

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
– URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

GIOVANDRO LORETO LAUS

**PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS VOLTADO
PARA A ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: O CASO DA URCAMP
DOM PEDRITO/RS**

Santo Ângelo

2015

GIOVANDRO LORETO LAUS

**PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS VOLTADO
PARA A ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: O CASO DA URCAMP
DOM PEDRITO/RS**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada e do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações - Mestrado Profissional.

ORIENTADOR: Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Santo Ângelo

2015

L388p Laus, Giovandro Loreto
Proposição de um sistema de informações gerenciais
voltado para a análise da margem de contribuição: o caso da
URCAMP Dom Pedrito / RS / Giovandro Loreto Laus. –
Santo Ângelo : URI, 2015.
95 f. : il ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade
Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
– URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-
Graduação em Gestão Estratégica de Organizações,
2015.

1. Métodos de custeio 2. Custos. 3.
Tomada de decisão. I. Título.

CDU: 657.4

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

GIOVANDRO LORETO LAUS

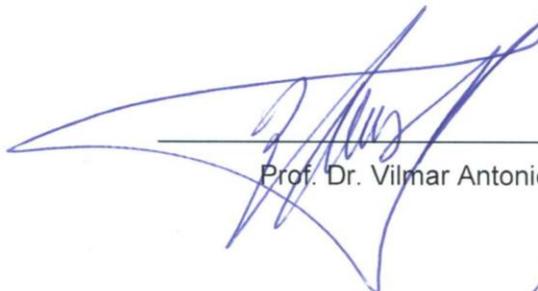
PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS VOLTADO
PARA A ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:
O CASO DA URCAMP DOM PEDRITO/RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

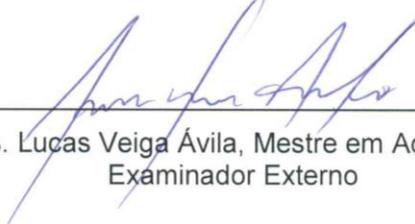
Banca Examinadora:



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Externo



Prof. Ms. Lucas Veiga Ávila, Mestre em Administração
Examinador Externo



Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 27 de fevereiro de 2015.

DEDICATÓRIA

Agradeço a Deus e principalmente a minha família que é a base da minha vida, sinônimo de amor, compreensão e dedicação.

Em especial ao meu Pai Frankilin (In memoriam) e a minha Mãe que me incentivou de forma incondicional e a todos que me ajudaram, dedico-lhes essa conquista como agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui os meus agradecimentos sinceros às muitas pessoas que de forma direta ou indiretamente colaboraram na elaboração deste trabalho.

Ao meu Pai Franklin (*In Memoriam*) e minha Mãe Marlene, que depois de Deus são os pilares que me sustentam. Pessoas que Deus enviou à minha vida, aos quais observei durante o meu desenvolvimento e serviram-me de modelo para eu ser quem sou hoje, ensinando-me coisas que instituição escolar nenhuma poderia me ensinar. De forma especial, deram-me força e coragem, apoiando-me nos momentos de maior dificuldade durante toda a minha vida. Se cheguei até aqui, sou lhes grato por isso. Obrigado pelo amor incondicional dedicado a mim.

A todos meus familiares em especial a minha companheira Nara Regina e a minha filha Lara, e aos meus irmãos Geancarlo e Geise.

Ao Prof. Orientador Dr. João Serafim Tusi da Silveira a quem eu aprendi a admirar e respeitar pelo conhecimento e capacidade que tem e a pessoa que é.

A todos os professores do curso de mestrado que nos auxiliaram e souberam compreender o desafio que cada um de nós assumiu, quando resolvemos conciliar o trabalho com estudos.

A todos meus colegas de curso que sempre foram parceiros nas atividades de grupos, na troca de experiências e na motivação para seguir sempre em frente.

Em especial a minha colega Gisela Maria Bastos do Nascimento, grande amiga e parceira no desenvolvimento dos trabalhos.

Ao meu amigo e colega Joni Dagoberto Cordero, parceiro incondicional nessa jornada.

Ao meu amigo e colega Fabio Josende Paz na ajuda com o programa desenvolvido.

A Pedro Thiago Roque, no auxílio e desenvolvimento do sistema do programa, foco deste trabalho.

"Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realizá-lo." (Philip Kotler)

RESUMO

As mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos têm levado as Instituições de Ensino Superior (IES) a buscarem estratégias que as tornem mais competitivas. Dentro deste contexto, os métodos de custeio são de extrema relevância como fontes gerenciais para a tomada de decisão. A presente dissertação tem como objetivo propor a implantação de um sistema de custeio adaptado ao contexto organizacional na qual o Câmpus Universitário de Dom Pedrito/RS da URCAMP – Universidade da Região da Campanha está inserida, permitindo assim que se possa visualizar com maior precisão os custos relativos dos produtos/serviços oferecidos por essa instituição. Diante disso, foi importante o conhecimento do funcionamento da instituição para que se tivesse a certeza de se aplicar o sistema de custeio mais adequado e objetivo possível. O estudo desenvolvido para este caso permitirá também que o mesmo possa ser aplicado e implementado em toda a IES, com as devidas adaptações e demais informações que se fizerem necessárias. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de caráter quantitativa e de uma revisão bibliográfica bastante ampla. O resultado proposto neste trabalho com a criação de uma ferramenta gerencial que viesse a auxiliar os gestores nas decisões pertinentes a custos foi atingido. O sistema denominado ECONO MANAGER fornece informações úteis no que tange ao valor das receitas e despesas por períodos, bem como a contribuição de cobertura e margem de contribuição dos cursos, auxiliando assim na visualização e alocação dos custos universitários, servindo de suporte à tomada de decisões gerenciais.

Palavras-Chave: Contribuição de Cobertura, Margem de Contribuição, Métodos de Custeio, Custos, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The changes that have occurred in recent years have led higher education institutions (HEI) to search strategies that make them more competitive. Within this context, the costing methods are very important as sources for managerial the decision making process. This thesis aims to propose the implementation of a costing system adapted to the organizational context in which the University Campus of Dom Pedrito / RS URCAMP - University of Country Region is inserted, allowing it can be see more clearly the costs for the products / services offered by that institution. Thus, knowledge of the operation of the institution was important to that was sure to apply the most appropriate and objective as possible costing system. The study developed for this case will also allow the same to be applied and implemented across the institution of higher education (HEI), with the necessary adaptations and other information that may be necessary. The methodology used was a quantitative case study of character and a very broad literature review. The result proposed in this paper by creating a management tool that would assist managers in the relevant decisions to costs has been reached. The system called ECONO MANAGER provides useful information regarding the amount of revenues and expenses for periods as well as the contribution of coverage and contribution margin of the courses, thus assisting in visualization and allocation of university costs, aim to support the decision-making management.

Keywords: Coverage of contribution, contribution margin, costing methods, costs, Decision Making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Dimensões da Qualidade Intrínseca das Informações.....	24
FIGURA 2 – Procedimentos do Sistema de Apoio Operacional e Gerencial	25
FIGURA 3 – Integração dos Negócios à Arquitetura de Informações	28
FIGURA 4 – Processo de Gerenciamento da Informação.....	31
FIGURA 5 – Visão Geral do Software e seus Recursos	34
FIGURA 6 – Processo de Gestão da Informação de Custos.....	45
FIGURA 7 – Localização Geográfica dos Câmpus	58
FIGURA 8 – Lista de Requisitos Funcionais – Diagrama 1	75
FIGURA 9 – Lista de Requisitos Funcionais – Diagrama 2	76
FIGURA 10 – Lista de Requisitos Funcionais – Diagrama 3	76
FIGURA 11 – Lista de Requisitos Funcionais e Atores do Sistema	77
FIGURA 12 – Tela Login do Usuário	78
FIGURA 13 – Tela Principal	79
FIGURA 14 – Tela Alunos/Dados Cadastrais.....	79
FIGURA 15 – Tela Alunos/Endereço	80
FIGURA 16 – Tela Alunos/Contato	81
FIGURA 17 – Tela Funcionários	81
FIGURA 18 – Tela Porcentagens de Horas Trabalhadas	82
FIGURA 19 – Tela Professores/Dados Cadastrais	82
FIGURA 20 – Tela Professores/ Porcentagem de Horas/Aula	83
FIGURA 21 – Tela de Custos e Despesas	83
FIGURA 22 – Tela Demonstrativos de Resultados	84
FIGURA 23 – Tela Demonstrativo de Resultados/Turma A..	85
FIGURA 24 – Tela Demonstrativo de Resultados/Turma B..	86

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABC – Custeio Baseado em Atividades

BD – Banco de Dados

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONSUN – Conselho Universitário

DER – Diagrama Entidade-Relacionamento

D.O.U. – Diário Oficial da União

ER – Entidade-Relacionamento

FAT – Fundação Átilla Taborda

HTML – Linguagem de Marcação de Hipertexto

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

OLTP – Processamento de Transação em Tempo Real

PHP – Pré-Processamento de Hipertexto

PIB – Produto Interno Bruto

SGBD – Sistema Gerenciador de Banco de Dados

SMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

SQL – Linguagem Estruturada de Consulta

TI – Tecnologia da Informação

UC – Use case (Caso de Uso)

UCP – Unidade Central de Processamento

UEN – Unidade Estratégica de Negócios

UNs – Unidades de Negócios

URCAMP – Universidade da Região da Campanha

WYSIWG – What You See Is What You Get

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	18
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS	20
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	21
2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO OPERACIONAL E GERENCIAL.....	24
2.5 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	27
2.5.1 Informação Empresarial	29
2.5.2 Gestão da Informação	30
2.5.3 Estrutura de fases da Gestão da Informação	31
2.6 SOFTWARE E SEUS RECURSOS.....	32
2.6.1 Sistema Operacional e Redes	32
2.6.2 Software Aplicativo e Linguagens de Programação	32
2.6.3 Software de Automação de Escritório	33
2.6.4 Softwares Utilitários	33
2.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	35
2.7.1 Planejamento	36
2.7.2 Estratégia	37
2.7.3 Planejamento Estratégico	38
2.7.4 Estratégias Empresariais	39
2.7.5 Controles Internos Estratégicos	40
2.8 CONTABILIDADE VERSUS GESTÃO DE CUSTOS	41
2.8.1 Custos	42
2.8.2 Terminologia de Custos	43
2.9 SISTEMAS DE CUSTOS	44
2.9.1 Sistemas de Apuração de Custos	45
2.10 MÉTODOS DE CUSTEIO	48

2.10.1 Método de Custeio por Absorção (Integral)	49
2.10.2 Método de Custeio Direto ou Variável (Marginal)	50
2.10.3 Método de Custeio ABC (ACTIVITY BASED COSTING)	51
2.11 PONTO DE EQUILÍBRIO	52
2.12 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	53
2.13 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DA PESQUISA.....	54
2.13.1 Realidade Regional e Dados Sócioeconômicos	55
2.13.2 Caracterização do Município de Dom Pedrito/RS	56
2.13.3 Caracterização da Universidade da Região da Campanha	56
2.13.4 Campus Universitário de Dom Pedrito/RS	64
3 METODOLOGIA	65
3.1 ASPECTOS TÉCNICOS OPERACIONAIS	66
4 RESULTADOS	68
4.1 DEFINIÇÃO DO SIG/URCAMP	68
4.1.1 Tecnologias Utilizadas na Implementação do Econo Manager	70
4.1.1.1 Visual Basic.....	71
4.1.1.2 Banco de Dados.....	71
4.1.1.3 Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (MYSQL).....	72
4.1.1.4 Diagrama Entidade Relacionamento	73
4.1.1.5 Dicionários de Dados	74
4.1.1.6 Diagrama Use Case (Caso de Uso)	75
4.2 TELAS DO SISTEMA	78
4.3 APLICAÇÃO DEMONSTRATIVO DO SIG/URCAMP	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	90

INTRODUÇÃO

A constante preocupação dos gestores se fundamenta nos dias atuais, em grande parte, na concorrência dos mercados e na busca ininterrupta por um melhor posicionamento competitivo. Todo negócio, seja com fins lucrativos ou não, precisa de informações que serão o combustível necessário aos gestores na tomada de decisões. Dentro desse contexto, a contabilidade serve de instrumento de controle e planejamento, e o gerenciamento dos custos torna-se deveras relevante quanto à necessidade das organizações de buscarem novas metodologias de apuração e análise.

A análise de custos, no sentido amplo, tem por finalidade orientar aos gestores na direção da eficiência e da eficácia da gestão profissional.

As organizações dependem cada vez mais das melhores práticas de gestão, de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos de produtos e serviços, diante do cenário no qual se encontram.

Elas precisam estar preparadas e adaptadas para as pressões originárias do mercado, saber se auto avaliar, identificar seus pontos fortes e fracos, bem como aproveitar as oportunidades e detectar as ameaças. Nesse sentido, as estratégias e as melhores práticas de negócio utilizadas devem conduzi-las ao alcance de seus objetivos, aumentando o volume de seus negócios e o seu desempenho econômico-financeiro.

O mundo hodierno é bastante dinâmico, exigindo que as organizações se especializem continuamente para atender clientes mais austeros e uma gama de produtos cada vez maior, com preços e tempo de entrega cada vez mais reduzidos. Tudo isso, de acordo com as características de cada organização, tendo como objetivo a melhoria contínua das atividades e a eliminação das perdas em todos os processos, em decorrência da introdução de novas tecnologias (BORNIA, 2010).

Ainda, segundo Bornia (2010), as novas tecnologias obrigam as organizações a se adequarem às mudanças impostas pelo mercado a uma velocidade sem precedentes. O surgimento da tecnologia da informação (TI) vem transformando significativamente todos os processos e gerando grandes e novos desafios nas áreas administrativas.

Nas IES não é diferente, toda e qualquer proposta de implantação de um sistema de informação gerencial deve levar em consideração a conjuntura na qual a IES está inserida, buscando criar um universo propício, capaz de assegurar o desenvolvimento, a implantação, o acolhimento e o uso de um novo sistema. Todo esse processo deve levar em consideração as pessoas e a estratégia empregada para garantir o sucesso organizacional.

Diante do atual panorama em que as universidades se encontram hoje, num mercado bastante acirrado e competitivo, seus gestores precisam criar alternativas viáveis para que sejam oferecidos cursos novos e os que já estão no mercado sejam mantidos através de gestões baseadas em planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

Nesse contexto, a URCAMP – Universidade da Região da Campanha está passando por um profundo processo de reestruturação, buscando se manter competitiva num mercado extremamente complexo e em intensa expansão.

Os caminhos percorridos pela instituição na Região Centro–Oeste do RS estão interligados ao processo de desenvolvimento e aspiração de toda a comunidade abrangida, desejosa de crescer trilhando seu próprio modelo.

Diante disso, as ameaças e oportunidades que se encontram no mercado devem ser objeto de permanente acompanhamento e providências, incluindo a conjuntura econômica, as ações do governo, as mudanças tecnológicas e diversos outros fatores.

Portanto, as IES precisam tornar-se aderentes a posições de baixo custo que lhes possibilitem obter retornos suficientes e sustentáveis. A efetiva implementação de políticas voltadas à redução de custos, seja por meio da qualificação dos colaboradores, controle mais rígido das despesas fixas e variáveis e principalmente da introdução de novas tecnologias voltadas à gestão de seus custos, trará sem dúvida vantagens competitivas maiores.

A definição clara dos seus objetivos estratégicos configurará os resultados desejados em longo prazo, dentre eles a posição no mercado, volume de negócios,

inovação, responsabilidade social, imagem na comunidade, competências dos recursos humanos, valor e eficiência dos recursos físicos, investimentos, resultados financeiros e gestão estratégica de custos.

No que se refere aos custos, um dos enfoques que muito auxilia na tomada de decisões gerenciais e na apuração do custeio variável é o da margem de contribuição. Este procedimento implica em subtrair do preço de venda, a soma dos custos e despesas variáveis (PEREZ JR. et al., 2012).

Por intermédio do presente trabalho, pretende-se intervir no quadro vivenciado pelo Câmpus da URCAMP em Dom Pedrito/RS contribuindo com a instituição no processo de reformulação pelo qual está passando.

Diante desse contexto, levou-se em consideração o processo de intensa reestruturação em andamento na Universidade, para propor a segregação de receitas e custos por produto/serviços através da implantação de uma ferramenta gerencial, objetivo principal deste trabalho que será implementada no Câmpus de Dom Pedrito e extensiva a toda a IES, caso seus gestores venham implementar a proposição. O sistema aqui proposto, denominado ECONO MANAGER deverá proporcionar subsídios aos gestores no processo de tomada de decisões estratégicas relacionadas a custos, por meio de cálculo da contribuição de cobertura e a margem de contribuição dos ensinos de nível superior e médio, visando gerar os elementos necessários para identificar estratégias promotoras de vantagens competitivas e de sustentabilidade.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente com as constantes mudanças que estão acontecendo no mercado, faz-se necessário que as organizações busquem novas estratégias de gestão para se manterem competitivas. A introdução de novas tecnologias, principalmente àquelas de controle e gerenciamento de custos fez com que os gestores organizacionais obtivessem informações privilegiadas sobre o andamento de seus processos administrativos bem como de seus resultados operacionais.

O conhecimento quali-quantitativo dos elementos que compõem o custo dos produtos ou serviços é condição essencial no tratamento gerencial da informação para fins de planejamento, controle e tomada de decisões. Saber se, a

dado preço, o produto ou serviço é rentável ou não; e se, ainda é possível reduzir seus custos, ou não, reveste-se de fundamental importância para as organizações.

Nesse contexto, a adoção de sistemas de gerenciamento de custos é de suma importância, pois auxilia na administração dos recursos das organizações, na composição dos preços dos produtos/serviços e na tomada de decisões estratégicas.

As IES nos dias atuais têm uma importância de extrema relevância perante a sociedade pois são agentes de mudança, são promotores do desenvolvimento econômico e social oferecendo ao mercado mão-de-obra qualificada por meio da oferta de conhecimento e ensino oferecidos (atividade-fim). Portanto, as IES em um ambiente cada vez mais acirrado e competitivo precisam adotar controles gerenciais que lhes permitam auxiliar nas estratégias a serem tomadas (atividade meio).

Esse novo panorama em que as IES estão inseridas faz com que suas gestões apurem de forma mais detalhada as informações dos resultados de suas unidades de negócios que a compõem com o intuito de melhorar seus processos e fazer as alterações que se fizerem necessárias, otimizando cada vez mais a utilização dos recursos e conseqüentemente tornando as IES mais competitivas.

Diante desse cenário, com a implantação do sistema denominado ECONO MANAGER no Câmpus de Dom Pedrito/RS, poderá se visualizar quais os custos que incidem nos cursos oferecidos, quais cursos são deficitários ou superavitários, bem como no auxílio à precificação do serviço oriundo do pagamento das mensalidades dos alunos.

Visando demonstrar a importância dos Sistemas de Informações Gerenciais no âmbito de custos em uma IES, caso mais específico o do Câmpus de Dom Pedrito, surge o seguinte questionamento:

“As informações da margem de contribuição irão atender às necessidades dos seus gestores no processo de subsídio à tomada de decisões?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um sistema de informações gerenciais para apuração da margem de contribuição no Câmpus Universitário de Dom Pedrito/RS fornecendo subsídios para a tomada de decisões no âmbito econômico-financeiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar através dos relatórios gerenciais emitidos após a análise da margem de contribuição a composição dos custos incorridos por ensino superior e médio, cursos e turmas;
- Apurar e interpretar o resultado da mensuração da margem de contribuição e seu uso gerencial, por modalidade de ensino, por cursos e turmas, por meio da demonstração dos resultados;
- Possibilitar aos gestores analisar o ponto de equilíbrio e os resultados das avaliações de sensibilidade após a apuração da margem de contribuição;
- Demonstrar a importância da utilização de um sistema voltado aos custos, quanto ao cálculo da margem de contribuição como subsídio à tomada de decisões estratégicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A informação no contexto atual é de grande relevância para as organizações, especialmente no balizamento estratégico entre seus ambientes interno e externo. O extraordinário avanço da tecnologia vem transformando aceleradamente os mercados e, como consequência, novos paradigmas organizacionais vão surgindo.

As organizações atuais para sobreviverem dependem muito de sua adaptação a um mercado cada vez mais exigente e enormemente impactado pelas mudanças ocorridas nos últimos anos.

Devido à grande complexidade dos processos e das atividades hodiernamente desenvolvidas em ambientes altamente competitivos, as

organizações necessitam de informações cada vez mais acuradas, notadamente em relação à gestão de seus custos.

O conhecimento quali-quantitativo dos elementos que compõem o custo dos produtos ou serviços é condição essencial no tratamento gerencial da informação para fins de planejamento, controle e tomada de decisões. Saber se, a dado preço, o produto ou serviço é rentável ou não; e se, ainda é possível reduzir seus custos, ou não, reveste-se de fundamental importância para as organizações.

Também, no que tange à gestão estratégica de custos, necessita-se crescentemente de informações detalhadas com adequado grau de precisão para se identificar a ocorrência de desperdícios e definir as atividades que não agregam valor suficientemente.

Nesse contexto, torna-se de suma importância para os gestores do Câmpus de Dom Pedrito/RS da URCAMP a correta identificação dos seus custos e a respectiva análise gerencial da margem de contribuição dos diferentes cursos da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os órgãos governamentais e a própria sociedade consideram o sistema educacional preponderante para o crescimento e desenvolvimento de uma nação, principalmente aqui no Brasil onde se tem grandes discrepâncias econômicas e sociais. Atualmente há um crescimento das instituições de ensino superior no país sustentando um papel importante no processo de expansão e transmissão do conhecimento, criando condições necessárias para o próprio desenvolvimento econômico e social da nação (MAGALHÃES et al., 2007).

Segundo MEC – Ministério da Educação e Cultura (2005, apud SOARES et al. 2009) instituições universitárias são aquelas que praticam atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão, formadas por profissionais de nível superior podendo ser tanto pública como privada e tendo como característica principal a multidisciplinaridade. Para Menegat (2006) as instituições de ensino superior se diferenciam das demais organizações em termos de estrutura, possuindo autonomia nas suas ações diretas bem como responsabilidades sociais definidas por lei, contribuindo na formação dos cidadãos na prática do exercício profissional e colaborando para baixar os níveis de desigualdades regionais e sociais.

Para Couto (2010, apud TERMIGNONI, 2012, p. 58) as universidades são instituições com a finalidade de formar pessoas através do processo de produção, socialização e disseminação do conhecimento, sempre respeitando o meio ambiente.

Conforme Menegat (2006) as instituições de ensino superior classificam-se quanto à sua estrutura acadêmica em (a) universidades, (b) centros universitários e (c) faculdades.

Segundo Muraro et al. (2007) as universidades sob o aspecto jurídico podem ser públicas ou privadas. Conforme o MEC (2005, apud SOARES et al. 2009, p. 270) as universidades públicas são instituições mantidas e administradas pelo poder público, tanto federal, estadual ou municipal. Sob o aspecto privado, as universidades são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas do direito privado. Classificam-se em:

a) instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito – instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

b) instituições privadas sem fins lucrativos, que podem ser:

- comunitárias – instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;

- confessionais – instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;

- filantrópicas – instituições de educação ou de assistência social que prestem serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Para Muraro et al. (2007) as universidades têm como característica principal as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Possuem a autonomia de abrir ou fechar cursos superiores. Seu quadro docente tem que ser composto por 1/3 de mestres e doutores e em regime de tempo integral. Para Menegat (2006, p. 25) as universidades são instituições que gozam de autonomia plena e têm por missão a criação, o desenvolvimento, a sistematização e a difusão do conhecimento em suas áreas de atuação.

Quanto aos centros universitários não há tanta exigência em relação a titulação do quadro docente no que se refere a mestres e doutores e também quanto a dedicação em regime integral. Não se têm obrigatoriedade em atuar com pesquisa e extensão, e como são instituições pluricurriculares buscam sempre ofertar ensino de ótima qualidade oportunizando sempre qualificação do seu quadro docente. A criação de centros universitários se dá por credenciamento de IES que já exista e que esteja regularizada, não podendo criar cursos fora de sua sede. Podem criar ou fechar cursos superiores (MENEGAT, 2006).

Já as faculdades precisam de autorização do MEC para a abertura de novos cursos superiores, não possuem atividades de pesquisa e extensão, somente a de ensino e não precisam cumprir as exigências quanto ao corpo docente com titulação e dedicação exclusiva.

As universidades, os centros universitários e as faculdades formam as chamadas Instituições de Ensino Superior (IES), cujo objetivo social é proporcionar o

desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Com a outorga do governo, tem autonomia para implementar ações que possam contribuir para o desenvolvimento do País, através da educação profissional proporcionada aos cidadãos. (MENEGAT; 2006, p. 26)

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Segundo o Instituto Ethos (2006, apud BOLAN; MOTTA, 2007) o processo de gestão parte de um conjunto de crenças e valores nos quais uma organização relaciona-se com seu público de forma transparente e ética por meio do estabelecimento das metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade, criando condições para que haja reduções nas desigualdades sociais, respeitando as diversidades e preservando os recursos ambientais e culturais para as futuras gerações.

Para Bolan e Motta (2007) o fomento do ensino de forma social e responsável, não só disponibilizaria ao mercado pessoas qualificadas como também desenvolveria indivíduos formadores de opinião, com vocação crítica e capacitados para tomarem decisões relacionadas a questões éticas, não levando somente em consideração uma visão deontológica, mas considerando seus contextos pragmáticos, morais e sociológicos.

A autosustentabilidade mais do que um conteúdo curricular, compreenderia o foco sobre as quais as instituições desenvolveriam ações que fomentassem o compromisso dos alunos com a vida e sua preservação (BOLAN; MOTTA, 2007, p. 208)

Segundo Rodrigues (2005) as instituições universitárias precisam contribuir para a formação e preparação de pessoas para que tenham um elevado grau de cidadania, e não somente para o enriquecimento do conhecimento científico e tecnológico. Suas atividades têm que estar também voltadas para a resolução de problemas e demandas no qual uma comunidade está inserida e não somente para cumprir sua missão de conservação e disseminação do conhecimento.

Requer-se, enfim, não só que a instituição universitária mobilize seus recursos humanos e materiais e o estoque de competências que possui para atender, em caráter supletivo, demandas específicas, mas também que, de forma

sistemática, assuma papéis e funções sociais de responsabilidade do Estado (RODRIGUES; 2005, p. 7).

[...] O compromisso social de um estabelecimento de ensino superior está no caminho da superação da dependência, da fome, da miséria, sem repudiar a ciência, colocando-a a serviço da humanidade. O ensino deve ser independente, insubornável, autônomo e leal aos padrões internacionais do conhecimento, pois a ausência do trinômio qualidade-compromisso-liberdade é crime contra a cultura, é crime contra o País (RODRIGUES; 2005, p. 42).

Portanto, segundo Pereira (2003) os indivíduos que estão inseridos no mundo acadêmico devem ter consciência não apenas de seus direitos, mas também de seus deveres perante a sociedade, pois devem contribuir de forma significativa para o desenvolvimento de um País e do mundo. As universidades por serem formadoras e disseminadoras de conhecimento têm o dever de preparar esses profissionais inculcando a importância social que a profissão escolhida pode trazer à sociedade.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Um sistema de informação segundo Laudon e Laudon (2007) é um conjunto de elementos inter-relacionados que por intermédio da entrada de recursos de dados, são processados e armazenados e logo após são distribuídos em forma de informação para através de um processo de coordenação e controle apoiar seus gestores na tomada de decisão. Além desses fatores busca auxiliá-los na resolução de problemas e na criação de novos produtos.

Toda e qualquer tomada de decisão é fruto da transformação das informações em ação e como resultado o processo de decisão é uma ação conquistada com base na investigação de informações (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011) coloca em destaque que dado é completamente diferente de informação. O dado é todo e qualquer elemento reconhecido na forma grosseira que, por si só, não acarreta a compreensão de determinado fato ou circunstância. E a informação é propriamente o dado já manipulado que auxilia os gestores na tomada de decisão.

Ainda segundo o autor acima citado, a finalidade principal da informação é o de capacitar a organização a conseguir seus objetivos durante do uso eficaz dos recursos disponíveis, sejam eles equipamentos, materiais, pessoas, recursos financeiros, e em particular a informação propriamente dita. Portanto, a eficácia no aproveitamento da informação é mensurada através da relação do custo para adquiri-la e a relevância do benefício decorrente de sua utilização.

De acordo com Rezende e Abreu (2011, p. 38),

informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro.

A informação é um dos papéis de fundamental importância dentro das organizações no que se refere ao planejamento. No âmbito organizacional o planejamento estratégico, o planejamento dos sistemas de informação, dos sistemas de conhecimentos e da tecnologia da informação devem estar inteiramente integrados com as estratégias estabelecidas pela organização e com a sinergia entre os setores organizacionais (REZENDE, 2003, apud FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 231).

A informação quando aprimorada pelas pessoas e pelos meios computacionais, criando novos cenários e oportunidades pode ser denominado de conhecimento. A definição de conhecimento suplementa o de informação com importância relevante e de desígnio definido.

Para Gonçalves e Riccio (2009) tudo que reduz as dúvidas sobre um determinado evento pode ser definida como informação. As informações transmitem mensagens que surpreendem o receptor de alguma forma minimizando as incertezas, ajudando-o a socorrer na formação de backgrounds ou de juízos de valor, incentivando-o a tomar determinadas categorias de decisões, construindo modelos e auxiliando nos processos de planejamento e controle.

O gerenciamento informacional pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades que incluem a maneira como uma empresa obtém, distribui e usa

informação e conhecimento. A informação é muito mais que dados; ela tem relação com a ordem das coisas e seus registros, de uma forma sistêmica. A gestão da informação deve incluir dimensões estratégicas e operacionais, além das atividades já conhecidas de gestão como: as definições de metas, organização, direção e controle (DAVEMPORT, 1998, apud FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 231).

De acordo com Gonçalves e Riccio (2009), muito se tem discutido no que diz respeito a definir o que é uma informação adequada e com qualidade. Não existe até então um conceito na medida certa, ou seja, um padrão sobre qualidade da informação, o que existe são abordagens que tem a direção na percepção e prospecto dos sistemas, no qual a ênfase incide sobre duas vertentes. A primeira óptica transcreve uma visão interna chamada conforme Huang et al. (1999, apud GONÇALVES; RICCIO, 2009) de visão sistêmica, direcionada para o aspecto ontológico (características intrínsecas dos dados) incentivando a acareação entre o que é informação e o que deveria ser, ou seja, compara a realidade com a sua representatividade no sistema de informação. Portanto, trata-se da qualidade intrínseca da informação.

Já a segunda óptica de estudo da qualidade de informações está relacionada com a visão empírica no qual ela conduz à percepção dos usuários da informação sobre a qualidade chamada conforme Huang et. al (1999, apud GONÇALVES; RICCIO, 2009) de visão empírica. Tayi e Ballou (1998, p. 54 apud GONÇALVES; RICCIO, 2009) sustentam que a melhor definição para dado com qualidade é “dado apropriado para uso”. Dentro deste contexto, informação com qualidade é aquela que supri as necessidades dos usuários no crescimento de suas atividades e em seus sistemas de decisão (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

Ainda conforme os autores acima citados, a qualidade da informação deve ser estimada levando-se em consideração sua apropriação para os fins aos quais se destina. Estas decisões dizem respeito a percepção que o usuário possui sobre qualidade dos dados e qual a sua real necessidade. Portanto, será considerada como a qualidade percebida da informação.

A visão de qualidade da informação, que na qualidade intrínseca estava restrita à conformidade em relação ao que ela representa, evolui para um conceito de qualidade baseada ao uso (qualidade percebida) (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 23).

Conforme os autores acima mencionados apresenta-se as quatro dimensões da qualidade da informação dentro do conceito de qualidade intrínseca

CATEGORIA	DIMENSÃO	EXPLICAÇÃO
Qualidade Intrínseca	Acurácia	A informação deve estar correta e isenta de erro
	Objetividade	A informação não deve ser influenciada (mutável, dúbia), deve ser imparcial e confiável
	Credibilidade	A informação pode ser crível reputada como verdadeira e confiável
	Reputação	As fontes e o conteúdo das informações são confiáveis

Figura 1: Dimensões da Qualidade Intrínseca das Informações.
Fonte: Adaptado de Gonçalves e Riccio (2009, p. 25)

Oliveira (2011) salienta que os sistemas de informações gerenciais concentram maior atenção nos eventos empresariais oriundo dos ciclos de atividades, tanto interno como externos à organização.

As organizações utilizam-se de informações por intermédio de sistemas informacionais que auxiliam no apoio às decisões. Esses sistemas analisam canais de transmissão, os conteúdos dos objetos pesquisados, que são os transmissores e receptores das informações e principalmente os processos de transformação das informações em decisões junto a cada centro de responsabilidade das unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2011).

2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO OPERACIONAL E GERENCIAL

Segundo Gonçalves, Riccio (2009) durante várias décadas os sistemas de apoio operacional direcionados ao processamento de transações e os sistemas de apoio gerencial que abrangem o apoio à tomada de decisões, sejam em termos conceituais diferentes, não devem ser examinados em classes de sistemas distintas. As informações de apoio operacional se reportam as ações tanto do passado como do presente a partir dos bancos de dados transacionais, já as informações de apoio gerencial se utilizam de informações mais bem executadas, sendo analisadas por

modelos estatísticos mais avançados contando com dados históricos em maior volume (data warehouses) e por intermédio da coleta de informações externas do mercado onde atuam.

O sistema de informações de apoio operacional e gerencial é um sistema que integra usuários e TI com o fim de fornecer informações e dar suporte às operações e funções de administração, à tomada de decisão e ao controle, em quaisquer dos níveis da gestão empresarial, operacional e/ou estratégico (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 13).

Conforme Gonçalves e Riccio (2009) existem quatro etapas fundamentais para a implantação de um sistema de informação de apoio operacional e gerencial conforme o modelo a seguir:

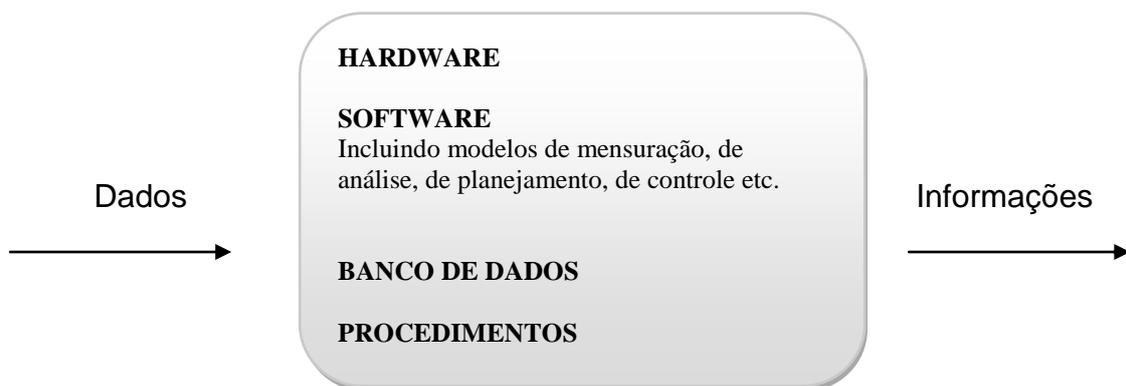


Figura 2: Procedimentos do Sistema de Apoio Operacional e Gerencial
Fonte: Adaptado de Gonçalves e Riccio, (2009, p. 14)

- Hardware: Fazem parte todos os computadores e estruturas físicas de comunicação envolvidos como placas de redes, roteadores etc. Já conforme Laudon e Laudon (2007) o hardware se baseia na tecnologia para processamento computacional onde os dados são armazenados e logo após distribuídos em forma de informação.
- Software: É toda a parte lógica do sistema, onde os modelos de análise estão traduzidos em programas que permitem o seu funcionamento, ou seja, é um conglomerado de comandos escritos em uma linguagem de programação. Os modelos de análise encontram-se encapsulados no software. Para Laudon e Laudon (2007) esse componente envolve softwares de sistemas e softwares aplicativos. O primeiro gerencia todas as atividades e recursos do computador e o segundo faz

com que o computador empregue uma atividade específica solicitada pelo usuário final.

- Banco de dados: é um conjunto de registros operacionais que são armazenados de forma bem definida e estruturada (formato numérico, data, texto, etc) com o intuito de uso por um ou mais sistemas aplicativos de uma empresa. Portanto, o banco de dados se utiliza de técnicas sofisticadas que envolvem a construção de índices para facilitar as pesquisas e que garantam segurança no acesso aos dados produzindo a informação necessária.

- Procedimentos: abrangem todas aquelas regras que determinam a utilização dos sistemas de acordo com a implantação específica em cada organização e estão voltados a todas as pessoas que com ele interagem. Os procedimentos abrangem aquelas ações que vão ser seguidas, explicam as regras que refletem o modelo lógico encapsulado no software: procedimentos relacionados à interação com o sistema e regras relacionadas a controles internos e segurança:

O sucesso de uma organização pode depender do impacto da estratégia utilizada no que diz respeito ao uso eficiente de seu sistema de informação. Esse impacto pode trazer grandes benefícios para a empresa, clientes e/ou usuários e qualquer indivíduo ou grupo que interaja com os Sistemas de Informação (OLIVEIRA, 1988; STAIR, 1998; apud REZENDE; ABREU, 2011, p. 41).

Segundo os autores acima citados os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação são:

- suporte à tomada de decisão profícua;
- valor agregado ao produto (bens e serviços);
- melhor serviço e vantagens competitivas;
- produtos de melhor qualidade;
- oportunidade de negócios e aumento de rentabilidade;
- aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- carga de trabalho reduzida;
- redução de custos e desperdícios;
- controle das operações etc.

2.5 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Rezende e Abreu (2011) a complexidade com que as organizações se deparam para atenderem as demandas empresariais atualmente são muito grandes, principalmente quando se desconsidera a tecnologia da informação e de seus recursos disponíveis. Sérios problemas e inúmeras dificuldades dentro das organizações são causadas pelo desconhecimento da tecnologia da informação, principalmente àquelas atividades relacionadas ao planejamento estratégico, sistemas de informação e a gestão da tecnologia da informação.

Nos dias atuais os gestores das organizações têm dado bastante ênfase para as tecnologias aplicadas à informática, tal como hardware, software e seus periféricos. Mas na maioria das vezes não se detêm que o principal ponto a ser desenvolvido é a busca constante da melhoria dos sistemas de informação que vão ajudar as organizações em seus processos decisórios (REZENDE; ABREU, 2011).

A tecnologia da informação não pode ser investigada isoladamente, ou seja, é necessário que haja sincronia entre questões conceituais dos negócios e das atividades organizacionais, bem como destacando o papel relevante em relação às questões comportamentais essenciais e necessárias para a plena utilização dessas tecnologias. Portanto, as tecnologias e seus recursos diante dessa nova realidade em que a gestão da tecnologia da informação está inserida, se torna indispensável a sua utilização de forma compatível e padronizada entre hardware e software e os aplicativos ou sistemas de informação (REZENDE; ABREU, 2011).

Segundo Valeriano (2001, p. 128),

o mau uso de sistemas de gerenciamento computadorizados tem apresentado inconvenientes, como excessivo envolvimento com o computador e conseqüente perda de contato com o projeto, isolando o gerente da equipe e mesmo os membros desta; os relatórios podem mascarar os reais problemas, dando relevo a sintomas em vez de aos problemas (atrasos, custos elevados etc); pode haver ainda sobrecarga de informações; a excessiva dependência do computador faz com que se espere pelos relatórios para reagir ante os problemas e, finalmente, pode haver desbalanceamento de gerência, sobrecarregando algumas áreas e negligenciando outras.

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2002) a evolução dos processos de gestão organizacionais aliados com a evolução tecnológica de informação, tornou-se mais complexo o planejamento e a implantação de uma arquitetura de informações, visto que o número de variáveis envolvidas no processo de decisão é muito mais amplo e dinâmico.

A arquitetura das informações é entendida como um conjunto de informações, modelos de dados e toda infra-estrutura tecnológica necessária para suportar os fluxos de informações em uma organização. Muitas questões importantes a esse respeito merecem especial atenção, incluindo a integração dos diferentes níveis de tecnologia de informação, além da consistência e integração das informações utilizadas no processo de gestão da organização. A sinergia entre tecnologia e negócio é a chave do sucesso. Para obter este entendimento, é importante analisar as forças atuantes sobre a arquitetura de informações e como elas afetarão o processo de mudança (RODRIGUEZ Y RODRIGUES, 2002, p. 332).

Conforme Rodriguez y Rodriguez (2002) abaixo segue uma ilustração no qual é apresentado de forma esquemática a integração dos negócios à arquitetura de informações. Partindo do processo de gestão, serão reconhecidos e demarcados todos os processos relacionados a tomada de decisão por parte da organização. E a partir desses processos decisórios, desponha os fluxos de informações, os quais são os insumos principais para a construção de uma Arquitetura de Informações completamente integrada com os negócios organizacionais.



Figura 3: Integração dos Negócios à Arquitetura de Informações
Fonte: Adaptado de Rodriguez Y Rodrigues, (2002, p. 333)

Segundo Rodrigues y Rodrigues (2002, p. 333),

a democratização da informação, embora seja um componente essencial das empresas típicas da Sociedade do Conhecimento, deve ser introduzida com cuidado, pois ela afetará muitas pessoas e, por consequência, muitos interesses e poderes. Isto exigirá das organizações uma Arquitetura de Informações totalmente nova, baseada na tecnologia da distribuição dos recursos da informação.

2.5.1 Informação Empresarial

O valor que a informação possui atualmente representa um ativo de suma relevância para quem a possui, seja ela uma instituição ou pessoa. Isso decorre do fato de que cada informação possui seu valor intrínseco, e ela está presente nas diversas atividades onde há o envolvimento de pessoas, sistemas, processos, recursos, tecnologias, etc. (REZENDE; ABREU, 2011).

Ainda segundo Rezende e Abreu (2011) o processo de coleta de informações de uma pessoa ou de uma instituição ao longo do tempo pode ser muito valorizada. Com o armazenamento de uma informação, qualquer atividade pode ser confeccionada com menos recursos ao menor dispêndio de tempo possível gerando um custo cada vez menor e consecutivamente obtendo-se melhores resultados.

Segundo Weitzen (1994 apud REZENDE; ABREU, 2011, p. 75) alguns pontos podem ser classificados nesse processo da valorização das informações.

- Conhecer diversas informações;
- Instruir-se sobre as informações;
- Acumular e guardar as informações relevantes;
- Selecionar, analisar e filtrar as informações de maior valor;
- Organizar as informações de forma lógica;
- Valorizar as informações;
- Disponibilizar e usar as informações.

O uso errado das informações pode trazer danos irreparáveis para uma pessoa ou instituição, portanto é de fundamental importância o processo de conhecer a informação que se está analisando, selecionar aquelas informações de maior relevância e fazer uso dela da melhor maneira possível. Por isso para que se possa organizar melhor esse conjunto de elementos faz-se necessário o uso de

tecnologias modernas de banco de dados possibilitando menor custo de operações, maior produtividade e por consequência maior retorno financeiro, seja de conhecimento ou situacional (REZENDE; ABREU, 2011, p. 76).

2.5.2 Gestão da Informação

Para Oliveira et al. (2013) um dos fatores mais importantes que um gestor deve levar em consideração nos dias atuais é buscar desenvolver um clima organizacional que antecipe as tendências de mercado.

Na visão de Oliveira,¹

[...] no desempenho de suas funções como uma das responsáveis pela administração da informação no contexto das corporações empresariais de todos os setores, atividades e finalidades, a controladoria, em nível internacional, procura se caracterizar como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Analisar a massa de dados, formular diagnósticos, os mais precisos e atualizados possíveis, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passa a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria.

Segundo Franco et al. (2009) o processo de gestão da informação é a forma como uma organização coleta, partilha e utiliza a informação e conhecimento em um conjunto estruturado de atividades, ou seja, a informação vai além de um dado, ela tem uma proximidade muito forte com aquilo que é registrado de uma forma sistêmica e ordenada.

Portanto, as organizações percebem a importância de uma boa gestão da informação no processo de tomada de decisão, visto que ela é indispensável para a boa condução dos processos organizacionais proporcionando assim um aspecto seguro quanto as necessidades de informações solicitadas pelos gestores (FRANCO et al., 2009).

¹ OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura, 1998. p. 159.

Conforme Oliveira, et al. (2013) a informação estratégica nada mais é do que aquelas informações que a organização precisa coletar através do ambiente onde está inserida e criar estratégias que possam criar valor para seus usuários.

2.5.3 Estrutura de Fases da Gestão da Informação

Davenport (1998, apud FRANCO et al. 2009, p. 232) expõe um protótipo de gerenciamento da informação no qual se tem uma sequência lógica de períodos ou etapas que se suplementam quando a informação transita dentro da organização indicando os caminhos necessários para possíveis mudanças. Segue abaixo as etapas desse processo de gestão da informação.

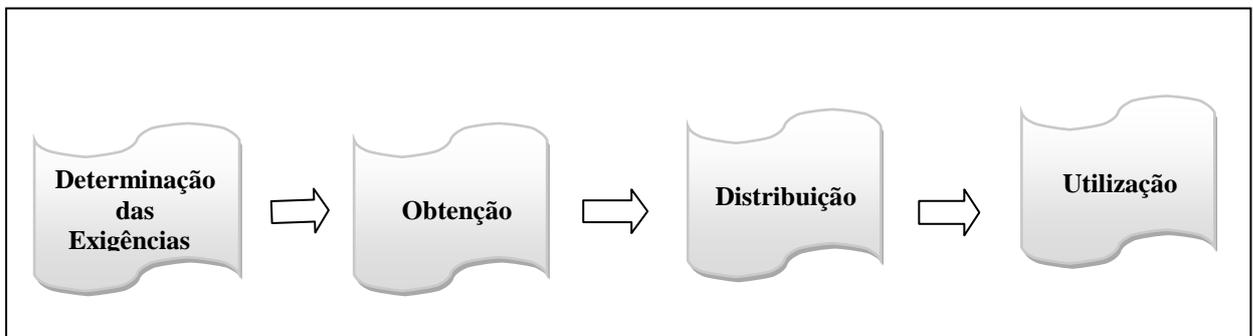


Figura 4: Processo de Gerenciamento da Informação.
Fonte: Adaptado de Franco, Rodrigues e Cazela, (2009, p. 232)

O primeiro passo desse processo é determinar as exigências de informação no qual é uma etapa complexa pois abrange a percepção da necessidade de obtê-la por parte do usuário. O segundo passo que é o da obtenção ou coleta de informações é executado por intermédio da classificação, organização, estruturação e formatação, sequência essa podendo sofrer alterações pois não é obrigatória. Já a distribuição que é o terceiro passo refere-se a maneira pela qual essa mensagem está formatada, ou seja, a extensão da noção do valor da notícia está relacionada com as exigências informacionais. E o último passo que é a utilização, ou seja, o uso da informação pode sofrer mudanças, variando de acordo com o grau em que é absorvida pelo usuário.

Essas etapas da gestão da informação estão inseridas num âmbito mais vasto, o da organização do conhecimento. Portanto, as organizações não têm compreensão do valor das suas fontes de informações, pois dentro deste contexto

não há uma percepção nítida dos métodos organizacionais e humanos pelos quais a informação se converte.

Por intermédio da administração e da estrutura organizacional as empresas produzem e empregam a informação em três momentos:

- 1 – Primeiramente quando a organização tem uma atitude apropriada, decifrando as informações sobre o ambiente externo;
- 2 – Segundo quando gera o conhecimento por intermédio da organização das informações e da aprendizagem;
- 3 – E por último quando utiliza-se as informações de maneira estratégica, por intermédio da avaliação de alternativas e sua aplicação na tomada de decisão.

2.6 SOFTWARE E SEUS RECURSOS

Existem diversos tipos de softwares que dirigem, organizam e controlam os recursos de hardware e que fornecem instruções e comandos, tais como software de base ou operacional e de redes, aplicativos, utilitários e de automação (NORTON, 1996; STAIR, 1998; LAUDON E LAUDON, 1999 apud REZENDE; ABREU, 2011).

2.6.1 Sistema Operacional e Redes

Inclui o hardware, o software e seus respectivos dispositivos e é considerado o que gerencia de forma geral o computador, ou seja, ele estabelece quais recursos computacionais serão empregados para a execução das tarefas, quais recursos serão utilizados para a resolução dos problemas, qual a frequência e qual a prioridade das atividades. Se subdividem em sistemas operacionais proprietários no qual quem comercializa é a própria empresa já com o hardware específico ou genéricos ou portáteis. Já em relação às redes são aqueles softwares que fazem com que haja uma conexão entre si, com a utilização de dispositivos e recursos de telecomunicações.

2.6.2 Software Aplicativo e Linguagens de Programação

São conjuntos de comandos, onde o usuário elabora ordens para o computador cumprir com o propósito de solucionar problemas ou desenvolver

atividades específicas. Esses aplicativos são destinados ao próprio negócio da organização, bem como atender suas funções principais como por exemplo a gestão financeira, comercial, produção recursos humanos etc.

Os programas de software são escritos em esquemas de códigos chamados de linguagens de programação com a finalidade de fornecer instruções ao computador para a realização das atividades de processamento. Toda a linguagem de programação tem que ser transformada para a linguagem da máquina para ser executada pela UCP sendo feito por um software chamado compilador que tem a função de traduzir determinada linguagem convertendo o código fonte em código objeto ou executável que nada mais são do que a forma da escrita e execução dos programas.

2.6.3 Software de Automação de Escritório

Esses softwares englobam o uso de equipamentos de informática que tem como objetivo armazenar, criar, coletar, retransmitir informações que serão de grande importância para o cumprimento das tarefas estabelecidas por um escritório. São chamados de softwares aplicativos ou utilitários por diversos autores.

Podem ser editores de textos que consistem na elaboração de documentos no qual produzem grandes benefícios para os escritórios, pois possibilitam executar, armazenar, restaurar e editar informações. Também aparece no formato de planilhas eletrônicas que executam várias fórmulas matemáticas que ajudam na elaboração de relatórios que envolvam cálculos matemáticos auxiliando no manejo de valores e na transmissão dos resultados de forma dinâmica.

Dentro deste contexto tem-se os softwares de apresentação no qual permitem a utilização de recursos de sons, imagens e vídeos que facilitam a apresentação para quem está observando, acompanhando a evolução do tema exposto em cada uma de suas fases.

E por último o banco de dados que auxilia no armazenamento, classificação e na organização dos dados.

2.6.4 Softwares Utilitários

Esses softwares complementam os softwares de automação de escritórios e dos aplicativos, pois são programas que auxiliam nas mais diversas

tarefas no que diz respeito ao melhor gerenciamento e monitoramento de um computador ou de uma rede de computadores.

Podem ser softwares de cópia que possibilitam salvar dados ou até mesmo recuperá-los. São também chamados de backup. Tem os antivírus ou vacinas que são softwares com a finalidade de proteger as bases de dados de uma organização contra os vírus que tem somente a finalidade de causar danos e apagar informações nos computadores ou periféricos.

Também se tem os compactadores que são recursos de software que possibilitam uma maior compactação de dados armazenados com o intuito de diminuir os espaços empregados por estes dados. Outro utilitário de suma importância são os desfragmentadores que são recursos de software que tem a função de reorganizar fragmentos de dados que estão armazenados nos dispositivos dos computadores.

Os softwares vinculados aos recursos da internet possibilitam o uso e a troca de informação por intermédio de recursos de telecomunicação. Esses softwares de comunicação com a internet estão à disposição no mercado e na rede mundial de computadores. Já a extranet é um ambiente na internet onde a organização se relaciona com seus *stakeholders* e a intranet já é um ambiente em que a organização compartilha informações entre seus departamentos.

E os browsers são softwares que permitem a navegação pela web, ou seja, na rede mundial de computadores.

Portanto, segundo Rezende e Abreu (2011) em relação ao software e seus recursos, a gestão da Tecnologia da Informação pode ser representada da seguinte forma.

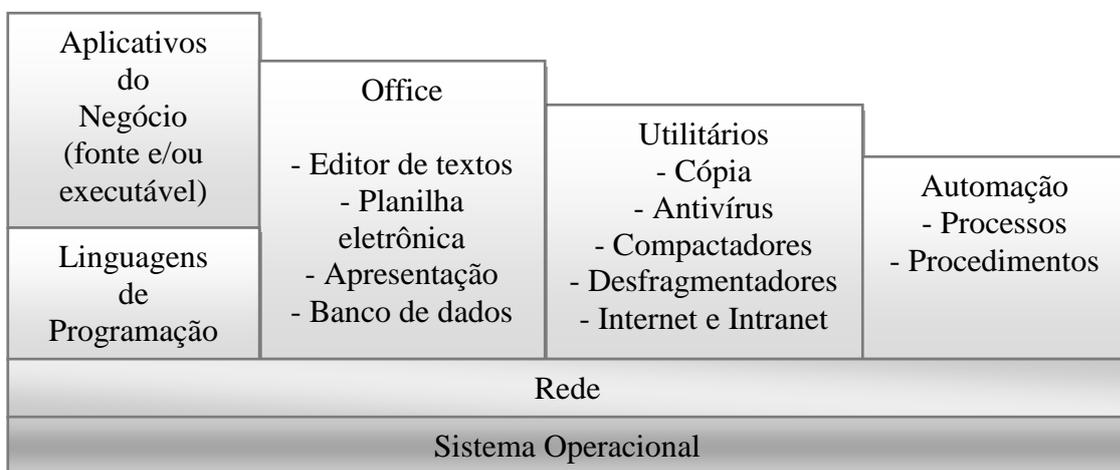


Figura 5: Visão Geral do Software e seus Recursos
Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2011, p. 63)

2.7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Certo (2005) o estudo da administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, uma pesquisa sobre currículos das escolas de administração norte-americanas. Um resumo dessa pesquisa, chamada de Relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de administração passasse a incluir um curso de capacitação na área política de negócios, tornando-se mais abrangente.

O curso da política de negócios proposto deveria ter características muito particulares. Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, ele deveria enfatizar a identificação, a análise e a solução dos problemas do mundo real em amplas e importantes áreas (CERTO, 2005).

O Relatório de Gordon-Howell foi amplamente aceito. Por volta dos anos 70, a disciplina política de negócios já fazia parte do currículo de muitas escolas de administração. Entretanto, com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, passando a incluir a organização global e seu ambiente. Assim, a responsabilidade social e a ética, bem como o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre êxito na operação de uma organização, tornam-se assuntos de interesse. Essa abordagem mais recente e ampla induziu os líderes da área a mudar o nome da disciplina de política de negócios para administração estratégica (CERTO, 2005).

Certo (2005) define administração estratégica como um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas desse processo são:

- Etapa 1 - Análise do Ambiente: o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros.
- Etapa 2 - Estabelecimento da Diretriz Organizacional: essa segunda etapa diz respeito ao estabelecimento da diretriz organizacional ou a determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais da direção para a qual a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais, sendo que a primeira é a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe e o segundo são as metas que a organização possui.

- Etapa 3 - Formulação da Estratégia: compreende a formulação da estratégia que é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.
- Etapa 4 - Implementação da Estratégia: corresponde a implementação da estratégia que deve pôr em ação estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.
- Etapa 5 - Controle Estratégico: é um tipo de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado.

2.7.1 Planejamento

Segundo Oliveira (2013) existe certa dificuldade, quando da conceituação da função de planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. Para tanto, Steiner (apud OLIVEIRA, 2013, p.3) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

- 1ª Dimensão: corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.;
- 2ª Dimensão: refere-se aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos, entre outros;
- 3ª Dimensão: Diz respeito à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo;
- 4ª Dimensão: corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, UEN - Unidades Estratégicas de Negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- 5ª Dimensão: compreende às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Segundo Baggio e Lampert (2010) define-se planejamento como o processo no qual se estabelece os objetivos a serem alcançados através das atividades e dos recursos utilizados. Já para Moraes (2001, p. 13 apud BAGGIO;

LAMPERT, 2010, p. 23) planejar significa pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos, com base em algum método, plano ou lógica (não palpites). O planejamento produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos, de forma racional, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Ainda segundo Moraes (p. 14 apud BAGGIO; LAMPERT, 2010, p. 24) observa ainda que planos são linhas mestras pelas quais:

- a organização obtém e aplica recursos materiais, humanos e outros necessários ao alcance dos objetivos;
- os membros da organização realizam atividades relacionadas com os objetivos;
- o processo administrativo é monitorado e medido, de modo que sejam tomadas medidas corretivas, caso a ação não seja satisfatória.

2.7.2 Estratégia

Segundo Thompson (2008) não faltam oportunidades para criar uma estratégia que se adapte com precisão à situação específica da empresa e seja perceptivelmente diferente das estratégias dos rivais. Na realidade, os administradores normalmente tentam fazer escolhas estratégicas a respeito dos principais elementos de sua estratégia que se diferenciem das escolhas feitas pelos concorrentes.

Uma estratégia possui possibilidade de ser bem sucedida quando fundamentada em ações e abordagens empresariais competitivas, visando (1) atrair os compradores, de modo que diferencie a empresa de seus concorrentes e (2) conquistar sua própria posição de mercado.

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON, 2008, p.3).

Para Oliveira (2013) a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos

estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

2.7.3 Planejamento Estratégico

Segundo Andrade (2012) planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Entretanto, para que o sistema de planejamento organizacional obtenha efeitos sinérgicos, torna-se necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização.

Além do nível institucional, onde se realiza o planejamento estratégico, devem participar os níveis intermediário e operacional. O primeiro, através de planos táticos, que são menos genéricos e mais detalhados, abordando cada uma das unidades organizacionais, ou conjunto de recursos, separadamente. Quanto ao segundo, sua participação se dá através de planos operacionais, que são mais detalhados e analíticos, abordando cada grupo de tarefas ou operações isoladamente (ANDRADE, 2012).

Para Oliveira (2013) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos recursos de ação estratégicas a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas, políticas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação teórica (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Araújo (2013) para que o planejamento estratégico tenha o efeito desejado, ele precisa ser bem elaborado, considerando-se adequadamente todas as variáveis, e, principalmente, a empresa precisa ter uma cultura favorável à sua implantação. É uma falha conceitual muito grave achar que o planejamento estratégico deve ficar restrito ao corpo diretivo da empresa. Cada funcionário deverá

ter como diretriz o alcance das metas para ele(a) ou para seu(sua) unidades designadas.

2.7.4 Estratégias Empresariais

Embora nos dias atuais e no mundo empresarial se debata com cada vez mais frequência a importância da estratégia para a sobrevivência das organizações, ela é muito antiga. A palavra estratégia descende da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que significa exército, e *- ag*, que significa dirigir. Surgiu há cerca de 2.500 anos por intermédio de um filósofo que posteriormente se transformou em general no qual escreveu um dos mais famosos manuais estratégicos chineses que foi a “*A arte da guerra*” sendo referência no mundo empresarial, pois muitos de seus conceitos têm antecedentes no campo militar (ANDRADE, 2012).

A definição de estratégia está diretamente relacionada ao ambiente externo na qual a organização está inserida e diante disso, as organizações precisam decidir e traçar estratégias que maximizem os resultados dessa interação (OLIVEIRA, 2013).

A estratégia, no contexto do ambiente corporativo, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (OLIVEIRA et al., 2013, p. 30).

Segundo Oliveira (2013) as estratégias buscam definir e nortear qual a direção a ser seguida, que tipos de ações devem ser tomadas para que os objetivos e metas estabelecidas possam ser alcançadas.

Ainda segundo o autor acima citado, no ambiente empresarial a estratégia é a forma como utilizar os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos da forma mais adequada possível, buscando solucionar e minimizar o máximo possível os problemas internos bem como aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente empresarial externo e que é de difícil controle.

A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as

metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2013, p. 191).

A estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidades de negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou no negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida (MINTZBERG; QUINN, 1991 apud CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 33).

Segundo Certo e Peter (2005) a grande finalidade da administração estratégica é fazer com que a organização de uma forma geral se integre de forma apropriada ao ambiente no qual está inserida, ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais estão mudando constantemente e as organizações precisam se adaptar e mudar de maneira adequada para que suas metas possam ser alcançadas.

2.7.5 Controles Internos Estratégicos

Para Oliveira et al. (2013, p. 81) o tipo de estratégia e de estrutura deve condicionar as características do sistema de controles. Por sua vez, estes, ao proverem informações relevantes, acabam por facilitar a formulação de estratégias, assim como o aperfeiçoamento contínuo da própria estrutura organizacional.

Os controles de gestão são considerados por alguns autores como controles internos estratégicos. Segundo Amat e Gomes, (1996, apud, OLIVEIRA et al., 2013) por exemplo, conceitua controle de gestão estratégica como o método pelo qual se determina e se avalia os atos e fatos que aconteceram no passado, que estão acontecendo e que poderão ocorrer futuramente, tanto interna como externamente e que se possa adequar os mecanismos de controle às alterações estratégicas solicitadas.

Conforme os autores mencionados acima um sistema de controle de gestão visa prover seus gestores de informações importantes com o intuito de ajudar

na elaboração do planejamento estratégico bem como auxiliar no ajuste da estratégia à base que se projetou. Diante disso, para um melhor entendimento dessa visão, estabelece-se alguns níveis dos controles internos:

- Controles internos estratégicos: são de grande relevância dentro de toda a estrutura organizacional servindo como parâmetro para outras espécies de controle;
- Controles internos diretivos: são aqueles nos quais as organizações estão mais expostas no que se refere às situações de riscos e que com a adoção desses controles busca-se de alguma forma minimizá-los;
- Controles internos operacionais: assumem papel importante pois auxiliam os controles anteriores quando da averiguação de alguma irregularidade dos negócios, tomada de decisões errôneas ou até mesmo na própria execução das rotinas de trabalho predeterminadas.

2.8 CONTABILIDADE VERSUS GESTÃO DE CUSTOS

Segundo Bruni e Famá (2009) no processo de tomada de decisão a contabilidade tem um papel muito importante na apreciação dos métodos de administração de custos e preços fornecendo informações contábeis e financeiras que irão dar o suporte necessário.

A contabilidade dependendo do tipo de informação que necessita pode apresentar algumas formas, pois ela consiste no processo sistemático e ordenado de registrar toda e qualquer alteração que ocorre no patrimônio de uma entidade (BRUNI; FAMÁ, 2009).

Conforme o autor mencionado acima, segue as formas em que a contabilidade se apresenta:

- Contabilidade Financeira: Está condicionada às leis e as normas, sendo obrigatória para as instituições que estão na legalidade. A contabilidade financeira tem como objetivo principal o registro dos seus atos e fatos sendo regidas por normas e regras que muitas vezes comprometem a tomada de decisão. Algumas dessas regras recebem a designação de princípios fundamentais de contabilidade e quando empregado aos custos podem ser assim citados:

1 - Competência (da realização): quando se realiza a venda é que se apura o lucro ou prejuízo, ou seja, quando realmente houver a troca de mercadorias,

bens ou serviços por elementos do ativo, assim a receita é reconhecida quando realizada.

2 - Uniformidade (consistência): o registro contábil não deve ser alterado constantemente, se for o caso, tem que haver alteração de critérios e ampla demonstração de seu efeito nas demonstrações contábeis.

3 - Prudência (conservadorismo): levando-se em consideração que haja duas ou mais alternativas para o registro de um ativo, deve-se escolher ou o custo ou o valor de mercado. Dentre os dois o menor.

Diante desses princípios, eles ajudam na padronização dos registros contábeis, mas por outro lado dificultam a tomada de decisão, pois a contabilidade financeira está mais voltada para o registro daquilo que já aconteceu enquanto que em relação ao processo de gestão empresarial os impactos das decisões estão direcionados para o futuro. Portanto, torna-se muito importante que em determinadas situações as informações da contabilidade financeira se adaptem a esse processo no intuito de dar mais harmonia nas tomadas de decisões, originando assim a contabilidade gerencial (BRUNI; FAMÁ, 2009).

- Contabilidade Gerencial: Já no que se refere a contabilidade gerencial, não está condicionada às imposições legais, está mais voltada a gestão organizacional e tem como grande objetivo fornecer informações para a tomada de decisão.

- Contabilidade de Custos: E em relação a contabilidade de custos está mais direcionada à análise dos gastos que são realizados pela organização no decorrer de suas atividades. Conforme Carvalho (1999, apud AFONSO, 2002, p. 10) a contabilidade de custos trata do controle de custos, da acumulação dos mesmos, da valorização de exigências e do cálculo do custo dos produtos.

2.8.1 Custos

Segundo Bornia (2010) a delimitação dos custos dos produtos eclodiu com a Revolução Industrial. Antigamente, os produtos eram produzidos pelos artesãos no qual não constituíam pessoas jurídicas, existindo assim somente empresas comerciais que empregavam a contabilidade financeira para fins de averiguação dos resultados do período e determinação do valor do patrimônio.

Para Junior et al. (2012) toda essa preocupação que os gestores têm já não é dos dias atuais no que se refere à averiguação e gestão dos custos de produção dos bens e serviços.

Todo esse desenvolvimento constante do meio empresarial e das sociedades é perfeitamente justificado pelo processo de competição acirrada no qual as organizações estão passando através da busca contínua de um melhor posicionamento no mercado (JUNIOR et al., 2012).

Essa competitividade entre as organizações e o avanço do sistema produtivo fez com que os gestores enfatizassem a importância da contabilidade de custos no que diz respeito às informações coletadas para o auxílio dos gestores. Nesse sentido os sistemas de custos podem auxiliar os gestores no controle de tomada de decisão (BORNIA, 2010).

Para Silva e Lins (2013) todo e qualquer consumo de recursos em um processo produtivo denomina-se custo, desde que após efetuada a comercialização do produto ou serviço proporcione vantagens atuais e futuras para as organizações.

2.8.2 Terminologia de Custos

A área de custos segundo Junior et al. (2012) possui terminologia própria que, entretanto, muitas vezes é utilizada de forma equivocada. Segue abaixo as seguintes definições segundo o autor:

Desembolso: é toda retirada de recursos seja do caixa da empresa ou do banco. Ocasionalmente devido ao pagamento de uma compra efetuada a vista ou de uma obrigação assumida anteriormente.

Gasto: é o consumo genérico de bens e serviços. Ocorrem em qualquer momento e em qualquer setor da organização. É tudo aquilo que é adquirido por meio do desembolso imediato ou futuro.

Custos: são os gastos relativos aos bens e serviços consumidos na produção de outros bens e serviços.

Custos fixos: são os custos que permanecem constantes independentes do volume de produção.

Custos variáveis: são os custos que tem relação direta com o volume de produção ou serviço.

Custos diretos: são aqueles que podem ser identificados no produto ou serviço e quantificados.

Custos indiretos: são aqueles que não são alocados de forma direta nas unidades produzidas por não serem perfeitamente identificados.

Perdas: são gastos anormais ou involuntários que não geram um novo bem ou serviço e tampouco receitas.

Desperdícios: são aqueles gastos que incidem no processo produtivo e que possam ser afastados sem prejuízo da qualidade ou quantidade dos bens, serviços ou receitas geradas.

Despesa: são todos aqueles gastos relativos aos bens e serviços absorvidos no processo de geração de receitas e manutenção de negócios da empresa.

Despesas fixas: são as despesas que permanecem ininterruptas dentro de determinada faixa de atividades que produzem receitas, independentes da capacidade de vendas ou de prestação de serviços.

Despesas variáveis: são aquelas que se modificam de forma proporcional às variações no volume de receitas.

Despesas diretas: De fácil quantificação e apropriação em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços.

Despesas indiretas: são os gastos que não podem ser reconhecidos com precisão com as receitas geradas.

Receita: produto da multiplicação da quantidade de bens ou serviços prestados pelo respectivo preço unitário.

2.9 SISTEMAS DE CUSTOS

Para Bornia (2010) um sistema de custos pode ser analisado sob dois aspectos: Primeiramente analisa-se qual o tipo de informação será concebido para que atenda às necessidades da organização e diante disso avaliar quais as informações seriam realmente importantes para serem fornecidas e transmitidas. Isso quer dizer que a informação vai depender do que realmente a organização irá precisar, ou seja, o que é importante para uma organização em termos de informação para a tomada de decisão, para outra organização não o será. Esse enfoque denomina-se princípio de custeio. Sob o outro aspecto leva-se em consideração à parte operacional, ou seja, como são organizados os dados para

gerar as informações. Por esse enfoque emprega-se à expressão método de custeio.

Bornia (2010) ilustra abaixo conforme a figura o funcionamento de uma empresa sendo vista como um processo que converte os insumos em produtos.



Figura 6: Processo de Gestão da Informação de Custos
Fonte: Adaptado de Bornia (2010, p. 31)

De maneira geral, o cálculo dos custos dos produtos dá-se através da divisão dos custos associados a cada produto pelas quantidades produzidas. Nesse processo, a necessidade de identificarmos os custos associados a cada produto (cálculo dos custos dos produtos). Para essa identificação, a classificação dos custos em diretos e indiretos torna-se importante, pois a análise dos custos diretos é simples, enquanto que os indiretos demandam procedimentos mais complexos. A alocação dos custos aos produtos é feita através de custeio (BORNIA, 2010, p. 31).

Portanto, antes de destinar os custos aos produtos, é importante averiguar qual é o percentual desses custos que deve ser concebido. Essa parte do processo que vem antes do método caracteriza-se como o princípio de custeio. Essa distinção dos custos em fixos e variáveis e o consecutivo desprendimento dos desperdícios da parcela dos custos é empregada para a apuração dos princípios de custeio (BORNIA, 2010).

2.9.1 Sistemas de Apuração de Custos

Segundo Oliveira e Perez Jr. (2012) com as constantes mudanças advindas do processo de globalização, os empresários para sobreviverem e

competirem num mercado cada vez mais dinâmico e complexo, mas em crescente evolução, atendendo novos mercados e novos consumidores, precisaram alterar seus conceitos no que diz respeito a gastos, buscando sempre minimizá-los, principalmente naquelas regiões onde a economia estava em processo de recessão ou o nível de desempregados era elevado, dificultando assim a conquista de novos clientes e a manutenção dos antigos.

Diante de todas essas mudanças que aconteceram, o gerenciamento dos custos dos produtos e serviços continuam sendo por parte dos empresários sua grande preocupação.

Dentro dessa perspectiva histórica, já no início do século XVIII, com o surgimento das grandes máquinas e equipamentos e com a intenção de atender às necessidades e demandas do mercado, houveram expressivos impactos nas relações de troca e de trabalho, findando com o surgimento da Revolução Industrial na segunda metade do século (OLIVEIRA; PEREZ JR., 2012).

Conforme o autor acima citado, a evolução e flexibilização dos negócios, aliada com a dispersão geográfica, a sofisticação das finanças e do setor de produção, fizeram com que o controle e gerenciamento das atividades administrativas das grandes corporações fossem geridas por pessoas que não faziam parte da família.

Isso levou aos donos de capital a busca pelo aperfeiçoamento contínuo de sistemas que proporcionassem eficientes relatórios gerenciais para o auxílio nas tomadas de decisão.

De acordo com alguns autores a introdução de controles internos em todos os níveis da organização já era antiga, como segue:

As primeiras organizações comerciais americanas a desenvolverem sistemas de contabilidade gerencial foram as tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, surgidas após 1812. Elas utilizavam contas de custos para avaliar a mão de obra direta e custos gerais na conversão das matérias-primas em fios e tecidos acabados. Antes da Revolução Industrial, a contabilidade era sobretudo um registro das relações externas de uma unidade comercial. Com o advento das operações produtivas de larga escala, surgiu a necessidade de maior ênfase na contabilidade voltada aos interesses dentro da unidade competitiva e ao uso de registros como meio de controle administrativo das empresas (OLIVEIRA; PEREZ JR., 2012, p. 2).

Ainda segundo os autores acima citados, as organizações de hoje estão completamente atualizadas e adaptadas as demandas dos seus usuários no que se refere à utilização de sistemas de controles de apuração de custos no auxílio às tomadas de decisões.

Para Bornia (2010), a concorrência fez com que houvesse uma menor padronização dos produtos, visto que, sua vida útil foi reduzindo consideravelmente em função da introdução de novos modelos no mercado de forma mais rápida.

O processo produtivo começa a operar com mais flexibilidade, não mais de forma rígida como era antigamente. Essa imposição do mercado deve-se justamente pela oferta de novos modelos, pela redução contínua dos preços de venda, pela qualidade ofertada, pelas alterações do projeto e pelas exigências cada vez mais constantes dos clientes (BORNIA, 2010).

Em relação a gestão universitária, segundo entendimento de Lacerda et al. (2009), todo esse processo de gerenciamento tem como característica o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Esse desenvolvimento se verifica por meio de várias atividades comuns entre as instituições, tais como oferecimento de vagas através de processo seletivo, efetivação das matrículas dos alunos, desenvolvimento de projetos de pesquisa, cursos de extensão, etc.

Ainda, de conformidade com os mesmos autores, os processos e atividades comuns a outras organizações e os específicos da gestão universitária são diretamente influenciados por diversos indicadores financeiros e não financeiros, seja na fase de planejamento, de desenvolvimento ou de avaliação.

Nas organizações sem fins lucrativos, todos os produtos ou serviços devem proporcionar margens de lucro que garantam a sobrevivência econômico-financeira da instituição. Portanto, todo o resultado conseguido através das atividades desenvolvidas deverá ser reinvestido na instituição com o propósito de melhorar as instalações, aperfeiçoar o quadro de professores, etc. (LACERDA et al., 2009).

Tudo o que se refere a custos no ensino e como determiná-los traduz grandes impactos para a instituição e para a sociedade. As informações gerenciais sobre custos subsidiam os gestores no processo de tomada de decisão e servem como fonte de dados para a elaboração do processo orçamentário (MAGALHÃES et al, 2010).

Segundo Tachizawa e Andrade (2002, p. 58 apud MURARO et al., 2007) afirmam que as IES para terem êxito em suas gestões precisam ter uma base bastante fortalecida em termos de princípios, valores e crenças unindo todas as pessoas envolvidas nesse processo. Os autores ainda salientam que cada instituição de ensino propendem a se instituir em um conglomerado de unidades acadêmicas ou centros de resultado para cada curso (ou programa), fazendo parte do todo maior da instituição e agindo de forma independente.

As IES devem abandonar práticas de gestão ultrapassadas e aplicar um estilo de gerenciamento que se adapte ao ambiente e às suas mudanças. O autor também salienta que a alternativa do modelo por excelência para elas é o descentralizado devido à complexidade das atividades e dos processos realizados (BENEDICTO, 1997 apud MURARO et al., 2007).

Dentro deste contexto, segundo Souza e Ott (2003, apud MURARO et al., 2007) afirmam que as instituições de ensino para poderem mensurarem de forma eficaz os resultados provenientes da oferta de seus produtos/serviços precisam estar alicerçadas pela adoção de uma estrutura de contabilidade divisional, ou seja, por uma descentralização por área de responsabilidade operacional, apurando de forma sistemática seus custos.

2.10 MÉTODOS DE CUSTEIO

Dentre as formas de apropriação dos custos, diferentes critérios são utilizados para a alocação dos custos indiretos de fabricação, como o Custeio por Absorção e o Custeio Variável que porventura são os mais tradicionais e mais utilizados conforme diversos autores (OLIVEIRA; JUNIOR, 2012).

Segundo Bernardi (2012), um sistema de custeio consiste na verificação e a valorização monetária de tudo que acontece no sistema produtivo, baseando-se nas informações operacionais e contábeis.

Segundo Oliveira e Junior (2012) o custeio de absorção é oriundo da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos e foi adotado no Brasil pela legislação comercial e pela legislação fiscal.

Esse método proveio de um sistema desenvolvido na Alemanha nos primórdios do século XX, e ficou conhecido como Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW). Por esse método RKW, todos os gastos do período (custos

e despesas) eram apropriados à produção por meio das técnicas de rateio (OLIVEIRA; JUNIOR, 2012).

Para Santos (2011) a análise dos custos torna-se de fundamental relevância nos dias atuais porque tem a finalidade de abastecer a gerência das organizações com referências propícias sobre os custos e lucros incorridos na organização e nesse sentido buscar os melhores meios de controle e planejamento dos processos visando se manter competitivo no mercado.

Segundo Silva e Lins (2013) os objetivos e finalidades dos sistemas de custeio é abastecer os gestores com informações fidedignas atendendo às suas reais necessidades com o objetivo de auxiliar no processo decisório. Nesse sentido, o objetivo principal do custeio é mensurar e avaliar os objetos de custos. Entende-se como objeto de custo todos àqueles itens que possam ser medidos tais como produtos, clientes, departamentos, processos, atividades e outros.

A implantação de um sistema de custos é um projeto que requer tempo, e é desenvolvido com base em informação aberta, motivação, treinamento e, principalmente, conscientização da importância dos dados, dos detalhes, da precisão por parte das operações. Os avanços no projeto devem ser gradativos, bem consolidados, etapa por etapa, de modo que assegurem qualidade e confiabilidade nas informações (BERNARDI, 2012, p. 247).

2.10.1 Método de Custeio por Absorção (Integral)

Para Souza e Clemente (2011) no contexto do custeio por absorção, o primeiro passo é classificar os custos industriais em diretos e indiretos. Esse sistema se fundamenta no pensamento taylorista no qual consiste em que tudo pode ser medido e controlado. Portanto, nesse sentido, é incorporado ao custo do produto todos os recursos que são empregados de forma direta ou indireta nos sistemas de produção de um bem ou serviço.

Se porventura houver a fabricação de mais de um produto, a apropriação dos custos é feita por meio de rateios, caso a empresa produza um só produto não haverá a necessidade de rateio dos custos indiretos (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Segundo Santos (2011) a utilização desse método pode trazer resultados sérios como ferramenta gerencial de tomada de decisão, dado que a utilização do

rateio dos custos fixos, que embora pareça ser bastante lógico poderá induzir a alocações arbitrárias e enganosas.

O sistema de custeio integral caracteriza-se pela apropriação de todos os custos aos produtos (tanto variáveis como fixos, ou então tanto diretos como indiretos). A consequência é que nesse sistema se obtém um custo total do produto/mercadoria ou serviço, que, acrescido de um resultado desejado, aponta certo preço de venda (BERTÓ; BEULKE, 2011, p. 32).

Portanto, segundo Bertó e Beulke (2011) esse sistema de custeio levava em consideração que a competitividade do mercado na época era bem menor e que a participação dos custos fixos era muito baixa em relação ao custo total do produto, da mercadoria ou do serviço.

2.10.2 Método de Custeio Direto ou Variável (Marginal)

Segundo Souza e Clemente (2011) o custeio direto ou variável teve início nos anos 30 tendo origem na sociedade norte-americana. Esse sistema tem como princípio que a venda é o elemento gerador de riqueza para a organização, portanto, gerado para ilustrar o resultado operacional da empresa como uma função das vendas.

Portanto, no custeio variável elimina-se a necessidade de rateio, pois somente se atribui os custos totalmente variáveis aos produtos, os demais custos são associados à estrutura (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Bernardi (2012) afirma que no sistema de custeio variável todos os custos fixos e indiretos são direcionados para os resultados da empresa, a medida que o custo de um produto é constituído somente pelos custos de fabricação e aplicados aos volumes de produção.

A maior finalidade do sistema de custeio variável refere-se à tomada de decisão por parte da organização dando ênfase na análise de custo/volume/lucro, processo importante para a formação de preços (BERNARDI, 2012).

Segundo Bertó e Beulke (2011, p. 34) o custeio marginal parte do princípio que um produto, uma mercadoria ou serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas despesas variáveis que geram. Os custos e as despesas variáveis são os que variam com o volume de produção e vendas; logo, só existiriam

se o produto existisse, e não existiriam em circunstância contrária. São custos e despesas que surgem com o produto e desaparecem com ele.

Conforme exposto acima pelo autor, nesta concepção, tais custos e despesas consomem uma fatia substancial de um produto, uma mercadoria ou um serviço. Os outros custos e despesas consideradas fixas formam os custos estruturais, ou seja, aqueles mais ligados a um determinado período de tempo do que a uma unidade de produto. No entanto, os custos e despesas fixas não são de responsabilidade de um ou de outro produto, mas sim do conjunto deles segundo esse princípio.

Nesse sistema, somente os custos e despesas variáveis são apropriados aos produtos, às mercadorias ou aos serviços, contrários aos custos e as despesas fixas que não o são. Portanto, não existe nesse sistema o conceito de custo total e resultado do produto, o que se tem é um custo variável e uma margem de contribuição do produto, da mercadoria ou do serviço (Bertó; Beulke, 2011).

2.10.3 Método de Custeio ABC (Activity Based Costing)

O sistema de custeio baseado em atividades foi aplicado pela primeira vez em 1985, quando Keith Williams e Nick Vintilla realizaram estudo buscando as origens dos custos na fábrica de tratores John Deere, e posteriormente foi aperfeiçoado por Cooper e Kaplan e batizado como nova ferramenta de gestão chamada de “Activity Based Costing” (ABC) (SANTOS, 2011, p. 216).

Ainda segundo Santos (2011) o ABC foi criado como uma ferramenta para ajudar na tomada de decisão, pois ficaria mais fácil de visualizar os custos das atividades, principalmente naqueles que não agregavam valor ao produto que era pago pelos clientes, podendo então serem eliminados pois não eram úteis.

Esse sistema de custeio leva em consideração as atividades dos processos de produção. Logo esse sistema possibilita uma acurada medição do custo e do próprio desempenho das atividades e dos correspondentes objetos de custo. Parte do suposto de que (a) os produtos requerem atividades, (b) tais atividades consomem recursos e (c) esses recursos envolvem gastos financeiros (MORANTE; JORGE, 2009, p. 20).

Segundo Ferreira (2007 apud MORANTE; JORGE, 2009) atividades são todos aqueles processos que foram cumpridos pela organização mediante o

consumo de determinados recursos, ou seja, tais atividades são custeadas pelo acompanhamento de todos os recursos utilizados em sua execução ou elaboração como por exemplo, mão-de-obra, materiais, energia elétrica, etc, nos quais são decididos pelos direcionadores de custos.

Para Bertó e Beulke (2011) todos os custos e despesas diretas prováveis, sejam fixos ou variáveis e que são apropriados aos produtos, às mercadorias e aos serviços constituem a característica básica do custeio por atividade.

No método de custeio baseado em atividades, ou ABC, assume-se como pressuposto, que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los ou comercializá-los, e como forma de se entender as necessidades, expectativas e anseios de clientes (NAKAGAWA, apud BERTI, 2002, p. 63).

Conforme Morante e Jorge (2009, p. 21) o sistema baseado em atividades aloca de forma mais racional os custos indiretos e sua implantação segue as etapas abaixo descritas:

1. Mapeamento detalhado das atividades relacionadas a cada função da administração;
2. Alocação de custos a essas atividades;
3. Análise dos geradores de custo;
4. Análise dos indicadores de desempenho para verificação dos índices de retrabalho e perdas de cada processo;
5. Apresentação de resultados para revisão e validação dos novos dados.

2.11 PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo Santos (2011) a análise do equilíbrio entre aquilo que foi vendido e os seus custos traz um grande benefício para os gestores no que diz respeito às informações coletadas. As informações reunidas em tempo real faz com que os gestores tenham a capacidade de tomar as melhores decisões.

Ainda segundo o autor, o ponto de equilíbrio somente será obtido quando se apurar os lucros marginais de todo o processo de comercialização e os seus custos fixos se igualarem no mesmo período de tempo em relação a análise do objeto em estudo.

No panorama gerencial o ponto de equilíbrio tem a capacidade de decretar quanto a empresa pode produzir ou vender cobrindo assim todos os seus custos e despesas fixas (PADOVEZE, 2009, apud LUCHESA; MACHADO, 2011, p. 116).

Portanto, o faturamento da empresa é de grande relevância para os gestores, pois com essa informação se saberá quanto a empresa terá que vender para não incorrer em prejuízo.

Para Oliveira e Junior (2012) ponto de equilíbrio é definido como o desenvolvimento de todas as atividades suficientes para cobrir todos os custos e despesas de uma empresa.

Segundo Bernardi (2012) quando o lucro é igual a zero, ou seja, o volume total das receitas de uma organização se nivela com os seus custos e despesas, encontra-se o ponto de equilíbrio.

2.12 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Conforme Xavier (2014) a margem de contribuição contribui significativamente para o controle dos gastos, pois fornece informações relevantes para se saber qual a quantia necessária adquirida para que a organização consiga cobrir seus custos variáveis. Essa margem refere-se ao ganho de cada unidade produzida em um processo de produção. Em relação à margem de contribuição em uma IES, se verificará qual a margem que sobra do pagamento da mensalidade do aluno após todos os seus custos variáveis terem sido cobertos.

Junior et al., (2012) afirmam que a margem de contribuição é uma das ferramentas mais relevantes da contabilidade gerencial, pois possibilita uma visão mais clara e objetiva dos seus gastos seja por produtos ou departamentos sendo de fundamental importância para a tomada de decisão.

A margem de contribuição exibe a grande potencialidade que a empresa tem de criar lucro anteriormente a concessão dos custos fixos (SOUZA; CLEMENTE, 2007, apud LUCHESA; MACHADO, 2011, p. 115).

Portanto a margem de contribuição é o lucro unitário variável, ou seja, é o preço estipulado de venda unitário do produto deduzido dos custos e das despesas variáveis unitárias, distribuídos à produção e venda dos produtos (PADOVEZE, 2009, apud LUCHESA; MACHADO, 2011, p. 115).

A margem de contribuição é o valor total ganho sobre tudo aquilo que foi vendido, pagando todos os seus custos fixos e despesas e dessa forma ainda gerar lucro (JUNIOR et al., 2012).

Para Bornia (2010) a margem de contribuição está relacionada com a análise do custo-volume-lucro, ou seja, tudo que estiver relacionado à aplicação de custos e voltado para decisões de curto prazo se fundamenta nesses conceitos.

A margem de contribuição é a dedução das receitas totais dos custos variáveis. Portanto, a margem de contribuição unitária é o preço unitário de venda menos os custos variáveis unitários de cada produto (BORNIA, 2010).

Portanto, a margem de contribuição é a diferença das receitas menos os custos variáveis, é uma ferramenta muito importante na área financeira, pois ajuda os gestores com informações relevantes no que se refere a custos.

Pode se, assim, dizer que a margem de contribuição é o quanto cada unidade do produto contribui para o resultado operacional da empresa antes de deduzir os custos fixos (SOUZA; CLEMENTE, 2007, apud LUCHESA; MACHADO, 2011, p. 115).

Segundo Hoji (2011) a margem de contribuição ajuda a calcular o ponto de equilíbrio onde o valor apurado com as receitas se nivela ao total de todos os custos e despesas fixas.

2.13 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DA PESQUISA

A Mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul, localizada no extremo meridional do País, apresenta a maior área fronteira do MERCOSUL e é composta por 106 municípios, ocupando uma área de 153.879 km², cerca de 52% do território gaúcho.

Dos 50 municípios mais populosos do Estado, apenas 14 estão na região. Apesar disso, eles ocupam nove posições no ranking das 10 cidades com maior proporção de pessoas extremamente pobres e, ao contrário do que se observa no norte gaúcho, esta pobreza não é rural, mas urbana, resultado das populações que migraram do campo para a cidade e não encontraram ocupação.

2.13.1 Realidade Regional e Dados Sócioeconômicos

A Metade Sul é resultante de um processo histórico particular, uma vez que se constituía, até o começo da década de 40 do século XX, na região mais rica e populosa do Rio Grande do Sul, passando a tornar-se a mais pobre e desabitada do Estado. O fim do ciclo das charqueadas em Pelotas, na década de 30, costuma ser apontado como o início da crise na região. A desindustrialização e a concorrência promovida pelo MERCOSUL no setor primário, bem como a transferência da produção pecuária para o Centro-Oeste, têm acentuado a perda de competitividade e dinamismo, chegando a níveis surpreendentes de estagnação.

O setor primário da região, baseado na grande propriedade arroteira ou de gado, pouco depende de mão-de-obra, enquanto o emprego urbano também é escasso, restringindo-se ao comércio e aos serviços.

Outro aspecto preocupante é o encolhimento pelo qual estes municípios têm passado. A escassez de perspectivas econômicas e a pobreza fizeram com que nove dos 10 grandes municípios das fronteiras sul e oeste perdessem população da ordem de 28,6 mil moradores na última década.

A região não está inserida em nenhum sistema produtivo nacional ou global, com o que existe de indústria e tecnologia concentrado em Pelotas e Rio Grande e a região contribuindo com apenas 16% do total do PIB do Estado. Seus municípios apresentam proporcionalmente, índices de desenvolvimento humano (IDH) abaixo da média estadual. Por tudo isso, essa região constitui-se hoje, em uma das regiões brasileiras que apresenta dificuldades sócioeconômico reconhecidas, tanto pelo governo estadual, quanto federal.

A reorganização do processo produtivo mediante processo de diversificação econômica para a retomada do desenvolvimento desta região em bases sustentáveis requer uma visão de futuro baseada na ideia de que a atividade econômica de maior valor agregado e recursos humanos talentosos, capacitados e mobilizados atuando em comunidade e cidades saudáveis, e em meio-ambiente preservado, atraem empreendimentos econômicos que geram riqueza e pagam bons salários. Os impostos gerados, por sua vez, possibilitam a qualificação e o aperfeiçoamento dos serviços públicos, e os salários pagos geram consumo que abrem novas oportunidades de negócios, o que pode ser caracterizado como o círculo virtuoso da melhoria da qualidade de vida.

Neste sentido, a proposta da Universidade da Região da Campanha – URCAMP, se coloca como um instrumento de promoção deste círculo virtuoso e de participação na reestruturação econômica da região, na medida em que entende que as reconversões necessárias, somente serão possíveis pela transferência do saber científico para o fazer tecnológico, ligado a um programa de desenvolvimento científico e tecnológico mais aberto à sociedade regional.

2.13.2 Caracterização do Município de Dom Pedrito/RS

O município de Dom Pedrito/RS pertence à Microrregião da Campanha Meridional e à Mesorregião do Sudoeste Rio-grandense, está a 346 km de distância da Capital e a 65 km do município de Bagé (Sede da URCAMP), possui uma população de 38.916 habitantes (IBGE, 2010).

O povoado surgiu das rotas de contrabando, quando o espanhol, Pedro Ansuateguy apelidado de Dom Pedrito, organizava as rotas de comércio ilícito, abrindo picadas que deram origem a estradas.

A partir de 1888, foi elevada à categoria de cidade, sendo desmembrada. Esta região foi duramente atingida por três importantes conflitos armados: A Revolução Farroupilha, Revolução Federalista de 1893 e a Revolução de 1923. Como o tratado de paz da Revolução Farroupilha foi assinado em Ponche Verde (Dom Pedrito), a cidade recebeu o título de Capital da Paz.

Após a Revolução Farroupilha, a região tomou grande impulso nos setores de criação de gado e triticultura. No final do século XX desenvolveu-se a orizicultura no município. Já no início do século XXI ocorreu o investimento na frutivicultura.

2.13.3 Caracterização da Universidade da Região da Campanha

A primeira manifestação de Ensino Superior em Bagé verificou-se em 1953 com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas, mantida pela Associação de Cultura Técnica e Econômica, posteriormente, em 1955, surgiu a Faculdade Católica de Filosofia, Ciências e Letras, extensão da Universidade Católica de Pelotas e, em 1960, foram autorizados os Cursos de Pintura e Música no

Instituto Municipal de Belas Artes, sob a administração da Prefeitura Municipal de Bagé.

A Universidade da Região da Campanha – URCAMP - é mantida pela Fundação Áttila Taborda. É uma Instituição Regional Comunitária e Multicampi. Está localizada na região sudoeste do Rio Grande do Sul, com 08 (oito) Câmpus Universitários, sendo a sede no Município de Bagé. Foi reconhecida através da Portaria do MINISTERIAL n.º 052, de 16/02/89, e parecer conforme n.º 183/89, de 15 de fevereiro de 1989.

A Instituição Mantenedora Fundação Áttila Taborda/FAT, situada na Avenida Tupy Silveira n.º. 2099, no município de Bagé/ RS, com CEP n.º 96400-110, Telefone: (53) 3242-8244, Fax: (53) 3242-8898, e-mail: fat@urcamp.tche.br, com home-page: <http://www.urcamp.tche.br>, mantém a Universidade da Região da Campanha, doravante denominada URCAMP.

A forma de constituição jurídica está assim organizada: A Fundação Áttila Taborda, mantenedora da URCAMP, é uma instituição de direito privado cujo ato constitutivo encontra-se registrado no livro III do Registro de Sociedades Civas a fls. 257, sob número de ordem 365, em 13 de janeiro de 1969, do Cartório de Títulos e Documentos da Comarca de Bagé.

A Fundação Áttila Taborda é uma Instituição comunitária, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira e tem como finalidade manter a Universidade da Região da Campanha, bem como órgãos ou setores de apoio.

A Fundação Áttila Taborda não tem fins lucrativos, empregando seus bens, rendas e contribuições no atendimento de suas finalidades. É administrada pelo Presidente da Mantenedora-FAT, por Assembléia Geral, um Conselho Diretor e um Conselho de Curadores. Fundamenta-se no Estatuto registrado na Procuradoria Jurídica das Fundações sob N.º 12598.

A Universidade da Região da Campanha - URCAMP é uma instituição de caráter comunitário e filantrópico, mantida pela Fundação Áttila Taborda – FAT, localizada na Região da Campanha e Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, estruturada em um sistema multicâmpus com o objetivo de alavancar o desenvolvimento regional, pela produção do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, voltada à formação integral dos indivíduos.

A Universidade da Região da Campanha/URCAMP é composta pelos seguintes Câmpus:



Figura 7: Localização Geográfica dos Câmpus
Fonte: Adaptado do autor

1. Câmpus Sede Bagé: Parecer 183/89 CFE – com sede na cidade de Bagé, Estado do Rio Grande do Sul, Portaria Ministerial nº 052 de 16/02/1989. End. Avenida Tupy Silveira, 2099 - Bagé, RS - 96400-110, Telefone: (53) 3242-8244, FAX: (53) 3242-8898 e e-mail: urcamp@urcamp.tche.br.

2. Câmpus Universitário de Alegrete: Portaria 1143, de 06/11/1996 do Ministro de Estado Educação e do Desporto- D.O.U. de 07/11/96 End. Praça Getúlio Vargas, 47 - Alegrete, RS - 97542-570, telefone: (55) 3422-3318, e-mail: urcamp@al.urcamp.tche.br;

3. Câmpus Universitário de Caçapava do Sul: reconhecido pelo Parecer 183/89, item 8.3 D.O.U. – End. Rua General Osório, 522 - Caçapava do Sul, RS - 96570-000, telefone: (55) 3281-1229, e-mail: urcamp@cs.urcamp.tche.br;

4. Câmpus Universitário de Dom Pedrito: reconhecido pelo Parecer 183/89, item 8.3 D.O.U. – End. BR 293, Km 248 - Dom Pedrito, RS – 96450-000, telefone: (53) 3243-2446, e-mail: proreitoria.dp@urcamp.tche.br;

5. Câmpus Universitário de Itaqui: Portaria nº 346 de 23/02/2001 do Ministro de Estado de Educação - D.O.U. de 26/02/2001 – End. Rua 15 de

Novembro, 537 - Itaqui, RS – 97650-000, Telefone: (55) 3433-8475, e-mail: proreitoria.sb@urcamp.tche.br;

6. Câmpus Universitário de São Borja: Portaria 1148 de 07/11/1996 do Ministro de Estado da Educação e do Desporto – D.O.U. de 08/11/96 . End. Av. Tancredo Neves, 210 - São Borja, RS - 97670-000, telefone: (55) 3431-1535; e-mail: proreitoria.sb@urcamp.tche.br;

7. Câmpus Universitário de Sant'ana do Livramento: Portaria 1067, de 14/07/1992 do Ministro de Estado da Educação – D.O.U. de 15/07/92 –End. Rua Daltro Filho, 2557 - Sant'Ana do Livramento, RS - 97574-360, telefone: (55) 3243-1080; e-mail: proreitoria.sl@urcamp.tche.br;

8. Câmpus Universitário de São Gabriel: Portaria nº 90, de 28/02/1990 do Ministro de Estado da Educação – D.O.U. de 15/07/1992 – End. Corredor da Reúna – BR 290 – Km 422 - São Gabriel, RS - 97300-000, telefone: (55) 3232-1629, e-mail: urcamp@sg.urcamp.tche.br

A administração superior da URCAMP é constituída:

- Reitora: Lia Maria Herzer Quintana
- Vice-reitora: Núbia Juliani
- Pró-reitora Acadêmica: Virginia Dreux
- Pró-reitor Administrativo: Aurelino Brites Rocha
- Pró-reitora de Inovação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão: Elisabeth Drumm
- Pró-Reitor do Câmpus Universitário de Alegrete: Julio Otaran
- Pró-Reitor do Câmpus Universitário Caçapava do Sul: João Cleber de Souza Lopes
- Pró-Reitor do Câmpus Universitário Dom Pedrito: José Leonardo de Souza Castilho
- Pró-Reitor do Câmpus Universitário de Sant'Ana do Livramento: Iara Cristine Brum Lappe
- Pró-Reitoria do Câmpus Universitário de São Borja e Extensão de Itaqui: Dilossane Vargas da Silva
- Pró-Reitoria do Câmpus Universitário de São Gabriel: Hélio Lemos Menna

CONSELHO DA FAT

- Presidente: Derli João Siqueira da Silva
- Vice-presidente: José Lobato Bongers

CONSELHO DIRETOR CONSELHO DE CURADORES

- Presidente: José Carlos Lucena da Rosa

A URCAMP comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, é um bem público que se constitui como lugar de exercício da consciência crítica, no qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e sua organização política, social e econômica. Neste sentido, a URCAMP, inserida no programa das universidades no Brasil, vem procurar minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, viabilizando o desenvolvimento regional e buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

- A MANTENEDORA

A Instituição Mantenedora Fundação Átilla Taborda/FAT, situada na Avenida Tupy Silveira nº. 2099, no município de Bagé/ RS, com CEP nº 96400-110, Telefone: (53) 3242-8244, Fax: (53) 3242-8898, e-mail: fat@urcamp.tche.br, com home-page: <http://www.urcamp.tche.br>, mantém a Universidade da Região da Campanha, doravante denominada URCAMP.

A forma de constituição jurídica está assim organizada: A Fundação Átilla Taborda, mantenedora da URCAMP, é uma instituição de direito privado cujo ato constitutivo encontra-se registrado no livro III do Registro de Sociedades Civas a fls. 257, sob número de ordem 365, em 13 de janeiro de 1969, do Cartório de Títulos e Documentos da Comarca de Bagé.

A Fundação Átilla Taborda é uma Instituição comunitária, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira e tem como finalidade manter a Universidade da Região da Campanha, bem como órgãos ou setores de apoio.

A Fundação Átilla Taborda não tem fins lucrativos, empregando seus bens, rendas e contribuições no atendimento de suas finalidades. É administrada pelo Presidente da Mantenedora-FAT, por Assembléia Geral, um Conselho Diretor e um Conselho de Curadores. Fundamenta-se no Estatuto registrado na Procuradoria Jurídica das Fundações sob Nº 12598.

Nome: FUNDAÇÃO ÁTILA TABORDA - FAT

CNPJ: 87.415.725/0001-29

Endereço:

AV. Tupy Silveira, 2099 - Centro - Bagé/RS

CEP: 96400-110 Caixa Postal: 141

Telefone: 0XX(53) 3242.82.44

FAX: 0XX (53) 3242.88.98

- BASE LEGAL DA MANTENEDORA

- Ato/ Data de Criação: 13 de janeiro de 1969
- Personalidade Jurídica: Instituição de Direito Privado
- Registro Público: Primeiro Tabelionato, livro nº 323 fls. 55 – nº 8195 - Registro nº 14278, fls. 168 e 169 do livro 18 do Cartório de Registros Especiais, Cartório de imóveis nº 66443, fls. 39 do livro 3BB.
- Dependência Administrativa: Particular
- Declaração de utilidade Pública
- Municipal: Lei nº 1700, de 05.06.1972
- Federal: Decreto nº 69822 de 22.12.1971
- Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos: Registro no CNAS nº 201.530.71.001
- Certificado de Entidade Cultural: Secretaria de Educação e Cultura/ Conselho Estadual e Cultura/ RS- Registro nº 18, de 30.04.86.
- Ato/ Data de Aprovação do Estatuto: Estatuto aprovado pelo Procurador Geral da Justiça, após alterações, pelas Portarias nº 04, de 05.03.1985 e nº 91, de 16.11.1992.

- A MANTIDA

A Universidade da Região da Campanha - URCAMP é uma instituição de caráter comunitário e filantrópico, mantida pela Fundação Átilla Taborda – FAT, localizada na Região da Campanha e Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, estruturada em um sistema multicâmpus com o objetivo de alavancar o desenvolvimento regional, pela produção do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, voltada à formação integral dos indivíduos.

Nome: Universidade da Região da Campanha – URCAMP

Endereço/Câmpus Sede - Bagé

AV. Tupy Silveira, 2099 – Centro - Bagé/ RS

CEP: 96400-110 Caixa Postal: 141

Fone: 0XX(53) 3242.82.44

Fax: 0XX (53) 3242.88.98

E-mail: urcamp@urcamp.tche.br

Home Page: <http://www.urcamp.tche.br>

- BASE LEGAL DA MANTIDA

- Ato de reconhecimento: Portaria Ministerial e Regime Geral: Resolução CONSUN nº 07/2000 de 25/08/2000
- Aprovado pelo Parecer CNE/CES 30/2002. Portaria MEC 1481 de 15/5/2002 D.O.U. 16/5/02 052, de 16.02.1989.

- PERFIL E MISSÃO DA UNIVERSIDADE

- Compromisso Institucional

Promover o desenvolvimento da Região da Campanha e da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul.

- Missão

Produzir e socializar o conhecimento para a formação de cidadãos que contribuam para o desenvolvimento da sociedade.

- Visão

Até 2017, ser uma Universidade de referência para a comunidade interna e externa, pela liderança nas ações dirigidas ao desenvolvimento sustentável na sua região de abrangência.

- Princípios

Autonomia: o princípio de autonomia na URCAMP pontua-se em dois âmbitos: amplo e restrito. No primeiro, define o agir da Instituição de forma

autônoma no ensino, na pesquisa e na extensão, com base na missão, na visão, nos objetivos e valores institucionais e de acordo com as prerrogativas que a legislação estabelece para as universidades. No sentido restrito ou específico, compreende o agir das pessoas de forma livre e visa à autonomia de um indivíduo para tomar suas próprias decisões, com base na razão. Ainda, nesse âmbito, busca-se uma pessoa que aprenda a organizar-se com fontes de informação e conhecimento para construir um saber ligado aos seus próprios objetivos e, ainda, agir com independência na busca de novos conhecimentos que lhes permita produzir, transformar e recriar.

Diversidade: a composição da URCAMP advém de uma diversidade histórica, territorial e social, expressa através das etnias, culturas, valores, crenças e das características singulares de cada campus. A diversidade, em suas múltiplas formas, permeia o contexto das relações sociais e possibilita que todas as pessoas sejam tratadas com equidade, dignidade e imparcialidade. Valor relevante à sociedade, à educação e ao conhecimento, a diversidade constitui-se, também, como fundamento basilar à formação de um mundo plural e cidadão.

Sustentabilidade: atuar de forma sustentável, a partir de valores éticos, contribuindo para a manutenção das futuras gerações, ao enfrentar desafios locais e globais, no âmbito social, cultural, econômico, tecnológico e ambiental. Uma universidade sustentável, parte do princípio que precisa estar pronta às constantes mudanças, adaptando-se a si própria e à dinâmica apresentada pela sociedade.

Transparência: nortear as relações internas e externas e as ações de gestão, com honestidade, caracterizada pelo caráter, honradez e dignidade, com foco na verdade, promovendo a prestação de contas de forma pública (comunicação dialogada), bem como um ambiente gerador de consciência crítica.

Renovação e transformação: atuar com flexibilidade frente aos desafios em busca de novos conhecimentos, valorizando a inovação, a criatividade e o empreendedorismo.

Democracia: zelar pelo direito de liberdade de expressão através da tolerância à diversidade de ideias, dando condições para que a comunidade acadêmica possa exercer seu dever de contribuir na tomada de decisão ao expressar sua opinião através de seus representantes eleitos (legais ou legítimos) na busca de cooperação mútua e do consenso.

Comprometimento: desenvolver ações em prol de uma instituição comprometida com os resultados, tendo responsabilidade e atitude nos processos de gestão tanto acadêmicos como administrativos.

2.13.4 Campus Universitário de Dom Pedrito/RS

O Campus da Urcamp em Dom Pedrito está matriculado no registro de imóveis, sob nº 13.039. Em termos oficiais, a proposta para a instalação do Ensino de 3º Grau em Dom Pedrito, foi apresentada em agosto de 1978. A partir daí, foi criado um grupo de trabalho composto por lideranças e forças vivas da comunidade, como uma comissão liderada pelo LIONS CLUB e Poder Executivo, composta pelo Prefeito da época, Dr. José Caminha Coelho Leal, Secretária da SMEC, Professora Marília de Alencastro Maia e outras autoridades locais com o intuito de manter contatos com a então FAT/FUnBa, em Bagé, no sentido de estabelecer formas e meios para a concretização da instalação de uma Extensão de Ensino Superior.

Foi criada, posteriormente, a Associação Pró-Ensino Superior em Dom Pedrito, constituída por vários segmentos da comunidade local, no qual elaborou e encaminhou ao MEC um Projeto pedindo autorização para que se instalasse uma extensão universitária, conforme Protocolos nºs 5351 de 14/08/1978, da Delegacia do MEC do Rio Grande do Sul e 229492/78, do Ministério da Educação e Cultura em Brasília.

Em novembro de 1985 foi encaminhado à Brasília o Projeto denominado “Proposta de Implantação do Ensino Superior em Dom Pedrito”, no qual foi entregue ao Ministro Marco Maciel, titular do MEC, na época.

Sessenta dias após, foi criado e instalado em Dom Pedrito, no dia 04 de março de 1986, um Campus Aproximado da FAT/Funba.

Em termos de ensino superior foi criado pela Universidade da Região da Campanha, em 1986, o Câmpus Universitário de Dom Pedrito, situado na BR-293, onde se concentram, hoje, todas as atividades educacionais e administrativas da instituição. O Ensino Superior, atualmente, mantém os Cursos de Administração (1), Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação (2), História (3), Pedagogia (4) e Tecnólogo em Gestão Ambiental (5) no período noturno. E no período diurno o Câmpus possui o Colégio de 2º Grau pela parte da manhã e o Técnico em Informática à tarde.

3 METODOLOGIA

Sob o ponto de vista da finalidade, a presente pesquisa, segundo Malhotra (2012) se caracteriza como uma pesquisa aplicada que busca solucionar problemas específicos através da aplicação prática gerada pela introdução de novos conhecimentos relacionados aos referidos problemas. Quanto aos objetivos, o caráter da pesquisa é exploratório, pois se tem a intenção de fazer com que o problema seja o mais aparente possível, aproveitando-se da maior familiaridade do pesquisador com o fenômeno estudado (GIL, 2010).

A pesquisa apresenta também característica quantitativa, bibliográfica e documental. Para Richardson et al. (1999 apud MARCONI; LAKATOS, 2011), no tipo quantitativo os dados e informações são coletadas e tratadas, utilizando-se sua expressão numérica, amostras, técnicas estatísticas, etc.,.

Na pesquisa bibliográfica, segundo Marion, et al. (2010) busca-se destacar a evolução do conhecimento em relação a um determinado tema. A expressão pesquisa bibliográfica é um processo no qual se evidencia a revisão de literatura. Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica possui uma grande vantagem que é fazer com que o investigador tenha uma abrangência muito maior dos fenômenos analisados. Esse aspecto se torna vantajoso quando o problema de pesquisa demanda dados muitos disseminados pelo espaço.

E, quanto a pesquisa documental, obtêm-se dados em todo e qualquer fonte, desde que ela seja interna à organização e que forneça subsídios para a investigação que se pretenda fazer (GIL, 2010).

Também é empregado na pesquisa o método de estudo de caso que de acordo com Gil (apud LACERDA et al., 2009), destina-se a possibilitar a descoberta de subsídios empíricos implícitos em processos atuais, visando a construção de propostas de intervenção.

Na concepção de Acevedo e Nohara (2013), o estudo de caso caracteriza-se pela análise de um objeto ou um grupo de objetos, os quais podem ser organizações ou indivíduos. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que se utiliza de planejamento, de procedimentos de coleta de dados e de análise. É um ensaio que se preocupa com questões do tipo como e por que; que se concentra em acontecimentos contemporâneos; e que não exige controle sobre

eventos comportamentais, ou seja, não há manipulação de variáveis independentes como na pesquisa experimental.

Segundo Lacerda et al. (2009), o estudo de caso pode ser utilizado para a construção de teorias. Como é uma técnica que busca explicar e entender um determinado fenômeno, ela possibilita o aparecimento de teorias. Einsenhardt (1989, apud LACERDA et al., 2009) apresenta a elaboração de diversas teorias a partir de estudos de casos. Para Ellram (1996, apud LACERDA et al., 2009) o estudo de caso pode ser utilizado para pesquisar um determinado assunto ou problema e conhecê-lo profundamente, explicar e relatar um fenômeno.

3.1 ASPECTOS TÉCNICO-OPERACIONAIS

Como providência principal para alcançar os objetivos da pesquisa foi desenvolvido um sistema gerencial denominado *ECONO MANAGER* voltado para a gestão de custos com a possibilidade de ser aperfeiçoado e adaptado à realidade de cada Câmpus da Universidade levando em consideração as suas particularidades, como também podendo ser integrado a todo o âmbito da Universidade, pois a linguagem estruturada de consulta (SQL) utilizada para manipulação de dados é universal, por ser a mais utilizada e confiável no quesito de segurança da integridade dos dados.

A SQL é uma linguagem de banco de dados abrangentes, ela possui comandos para definição de dados, consultas e atualizações. Assim, ela tem ambas as DDL² e DML³. Além disso, tem funcionalidades para a definição de visões (views) no banco de dados, afim de especificar a segurança e as autorizações para as definições de restrições de integridade e de controles de transação (ELMASRI; NAVATHE, 2005, p. 149).

² DDL – Data Definition Language: é a linguagem adotada para a criação das estruturas de armazenamento de dados, é composta por comandos para a criação de entidades relacionais, como: tabelas (relações); visões (views) que são relações ou um conjunto de relações “pré-filtrado”, também são chamadas de tabelas virtuais; regras de integridade referencial (constraints); índices. Disponível em: <http://www.sirc.unifra.br/artigos2006/SIRC-Artigo25.pdf>. Acesso em 04 mar. 2015.

³ DML – Data Manipulation Language: São as operações que permitem a manipulação de dados. Entende-se por manipulação de dados, as operações de inserção, alteração, exclusão e extração de informações. Disponível em: <http://www.sirc.unifra.br/artigos2006/SIRC-Artigo25.pdf>. Acesso em 04 mar. 2015.

A programação do sistema foi realizada por Fábio Josende Paz, professor da Instituição e pelo aluno do Curso Técnico em Informática Pedro Roque, que teve papel preponderante no desenvolvimento do sistema.

O sistema construído possibilita identificar os reais custos incorridos no Câmpus de Dom Pedrito/RS; e demonstrar a contribuição de cobertura dos cursos e sua margem de contribuição.

Quanto ao procedimento de cálculo utilizado, o trabalho foi baseado no método de custeio por absorção em que todos os custos sejam eles diretos ou indiretos, variáveis ou fixos, são imputados na sua integralidade aos produtos ou serviços produzidos (OLIVEIRA; PEREZ JR, 2012). Assim, os custos diretos foram incorporados diretamente aos produtos/serviços; e os indiretos foram alocados por intermédio de um processo de rateio.

Esse critério de cálculo leva em conta que os custos fixos, independentemente de serem diretos ou indiretos, são rateados de acordo com os critérios estabelecidos pela instituição, atendendo e priorizando o ambiente no qual está inserida e levando em consideração suas particularidades

Outro ponto a ser destacado e de grande relevância para o estudo aqui desenvolvido e que foi primordial para a escolha do critério de cálculo empregado, no qual baseando-se na suposta interligação do *Econo Manager* ao sistema da Universidade, adotou-se o método de custeio por absorção por poder ser integrado à contabilidade, fornecendo informações mais precisas e acuradas no que tange aos custos, sendo um importante instrumento para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados.

O cálculo da contribuição de cobertura é de suma importância para o processo de tomada de decisão pelos gestores. Outro indicador muito importante nesse processo é a análise de sensibilidade.

A sensibilidade de contribuição de cobertura, S , a um componente qualquer de custo ou receita, z , como sendo a relação entre a taxa de variação da contribuição de cobertura, ΔCc , à taxa de variação do componente z , Δz : (LUCHESSA; MACHADO, 2011, p. 120)⁴.

⁴ $S (Cc/z) = \frac{\Delta Cc}{\Delta z}$

4 RESULTADOS

4.1 DEFINIÇÃO DO SIG/URCAMP

Catelli e Guerreiro (1993, p. 8 apud MURARO et al., 2007, p. 49) afirmam que na avaliação de uma atividade, a informação de quanto custa uma atividade é muito pobre. A informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

A proposta deste trabalho visa oferecer um modelo de sistema que possa gerenciar de forma mais efetiva os custos do Câmpus Universitário de Dom Pedrito/RS, apurando os resultados econômicos e possibilitando assim que os gestores possam ter uma visão mais abrangente sobre a gestão operacional econômica e financeira de suas unidades de negócios.

Portanto, foi desenvolvido um sistema denominado *ECONO MANAGER* que tem como grande finalidade subsidiar os gestores do Câmpus de Dom Pedrito/RS com informações relacionadas a custos, especificamente no que se refere a análise da margem de contribuição de seus produtos/serviços, auxiliando assim na tomada de decisão.

A partir do modelo proposto fica à disposição dos gestores da Universidade a implantação dessa ferramenta com os ajustes e os aperfeiçoamentos que se fizerem necessários bem como a integralização ao próprio sistema da IES.

Abaixo apresenta-se os atores principais do sistema e seus privilégios:

Administrador: É o usuário responsável pelo gerenciamento dos níveis de privilégio de cada usuário e da manutenção da integridade do sistema.

- Pró-Reitor: É o usuário responsável por todo o sistema, tendo todos os privilégios possíveis, tanto a nível acadêmico como administrativo. Também possui poderes para limitar o acesso dos demais atores coordenadores a determinados campos do sistema no âmbito acadêmico e administrativo.

- Coordenador Acadêmico: Ator responsável pelo gerenciamento e coordenação acadêmica de todos os cursos de nível superior e de ensino médio.

- Coordenadores de Cursos: Atores responsáveis pelo gerenciamento de seus respectivos cursos.

Definidos os atores e suas atribuições segue abaixo os requisitos funcionais descritos por cada ação do sistema:

[01] EFETUAR LOGIN/LOGOFF

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite o acesso dos usuários ao programa, onde todos os usuários são mantidos pelo administrador do sistema, a qual fornece manutenção.

[02] MANTER ALUNOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégio, manter (cadastrar, alterar, excluir) os alunos do Câmpus.

[03] PESQUISAR ALUNOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários Pró reitor e coordenador acadêmico, realizarem pesquisas na tabela de alunos do Câmpus.

[04] MANTER CURSOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários Pró reitor e coordenador acadêmico, manterem os cursos do Câmpus (adicionar, alterar, excluir).

[05] PESQUISAR CURSOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários Pró reitor e coordenador acadêmico, pesquisarem os cursos do Câmpus.

[06] MANTER TURMAS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, manterem (adicionar, alterar, excluir) as turmas do Câmpus.

[07] PESQUISAR TURMAS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, pesquisar as turmas do Câmpus.

[08] MANTER FUNCIONARIOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite ao usuário Pró reitor, manter os funcionários do Câmpus (adicionar, alterar, excluir).

[09] PESQUISAR FUNCIONARIOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite ao usuário Pró reitor, pesquisar os funcionários do Câmpus.

[10] MANTER PROFESSORES

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, manter os professores do Câmpus (adicionar, alterar, excluir).

[11] PESQUISAR PROFESSORES

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, pesquisar os professores do Câmpus.

[12] GERIR CARGA HORÁRIA DOS PROFESSORES

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, ajustar corretamente a porcentagem de horas/aula dos professores do Câmpus.

[13] GERIR CARGA HORÁRIA DOS FUNCIONARIOS

Prioridade: Essencial

Descrição: Requisito que permite aos usuários com privilégios, ajustar corretamente a porcentagem de horas trabalhadas dos funcionários do Câmpus.

4.1.1 Tecnologias Utilizadas na Implementação do Econo Manager

Durante todo o processo de planejamento do programa optou-se por desenvolver um sistema de fácil compreensão e implementação e que trouxesse resultados eficazes atendendo as necessidades em questão. A seguir são detalhadas todas as linguagens e tecnologias empregadas no desenvolvimento deste sistema.

4.1.1.1 Visual Basic

Os computadores não compreendem inglês. Nem mesmo compreendem BASIC, a linguagem de computador na qual o Visual Basic é baseado. Eles compreendem somente uma coisa: a linguagem de máquina, que é inteiramente composta de números. Linguagens de computador como BASIC permitem que as pessoas escrevam programas em uma linguagem do tipo inglês, que um interpretador BASIC transforma em linguagem de máquina para que o computador possa compreendê-la (WALNUM, 1999, p. 5).

Segundo Walnum (1999) os programas em Visual Basic são linguagens para auxiliar as pessoas a verificarem o quão as máquinas se utilizam de números. Com o Visual Basic vários números são substituídos por símbolos e palavras com o intuito de facilitar sua compreensão permitindo também que o programador consiga reunir visualmente a janela de um programa de partes em uma caixa de ferramenta.

O Visual Basic é uma linguagem agradável, devido ao seu ambiente visual. Grande parte do trabalho de construir um programa para Windows em Visual Basic exige a utilização da técnica de arrastar e soltar aplicada a objetos gráficos a partir de uma caixa de ferramentas que os contém. Um programa para Windows aparece diante de seus olhos à medida que você adiciona os objetos. O Visual Basic é uma das primeiras linguagens de programação a incorporar um verdadeiro ambiente WYSIWG⁵ (PERRY, 1999, p.1).

4.1.1.2 Banco de Dados

Segundo Elmasri e Navathe (2005) o crescimento volumoso na utilização de computadores nos dias atuais é reflexo do impacto que os bancos de dados e suas tecnologias estão provocando. É exequível afirmar que esse impacto representa um papel preponderante em diversas áreas, sejam elas de negócio, comércio eletrônico, medicina, engenharia, ciências da informação, etc.

⁵ É um acrônimo da expressão em Inglês "*What You See What You Get*", cuja tradução remete a algo como: "O que se vê é o que será impresso". Significa a capacidade de um programa de computador de permitir que um documento, enquanto manipulado, tenha a mesma aparência de sua utilização, quando publicado.

Um Banco de Dados é uma coleção de dados relacionados. Os dados são fatos que podem ser gravados e que possuem um significado implícito. Por exemplo, considere nomes, números telefônicos e endereços de pessoas. Esses dados podem ser escritos em uma agenda de telefone ou em um computador, por meio de programas como o Microsoft Access ou Excel. Essas informações são uma coleção de dados com um significado implícito, conseqüentemente um banco de dados (ELMASRI; NAVATHE, 2005, p 4). Para Laudon e Laudon (2007, p. 139) banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados entre si que contêm registros sobre pessoas, lugares ou coisas.

Segundo Elmasri e Navathe (2005) um banco de dados é programado e elaborado com dados buscando atender um objetivo pré-estabelecido. Tem um conjunto de usuários bem delimitados, possui algumas aplicações bem delineadas e leva em consideração os interesses de um grupo de usuários. Um banco de dados pode ter uma certa complexidade, de qualquer tamanho e ainda pode ser concebido manualmente ou automatizado.

Dentro do contexto de automação, ainda segundo Elmasri e Navathe (2005, p. 4) conceitua um sistema gerenciador de banco de dados (SGBD) como uma coleção de programas que permite aos usuários criar e manter um banco de dados. O SGBD é, portanto, um sistema de software de propósito geral que facilita os processos de definição, construção, manipulação e compartilhamento de bancos de dados entre vários usuários e aplicações. A definição de um banco de dados implica especificar os tipos de dados, as estruturas e as restrições para os dados a serem armazenados em um banco de dados.

4.1.1.3 Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (MYSQL)

O nome SQL (Structured Query Language – Linguagem Estruturada de Consulta) explica sua finalidade. Não é uma linguagem de programação de computadores especificamente criada para desenvolver sistemas, como são as linguagens PASCAL, C, BASIC, COBOL, MODULA-2, LUA (linguagem brasileira <http://www.lua.org/potugues.html>), entre outras. É tão somente uma linguagem declarativa utilizada para facilitar o acesso a informações (por meio de consultas, atualizações e manipulações de dados) armazenadas em banco de dados relacional (MANZANO, 2010, p. 16).

Para Manzano (2010) um banco de dados relacional tem a capacidade de reunir dados e informações em tabelas no qual são compostas por linhas que são seus registros e por colunas que são seus campos. Hoje em dia os SGBD que estão disponíveis no mercado são ferramentas baseadas em banco de dados relacional.

Para Schwartz et. al (2009, p. 1)

a arquitetura do MySQL é muito diferente da de outros servidores de banco de dados e é útil para uma grande variedade de objetivos. MySQL não é perfeito, mas é flexível o suficiente para trabalhar bem em ambientes muito exigentes, como aplicações em web. Ao mesmo tempo, MySQL pode potencializar aplicações embutidas, depósitos de dados, indexação de conteúdo e software de distribuições, sistemas redundantes altamente disponíveis, processamento de transação on line (OLTP), e muito mais.

Portanto segundo Manzano (2010) diversas organizações, pessoas ou entidades estão se utilizando do MySQL, pois é um servidor que transmite confiança, pois é rápido e de fácil utilização, podendo ser aplicado com grandes bancos de dados e com aplicações também voltadas para a internet. Também leva-se em consideração todo o seu sucesso a fácil integração com a linguagem de script PHP que é uma linguagem muito utilizada para o desenvolvimento de aplicações web embutível dentro do HTML.

O programa MySQL é um sistema de gerenciamento de banco de dados relacional que utiliza linguagem de consulta estruturada SQL como interface de acesso e extração de informações do banco de dados em uso. O MySQL é um dos sistemas de gerenciamento de bancos de dados mais populares e usados no mundo. É rápido, multitarefa e multiusuário (MANZANO, 2010, p.19).

4.1.1.4 Diagrama Entidade Relacionamento

A técnica de modelagem de dados mais difundida e utilizada é a abordagem entidade-relacionamento (ER). Nesta técnica, o modelo de dados é representado através de um modelo entidade-relacionamento (modelo ER). Usualmente um modelo ER é representado graficamente, através de um diagrama entidade-relacionamento (DER). A abordagem ER foi criada em 1976 por Peter Chen. Ela pode ser considerada como um padrão de fato para a modelagem

conceitual. Mesmo as técnicas orientadas a objetos que tem surgidos nos últimos anos baseiam-se nos conceitos da abordagem ER (HEUSER, 1998, p. 10).

Segundo Araújo (2008) modelo entidade - relacionamento é um modelo de alto nível, independente do SGBD (Sistemas Gerenciadores de Bancos de Dados), que representa o problema a ser modelado.

Para Heuser (1998) a definição de abordagem entidade-relacionamento nada mais é do que o próprio conceito de entidade, no qual podemos definir como um conjunto da realidade a ser modelada. Sendo assim, como a principal finalidade de um modelo entidade-relacionamento é modelar de forma abstrata um banco de dados, o objeto de interesse é manter aquelas informações que são de maior interesse.

Já em termos conceituais, Heuser (1998) diz que o relacionamento além de delimitar de forma bem clara quais os objetos se deseja obter e manter informados, o DER deve aceitar a especificação das propriedades dos objetos que serão armazenados no BD. Portanto, o relacionamento é um conjunto de associações entre entidades.

Segundo Korth et al. (2006 apud ARAUJO, 2008, p. 35) os tipos utilizados na modelagem são:

- Um-para-um (1:1): uma instância em "A" está associada com no máximo uma instância em "B", e uma instância em "B" está associada com no máximo uma instância em "A";
- Um-para-muitos (1:n): uma instância em "A" está associada a qualquer número de instâncias em "B", e uma instância em "B", todavia, pode estar associado à no máximo uma instância em "A";
- Muitos-para-muitos (n:n): uma instância em "A" está associada a qualquer número de instâncias em "B" e vice-versa. Alguns autores preferem chamar esta cardinalidade de m:n, por considerar que podem representar valores diferentes.

4.1.1.5 Dicionário de Dados

Segundo Reyes et al. (2000, apud COELHO, 2006 p. 21), um dicionário de dados é uma descrição de características e atributos relevantes para um projeto ou trabalho em particular. É usado para o armazenamento das informações no levantamento do projeto, também para o controle da coleta de objetos e suas

características e atributos. É formado por uma lista de características a serem coletadas. Cada característica possui uma lista de atributos que a descrevem. O dicionário organiza a coleta de dados a ser feita durante o levantamento.

Ainda segundo os autores mencionados acima, todas as tabelas do sistema devem ser cadastradas no dicionário, ou seja, para cada coluna de uma tabela será delimitado o tamanho que o campo deverá aparecer na página, se vai haver alguma descrição antes do campo, se terá uma ordem que o campo irá aparecer na página, se o campo é somente do tipo leitura onde não há a possibilidade de alterar o seu conteúdo.

4.1.1.6 Diagrama Use Case (Caso de Uso)

Casos de uso segundo Larman (2005) é uma descrição em texto, extensivamente aproveitada para encontrar e registrar requisitos⁶. Já para Melo (2010, p. 56) os UC descrevem uma sequência de ações que representam um cenário principal (perfeito) e cenários alternativos, com o objetivo de demonstrar o comportamento de um sistema (ou parte dele), através de interações entre atores.

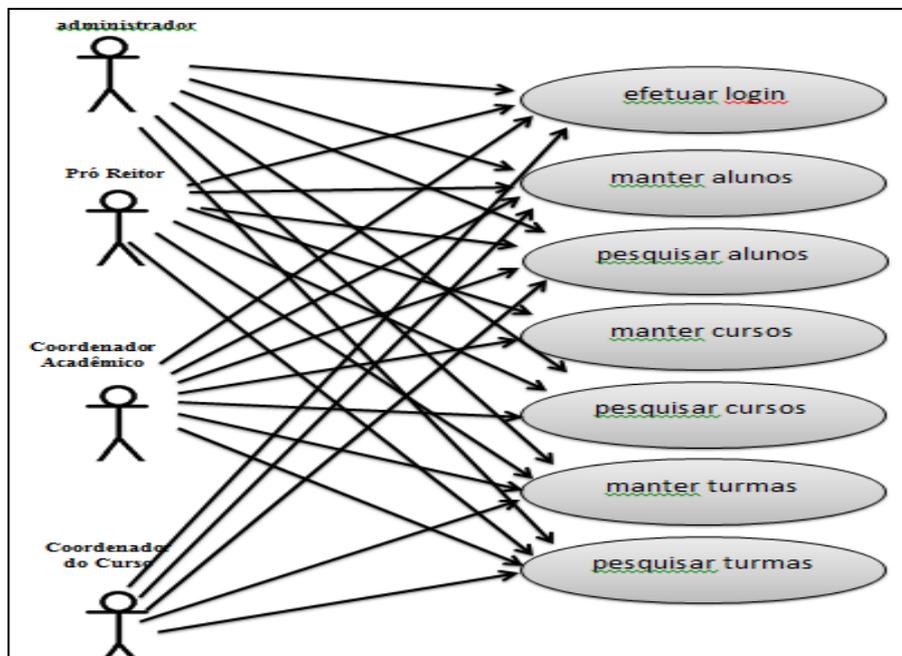


Figura 8: Diagrama (1). Lista de Requisitos Funcionais Administrador, Pró reitor, Coord. Acadêmico, Coord. de Curso

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada na UML

⁶ Requisitos segundo Ramos (2006, p. 32) é uma funcionalidade ou condição que o sistema deve possuir. Para identificá-los adequadamente, é aplicado um conjunto de técnicas para obter a percepção detalhada daquilo que o sistema deve efetuar.

O diagrama 1 da figura (8) apresenta os requisitos comuns aos atores Pró-reitor, Coordenador Acadêmico e Coordenador de Curso, referente a estrutura dos cursos, turmas e alunos.

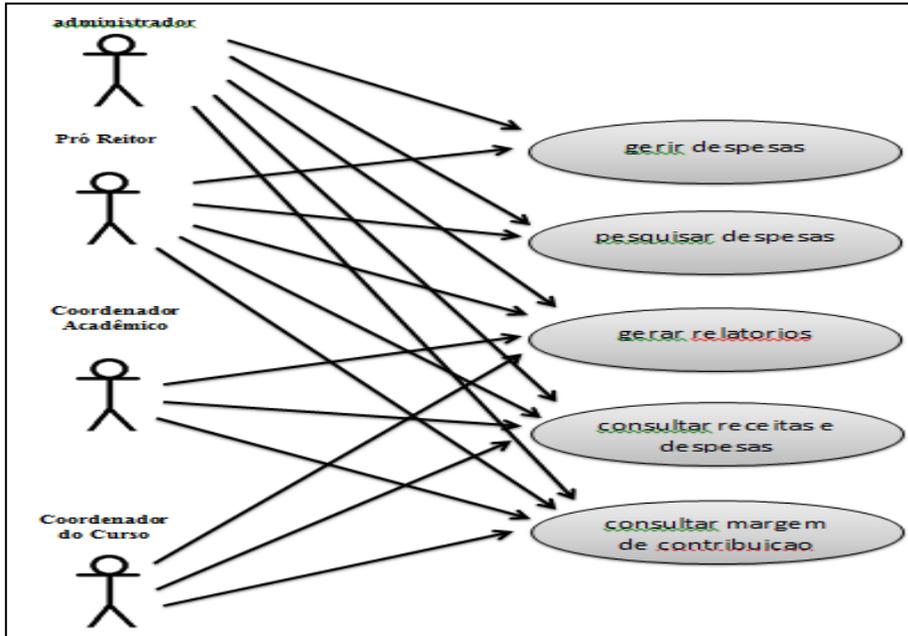


Figura 9: Diagrama (2). Lista de Requisitos Funcionais Administrador, Pró reitor, Coord. Acadêmico, Coord. de Curso

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada na UML

Já o diagrama 2 da figura (9) apresenta os requisitos comuns aos atores Pró reitor, Coordenador Acadêmico e Coordenador de Curso, referente a estrutura do quadro de funcionários e professores do Câmpus.

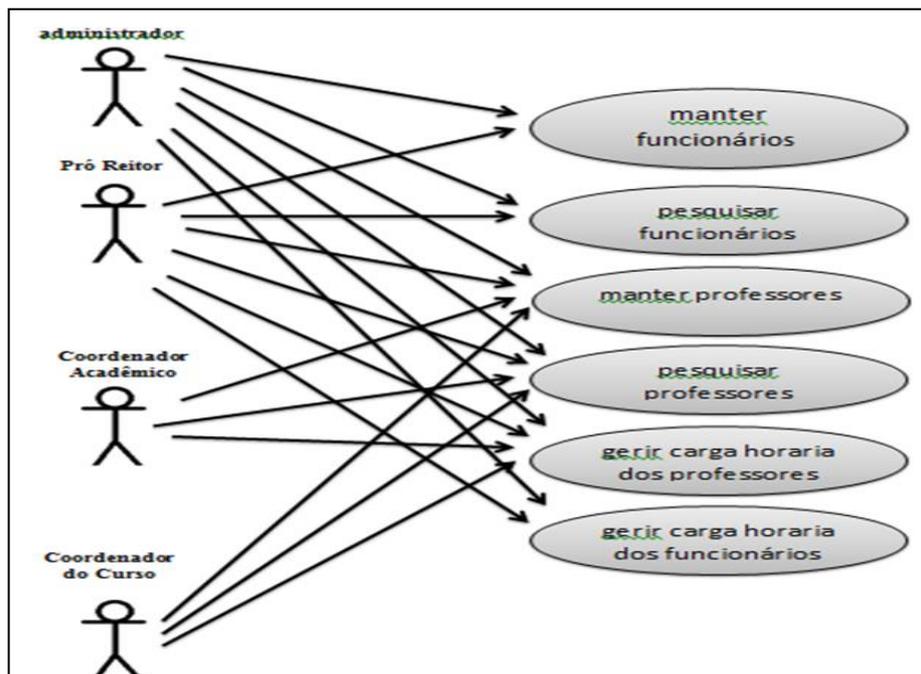


Figura 10: Diagrama (3). Lista de Requisitos Funcionais Administrador, Pró Reitor, Coord. Acadêmico, Coord. de Curso

Fonte: Elaborada pelo autor, baseada na UML

E em relação ao diagrama 3 da figura (10) apresenta-se aqui os requisitos comuns aos atores Pró reitor, Coordenador Acadêmico e Coordenador de Curso no que diz respeito ao gerenciamento econômico-financeiro.

A seguir, apresenta-se os atores do sistema e a lista dos requisitos funcionais.

Lista de Requisitos Funcionais	Administrador	Pró Reitor	Coord. Acadêmico	Coord. De Curso
Propriedade de Acesso				
Efetuar login	✓	✓	✓	✓
Manter alunos	✓	✓	✓	✓
Pesquisar alunos	✓	✓	✓	✓
Manter cursos	✓	✓	✓	✗
Pesquisar cursos	✓	✓	✓	✗
Manter turmas	✓	✓	✓	✓
Pesquisar turmas	✓	✓	✓	✓
Manter funcionários	✓	✓	✗	✗
Pesquisar funcionários	✓	✓	✗	✗
Manter professores	✓	✓	✓	✓
Pesquisar professores	✓	✓	✓	✓
Gerir carga horaria dos professores	✓	✓	✓	✓
Gerir carga horaria dos funcionários	✓	✓	✗	✗
Gerir despesas	✓	✓	✗	✗
Pesquisar despesas	✓	✓	✗	✗
Gerar relatórios	✓	✓	✓	✓
Consultar receitas e despesas	✓	✓	✓	✓
Consultar margem de contribuição		✓	✓	✓

Figura 11: Lista de Requisitos Funcionais e Atores do Sistema
Fonte: Elaborada pelo autor, baseada na UML

4.2 TELAS DO SISTEMA

Os resultados deste trabalho serão aqui demonstrados por figuras que correspondem às telas de computador, onde será visualizado o acesso ao sistema e as suas particularidades. Todos os itens que aparecem cadastrados são apenas ilustrativos, passando apenas uma visão de como as informações poderão ser visualizadas, começando pela tela do sistema.

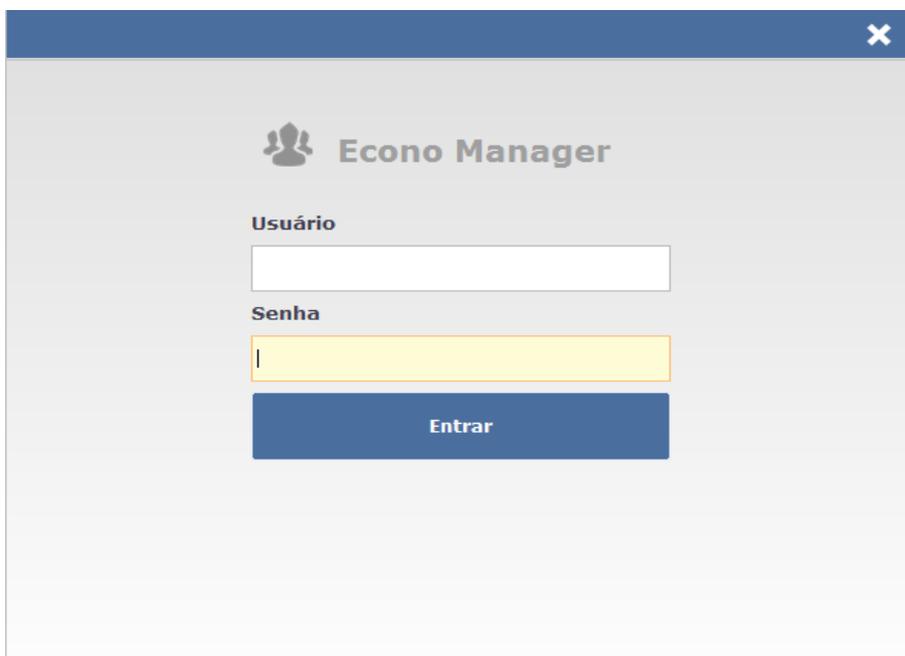
A imagem mostra uma janela de login para o sistema "Econo Manager". No topo da janela, há uma barra azul com um ícone de fechamento (X) no canto superior direito. O conteúdo principal da janela tem um fundo cinza claro. No centro, há um ícone de perfil de usuário e o texto "Econo Manager". Abaixo disso, há dois campos de entrada: "Usuário" (um campo branco) e "Senha" (um campo amarelo). Abaixo dos campos, há um botão azul com o texto "Entrar".

Figura 12: Tela Login do Usuário
Fonte: Elaborada pelo autor

A tela de Login do Usuário, figura (12) é projetada para assegurar o acesso de pessoas autorizadas, com suas devidas hierarquias e permissões de edição, visualização e cálculos que se apresentam disponíveis no programa. Consta de um campo para o nome do usuário e um campo para a senha respectiva garantindo a integridade e a qualidade das informações que são coletadas e utilizadas pelo sistema.



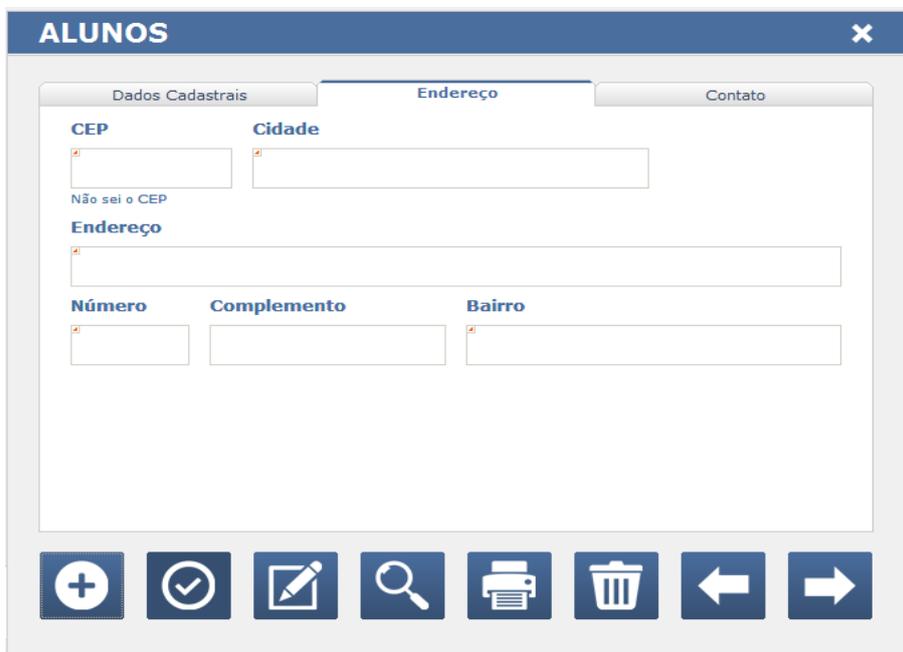
Figura 13: Tela Principal
Fonte: Elaborada pelo autor

Nesta tela principal, figura (13), pode-se selecionar o campo alunos, funcionários e professores, onde será possível efetuar cadastros e realizar consultas no banco de dados de suas respectivas propriedades. Nessa tela encontra-se também os campos onde são atribuídas as porcentagens de horas trabalhadas pelos funcionários e as porcentagens de horas/aulas ministradas pelos professores. Também encontra-se nessa tela o campo custos e despesas, onde serão efetuados os lançamentos em suas devidas categorias sendo suscetíveis também a simples consultas. E por fim, nessa tela encontramos o campo demonstrativo de resultados, onde visualiza-se a contribuição de cobertura e a margem de contribuição dos ensinos superior e médio.

Figura 14: Tela Alunos/Dados Cadastrais
Fonte: Elaborada pelo autor

Na primeira aba da tela da figura (14) pode-se realizar cadastro e consulta de alunos do campus, desde o ensino médio até o ensino superior, com a possibilidade de serem alterados seus dados, sempre que necessários. Todos os alunos podem ser pesquisados, ou ter suas informações cadastrais, endereço e contatos, impressos como uma ficha de aluno, ou mesmo deletar seus registros em algum caso específico.

Além dos dados cadastrais básicos a disposição nessa tela, consta também o tipo de ensino onde o sistema fornecerá a informação se é de nível médio ou superior. Caso o aluno seja do nível médio o campo curso não será necessário ser preenchido, passando diretamente para o campo turma e posteriormente aparecerá os valores totais referente ao bruto e líquido das mensalidades. Já para o cadastro de aluno em nível superior será necessário a seleção de qual curso de nível superior está matriculado e posteriormente a turma. Na sequência também se visualizará os valores totais referente às mensalidades.



A interface 'ALUNOS' possui uma barra de título azul com o texto 'ALUNOS' e um ícone de fechar. Abaixo, há três abas: 'Dados Cadastrais', 'Endereço' (selecionada) e 'Contato'. O formulário 'Endereço' contém os seguintes campos:

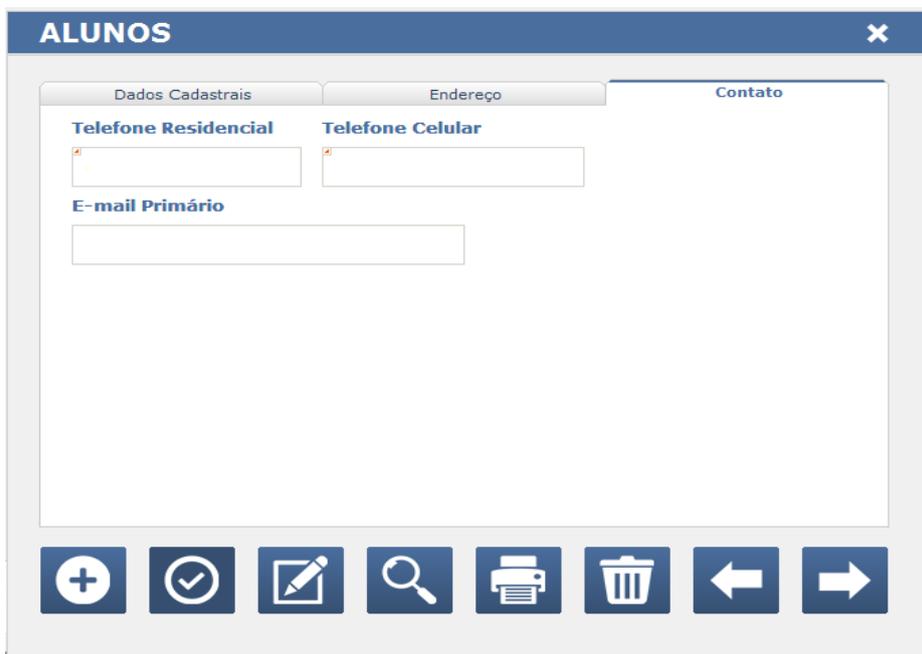
- CEP**: Campo de texto com máscara de CEP.
- Cidade**: Campo de texto.
- Endereço**: Campo de texto longo.
- Número**: Campo de texto.
- Complemento**: Campo de texto.
- Bairro**: Campo de texto.

Na base do formulário, há uma barra de ferramentas com os seguintes ícones: adicionar (+), confirmar (✓), editar (✎), pesquisar (🔍), imprimir (🖨️), deletar (🗑️), voltar (←) e avançar (→).

Figura 15: Tela Alunos/Endereços
Fonte: Elaborada pelo autor

Depois que se cadastrou os dados básicos do aluno, nesta outra aba da tela Alunos conforme a figura (15) cadastra-se as informações referentes ao

endereço residencial do aluno. Aqui também há a possibilidade de alteração nos dados cadastrais simples consulta ou atualização.



The screenshot shows a web application window titled "ALUNOS" with a close button (X) in the top right corner. Below the title bar, there are three tabs: "Dados Cadastrais", "Endereço", and "Contato". The "Contato" tab is currently selected. The form contains three input fields: "Telefone Residencial", "Telefone Celular", and "E-mail Primário". Each field has a small red error icon to its left. At the bottom of the form, there is a toolbar with eight icons: a plus sign (+), a checkmark (✓), a pencil (✎), a magnifying glass (🔍), a printer (🖨️), a trash can (🗑️), a left arrow (←), and a right arrow (→).

Figura 16: Tela Alunos/Contato
Fonte: Elaborada pelo autor

Após as anotações iniciais como cadastro e endereço, agora cadastra-se nessa aba da tela Alunos conforme a figura (16) as informações sobre como contatar o aluno mediante o registro de seu e-mail e seus telefones, sejam eles residencial ou celular como mostra a tela acima. Aqui também pode-se fazer alterações cadastrais.



The screenshot shows a web application window titled "FUNCIONÁRIOS" with a close button (X) in the top right corner. The form contains several input fields: "Nome" and "CPF" (top row); "Endereço" and "Função" (second row); "Email", "Telefone", and "Data Nasc." (third row); and "Salário Bruto" and "Salário Líquido" (bottom row). The "Salário Bruto" and "Salário Líquido" fields have a currency symbol "R\$" and "0,00" next to them. At the bottom of the form, there is a toolbar with eight icons: a plus sign (+), a checkmark (✓), a pencil (✎), a magnifying glass (🔍), a printer (🖨️), a trash can (🗑️), a left arrow (←), and a right arrow (→).

Figura 17: Tela Funcionários
Fonte: Elaborada pelo autor

Na tela Funcionários conforme a figura (17) apresenta-se as informações cadastrais referente aos funcionários do campus, como nome, cpf, endereço, função, e-mail, telefone, data de nascimento e salários bruto e líquido. Também aqui seus dados podem ser alterados ou excluídos do sistema bem como gerar relatórios.



The screenshot shows a web form titled "PORCENTAGENS DE HORAS TRABALHADAS" with a close button (X) in the top right corner. The form contains three input fields: "Nome funcionario", "Tipo de Ensino", and "Porcentagem de horas". Below these fields is a toolbar with eight icons: a plus sign, a checkmark, a pencil, a magnifying glass, a printer, a trash can, a left arrow, and a right arrow.

Figura 18: Tela Porcentagens de Horas Trabalhadas
Fonte: Elaborada pelo autor

Na tela de porcentagens de horas trabalhadas conforme a figura (18) seleciona-se o nome do funcionário, o tipo de ensino e cadastra-se a porcentagem de horas trabalhadas pelo funcionário. Se o mesmo estiver lotado nos dois tipos de ensino, cadastra-se duas vezes com suas respectivas porcentagens.



The screenshot shows a web form titled "PROFESSORES" with a close button (X) in the top right corner. The form is titled "Dados Cadastrais" and contains several input fields: "Nome", "CPF", "Endereço", "Telefone", "Email", "Data Nasc.", "Salario Bruto", and "Salario Líquido". Below these fields is a toolbar with eight icons: a plus sign, a checkmark, a pencil, a magnifying glass, a printer, a trash can, a left arrow, and a right arrow.

Figura 19: Tela Professores/Dados Cadastrais
Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tela Professores conforme a figura (19) registra-se as informações cadastrais como nome, endereço, CPF, telefone, e-mail, data de nascimento, salário bruto e líquido. Nessa tela pode-se consultar dados do professor, alterar dados se necessários, excluir registro, bem como gerar relatório.

The screenshot shows a web form titled "PORCENTAGENS DE HORAS/AULA". The form includes the following elements:

- Nome professor:** A text input field.
- Tipo de Ensino:** A dropdown menu.
- Curso:** A text input field.
- Turma:** A text input field.
- Porcentagem de horas/aula:** A text input field.
- Toolbar:** A row of seven icons: a plus sign (+), a checkmark (✓), a pencil (✎), a magnifying glass (🔍), a printer (🖨️), a trash can (🗑️), and left/right arrows (← →).

Figura 20: Tela Professores/Porcentagem de Horas/Aula
Fonte: Elaborada pelo autor

Nesta tela conforme a figura (20) registra-se os dados das porcentagens de horas/aula que o respectivo professor leciona no campus, divididos por tipo de ensino, cursos, e turmas, em uma ordem decrescente. Pode-se apurar através dessa forma o custo real deste profissional de acordo com a sua lotação, seja no ensino médio ou superior.

The screenshot shows a web form titled "CUSTOS E DESPESAS". The form includes the following elements:

- Grupo:** A dropdown menu.
- Valor:** A text input field containing "R\$ 0,00".
- Data de Pagamento:** A text input field with a calendar icon to its right.
- Histórico:** A scrollable list area.
- Toolbar:** A row of seven icons: a plus sign (+), a checkmark (✓), a pencil (✎), a magnifying glass (🔍), a trash can (🗑️), and left/right arrows (← →).

Figura 21: Tela Custos e Despesas
Fonte: Elaborada pelo autor

Na tela de Custos e Despesas conforme a figura (21) registra-se todas os custos e despesas fixas e variáveis relativas a determinados períodos, informando o grupo de contas à qual pertence, bem como seu valor, data de vencimento, data de pagamento e descrevendo o histórico do lançamento.

Figura 22: Tela Demonstrativos de Resultados
Fonte: Elaborada pelo autor

Através da Tela Demonstrativo de Resultados conforme a figura (22) pode-se averiguar os valores correspondentes já com seus respectivos resultados, como a contribuição de cobertura e a margem de contribuição que os tipos de ensino, cursos e turmas estão gerando para o campus, sendo realizada através de uma pesquisa refinada através das opções de selecionar o nível de pesquisa desde as turmas até o tipo de ensino, e pelo formato de pesquisa por data, que garante a precisão dos dados no intervalo de tempo pesquisado como meses, semestres e ano.

4.3 APLICAÇÃO DEMONSTRATIVO DO SIG/URCAMP

Admita-se para fins de demonstração uma suposta instituição de ensino superior oferecendo o curso de Bacharelado em Administração com duas turmas, sendo a turma A composta de 24 alunos e a turma B com 19 alunos. Considera-se que todos os alunos pagam suas mensalidades na sua integralidade.

Os demonstrativos de resultados das duas turmas A e B estão exemplificadas em duas telas como segue abaixo. Conforme os campos apresentados nessas telas, selecionou-se o tipo de ensino que se almejou analisar,

que na respectiva demonstração foi o de nível superior, selecionando em seguida o curso de Administração e logo após as turmas A e B. O período analisado foi de 01/01/2015 à 01/02/2015.

Após selecionar esses campos, clicou-se no ícone consultar onde o sistema extraiu todas as informações armazenadas do banco de dados. Verificou-se então os valores das receitas bruta e líquida provenientes do pagamento das mensalidades dos alunos das turmas A e B, seus custos e despesas totais já rateadas por turma e a contribuição de cobertura de cada turma com a respectiva margem de contribuição.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS		
Tipo de Ensino	Curso	Turma
Curso Superior	ADMINISTRAÇÃO	turmaA 2014
Data Inicial	Data Final	
01/01/2015	01/02/2015	
Consultar		
Receita Bruta	Descontos	Receita Líquida
R\$ 20.130,48	R\$ 0,00	R\$ 20.130,48
Custos e Despesas	Contribuição de cobertura	Margem de Contribuição
R\$ 17.028,64	R\$ 3.101,84	15,41%

Figura 23: Tela Demonstrativo de Resultados/ Turma A
Fonte: Elaborada pelo autor

Na figura (23) da tela de Demonstrativo de Resultados da turma A obteve-se uma receita bruta e líquida no valor de R\$ 20.130,48. Considerou-se aqui a inexistência de qualquer tipo de desconto para com o aluno. Posteriormente através da dedução dos custos e despesas incorridos no período analisado que foi de R\$ 17.028,64 com sua respectiva receita líquida, chegou-se a contribuição de cobertura da turma A no valor de R\$ 3.101,84. Esta é a parcela com que a turma A contribui para o pagamento dos custos e despesas fixas e assim formar o lucro da IES. Sua margem de contribuição foi de 15,41%.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS		
Tipo de Ensino	Curso	Turma
Curso Superior	ADMINISTRAÇÃO	turmaB 2014
Data Inicial	Data Final	
01/01/2015	01/02/2015	
Consultar		
Receita Bruta	Descontos	Receita Líquida
R\$ 15.936,63	R\$ 0,00	R\$ 15.936,63
Custos e Despesas	Contribuição de cobertura	Margem de Contribuição
R\$ 13.455,04	R\$ 2.481,59	15,57%

Figura 24: Tela Demonstrativo de Resultados/ Turma B
Fonte: Elaborada pelo autor

Na figura (24) da tela de Demonstrativo de Resultados da turma B obteve-se uma receita bruta e líquida no valor de R\$ 15.936,63. Considerou-se aqui também a inexistência de qualquer tipo de desconto para com o aluno. Posteriormente através da dedução dos custos e despesas incorridos no período analisado que foi de R\$ 13.455,04 com sua respectiva receita líquida, chegou-se a contribuição de cobertura da turma B no valor de R\$ 2.481,59. Portanto, esta é a parcela com que a turma B contribui para o pagamento dos custos e despesas fixas e assim formar o lucro da IES. Sua margem de contribuição foi de 15,57%.

Fazendo um comparativo dos resultados extraídos das respectivas análises hipotéticas de contribuição das turmas A e B do curso de Administração, chegou-se à conclusão de que houve uma variação muito pequena de 1,04% na margem de contribuição da turma A para B. No entanto constatou-se que embora a margem de contribuição da turma A tenha sido menor que a turma B, sua contribuição de cobertura foi maior em 25% em relação a turma B. Já a receita da turma A foi superior a B, isso devidamente justificado pelo fato de se ter mais alunos matriculados na turma A. Os custos e despesas incorridos na turma B foi bem menor que a turma A, com uma variação de 26,56% de B para A. Isso justifica-se pelo fato de que os professores lotados na turma B possuem uma carga horária e encargos sociais menor do que a turma A.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que estão ocorrendo no mercado nos dias atuais estão modificando a forma com que as organizações atuam. Para que se possa ter um melhor aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece, as organizações precisam obter informações gerenciais acuradas e eficientes. Portanto, para fazer frente às oportunidades na qual o mercado se apresenta, as organizações precisam se adaptar rápida e constantemente às mudanças que lhe estão sendo impostas e aderir a controles gerenciais que permitam obter os melhores resultados.

Todas as organizações são criadas com a finalidade de alcançarem seus objetivos através da oferta de seus produtos e serviços e, para que tenham êxito e melhores resultados, precisam gerir melhor seus dispêndios.

A grande competitividade faz com que as organizações captem constantemente no mercado novos clientes e tentem de todas as formas manterem os atuais. Na educação em nível superior não é diferente, principalmente porque é um negócio que possui suas próprias características, sofrendo também constantemente com os riscos que o mercado lhe impõe.

Diante desse cenário percebe-se a necessidade do desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento de custos nas IES para obterem as informações necessárias à definição da melhor estratégia a ser utilizada.

Para Bernardes (2004) seria muito importante que as IES interligassem seus sistemas administrativo e acadêmico com a finalidade de obter um controle mais apurado de seus dispêndios e consecutivamente um controle maior das decisões de investimentos na área educacional, que resultaria em uma melhor qualidade do produto/serviço prestado.

Por conseguinte, na situação em que as IES se encontram, é necessário que detalhem as informações dos resultados de suas unidades para melhor gerir suas atividades, a partir de uma avaliação mais acurada e criteriosa do andamento dos seus processos, fundamentada em relatórios gerenciais mais confiáveis para a tomada de decisões. Todo esse processo tem como finalidade potencializar a utilização dos recursos disponíveis, colaborando para a continuidade das IES e também para mantê-las competitivas no mercado. É de suma importância também para os gestores das IES, pois irá contribuir de forma significativa para a análise da estrutura de custos e melhoria no processo de tomada de decisões.

De acordo com a metodologia utilizada, o presente estudo teve como características principais a pesquisa quantitativa que segundo Berelson (2001, 351 apud MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 285) define metodologia quantitativa como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Também se fez uso da pesquisa bibliográfica que segundo Lima e Miotto (2007) busca-se a fundamentação teórica sobre determinado assunto em estudo, pois almeja-se uma maior compreensão dos dados que estão nas fontes pesquisadas.

Utilizou-se no presente trabalho um estudo de caso no Câmpus Universitário de Dom Pedrito/RS da Universidade da Região da Campanha – URCAMP, que segundo Yin (2001, apud PRODANOV; FREITAS, 2013) possui características de uma pesquisa aplicada, pois através de conhecimentos fundamentados e práticos do objeto estudado, busca-se resolver os problemas sociais

Nessa direção a presente pesquisa buscou identificar e destacar a importância de se gerir os custos em uma IES, através da adoção de uma ferramenta gerencial; e demonstrar o auxílio que essas informações podem proporcionar para os gestores no que se refere à elaboração de estratégias que venham a melhorar seus resultados, através do controle de seus gastos e agregação de valor aos produtos/serviços oferecidos.

Quanto ao procedimento de cálculo adotado utilizou-se o método de custeio por absorção, onde todos os custos são alocados aos bens ou serviços, no qual compreende todos os custos variáveis, fixos, diretos ou indiretos. Os custos diretos, por meio da apropriação direta, enquanto os custos indiretos, por meio de sua atribuição com base em critérios de rateios.

Nessa perspectiva, o objetivo principal desta dissertação foi atingido, a partir da constatação que é de extrema importância o conhecimento dos custos em uma Instituição Universitária para a definição das estratégias de formação de preço das mensalidades e gestão de custos. Todavia, os gestores das IES não podem descurar que suas unidades fazem parte do todo e que precisam levar em consideração as suas particularidades, favorecendo a autonomia nas decisões; gerindo de acordo com as políticas adotadas pela Instituição, mas também considerando a realidade sócioeconômica em que cada unidade está inserida.

Para essa tarefa o produto final desta dissertação, o programa denominado ECONO MANAGER será um suporte decisivo na averiguação dos custos e despesas incorridas no Câmpus de Dom Pedrito/RS, com suas respectivas receitas provenientes do pagamento das mensalidades dos alunos; na verificação da contribuição de cobertura e da margem de contribuição do Câmpus por modalidade de ensino (nível médio ou superior), por curso e turmas; e na formulação posterior (fora do sistema) do ponto de equilíbrio e da análise de sensibilidade da contribuição de cobertura. Isso possibilitará aos gestores um real conhecimento da composição de custos e de quais cursos e/ou turmas que são efetivamente lucrativos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Paulo. **Sistemas de custeio no âmbito da contabilidade de custos.** O custeio baseado nas atividades, um modelo e uma metodologia de implementação. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/43/1/Sist.%20de%20Custeio...pdf>> Acesso em 02 de jan. de 2015.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico.** Formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias.** TCC – Dissertações – Teses. 4. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2013.

ARAÚJO, Luis César G. de; CARMO, Maria Scarlet do; MATESCO, Karen. **Ações estratégicas.** Desafios e caminhos para a gestão contemporânea. São Paulo: Atlas, 2013.

ARAÚJO, M. A. P.; **Modelagem de dados – Teoria e prática.** Saber Digital: Revista Eletrônica do CESVA, Valença, v.1, n.1, p.33-69, 2008. Disponível em: <http://www.faa.edu.br/revista/v1_n1_art03.pdf> Acesso em: 29 de dez. 2014.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento organizacional.** Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>> Acesso em 15 de marc. 2015.

BALTAZONI, Elaine; HERCULIANI, Cristóvam Emílio. **Elaboração de um dicionário eletrônico de MySQL.** Disponível em: <<http://fatecgarca.edu.br/revista/Volume1/8.pdf>> Acesso em 04 de mar. 2015.

BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. **A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária.** Disponível em : <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35705/Jos%C3%A9%20Francisco%20Bernardes%20%20A%20Contribui%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Sistemas.pdf?sequence=4&isAllowed=y>> Acesso em 20 jan. 2015.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão.** Fundamentos, estratégias e dinâmicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTI, Anélio. **Custos.** Uma estratégia de gestão. Gestão estratégica, planejamento empresarial, custos x capital de giro, risco x retorno x custo de capital próprio. São Paulo: Ícone, 2002.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos.** 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

BOLAN, Valmor; MOTTA, Márcia Vieira da. **Responsabilidade social no ensino superior.** Disponível em: <

file:///C:/Users/Giovandro/Downloads/0912f50be3505e77df000000.pdf > Acesso em 15 de mar. 2015.

BORNIA Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**. Aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. Com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Disponível em: <
http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/113907/13277/Tipos_20de_20Estrategias.pdf > Acesso em: 30 de dez. 2014.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.. **Administração estratégica**. Planejamento e implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COELHO, Luis Fernando. **Gerador de código HTML baseado em dicionário de dados utilizando banco de dados**. Disponível em: <
<http://campeche.inf.furb.br/tccs/2006-I/2006-1luisfernandocoelho.pdf> > Acesso em: 29 de dez. 2014.

ELMASRI, Ramez; NAVATHE, Shamkant B.. **Sistemas de banco de dados**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas SP: Editora Alínea, 2009.

GONÇALVES, Rosana C. M.Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistemas de informação**. Ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo:Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <
<http://censo2010.ibge.gov.br/> >. Acesso em 15 de jan. 2015.

HEUSER, C.A. **Projeto de banco de dados**. 4ª ed. Disponível em: <
<http://www.cin.ufpe.br/~jrsl/Books/Projeto%20de%20Banco%20de%20Dados%20-%20C.%20A.%20Heuser.pdf> > Acesso em 29 dez. 2014.

MAGALHAES, Elizete Aparecida de; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; ABRANTES, Luiz Antônio; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; WAKÍM, Vasconcelos Reis. **Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: O caso da Universidade Federal de Viçosa**. rap — rio de Janeiro 44(3):637-66, Maio/Jun. 2010. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/05> > Acesso em 27 nov. 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANZANO, José Augusto N. G.. **MySQL 5.1 interativo**. Guia prático de orientação e desenvolvimento. 3ª ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina; MARION, Marcia Maria Costa. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Ana Cristina. **Desenvolvendo aplicações com UML 2.2**. Do conceitual à implementação. Acesso em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=BPVHsG17bAYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=utilizando+UML+e+requisitos&ots=t1bcFx-fof&sig=UQ1E0lr-wV-j1ELh3L_VrDfvjCk#v=onepage&q=utilizando%20UML%20e%20requisitos&f=false> Acesso em 20 jan. 2015.

MENEGAT, Valdenir. **Utilização dos sistemas de custos pelas instituições de ensino superior do sistema ACADE-SC**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos62006/223.pdf>> Acesso em 10/03/2015.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Formação de preços de venda**. Preços e custos, preços e composto de marketing, preços e concorrência, preços e clientes. São Paulo: Atlas, 2009.

MURARO, Mirna; SOUZA, Márcos Antônio de.; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão econômica em instituições de ensino superior**: Mensuração de resultados por unidade de negócios. Disponível em: <[file:///C:/Users/Giovandro/Downloads/Dialnet-GestaoEconomicaEmInstituicoesDeEnsinoSuperior-2735649%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Giovandro/Downloads/Dialnet-GestaoEconomicaEmInstituicoesDeEnsinoSuperior-2735649%20(1).pdf)> Acesso em: 20 jan. 2015.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**. Guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JACOBS, Diogo Rafael; CARVALHO, Juliano Varella de,. **DDL, Lidando com as diferenças das instruções SQL nos diferentes SGBD's**. Disponível em: <<http://www.sirc.unifra.br/artigos2006/SIRC-Artigo25.pdf>> Acesso em: 03 mar. 2015.

JUNIOR, José Hernandez Perez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. Textos, casos práticos e testes com respostas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; SILVA, Alexandre Costa da. **Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos em instituições de ensino superior**. Gest. Prod., São Carlos, v 16, n. 4, dez 2009. Disponível em: <

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0104-53X2009000400008 >
Acesso em: 18 jul. 2013.7

LARMAN, Craig. **Utilizando UML e padrões**. Uma introdução à análise e ao projeto orientados a objetos e ao desenvolvimento iterativo. 3ª ed. Disponível em: < http://www.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=hzi2tmT8QkUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=artigo+uml&ots=mhQJUqPLAI&sig=spmJGD22Ft05ZLAK_s6u4_IEdo&redir_esc=y#v=onepage&q=artigo%20uml&f=false > Acesso em 20 jan. 2015.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamaso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**. a pesquisa bibliográfica. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf> > Acesso em 24 de jan. 2015.

LUCHESA, Cláudio José; MACHADO, Cristiane Ribas. **A margem de contribuição na gestão de instituições de ensino superior – IES**. Rev. Teoria e Prática da Educação, v. 14, n. 2, p. 113-122, maio./ago. 2011. Disponível em: < <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/16158/8751> >. Acesso em: 14 dez. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**. Estratégias, táticas, operacionais. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico**. Conceitos, metodologias e práticas. – 31. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez. **Contabilidade de custos para não contadores**. Textos e casos práticos com solução. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JR., José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Textos a casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V.. **Gestão empresarial**. Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark. Petrobrás, 2002.

PEREIRA, Raquel da Silva. **Responsabilidade social na universidade**. Disponível em: < <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/33/1381> > Acesso em 14 de marc. 2015.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. Textos, casos práticos e testes com as respostas. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PERRY, Greg M.. **Aprenda em 21 dias Visual Basic**. 8ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?hl=pt->

BR&lr=&id=HdLzmv5av4EC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Aprenda+em+21+dias+visual+bas ic&ots=XO6tL9qLo4&sig=tHnc6ljyxgbfGzachL5luy7FZE#v=onepage&q=Aprenda%2 0em%2021%20dias%20visual%20basic&f=false > Acesso em 17/01/2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Disponível em: < http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/FEEVALE-Metodologia_Trabalho_Cientifico.pdf > Acesso em 24 jan. 2015.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. O papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, Gabriel Mario. **Revista da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior**. Estudos. Disponível em: < <http://abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos34.pdf#page=47> > Acesso em 13 mar. 2015.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos**. Modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos**. Contabilidade, controle e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SOARES, Thiago; SERRA, Fernando; MAZON, Gisele; MELO, Pedro Antônio de. **Modelagem de estrutura de custos em instituição de ensino superior**. Disponível em: < http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/184/pdf_31 > Acesso em 10/03/2015.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**. Aplicações operacionais e estratégicas. Exercícios resolvidos e propostos com utilização do excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHWARTZ, Baron; ZAITSEV, Peter; TKACHENKO, Vadim; ZAWODNY, Jeremy D.; LENTZ, Arjen; BALLING, Derek J.. **Alto desempenho em MySQL**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2009.

TERMIGNONI, Luciana Dalfollo Ferreira. **Framework de sustentabilidade para instituições de ensino superior comunitárias**. Disponível em: < <http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1177/1/000438678-Texto%2bCompleto-0.pdf> > Acesso em 11/03/2015.

THOMPSON JUNIOR, Artur A., STRICKAND III, A. J., GAMBLE, John E., **Administração estratégica**, tradução Roberto Galman, Katia Aparecida Roque; revisão técnica Charles Kirschbaum Iwai. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento estratégico e administração de projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

XAVIER, Aline da Rocha. **Análise de custos como ferramenta de gestão estratégica da educação superior: Um estudo dos conceitos do ponto de equilíbrio e margem de contribuição e sua aplicabilidade em IES privada.** Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/10549/1/2014_dis_arxavier.pdf < Acesso em 14 de marc. 2015.

WALNUM, Clayton. **Visual Basic 6 para leigos passo a passo.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 1999.