metodologia evidenciada no capitulo

Modelo de Apuração de Custos dos Produtos e de Determinação das Mensalidades



Fonte: Autora

6- ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTOS E DE PRECIFICAÇÃO PROPOSTO A FIAM - FACULDADES INTEGRADAS DA AMAZÔNIA

Neste capítulo, desenvolveu-se a aplicação do modelo de apuração de custo e de precificação numa IESP, a FIAM (Faculdades Integradas da Amazônia) objetivando o custeio dos seus produtos e, também, a determinação do valor das mensalidades.

6.1- Caracterização da Instituição

A FIAM - Faculdades Integradas da Amazônia, estabelecida em Santarém, Estado do Pará, é uma Instituição de Educação Superior que se posiciona como sujeito ativo do desenvolvimento regional.

Os agentes de demandas sociais que se apresentam são: instituições que regulamentam e fiscalizam o setor, sociedade que busca realizar seus sonhos, aspirações, entre outros. Diante de tais demandas, o setor educacional busca cada vez, melhor desempenho e mais qualidade nos serviços prestados, cujos desafios devem ser vencidos, pois esta Organização prossegue na trajetória educacional tentando corresponder às demandas presentes de forma eficiente e eficaz, sem contudo, comprometer a sua continuidade enquanto agente social.

As antigas fronteiras que separavam os setores econômicos, ramos de negócios do mercado e organizações que operam dentro de tais setores já desapareceram. O competidor pode surgir subitamente de qualquer ponto do ambiente; assim sendo, as IESPs não se sentem mais excessivamente confiantes com o espaço ocupado e com as posições competitivas conquistadas ao longo dos anos.

A FIAM tem como missão institucional – "O Conhecimento da Amazônia para o Progresso da Humanidade". Esta incumbência formaliza o compromisso desta instituição em formar profissionais conscientes de seu dever como cidadãos ativos, com interesses voltados para a pesquisa, avanço da ciência e conhecimento da Amazônia, a fim de orientar esta região para o desenvolvimento racional e sustentável, que se traduz em um desenvolvimento responsável com esta parte do universo em que a natureza mãe é tão prodigiosa.

A FIAM é de natureza jurídica privada sem fins econômicos e comunitária; portanto, os excedentes financeiros não são distribuídos, mas sim aplicados para os próprios fins e que a instituição se propõe, dentre eles a educação, sua mantenedora é do tipo pessoa jurídica.

De acordo com a legislação vigente, a FIAM está credenciada para o **ensino, pesquisa e extensão**. Para tanto, conta com o funcionamento de 6 (seis) cursos de graduação: Ciências Contábeis, Biologia, Enfermagem, Direito, Comércio Exterior e Administração. Estes cursos são organizados para atuar com regimento comum e comando unificado, sendo-lhe assegurada, para tanto, um certo grau de autonomia administrativa e acadêmica pela entidade mantenedora.

O ensino tem um paralelo entre teoria e prática, pois, alunos e professores desenvolvem trabalhos de orientações comunitárias à saúde, assistência judicial junto ao juizado especial civil de pequenas causas e ao juizado especial criminal.

Os serviços de **extensão** funcionam ainda esporadicamente, com sua abrangência ainda limitada. A FIAM proporciona ações relacionadas à difusão da cultura, orientações, com participação da comunidade relacionadas à consciência ecológica, de preservação e utilização racional da Amazônia e das demais florestas locais.

As atividades de **pesquisa** são desenvolvidas por professores e alunos bolsistas e envolvem tarefas complementares ao ensino, embora ocorram em pequena dimensão. Por isso, no curso de biologia, por exemplo, basicamente se priorizam o ensino em sala de aula, escolha que se justifica pela escassez dos recursos para esta finalidade e em decorrência da falta de um planejamento para a realização dessas atividades.

Atualmente a FIAM oferece 1.780 vagas, das quais 1.436 estão ocupadas, sendo as mesmas distribuídas conforme tabela 17:

Tabela 17 – Alunos por Cursos de Graduação

Cursos	**Nº. de Alunos**
Ciências Contábeis	204
Ciências Biológicas	200
Enfermagem	292
Direito	310
Comércio Exterior	200
Administração	230
Total	**1.436**

A estrutura organizacional da Fiam é descrita a seguir:

ÓRGAO DELIBERATIVO E NORMATIVO

Conselho Superior composto de: Diretor, Vice-Diretor, quatro representantes dos docentes, um representante da Entidade mantenedora, dois representantes dos discentes e dois representantes da comunidade.

ÓRGÃOS DE DIREÇÃO EXECUTIVA

Diretoria, que é exercida por um diretor e um vice-diretor.

Coordenação de cursos: exercida por um coordenador de cada curso, e estruturada como órgão para assessoramento técnico em matéria didático-pedagógico e administrativa junto à direção, docentes e discentes.

ÓRGÃOS TÉCNICOS - ADMINISTRATIVOS, VINCULADOS DIRETAMENTE À DIRETORIA:

- assessorias especiais;
- controladoria
- secretaria de assuntos acadêmicos;
- divisão administrativa e financeira.

ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

- biblioteca;
- núcleo de educação física e desportos;
- núcleo de processamento de dados;
- núcleo cultural.

Atualmente o nível de instrução dos empregados ligados diretamente à instituição apresenta-se conforme a tabela 18

Tabela 18 - Nível de Instrução dos Empregados

Nível de Instrução	**Nº. de Empregados**
Com educação básica	45
Curso superior	184
Total	**229**

A estrutura física da FIAM corresponde a uma área equivalente a 17.400m^2 com edificações de 3.650m^2, correspondentes a: 25 salas convencionais, um auditório com capacidade para 210 pessoas; 3 (três) instalações de laboratórios; uma biblioteca; um prédio para atendimento judicial de pequenas causas relacionado ao juizado civil e criminal, e uma área livre para estacionamento. Destaca-se que estas edificações são completamente refrigeradas por centrais de ar. Assim, todo o seu ativo permanente equivale a R$2.000.000,00 (dois milhões de reais).

A FIAM busca o cumprimento do seu objetivo maior, que corresponde à missão anteriormente declarada, com a estrutura apresentada, e outros recursos que serão adiante evidenciados. Está inserida em um **ambiente** que lhe apresenta grandes desafios, derivando em ameaças que precisam ser eliminadas ou amenizadas, tais como:

- Exigências do governo por melhoria na estrutura física da FIAM, por maior quantidade de docentes qualificados, mais investimento em biblioteca, entre outros. Na verdade, estas exigências são benéficas, se pensadas, de forma ampla; por outro lado os

parâmetros de exigências estabelecidos pelas Instituições reguladoras são uniformes, uma vez que incorporam parâmetros nacionais, ignorando, portanto, as peculiaridades regionais.

- Dificuldades em contar com profissionais qualificados, em nível de mestrado e doutorado para a docência.

- Receita mensal originada de mensalidades e, esporadicamente, obtida junto à mantenedora.

- Impossibilidade de cobrança de mensalidades a um valor que proporcione mais investimentos, que estariam voltados ao benefício dos próprios alunos, em função do baixo nível de renda regional.

- Além da capacidade física instalada, a FIAM dispõe de outros recursos comprometidos e flexíveis a serem consumidos na prestação de serviços.

Verificou-se que os relatórios fornecidos à gestão são baseados em custeio que se aproxima ao custeio pleno.

6.2- Aplicação do Modelo ao Estudo de Caso

Diante desta realidade demonstrada e tendo por fundamento os conceitos do método *ABC*, principalmente o de que o consumo dos recursos de uma organização acontece nas atividades executadas, desenvolveu-se um estudo de caso, com base no modelo de apuração de custos e precificação proposto no capítulo cinco deste trabalho.

Buscou-se circunscrever na FIAM, para aplicação do modelo proposto as seguintes áreas relevantes: **(a)** Área de ensino, pesquisa e extensão **(b)** área de gestão máxima, **(c)** área de gestão administrativa geral e financeira, **(d)** área de apoio acadêmico.

Todas as receitas são originadas da cobrança pela prestação dos serviços e de algumas doações advindas dos mantenedores.

Com a presente implementação do modelo proposto à FIAM, objetiva-se a apuração, análise e entendimento do custo dos recursos consumidos nas atividades executadas na produção dos serviços, bem como a determinação das mensalidades.

Esta instituição atende aos pressupostos estabelecidos para aplicação do modelo de Custeio Baseado em Atividades, pois:

- Apresenta, em sua estrutura de custos, percentual significativo (90%) de recursos comprometidos (fixos), ou seja, aqueles recursos que são comprometidos antes de iniciar as atividades e se mantêm no curto prazo independentemente destas serem executadas ou não.

- Apresenta diversidade de produtos oferecidos.

Quanto aos recursos consumidos nas atividades FIAM, são do tipo comprometidos e flexíveis, que possibilitam a prestação dos serviços (cursos

oferecidos, serviços de extensão e pesquisa), tais como: recursos humanos (salários, encargos sociais e benefícios); material de consumo; ocupação, serviços terceirizados (luz, telefone, provedor de *internet*, outros serviços que sejam realizados por pessoas alheias ao quadro de pessoal da instituição); tecnologia; seguro e itens similares. A tabela 19 apresenta o custo dos recursos da FIAM no período em estudo. No momento do custeamento, com base no modelo proposto, estes recursos, na forma de valores históricos, serão reorganizados de modo a proporcionar a aplicação do método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC*).

Tabela 19 - Recursos Apresentados Conforme Relatórios da FIAM

Período: junho/2003		
	Custo dos recursos	
Recursos	**R$**	**%**
- Pessoal	372.370,14	72,50
- Material de consumo	32.580,97	6,30
- Serviços terceirizados	67.963,66	13,20
- Outras despesas gerais	22.571,85	4,4
- Depreciação	10.337,14	2,0
- Móveis, instalações e equipamentos	7.941,28	1,5
TOTAL	**513.765,04**	**100,00**

As atividades foram definidas em cada unidade de atividades, em consonância com um dicionário de atividades sugerido no modelo conforme capítulo cinco. Com o objetivo de facilitar o processo de custeio dos cursos as atividades foram classificadas em primárias e secundárias com relação aos objetos de custeio.

A instituição analisada foi dividida em grupos ou unidades de atividades, a partir da visão de unidades organizacionais, estrutura já consagrada na FIAM, o que facilitou esta etapa. Assim, apresenta-se a seguinte estrutura: **(a)** Ensino, pesquisa e extensão; **(b)** Unidade direção; **(c)** Unidade de apoio comissão permanente de avaliação (Copava); **(d)** Unidade de assessoria jurídica; **(e)** Unidade de apoio de recursos humanos; **(f)** Unidade de apoio geral; **(g)** Unidade de apoio tesouraria e crédito; **(h)** Unidade de Controladoria; **(i)** Unidade de apoio secretaria acadêmica; **(j)** Unidade de apoio assistência administrativa de cursos; **(k)** Unidade de apoio PDD; **(l)** Unidade de apoio biblioteca; **(m)** (Unidade de apoio esporte e cultura). As unidades organizacionais aqui apresentadas são evidenciadas na tabela 20, acompanhadas de suas respectivas unidades de atividades.

Utilizou-se uma abordagem estruturada e de unidades organizacionais para definição das unidades de atividades, sendo que a técnica adotada para esse procedimento foi a análise de registros históricos, adjacente à análise das unidades organizacionais. Os dados estatísticos foram trabalhados com uso de *hardware* e *software*, os quais foram muito úteis para tratamento dos dados e disponibilização de informações.

Assim, iniciou-se o processo de definição das atividades, a partir da classificação dos cargos. Conforme documentação relacionada e organograma da FIAM, os cargos foram identificados e classificados, bem como, a quantidade de pessoal designada para cada categoria e o tempo disponível por cargo, conforme a tabela 21

Tabela 20 - Unidades Organizacionais e Unidades de Atividades

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	UNIDADES DE ATIVIDADES
1- Unidade de Ensino, Pesquisa e Extensão	- . Ensino - Pesquisa - Extensão
2- Unidade de gestão máxima	- Direção - Copava - Assessoria jurídica
3- Unidade de gestão Administrativa	- Administração de RH - Geral
4- Unidade de gestão Financeira	- Tesouraria e Crédito - Controladoria
5- Unidade de apoio secretaria acadêmica	- Secretaria acadêmica
6- Unidade de apoio administrativo aos cursos	- Assistente administrativo de cursos
7- Unidade de apoio núcleo de informática	- Processamento de dados (PDD)
8- Unidade de apoio biblioteca	- Biblioteca
9- Unidade de apoio esporte e cultura.	- Esporte e cultua

Tabela 21 - Tempo Mensal Disponível para o Trabalho

Cargo	N.º de Empregados			Tempo disp.h/mês
	Nível Superior	Nível Básico	Total Por cargo	
Diretor	1		1	160
Vice-Diretor	1		1	160
Coordenadora de curso	6		6	160
Coordenador de Pesquisa e extensão	1		1	160
Coordenador de planejamento e avaliação permanente	1		1	160
Docente	145		145	4800
Gestor financeiro e de custo	-		-	-[1]
Inspetor		2	2	176
Contador (a)	1		1	176
Gestor de recursos humanos	1		1	176
Auxiliar de recursos humanos	1		1	176
Assessora jurídico	1		1	--[1]
Tesoureiro(a)	1		1	176
Auxiliar de tesouraria	1		1	176
Caixa	2		2	176
Assistente administrativo	5		5	176
Auxiliar administrativo	2		2	176
Secretária (o)	1	1	2	176
Secretária executiva	1		1	176
Secretária de extensão	1		1	176
Auxiliar de secretária (o)		6	6	176
Telefonista		2	2	144
Bibliotecária (o)	1		1	176
Auxiliar de biblioteca		8	8	176
Recepcionista		2	2	176
Responsável pelo sistema de informática		1	1	176
Auxiliar de sistema de informática		2	2	176
Serviços de boy	1		1	176
Auxiliar de contabilidade	1		1	176
Vigia		4	4	160
Serviços gerais		17	17	176
Veterinário	1		1	80
Encarregado de laboratório	1		1	176
Auxiliar de laboratório	2		2	176
Advogados do juizado de pequenas causas	4		4	120
Encarregado esporte	1		1	80
Encarregado do núcleo cultural	1		1	160
Total geral			**231**	

[1] - cargo exercido pelo vice-diretor;
- tempo variável com nas necessidades que surgem

Em continuidade, as informações computadorizadas foram revisadas para determinar o nível de dados disponíveis nos sistemas, bem como identificar a freqüência da coleta de dados e sua integridade, procedendo-se às entrevistas com as pessoas–chave para tanto, e contou-se com a colaboração de aliados, a exemplo do gerente financeiro e do gerente de recursos humanos, o que assegura que o trabalho de coleta dos dados foi executado de forma mais confiável. No sentido de complementar as entrevistas, realizaram-se *in loco* a observação de cada unidade de atividades que fora anteriormente definida.

As folhas de controle foram revisadas para coletar dados, além de identificar, por exemplo, quantas vezes determinado evento aconteceu, procedimento que foi possível graças à implantação prévia da folha de controle, conforme sugerido no modelo. Contou-se, ainda, com o apoio e opinião do gestor financeiro e outros técnicos afins para desenvolver um consenso com relação às atividades a serem definidas, de acordo com o descrito no modelo.

O modelo propõe que as atividades, depois de definidas, sejam classificadas em primárias e secundárias, por entender-se que essa seja uma forma de facilitar o custeamento dos objetos. A perspectiva é de que as atividades primárias são atividades clientes, enquanto as atividades secundárias são fornecedoras de serviços às primárias e a algumas secundárias. As atividades passam por esta classificação considerando a produção do bem ou serviço. As atividades classificadas em primárias e secundárias estão dispostas conforme na tabela 22.

Tabela 22 - Classificação das Atividades em Primárias e Secundárias

UNIDADES DAS ATIVIDADES - Atividades	PRIMÁRIAS / SECUNDÁRIAS
1- Ensino, Pesquisa e Extensão	
Ministrar aulas	Primária
Preparar aulas	Secundária
Gerenciar cursos	Primária
Coordenar pesquisa e extensão	Primária
Manutenção e pesquisa no laboratório (biologia)	Primária
Manter laboratório de informática	Primária
Atender judicialmente pequenas causas	Primária
Atender a eventos internos (auditório)	Primária
Extensão	Primária
2- Direção	
Administrar geral	Secundária
Gerenciar o financeiro	Secundária
Divulgar a instituição	Primária
3- Copava	
Avaliar a instituição, Docentes e discentes	Secundária
4- Assessoria jurídica	
Representar a IES em processos na justiça	Secundária
5- Recursos Humanos	
Administrar recursos humanos	Secundária
Preparar documentos de rotinas trabalhistas	Secundária
6- Geral	
Administrar materiais	Secundária
Realizar limpeza e ordem	Secundária
Fazer manutenção no imóvel, instalações e	Secundária
móveis	Secundária
Vigiar o patrimônio	
Inspecionar Ensino	Primária
7- Tesouraria e Crédito	
Gerenciar recebimentos de mensalidades	Primária
Gerenciar pagamentos e créditos	Secundária
8- Contabilidade	
Realizar contabilidade	Secundária
9- Secretaria Acadêmica	
Realizar serviços de secretaria acadêmica	Primária
Atender requerimento de alunos	Primária
10- Assistência Administrativa de Cursos	
Atender solicitações dos coordenadores	Secundária
11- Processamento de Dados	
Desenvolver e manter sistema de informática	Secundária
12- Biblioteca	
Administrar a biblioteca,	Secundária
Catalogar e manter livros e periódicos	Primária
Atender o usuário	Primária
13- Esporte e Cultura	
Realizar ações esportivas	Secundária
Promover ações sócio-culturais	Secundária

Depois de cumprida a etapa de identificação e classificação das atividades, definiu-se que, os objetos de custeio, inicialmente trabalhados nesta aplicação, sejam restritos apenas aos cursos de graduação, que são: Ciências Contábeis, Biologia, Enfermagem, Direito, Comércio Exterior e Administração. Assim, outros serviços de menor valor financeiro devem ser tratados em outra etapa do processo.

Os direcionadores de custos de recursos e das atividades fazem parte da implementação do modelo *ABC* proposto, sendo que na seleção se realça a relação de causa e efeito entre recursos e atividades e destas com os objetos de custeio. A equipe manteve-se atenta para a adequada seleção, observando os critérios definidos no modelo como análise do razão, uso da técnica de entrevista e observação e da estatística (regressão linear), a fim de testar a correlação entre recursos e os direcionadores de custos, validando as suas razoabilidades. Na tabela 23 os recursos são identificados com seus respectivos direcionadores de custo dos recursos.

Tabela 23 - Direcionador de Custo de Recursos

Recursos	**Direcionadores de custo dos recursos**
Pessoal	Tempo
Ocupação	Área ocupada em m^2
Manutenção de imóveis, instalação e móveis.	Área ocupada em m^2
Materiais	Requisições
Eletricidade	Área de utilização em m^2
Tecnologia - internet/intranet	N.º de hardware
Serviços de comunicação - telefone	Tempo

Cumpriu-se também, a etapa de seleção dos direcionadores de custos de atividades que se apresentam na tabela 24.

Tabela 24 - Direcionadores de Custos das Atividades

Atividades	Cost drivers
101-Administrar Geral	Tempo
102-Gerenciar o financeiro	Tempo
103-Avaliar instituição, docentes e discentes	Nº de alunos
104-Administrar recursos humanos	Tempo
105-Preparar documentos de rotina	Tempo
106-Administrar materiais	Nº. de requerimento
107-Fazer manutenção de móveis, Instalações e imóveis	Tempo
108-Realizar limpeza e ordem	
109-Vigiar o patrimônio	
110-Inspecionar ensino	Nº de professores
111-Gerenciar recebimentos de mensalidades	Nº de alunos
112-Gerenciar pagamentos e créditos	Tempo dos funcionários nas atividades clientes
113-Realizar serviços contábeis	
114-Real. Serviços secretaria acadêmica	Nº de cursos
115-Atender requerimento de alunos	Nº de requerimento
116-Atender solicitação de coordenadores	Tempo
117-Desenvolver e manter sistema de informações	Tempo
118-Administrar a biblioteca	Tempo
119-Catalogar e manter livros e periódicos	Nº de exemplares
120-Atender o usuário da biblioteca	Nº de usuários atendidos
121-Realizar ações esportivas	Nº de usuários atendidos
122-Promover Ações sócio-culturais	Tempo
123-Manutenção de laboratório de informática	Tempo dos funcionários nas atividades clientes
124-Manutenção e pesquisa no laboratório biologia 1	Alocação direta
125-Manutenção de laboratório de biologia 2	Alocação direta
126-Realizar eventos internos	Nº de solicitações atendidas
127-Atender pequenas causas – direito	Alocação direta o
128-Gerenciar cursos	Tempo
129-Coordenação de extensão	Tempo
130-Preparar aulas	Tempo
131-Ministrar aulas	Tempo
132-Divulgar a instituição	Alocação Direta

Dados complementares:

- A atividade – "realizar eventos" internos é executada no espaço do auditório.

- A atividade – "atender usuário na biblioteca", mantém o controle pelo número de atendimentos através de código digital do cartão dos alunos, tendo sido, portanto, criado um controle de número de atendimentos por curso.

- 1/3 dos usuários da biblioteca corresponde a pessoas da comunidade externa.

A atividade "preparar documentos de rotinas trabalhistas" é uma atividade que fornece seus serviços à atividade contas a pagar.

- A atividade "gerenciar pagamentos e créditos" refere-se aos pagamentos de fornecedores externos e fornecedores internos (funcionários), bem como ao crédito de clientes (alunos).

6.2.1- Custeio das Atividades

No custeio das atividades, foram seguidos os procedimentos sugeridos no modelo proposto. Assim, primeiro foram direcionados os custos relacionados com o pessoal e depois os custos dos recursos relacionados com outros fatores de produção dos serviços, conforme detalhamento na tabela 25.

Tabela 25 - Custos dos Recursos Consumidos

Período: junho de 2003		
DESCRIÇÃO DOS RECURSOS	**VALOR DOS RECURSOS**	
	R$	**%**
Pessoal (Salários, encargos sociais e benefícios – atividades produtivas)	166.662,25	32,44
Pessoal (Salários, encargos sociais e benefícios – atividades apoio)	220.818.56	42,98
Ocupação	10.337,14	2,01
Móveis, instalações e equipamentos	7.941,29	1,55
Materiais	32.580,97	6,34
Serviços de terceiros	75.424,83	14,68
Total	**513.765,04**	**100,00%**

Esclarecimentos:

1- O valor de R$15.110,67, referente a benefícios diretos dos empregados, que na tabela 18 estava no custo dos recursos de outras despesas, foi juntado aos respectivos recursos de pessoal.

2- O valor de 7.461,31, que na tabela 18 estava no custo dos recursos outras despesas, referia-se a serviços terceirizados, portanto, foi somado aos recursos terceirizados que era equivalente a R$67.963,66, passando para um total de R$75.424,97.

Ressalta-se que os custos dos recursos da tabela 24 se apresentam em ordem diferente da tabela 17, por serem reorganizados de forma a facilitar a aplicação do método de custeio *ABC* no modelo de Apuração de custos.

1- A quantidade de direcionadores do recurso pessoal, apresentada na tabela 26, foi obtida diretamente das planilhas de gastos da FIAM.

Disposto o recurso pessoal e os cargos correspondentes, bem como o custo dos recursos, prosseguiu-se o rastreamento primeiro destes custos às atividades conforme tabela 26, segundo os demais recursos, nos quais, o custo com pessoal é rastreado utilizando a porcentagem de tempo consumido por cargo em cada atividade individualmente (estimativa), conforme definido no modelo e os outros recursos de acordo com seus direcionadores de custos antes especificados, também, conforme modelo e dispostos na tabela 27.

Tabela 26 - Quantidade de Direcionador por Unidade do Cargo

PERÍODO: junho de 2003			
CÓD/CARGO	**QUANTID. PESSOAL**	**QUANTIDADE DE DIRECIONADOR por cargo em h/m**	**CUSTO DO RECURSO Por Total de Cargo em R$**
1.Diretor	1	160	11.238,26
2.Vice-Diretor	1	160	9.044,23
3.Coordenador de curso	6	160	45.460,57
4.Coordenador de Pesquisa e extensão	1	160	8.221,84
5.Coordenador de planejamento e avaliação permanente	1	160	7.989,86
6.Docentes	145	24.800	166.662,25
7.Gestor financeiro e de custo	-	-	
8. Inspetor	2	176	2.524,35
9.Controller (a)	1	176	4.775,25
10.Gestor de recursos humanos	1	176	4.775,25
11.Auxiliar de recursos humanos	1	176	1.515,53
12.Telefonista	2	160	1.798,40
13.Tesoureiro(a)	1	176	4.882,48
14.Auxiliar de tesoureiro	1	176	2.542,77
15.Caixa	2	176	3.200,86
16.Assistente Administrativo	5	176	8.857,08
17.Aux. Administrativo	2	176	2.131,71
18.Secretária acadêmica	2	176	8.890,03
19.Secretaria executiva	1	176	1.915,84
20.Auxiliar de secretária (o)	6	176	9.089,11
21. Bibliotecária (o)	1	176	3.063,55
22. Auxiliar de biblioteca	2	176	10.074,49
23. Recepcionista	2	176	2.374,20
24. Responsável pelo sist. informática	1	176	2.890.46
25. Auxiliar de sistema de informática	2	176	2.731,67
26. Serviços de boy	1	176	1.050,99
27. Auxiliar da controladoria.	2	176	1.305,04
28. Vigia	6	160	6.906,00
29. Serviços gerais	17	176	15.059,68
30. Veterinário (biologia)	1	80	2.289,09
31. Encarregado de laboratório (biologia)	1	160	4.897,80
32. Auxiliar de laboratório (biologia)	1	160	4.710,26
33. Advogados (Direito)	3	120	14.963,70
34. Encarregado de esporte	1	80	1.741,13
35. Encarregado de núcleo cultural	1	160	4.421,62
36. Secretário da extensão	2	176	3.486,16
TOTAL GERAL			**387.480,81**

Tabela 27 - Rastreamento do Custo dos Recurso Pessoal às Atividades

ATIVIDADE – 101	CARGO CÓDIGO	FREQÛENCIA DE OCORRÊNCIA NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Administrar geral	01 19 02 12 26 16	100% 100% 10% 100% 100% 20,33%	11.238,26 1.915,84 904,42 1.798,40 1.050,99 1.800,64
Total do custo de recurso MO na atividade			**18.708,55**

ATIVIDADE – 102	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Gerenciar o financeiro	02 16 17	90% 51,35% 46,83%	8.139,81 4.548,11 998,28
Total do custo de recurso MO na atividade			**13.686,20**

ATIVIDADE - 103	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Avaliar a Instituição, docentes, discentes	05	100%	7.989,86
Total do custo de recurso MO na atividade			**7.989,86**

ATIVIDADE – 104	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Administrar RH	10 11	90% 10%	4.297,72 151,55
Total do custo de recurso MO na atividade			**4.449,27**

ATIVIDADE - 105	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Preparar documentos de rotina trabalhista	10 11	10% 90%	477,53 1.363,98
Total do custo de recurso MO na atividade			**1.841,51**

ATIVIDADE - 106	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Administrar materiais	16 29	11.53% 5.03%	1.021,22 757.50
Total do custo de recurso MO na atividade			**1.778,72**

ATIVIDADE - 107	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Fazer manutenção em imóveis, instalações, e móveis	29	22,89%	3.447,16
Total do custo de recurso MO na atividade			**3.447,16**

ATIVIDADE – 108	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Realizar limpeza e ordem	29	72,08%	10.855,02
Total do custo de recurso MO na atividade			**10.855,02**

ATIVIDADE – 109	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Vigiar o patrimônio	28	100%	6.906,00
Total do custo de recurso MO na atividade			**6.906,00**
ATIVIDADE - 111	**CARGO CÓDIGO**	**FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)**	**CUSTO DO RECURSO**
Gerenciar recebimentos de mensalidades	13 14 15	80% 80% 80%	3.905,98 2.034,22 2.560,69
Total do custo de recurso MO na atividade			**8.500,89**

ATIVIDADE - 112	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Gerenciar pagamentos e créditos	13 14 15	20% 20% 20%	976,50 508,55 640,17
Total do custo de recurso MO na atividade			**2.125,22**

ATIVIDADE – 113	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Realizar serviços de Controladoria.	09 27	100% 100%	4.775,25 1.305,04
Total do custo de recurso MO na atividade			**6.080,29**

ATIVIDADE – 122	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Promover ações – sócio- culturais	35	100%	4.421,62
Total do custo de recurso MO na atividade			**4.421,62**

ATIVIDADE –1 17	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Desenvolver e manter sistema de informação em bom funcionamento	24 25	100% 89,17%	2.890,46 2.435,83
Total do custo de recurso MO na atividade			**5.326,29**

ATIVIDADE – 123	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Manutenção do laboratório de informática	25	10,83%	295,84
Total do custo de recurso MO na atividade			**295,84**

ATIVIDADE – 115	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Atender requerimento de alunos	18 20	90% 10%	8.001,03 908,91
Total do custo de recurso MO na atividade			**8.909,94**

ATIVIDADE – 114	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Realizar serviços de secretaria acadêmica	18 20	10% 90%	889,00 8.180,20
Total do custo de recurso MO na atividade			**9.069,20**

ATIVIDADE – 118	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Administrar a biblioteca	21	85%	2.604,02
Total do custo de recurso MO na atividade			**2.604,02**

ATIVIDADE – 119	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Catalogar livros e Periódicos	21 22	10% 20%	306,35 2.014,90
Total do custo de recurso MO na atividade			**2.321,25**

ATIVIDADE - 120	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Atender usuário da biblioteca	21 22 23	5% 80% 100%	153,18 8.059,59 2.374,20
Total do custo de recurso MO na atividade			**10.586,97**

ATIVIDADE – 116	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Atender solicitações dos coordenadores	16 17	16,79% 53,17%	1.487,11 1.133,43
Total do custo de recurso MO na atividade			**2.620,54**

ATIVIDADE – 110	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Inspecionar Ensino	8	100%	2.524,35
Total do custo de recurso MO na atividade			**2.524,35**

ATIVIDADE – 121	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Realizar ações esportivas	34	100%	1.741,13
Total do custo de recurso MO na atividade			**1.741,13**

ATIVIDADE – 129	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Coordenar Pesq. Extensão	36 04	100% 100%	3.486,16 8.221,84
Total do custo de recurso MO na atividade			**11.708,00**

ATIVIDADE – 124	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia	30 31 32	100% 100% 100%	2.289,09 4.897,80 4.710,26
Total do custo de recurso MO na atividade			**11.897,15**

ATIVIDADE - 127	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Atender judicialmente Pequenas causas	33	100%	14.963,70
Total do custo de recurso MO na atividade			**14.963,70**

ATIVIDADE – 128	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Gerenciar cursos	03	100%	45.460,57
Total do custo de recurso MO na atividade			**45460,57**

ATIVIDADE – 131	CARGO CÓDIGO	FREQ. DE OCORRÊN. NA ATIVIDADE (%)	CUSTO DO RECURSO
Ministrar aulas	06	100%	166.662,25
Total do custo de recurso MO na atividade			**166.662,25**

Na tabela 28 apresenta-se o rastreamento dos outros recursos às atividades.

CÓDIGO	ATIVIDADES	RECURSOS										
		RH	Ocupação		Moveis, equipamentos Arcondicionado	Material de expediente	Material de limpeza e manutenção	Outros Serviços Terceirizados	Energia Elétrica	Tecnologia inter/intranet	Comunicação telefone	Custo por Atividades
101	Administrar geral	18.708,55	390,00	3,77%	142,72	276,12	260,36	19.698,30	937,13	194,23	337,41	**40.944,82**
102	Gerenciar o financeiro	13.686,20	390,00	3,77%	176,93	1.800,00	260,36	1.077,08	937,13	776,91	337,41	**19.442,02**
103	Avaliar instituição	7.989,86	78,75	0,76%	74,08	132,87	52,57		189,23	194,23	337,41	**9.048,99**
104	Administrar recursos humanos	4.449,27			16,28	193,29			-	194,23	168,71	**5.021,78**
105	Preparar documentos de rotina	1.841,51	78,00	0,75%	99,61	1.739,58	52,07		187,43		168,71	**4.166,91**
106	Administrar materiais	1.778,72	180,00	1,74%	84,22		120,17	1.026,16	432,52	194,23	168,71	**3.984,73**
107	Fazer manutenção de móveis instalações e imóveis	3.447,16			-		3.919,30	1.112,04	-			**8.478,50**
108	Realizar limpeza e ordem	10.855,02	36,00	0,35%	-		2.610,99		86,50			**13.588,51**
109	Vigiar o patrimônio	6.906,00			-				-			**6.906,00**
110	Inspecionar Ensino	2.524,35			-				-			**2.524,35**
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades	8.500,89	78,00	0,75%	382,55	1.739,58	52,07		187,43	388,45	674,82	**12.003,79**
112	Gerenciar pagamentos	2.125,22										**2.125,22**
113	Real. Serv. contábeis	6.080,29	84,00	0,81%	115,88	1.739,58	56,08		201,84	194,23	337,41	**8.809,31**
114	Real. Serv. secrt. Acadêm. C/a	9.069,20	312,00	3,02%	395,58	1.000,00	208,29		749,70	776,91	337,41	**12.849,08**
115	Atender requerimento de alunos	8.909,24			18,46	193,29			-		168,71	**9.289,70**
116	Atender solicitações de coordenadores	2.620,54	78,75	0,76%	198,31	372,77	52,57	1.635,84	189,23	194,23	843,53	**6.185,76**
117	Desenvolver e manter sistema de informações	5.326,29	330,00	3,19%	452,14	276,13	220,31		792,95	582,68	337,41	**8.317,90**
118	Administrar a biblioteca	2.604,02	102,86	1,00%	84,22		68,67		247,15	194,23	337,41	**3.638,55**
119	Catalogar e manter livros e periódicos	2.321,25	503,42	4,87%	106,50	114,98	336,08		1.209,66			**4.591,89**
120	Atender o usuário da biblioteca	10.586,97	462,07	4,47%	284,72	223,96	308,48	844,56	1.110,30	582,68	674,82	**15.078,56**
121	Realizar ações esportivas	1.741,13			-				-			**1.741,13**
122	Promoção ações sócio-culturais	4.421,62	60,00	0,58%	85,55		40,06		144,17	194,23	337,41	**5.283,04**
123	Manut. labr. de informática	295,84	180,00	1,74%	1.231,00		120,17		432,52	776,91		**3.036,43**
124	Manutenção e pesquisa no lab biologia 1	11.897,15	180,00	1,74%	16,50		3.084,34		432,52		337,41	**15.947,92**
125	Manut. de laboatório de biologia 2	-	108,00	1,04%	7,50		72,10		259,51			**447,11**
126	Realizar eventos internos-Auditório.	-	345,19	3,34%	808,00		230,45		829,45			**2.213,09**
127	Atender p. causas - direito	14.963,70	247,61	2,40%	368,42	745,53	165,30		594,98	582,68	337,41	**18.005,63**
128	Gerenciar cursos	45.460,57	315,00	3,05%	151,70		210,29		756,91	1.165,36	168,71	**48.228,54**
129	Coord. De pesquisa e extensão	11.708,00	60,00	0,58%	74,00		40,06		144,17	194,23	337,41	**12.557,87**
130	Preparar aulas	-	157,50	1,52%	100,00		105,15		378,45	388,45	337,41	**1.466,96**
131	Ministrar aulas	166.662,25	5.580,00	53,98%	2.466,45	1.049,56	3.725,19		13.408,12			**192.891,56**
132	Divulgar a instituição						4.612,27	10.337,13				**14.949,40**
Total de custo de recurso do mês		**387.480,81**	**10.337,15**	**100,00%**	**7.941,29**	**11.597,24**	**20.983,73**	**35.731,12**	**24.839,01**	**7.769,05**	**7.085,65**	**513.765,05**
Total de custo em percentual		**75,42%**	**2,01%**		**1,55%**	**2,26%**	**4,08%**	**6,95%**	**4,83%**	**1,51%**	**1,38%**	**100,00%**

Apresenta-se na tabela 29 o resumo de cada atividade com o respectivo custo dos recursos nelas consumidos.

Tabela 29 - Custo Total dos Recursos nas Atividades

UNIDADE DE ATIVIDADES ATIVIDADES		R$	%
1- Ensino, Pesquisa e Extensão		**294.795,11**	**57,38**
130	Preparar aulas	1.466,96	0,29
131	Ministrar Aulas	192.891,56	37,54
128	Gerenciar cursos	48.228,54	9,39
129	Coordenação de extensão	12.557,87	2,44
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1	15.947,92	3,10
125	Manutenção de laboratório de biologia 2	447,11	0,09
123	Manutenção do laboratório de informática	3.036,43	0,59
126	Realizar eventos internos -auditório	2.213,09	0,43
127	Atender pequenas causas – direito	18.005,63	3,50
2- Direção		**75.336,24**	**14,66**
101	Administrar geral	40.944,82	7,97
102	Gerenciar o financeiro	19.442,02	3,78
132	Divulgar a instituição	14.949,40	2,91
3- Copava		**9.048,99**	**1,76**
103	Avaliar instituição	9.048,99	1,76
4- Recursos Humanos		**9.188,69**	**1,79**
104	Administrar recursos humanos	5.021,78	0,98
105	Preparar documentos de rotina	4.166,91	0,81

5- Geral		**35.482,09**	**6,91**
106	Administração de materiais	3.984,73	0,78
107	Fazer manutenção de móveis, instalações e imóveis	8.478,50	1,65
108	Realizar limpeza e ordem	13.588,51	2,64
109	Vigiar o patrimônio	6.906,00	1,34
110	Inspecionar Ensino	2.524,35	0,49
6- Tesouraria e Crédito		**14.129,01**	**2,75**
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades	12.003,79	2,34
112	Gerenciar pagamentos e créditos	2.125,22	0,41
7- Controladoria		**8.809,31**	**1,71**
113	Realizar serviços de controladoria	8.809,31	1,71
8- Secretaria Acadêmica		**22.138,78**	**4,31**
114	Realizar serviços de secretaria Acadêmica	12.849,08	2,50
115	Atender requerimento de alunos	9.289,70	1,81
9- Assistência Administrativa de Cursos		**6.185,76**	**1,20**
116	Atender solicitação dos coordenadores	6.185,76	1,20
10- Processamento de Dados		**8.317,90**	**1,62**
117	Desenvolver e manter sistemas de informações	8.317,90	1,62
11- Biblioteca		**23.309,00**	**4,54**
118	Administrar a biblioteca	3.638,55	0,71
119	Catalogar e manter livros e periódicos	4.591,89	0,89
120	Atender o usuário da biblioteca	15.078,56	2,93
12- Esporte e Cultura		**7.024,17**	**1,37**
121	Realizar ações esportivas	1.741,13	0,34
122	Promoções e ações sócio-culturais	5.283,04	1,03
Total		**513.765,05**	**100,00**

Tendo o custeamento dos objetos de custeio e os direcionadores de custo de atividades já definidos anteriormente e os custos dos recursos já direcionados às atividades, procede-se, então, ao custeio dos objetos escolhidos. Foram rastreadas as atividades fornecedoras secundárias às atividades consumidoras de seu *output* que são as atividades primárias, em seguida rastreiam-se estas atividades aos objetos de custeio, cumprindo as etapas propostas no modelo.

1) Rastreamento das atividades secundárias às primárias, conforme demonstrado na tabela 30.

2) Estabelecida uma relação causal entre as atividades primárias e os objetos de custeio procedeu-se à determinação da quantidade de medida de direcionador das atividades., conforme a tabela 32.

3) Neste ponto foram determinadas as taxas de direcionadores por atividades, a tabela 33.

Após seu rastreamento, o custo dos recursos nas atividades primárias apresenta-se conforme tabela 31.

Tabela 30 - Rastreamento das Atividades Secundárias às Primárias.

COD	Atividades Primárias(clientes)	Base para Rastreamento Intermediário (mão de obra)		Custo Total do Recurso por Atividade	Atividades Secundárias (Fornecedoras)					
					101	102	103	104	105	106
		R$	%		40.944,82	19.442,02	9.048,99	5.021,78	4.166,91	3.984,73
110	Inspecionar Ensino	2.524,35	0,86	2.524,35	350,80	166,57	77,53	43,02	35,70	34,14
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades	8.500,89	2,89	12.003,79	1.181,33	560,94	261,08	144,89	120,22	114,97
114	Real. Serviços de secretaria acadêmica	9.069,20	3,08	12.849,08	1.260,30	598,44	278,53	154,57	128,26	122,65
115	Atender requerimento de alunos	8.909,24	3,02	9.289,70	1.238,08	587,88	273,62	151,85	126,00	120,49
119	Catalogar e manter livros e periódicos	2.321,25	0,79	4.591,89	322,57	153,17	71,29	39,56	32,83	31,39
120	Atender o usuário da biblioteca	10.586,97	3,59	15.078,56	1.471,22	698,59	325,15	180,44	149,72	143,18
121	Realizar ações esportivas	1.741,13	0,59	1.741,13	241,96	114,89	53,47	29,68	24,62	23,55
123	Manutenção no laboratório. de informática	295,84	0,10	3.036,43	41,11	19,52	9,09	5,04	4,18	4,00
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1	11.897,15	4,04	15.947,92	1.653,29	785,04	365,38	202,77	168,25	160,90
125	Manutenção. de laboratório de biologia 2		0,00	447,11	-	-	-	-	-	-
126	Realizar eventos internos-Auditório		0,00	2.213,09	-	-	-	-	-	-
127	Atender pequenas causas - direito	14.963,70	5,08	18.005,63	2.079,44	987,39	459,56	255,04	211,62	202,37
128	Gerenciar cursos	45.460,57	15,43	48.228,54	6.317,44	2.999,74	1.396,18	774,82	642,92	614,81
129	Coordenação de pesquisa e extensão	11.708,00	3,97	12.557,87	1.627,01	772,56	359,58	199,55	165,58	158,34
131	Ministrar aulas	166.662,25	56,56	192.891,56	23.160,27	10.997,30	5.118,53	2.840,55	2.357,00	2.253,95
132	Divulgar a instituição		0,00	14.949,40	-	-	-	-	-	-
TOTAL		294.640,54	100,00	366.356,05	40.944,82	19.442,02	9.048,99	5.021,78	4.166,91	3.984,73

... Continua **Tabela 30** - Rastreamento das Atividades Secundárias às Primárias.

107	108	109	112	113	116	117	118	122	130	TOTAL POR ATIVIDADE
8.478,50	13.588,51	6.906,00	2.125,22	8.809,31	6.185,76	8.317,90	3.638,55	5.283,04	1.466,96	
72,64	116,42	59,17	18,21	75,47		71,26		45,26		3.690,55
244,62	392,05	199,25	61,32	254,16		239,99		152,42		15.931,02
260,97	418,26	212,57	65,42	271,16		256,03		162,61		17.038,86
256,37	410,88	208,82	64,26	266,37		251,51		159,75		13.405,58
66,80	107,05	54,41	16,74	69,40		65,53	727,71	41,62		6.391,97
304,65	488,26	248,15	76,36	316,53		298,88	2.910,84	189,83		22.880,36
50,10	80,30	40,81	12,56	52,06		49,15		31,22		2.545,50
8,51	13,64	6,93	2,13	8,85		8,35		5,30		3.173,10
342,35	548,68	278,85	85,81	355,71		335,86		213,32		21.444,15
-	-	-	-	-		-		-		447,11
-	-	-	-	-		-		-		2.213,09
430,59	690,11	350,73	107,93	447,39		422,44		268,31		24.918,54
1.308,16	2.096,59	1.065,54	327,90	1.359,20	6.185,76	1.283,38		815,13		75.416,13
336,91	539,96	274,42	84,45	350,05		330,52		209,93		17.966,72
4.795,83	7.686,29	3.906,35	1.202,12	4.982,95		4.704,99		2.988,33	1.466,96	271.352,97
-	-	-	-	-		-		-		14.949,40
8.478,50	13.588,51	6.906,00	2.125,22	8.809,31	6.185,76	8.317,90	3.638,55	5.283,04	1466,96	513.765,05

Tabela 31 - Custo dos Recursos nas Atividades Primárias

Custo dos Recursos nas Atividades Primárias		
110	Inspecionar ensino	3.690,55
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades	15.931,02
114	Realização de serviços secretaria acadêmica	17.038,86
115	Atender requerimento	13.405,58
119	Catalogar e manter livros e periódicos	6.391,97
120	Atender o usuário da biblioteca	22.880,36
121	Realizar ações esportivas	2.545,50
123	Manutenção no laboratório de informática	3.173,10
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1	21.444,15
125	Manutenção de laboratório de biologia 2	447,11
126	Realizar eventos internos – auditório	2.213,09
127	Atender pequenas causas – direito	24.918,54
128	Gerenciar cursos	75.416,13
129	Coordenação de pesquisa e extensão	17.966,72
131	Ministrar aulas	271.352,97
132	Divulgar a instituição	14.949,40
Total		**513.765,05**

Tabela 32 - Quantidade de Direcionadores na Atividade Executada

Código	Atividades Primárias	Custo Dos Recursos	Direcionador Selecionado	Quantidade de direcionador na atividade Executada
110	Inspecionar Ensino.	3.690,55	Tempo	176
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades.	15.931,02	Nº de Alunos	1.436
114	Realizar serviços secretaria acadêmica.	17.038,86	Nº de Alunos	1.436
115	Atender requerimento.	13.405,58	Nº de Requerimento	30
119	Catalogar e manter livros e periódicos.	6.391,97	Nº de Exemplar	27.000
120	Atender o usuário da biblioteca.	22.880,36	Nº de Usuários	500
121	Realizar ações esportivas.	2.545,50	Nº de Usuários	66
123	Manutenção no laboratório de informática.	3.173,10	Tempo	176
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1.	21.444,15	Tempo	400
125	Manutenção de laboratório de biologia 2.	447,11	Alocação direta	-
126	Realizar eventos internos - auditório.	2.213,09	Nº de solicitações atendidas	8
127	Atender pequenas causas – direito	24.918,54	Alocação Direta	-
128	Gerenciar cursos.	75.416,13	Tempo	960
129	Coordenação de pesquisa e extensão.	17.966,72	Tempo	160
131	Ministrar aulas.	271.352,97	Tempo	2.160
132	Divulgar a instituição.	14.949,40	Solicitações atendidas dos Cursos	3
	Total	**513.765,05**		

Tabela 33 - Determinação da Taxa de Direcionador de Atividades

Cód	Atividades	Custo do Recurso	Direcionador Selecionado	Quantidade de Direcionador	TDA
110	Inspecionar ensino.	3.690,55	Tempo	176	20,97
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades.	15.931,02	Nº de Alunos	1.436	11,09
114	Realizar serviços de secretaria acadêmica.	17.038,86	Nº de Alunos	1.436	11,87
115	Atender requerimentos	13.405,58	Nº de Requerimento	30	446,85
119	Catalogar e manter livros e periódicos	6.391,97	Nº de Exemplar	27.000	0,24
120	Atender o usuário da biblioteca	22.880,36	Nº de Usuários	500	45,76
121	Realizar ações esportivas	2.545,50	Nº de Usuários	66	38,57
123	Manutenção do laboratório de informática	3.173,10	Tempo	176	18,03
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1	21.444,15	Tempo	400	53,61
125	Manutenção de laboratório de biologia 2	447,11	Alocação direta	-	
126	Realizar eventos internos-auditório	2.213,09	Nº de solicitações atendidas	8	276,64
127	Atender pequenas causas – direito	24.918,54	Alocação Direta	-	
128	Gerenciar cursos	75.416,13	Tempo	960	78,56
129	Coordenação de Pesquisa e extensão	17.966,72	Tempo	160	112,29
131	Ministrar aulas	271.352,97	Tempo	21.604,54	12,56
132	Divulgar a instituição	14.949,40	Solicitações atendidas dos Cursos	3	4.983,13
	Total	**513.765,05**			

6.2.2- Custeio dos Objetos

Nesta etapa, procedeu-se ao rastreamento das atividades primárias aos objetos de custeio – Curso de Ciências Contábeis e Curso de Enfermagem- , a partir da multiplicação das mesmas pelas suas freqüências de ocorrência em cada curso específico em que foram consumidas, conforme tabela 34.

Conclui-se que o custo total do objeto Curso de Ciências Contábeis é de R$37.277,62. Se este valor for dividido pela quantidade atual dos clientes (alunos), que é de 204, chega-se ao custo que é de R$182,73 por aluno. O Curso de Enfermagem, por sua vez, tem custo total equivalente a R$ 291.815,00, que, quando dividido pelo número de alunos (292), o custo por aluno fica em torno de R$999,37.

Pelo exposto, têm se a clareza, proporcionada pelo método *ABC* de que, tanto o Curso de Ciências Contábeis quanto os outros cursos estão sendo supercusteados e o Curso de Enfermagem subcusteado, quando seus custos são apurados com apenas uma base de rateio, no caso, o número de alunos.

6.2.3- Determinação da Mensalidade do Objeto de Custeio Curso de Ciências Contábeis.

Na determinação das mensalidades dos cursos da FIAM, foi observada a proposta do modelo, em que se utilizou o custo apurado pelo custeio *ABC* acoplado à taxa de *markup*.

Tabela 34 – Custeio dos Objetos e Custo por Aluno

Código	Atividades	Recurso	Direcionador selecionado	Quantidade de direcionador	Taxa de direcionador	Curso de Ciências Contábeis		Curso de Enfermagem		Outros Cursos	
						Quantidade de direcionador	Custo apurado	Quantidade de direcionador	Custo apurado	Quantidade de direcionador	Custo apurado
110	Inspecionar ensino.	3.690,55	Tempo	176	20,97	29,33	615,00	29,33	615,00	117,34	2.460,00
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades.	15.931,02	Nº de Alunos	1.436	11,09	204	2.262,00	292	3.238,00	940	10.424,00
114	Realizar serviços de secretaria acadêmica.	17.038,86	Nº de Alunos	1.436	11,87	204	2.421,00	292	3.466,00	940	11.157,00
115	Atender requerimentos	13.405,58	Nº de Requerimento	30	446,85	5	2.234,00	7	3.127,00	18	8.043,00
119	Catalogar e manter livros e periódicos	6.391,97	Nº de Exemplar	27.000	0,23	3.600,00	852,00	3.600	852,00	19.800	4.687,00
120	Atender o usuário da biblioteca	22.880,36	Nº de Usuários	500	45,76	60	2.745,00	65	2.974,00	375	17.16000
121	Realizar ações esportivas	2.545,50	Nº de Usuários	66	38,57	11	424,00	15	578,00	40	1.542,00
123	Manutenção do laboratório de informática	3.173,10	Tempo	176	18,03	127,8	2.304,00			48,2	869,00
124	Manutenção e pesquisa no laboratório de biologia 1	21.444,15	Tempo	400	53,61			200	10.722,00	200	10.722,00
125	Manutenção de laboratório de biologia 2	447,11	Alocação direta	-							447,00
126	Realizar eventos internos-auditório	2.213,09	Nº de solicitações atendidas	8	276,64	3	829,00			5	1383,00
127	Atender pequenas causas – direito	24.918,54	Alocação Direta	-							24.918,00

... Continua **Tabela 34** – Custeio dos Objetos e Custos por aluno

128	Gerenciar cursos	75.416,13	Tempo	960	78,56	160	**12569,00**	160	**12569,00**	640	**50.278,00**
129	Coordenação de Pesquisa e extensão	17.966,72	Tempo	160	112,29						**17.966,00**
131	Ministrar aulas	271.352,97	Tempo	21.604	12,56	400	**5.024,00**	19.800	**248.688,00**	1.404	**17.641,00**
132	Divulgar a instituição	14.949,40	Solicitações atendidas dos Cursos	3	4.983,13	1	**4.983,00**	1	**4.983,00**	1	**4.983,00**
Custo Total do Objeto		**513.765,05**					**37.266,00**		**291.815,00**		**184.685,00**
Vagas Preenchidas							**204**		**292**		
Custo por aluno							**182,73**		**999,37**		

1) Encontra-se a taxa de *markup* multiplicador sobre o custo através da equação:

$$m = \frac{1}{1-(\text{percentuais})}$$

2) Os percentuais utilizados na fórmula do *markup* correspondem aos impostos, contribuições tais como: COFINS (7%), ISS (5%) e margem de lucros (34%), aplicados sobre o valor do serviço.

3) Por fim, depois de definida a taxa de *markup*, procede-se à precificação dos cursos de Ciências Contábeis e Enfermagem.

O preço de venda ao cliente, que neste trabalho é a mensalidade, foi encontrado conforme fórmula adaptada de Bruni; Famá (2002, p.331), demonstrado na tabela 35.

Tabela 35 - Determinação das mensalidades

Preço de venda ao cliente	$P = \frac{1}{1\text{-(percentuais)}} \times c$	
Preço de venda ao cliente	Curso de Ciências Contábeis	Curso de Enfermagem
	P = 1/1-(0,34+0,03+0,05) P = 1,724 x 182,73	P = 1/1-(0,34+0,03+0,05) P = 1,724 x 999,37
Preço de venda ao cliente	P = 315,00	P = 1.722,91

Utilizada a fórmula entende-se que a FIAM, na determinação de mensalidades, chegará ao preço desejado realizando a multiplicação da taxa do *markup pelo* custo.

O mecanismo permite gerenciar o valor das mensalidades, bastando atuar sobre o custo ou sobre o percentual de lucro. Por exemplo, considerando o poder aquisitivo da clientela, após análise desses dados internos, resolve-se reduzir a margem de lucro do curso de enfermagem, com o fim de aumentar a demanda. Assim a margem é reduzida para 20% e o preço a ser praticado fica conforme demonstrado na tabela 36.

Tabela 36 - Determinação da mensalidade do Curso de Enfermagem

Preço de venda ao cliente	$P = \frac{1}{1-(\text{percentuais})} \times c$
Preço de venda ao cliente	P = 1/1-(0,20+0,03+0,05) P = 1,39 P = 1,39 x 999,37
Preço de venda ao cliente	P = 1.389,00

Assim, a mensalidade sugerida para o Curso de Enfermagem passa a ser de R$1.389,00, ficando, portanto, a critério dos gestores reduzir o preço em até 20% sem perderem de vista o retorno sobre o capital investido. Destaca-se que o preço praticado pela FIAM para este curso gira em torno de R$720,00, valor que não cobre o custo total do serviço.

Pode-se também estudar alternativas para redução dos custos desse curso a partir da análise das atividades, e isto é possível devido ao modelo ter utilizado o método ABC para apuração dos custos.

Convém esclarecer que, o Programa de Integração Social (PIS) não integra os percentuais do *markup,* devido a FIAM não ter fins econômicos, portanto, sua aplicação ocorre sobre a folha de pagamento em percentual representativo de 1% e não sobre o faturamento, conseqüentemente, é parte integrante do custo dos recursos pessoal (salários, encargos sociais e previdenciários e benefícios).

Com o modelo adotado é possível demonstrar o custo aberto em atividades por cliente externo (aluno) e os referidos percentuais em relação ao preço de venda, conforme demonstrado na tabela 37.

Trata-se este preço de uma sugestão à instituição em estudo, considerando a margem de lucro como retorno esperado sobre o capital investido. Apesar da validade do modelo proposto, convém salientar que a decisão final sobre o preço a ser praticado cabe ao gestor, que deve também considerar outras variáveis, inclusive qualitativas, que podem influenciar tal decisão.

Tabela 37 - Elementos que Compõem o Preço de Venda ao Cliente por Aluno

Curso de Ciências Contábeis

ELEMENTOS DO PREÇO DE VENDA		R$	% s/PV
CUSTO TOTAL POR ATIVIDADES		**182,73**	**58,00**
110	Inspecionar ensino.	3,02	0.95
111	Gerenciar recebimentos de mensalidades.	26.03	8.20
114	Realizar serviços de secretaria acadêmica.	13,92	4,38
115	Atender requerimento.	5,48	1,73
119	Catalogar e manter livros e periódicos.	3,92	1.24
120	Atender o usuário da biblioteca.	6.23	1,96
121	Realizar ações esportivas.	2,08	0,66
123	Manutenção no laboratório de informática.	7,78	2.45
124	Manutenção e pesquisa no Laboratório de Biologia1.	-	
125	Manutenção de laboratório de Biologia 2.	-	
126	Realizar eventos internos – auditório.	3.62	1.14
127	Atender pequenas causas – direito.	-	
128	Gerenciar cursos.	61,61	19,41
129	Coordenação de pesquisa e extensão.	-	
131	Ministrar aulas.	24.62	7,76
132	Divulgar a instituição.	24,42	7,70
COFINS		9,44	**3,00**
ISS		15,73	**5,00**
LUCRO ESTIMADO		107,10	**34,00**
PREÇO DE VENDA AO CLIENTE		**315,00**	**100,00**

O fato do método de custeio *ABC* propiciar que o custo seja aberto em atividades corresponde a uma contribuição significativa e diferenciada fornecida ao gestor que utiliza a informação de custo nas decisões de precificação. Neste nível de detalhe e clareza, o gestor poderá gerenciar tais atividades no sentido de otimizá-las ou, quando necessário e cabível, eliminá-las, a fim de alcançar uma redução de custo que ocasionará imediato aumento da margem de lucro. Permite-lhe, também, reflexão sobre a possibilidade de redução do preço, ou mesmo sobre a adoção de uma política de preços que incentive com desconto os clientes para pagamento em dia e/ou antecipado, entre outras alternativas de decisões, contanto que contribua

para a instituição estar posicionada estrategicamente em seu ambiente mercadológico.

6.2.4- Confronto das Margens Reais com as do Modelo Proposto

Confrontam-se os custos e preços em bases tradicionais com os custos e preços em bases de *ABC*, como forma de evidenciar o diferencial entre ambos. Assim, os custos e preços em bases tradicionais (Custeio Pleno) apresentam-se conforme a tabela 38.

Tabela 38 - Custos e Preço em Bases Reais

Curso de Ciências Contábeis

ELEMENTOS DO PREÇO DE VENDA REAL	R$	%
Custos por Recurso	**419,14**	**70,56**
Diretos (aulas dadas)	136,16	
Indiretos	282,98	
Margem de Lucro	**127,34**	**21,44**
ISS	**29,70**	**5,00**
COFINS	**17,82**	**3,00**
Preço de Venda	**594,00**	**100,00**

Os custos unitários da tabela 38 foram obtidos a partir do critério de rateio atualmente utilizado pelas instituições de ensino, em que tais custos inicialmente são distribuídos igualmente entre os seis cursos oferecidos e, posteriormente, os custos por cursos são divididos pelo número de alunos. Sendo assim, o custo unitário foi obtido dividindo-se o custo total pela quantidade de cursos, e os custos por curso divididos pela quantidade de alunos, ficando assim: R$513.765,05/6/204=419,14.

Tabela 39 - Confrontação entre Custos e Preços em bases de *ABC* e em bases Reais

Curso de Ciências Contábeis

ELEMENTOS DO PREÇO DE VENDA	TRADICIONAL (R$)	ABC (R$)	VARIAÇÃO	
			(R$)	(%)
Custo Total	419.14	182.73	(236.41)	(39.80)
Margem de lucro	127.34	94.50	(32.84)	(5.53)
Impostos e contribuições	47.52	25.20	(9.75)	(1.64)
Preço de Venda	594.00	315.00	(279.00)	(46.97)

A partir do exposto, conclui-se que, considerando o custeio tradicional praticado pela instituição, o custo apresenta-se superdimencionado, por um erro de alocação ocorrendo subdimencionamento do lucro. Já pelo custeio *ABC*, têm-se um custo menor e uma margem de lucro em termos percentuais maior. Isto se deve ao fato do custo calculado sob o método ABC ser mais realista, na medida em que considera não apenas um direcionador geral para todo o custo, mas sim, tantos quantos necessários para cada atividade componente desse custo, para fins de custeamento do objeto de custeio (Curso de Ciências Contábeis), evitando, portanto, que custos correspondentes a outros cursos sejam direcionado a este.

Assim, com a utilização deste modelo a instituição estará subsidiada, com informações adequadas, seguras e claras, encontrando, portanto, margem de manobra frente ao mercado, podendo, se desejar, até reduzir o seu preço de venda, ou seja, o valor da mensalidade por aluno para o curso em análise. Poderá ela também se decidir por manter o preço; porém, neste caso, consciente de que a sua margem é bastante superior àquela evidenciada em base real, como demonstra na tabela 40.

Tabela 40 - Comparação entre Preço Proposto e Preço Real em Bases de *ABC*

Curso de Ciências Contábeis

ELEMENTOS DO PREÇO DE VENDA	PREÇO PROPOSTO (R$)	PREÇO REAL (R$)	VARIAÇÃO	
			(R$)	(%)
Custo Total	182,73	182,73	-0-	-0-
Margem de lucro	**94,50**	**363,75**	**269,25**	**284,92**
Impostos e contribuições	37,77	47,52	9,75	25,81
Preço de Venda	**315,00**	**594,00**	**279,00**	**88,57**

Aponta-se uma variação significante da margem de lucro entre o preço real e o preço proposto que corresponde a 243,20%. Esta diferença é decorrente de um custo menor e uma margem maior pelo preço real, tendo em vista que os custos que não eram consumidos nas atividades demandadas pelo Curso de Ciências Contábeis, foram expurgados do custo do referido objeto de custeio. Mais importante, entretanto, é o respaldo que o custeio em bases de *ABC* oferece à instituição no caso de uma eventual decisão a respeito de manter ou reduzir o preço atualmente praticado, uma vez que torna transparentes os custos de todas as atividades que compõem o custo total, permitindo-lhe ponderar sobre a validade de efetivamente continuar onerando a sua clientela.

7- CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Considerando os fundamentos teóricos dos quatro primeiros capítulos e a devida aplicação do modelo a um estudo de caso os conceitos discutidos foram postos em prática, o presente trabalho permite extrair conclusões válidas para a gestão das IESPs do Pará:

- Conforme pesquisa disponibilizada pelo INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, tem crescido acentuadamente nos últimos anos o número de Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) no Estado do Pará. Análises permitem concluir que tais instituições atuam num ambiente de concorrência monopolística, dada a existência de vários competidores com baixas barreiras para a entrada de novos e por apresentarem poder de definição de preços, face à grande dimensão da demanda que supera em muito a oferta.

- Detectou-se que o enfoque de custeio amplamente utilizado na apuração de custos dos produtos oferecidos por essas IESPs corresponde ao Custeio Pleno, método tido como tradicional, embora não haja entre os gestores uma perfeita consciência dessa realidade, dado o limitado conhecimento técnico de custos dos gestores encarregados do custeio. Sendo assim, torna-se muito comum o rateio dos custos e despesas totais em bases de média aritmética entre os produtos oferecidos, fazendo com que alguns deles acabem subsidiando outros, mesmo que maiores consumidores de recursos.

Dada a perspectiva de acirramento da concorrência, o presente trabalho evidenciou que algumas instituições começam a demonstrar preocupação com os aspectos de custeio, particularmente no que se refere ao seu uso para fins de formação e avaliação de preços, fato que anteriormente se desconsiderava, porquanto, na ausência de concorrência, os custos não eram trabalhados no sentido de seu controle e redução, uma vez que os preços praticados proporcionavam receitas totais que sempre superavam com grande margem de lucro não só os custos, mas também as despesas totais.

No estudo de caso, com a utilização do método de custeio *ABC*, a instituição hipotética analisada apresenta preços equivalentes para produtos diferentes com custos absolutamente diferentes. É de se esperar que os gestores de uma instituição nesta situação, que utiliza métodos tradicionais de custeio tradicionais, no mínimo desconfiem de que alguns produtos (cursos), na verdade incorrem em maiores custos do que os relatórios evidenciam, levando-os à incerteza quanto à capacidade dos respectivos preços (mensalidades) cobri-los integralmente. O fato das receitas totais superarem os custos e despesas totais, se torna um fator contributivo para a instituição continuar atuando no escuro, sem a clareza de quanto seria o custo efetivo de cada produto (curso) e sua respectiva lucratividade.

Tendo em vista a elevada participação de custos e despesa fixas (em torno de 90%) e a diversidade de produtos (cursos), o ambiente dessas IESPs é propício à prática do Custeio Baseado em Atividades. Diante disso, decidiu-se por sugerir para estas instituições a prática de um modelo de custeio baseado no método ABC para

respaldo à determinação e gestão dos preços (mensalidades) de seus produtos (cursos).

O modelo proposto às IESPs inclui o custeio de recursos, atividades e objetos, respaldado por clara definição de direcionadores, bem como um método de determinação das mensalidades, com base em *markup*, de modo a proporcionar aos gestores um embasamento claro e conciso, na medida que evidencia os detalhes das relações de causa e efeito entre os citados recursos, atividades e objetos de custeio, permitindo, por conseguinte, decisões adequadas quando da determinação do valor das mensalidades.

O modelo proposto facilita a análise das atividades envolvidas, de modo que, se necessário, permite modificar a forma de sua execução, objetivando atingir um consumo mais racional dos recursos, o que resultaria numa redução do custo dos objetos de custeio, com conseqüente aumento de lucratividade ou redução de preço, entre outras decisões.

Sendo o modelo utilizado calcado em *ABC* de primeira geração, permite a identificação não só de problemas relacionados às atividades desenvolvidas internamente aos departamentos, mas também daquelas executadas interdepartamentalmente, haja vista que uma atividade executada em um departamento gera *outputs* a outra atividade de departamento diferente.

A abertura do custo total por atividades permite à instituição avaliar a capacidade de cada uma delas agregar valor ao cliente, sob a ótica do gestor interno

ou próprio cliente externo. O presente trabalho apresenta este conceito que, entretanto, não é alvo de aplicação no estudo de caso.

O custo total aberto por atividades permite à instituição avaliar até que ponto são as mesmas **fundamentais ou discricionárias**, sob a ótica do gestor interno, apesar do presente estudo não contemplar essa abordagem.

Em ocorrendo análise de atividades, só permitida pelo custeamento em bases do método ABC, um enfoque de otimização das mesmas poderia ser desenvolvido pelo cruzamento dos atributos de atividades referidos dos itens precedentes, como segue:

- Atividades fundamentais e que agregam valor;
- Atividades fundamentais e que não agregam valor;
- Atividades discricionárias e que agregam valor;
- Atividades discricionárias e que não agregam valor.

Assim, as atividades discricionárias e que não agregam valor seriam prioritárias em se tratando de eventual decisão de eliminação. No outro extremo, se encontrariam as atividades fundamentais e agregadoras de valor, já que vistas como relevantes tanto pelos gestores internos como pelos clientes externos.

A utilização de direcionadores de custo de recursos e de atividades como ocorre no método ABC, ao invés de um único direcionador para o custo total, permite à instituição perceber o objeto de custeio que efetivamente é consumidor de

mais ou menos atividades, por conseguinte, causador de um maior ou menor custo, possibilitando-lhe concluir claramente que o objeto poderá estar sub ou supercusteado e, portanto, apresentando maior ou menor lucratividade que a efetivamente demonstrada pelos relatórios convencionais.

Embora se entenda que a função de um método de custeio não seja a de subsidiar cortes de gastos, na eventualidade da instituição ter que se defrontar com este tipo de decisão, os custos apurados pelo método *ABC* mostram-se mais úteis para tal finalidade na medida em que vinculados por atividades e, conseqüentemente, por gestores, o que facilita o questionamento destes sobre a relevância ou não das mesmas, portanto, da necessidade ou não de mantê-las como partes dos processos de negócios (cursos) da instituição.

Quanto ao preço calculado sob o método de Custeio Tradicional, quando muito poderia ser aberto em termos dos recursos utilizados na realização do curso, mas em bases limitadas de rateio, enquanto que, sob o Método de Custeio Baseado em Atividades, o preço de venda incorpora um custo total decomposto por atividades, permitindo à instituição questionar a participação de cada uma delas na composição do custo, através dos gestores por elas responsáveis.

Embora a autora entenda ter atingido os objetivos propostos inicialmente, tem a certeza de não ter esgotado o assunto, motivo porque sugere que futuras pesquisas, em continuidade ao tratamento do assunto, envolvam a análise de uma amostra maior de IESPs, de um maior número de cursos, bem como façam uso de

enfoque de ABC com base em custeamento de processos e posterior análises de atributos das atividades visando a sua racionalização.

Sugere-se, também, para os futuros trabalhos que sejam contemplados os conceitos de custo dos recursos, os consumos de recursos e atividades considerando a possibilidade de serem rastreados tendo em conta a capacidade prática e não apenas a capacidade efetiva, como aqui se deu.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). www.abmes.org.br. Acesso em: ago. 2003.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BACIC, Miguel Juan. **Administração de Custos: Processo Competitivo e Estratégia Empresarial.** Tese de Doutorado em Ciências da Administração- Universidad Nacional Del Sur – Bahia Blanca, Argentina, 1998.

BACKER, Morton; JACOBSEN, L. E. **Contabilidade de Custos:** Um Enfoque para Administração de Empresa. Vol. 2. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1973

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas.** 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1977.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Estrutura e Análise de Custos.** São Paulo: Saraiva, 2001.

BEZERRA, Francisco Antonio. **Gestão Estratégica de Custos: Um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em Bancos.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. Dissertação de Mestrado. 2000.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: Contabilidade de gestão.** São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília:** Senado Federal, Centro Gráfico, 1988

_____. Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União.** Brasília, 20.12.1996.

_____. Lei Nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11.01.2002.

BRIMSON, James. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1996.

BRUNI, Adriano Leal; FAMA, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** São Paulo: Atlas, 2002.

CAON, Mauro; CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.
CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades.** São Paulo: Atlas, 1995.

COGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. **Curso Sobre Contabilidade de Custos** 5. ed. São Paulo: 1992.

CURY, Carlos Roberto Jamil, **LDB Lei de diretrizes e Bases da Educação Lei 9.394/96.** 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

DRAGOO, Bob. **Guia da Ernest & Young para gerenciar o lucro em tempo Real.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

FERNANDES, Cleoni Maria Barbosa e GRILLO Marlene. (Organizadores). **Educação superior – Travessias e Atravessamentos.** Canoas: Universidade Luterana do Braasil, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da Lingua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, 1993.

GUERREIRO, Reinaldo. **Sistema de Custo Direto Padrão: Estruturação e Processamento Integrado com os Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA/ USP, 1984.

HALL, Robert E.; LIEBERMAN, Marc. **MICROECONOMIA Princípios e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learnisg, 2003.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos – Contabilidade e controle.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de *Marketing* de Serviços – Conceitos, Estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma abordagem Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC). www.inep.gov.br . Acesso em: out. 2003.

IBGE (http://www.ibge.net/brasil_em_sintese/default.htm).

KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: Administre seus Custos para ser mais Competitivo.** 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Haroldo Cristóvão Teixeira Leite. **Avaliação de Desempenho de Universidades Federais, Através de Um Modelo de Custos: Aplicação na Universidade Federal de Rondônia- UNIR. Florianópolis** -SC: Dissertação de Mestrado. **Florianópolis:** – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1999.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. **Serviços:** ***Marketing*** **e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

LUNKES, Rogério João. **O Uso da Contabilidade por Atividades para Melhorar a Performance do Negócio: Um Estudo de Caso em Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão.** Dissertação de Mestrado, Florianópolis-. Santa Catarina:, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Sobre Teorias e Modelos na Contabilidade de Custos.** VII Congreso del Instituto Internacional de Costos – I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos. Punta Del Leste, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola.** São Paulo: Terra, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio Baseado e Atividades.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Bases Para a Eficácia de Sistema de Custeio Para Gestão de Preços.** Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, 1989.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, Terence R.; MCLHATTAN, Robert D; HARWOOD, Marcus D. **Guia da Ernest & Young para Gestão Total dos Custos,** Rio de Janeiro: Record, 1993.

PEREZ JR, José Hernandez, et al. **Gestão estratégica de Custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

PETER, Maria da Glória Arrais. **Proposta de um sistema de custos para as universidades federais brasileiras fundamentado no Activity Based Costing: uma abordagem de Controladoria Estratégica**. São Paulo, 2001. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989 . aneiro: Record, 1993.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Ambiente virtual e flexibilidade – o impacto da tecnologia de informação sobre o sistema de informação contábil.** Artigo apresentado no congresso internacional de contabilidad, finanzas y Administración. São Paulo: 1997.

ROBLES Jr., Antônio. **Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a competição Global:** Atlas, 1994.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica. Tese de Doutorado.** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP . 1999.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sergio Ronaldo. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** Atlas, 2003.

RUBINFELD, Daniel L.; Pindyck Robert S. **Microeconomia.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos.** São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Edemir Manoel dos. **Modelo Conceitual de Sistema de Custos por Atividades para as Universidades: Um Estudo de Caso na Universidade do Vale do Itajai.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, 2001.

_____ **Uso da contabilidade por atividades nas universidades: modelo conceitual de um sistema de custos.** RBC. Brasília: CFC., jul/agos, 2002.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Modelo de Decisão para Gestão de Preço de venda.** Dissertação de Mestrado. São Paulo:. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, 1995.

SHANK, K John e GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e vencer em mercados crescentemente competitivos.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STIGLER, George J. **Análise Microeconômica – A teoria dos preços. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 1970.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão de Instituições de Ensino.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia – Princípios Básicos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno: Uma analise conceitual e empírica**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Economia - FEA/ USP. 2000.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval e OLIVEIRA, Roberto Guena de **Manual de Microeconomia.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WATSON, Donald S. e HOLMAN Max A. **Microeconomia.** São Paulo: Saraiva, 1979.

WESSELS, Walter. **MICROECONOMIA Teoria e aplicações.** Saraiva, 2002.

Yin.Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuaria
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

QUESTIONÁRIO

ANEXO A - Dados gerais

1- Dados do objeto de pesquisa

Nome da IESP:_____

Tempo de atividades:_____Quantidade de cursos oferecidos:_____

2- Dados do pesquisado

Função que exerce na IESP _____

Formação profissional – acadêmica _____

ANEXO B – Perguntas referentes à determinação de mensalidade e ao método de custeio utilizado.

1- Quais são os participantes da decisão de determinação das mensalidades?

_____ função_____

_____ função_____

_____ função_____

_____ função_____

2- Quais dos itens abaixo são importantes no momento da determinação das mensalidades?

( ) O custo dos serviços oferecidos

( ) O preço praticado pelas outras Instituições de Ensino Superior

( ) O poder aquisitivo da clientela

( ) Outros a especificar

3- Qual a justificativa para o preço praticado?

4- No processo de apuração dos custos, quais são os gastos que fazem parte do custo dos cursos oferecidos? (método de custeio)

5- Qual o mecanismo utilizado por esta organização na apuração do custo de cada curso, quando se trata dos custos fixos (método de custeio):

( ) Rateio, considerando como base o volume de receitas de cada curso

( ) Rateio considerando o número de alunos de cada curso

( )O custo dos recursos fixos não são incorporados no custo dos serviços

( ) Rastreamento considerando a relação de causa e efeito entre recurso consumido e atividades executadas e dessas com os cursos.

( ) Outros a especificar.

6- As informações disponibilizadas, sobre os custos dos serviços (cursos) refletem a realidade existente nesta organização:

( ) Sim ( ) em parte

( ) não ( ) outros a especificar

Justificativa da resposta: _____

6- Os relatórios de apuração de custo que auxiliam a decisão de determinação de mensalidades são contábeis ou extracontábeis? _____, em caso de extracontábies, qual o motivo.