

# Inflação interna: um estudo de caso em uma instituição privada de ensino superior

Luciano Santos Morato (Faculdade Promove) - lmorato@fieng.com.br  
Wanderley Ramalho (Faculdade Novos Horizontes) - wramalho@ipead.face.ufmg.br



## **Resumo**

*A busca de equilíbrio econômico-financeiro em Instituições de Ensino Superior (IFES) brasileiras sejam elas públicas, sejam privadas, vem-se constituindo em grande desafio para a sua sobrevivência. Nas instituições não-públicas, esse desafio mostra-se particularmente agudo, uma vez que o ensino superior tornou-se um mercado competitivo, de grande potencial de lucro e crescimento, com uma demanda muito elevada da população jovem, embora essa situação contenha muitas contradições, em nosso país. As instituições privadas desempenham papel importante no mercado de ensino superior brasileiro, representando mais de três milhões de matrículas. Contudo, a realidade dessas instituições revela-se extremamente difícil quanto ao seu equilíbrio econômico-financeiro e exige uma gestão profissional e competente, baseada em rigorosas ferramentas de gestão, para um bom planejamento e controle. A pesquisa, objeto deste artigo, buscou contribuir para o desenvolvimento de uma ferramenta de controle, constituída por um índice de inflação interna aplicado a um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada.*

**Palavras-chave:** : Ensino superior privado, gestão estratégica de custos e índice de inflação interna.

## INTERNAL INFLATION: A CASE STUDY IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

### **Abstract**

*The search for economic-financial balance in Brazilian Higher Education Institutions (IFES), either public or private, has become a great challenge for their survival. In private institutions, this challenge is particularly difficult, since higher education has become a competitive market, with a great potential for profit and improvement, with a high demand from the young population, although this situation presents many contradictions in our country. Private institutions play an important role in the Brazilian higher education market, with the enrollment of more than three million people. However, the reality of these institutions is extremely difficult as to their economic-financial balance, demanding a professional and competent management, based upon strict management tools, for a good planning and control. The research which was the object of this work aimed to contribute for the development of a tool for control, which comprises an index of internal inflation applied to a case study in a private higher education institution.*

**Keywords:** Private higher education, strategic management of costs and internal inflation index.

# 1. INTRODUÇÃO

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

O cenário que se apresenta é o de verdadeira guerra competitiva entre os grupos nacionais e entre estes e os estrangeiros, fazendo recuar os preços dos serviços oferecidos e aumentar o número de vagas para o ensino superior (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Ao mesmo tempo, surgem universidades corporativas, e o ensino a distância torna-se uma atração para os jovens. Além disso, a população de jovens egressos do ensino secundário não cresce tanto ou adia o estudo pela necessidade de trabalhar (ENSINO..., 2006). Observa-se, pois, um cenário totalmente diferente para o ensino superior brasileiro.

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

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

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

O índice de inflação interna, que Buggelli (1983) denominou "Método Inflattec®"<sup>1</sup>, revela-se como ferramenta aplicável e útil às instituições de ensino privadas que vivem esse tipo de situação.

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

# 2. PROBLEMA DE PESQUISA

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

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

Partindo-se dos antecedentes apresentados, formula-se a questão que orientará esta pesquisa: Como, mediante um estudo de caso, pode-se contribuir para o desenvolvimento de um instrumento gerencial e de planejamento estratégico de custos?

# 3. OBJETIVOS

A partir da situação-problema apresentada, a pesquisa buscou o seguinte objetivo principal: extrair de um estudo de caso um instrumento estratégico de custos para que uma instituição de ensino superior privada possa enfrentar o ambiente altamente competitivo dentro do qual se encontra atualmente.

Os objetivos secundários foram: a) explicitar os elementos de uma boa gestão estratégica de custos em uma IES privada; b) desenvolver um índice de inflação interna e mostrar sua importância para a gestão estratégica de custos de uma IES privada; e c) apurar se existe

<sup>1</sup> O termo *Método Inflattec®* foi criado por Sílvia Bugelli (1983), com os objetivos de medir e conhecer o custo de vida real de uma empresa.

uma correlação entre o índice de inflação interna do estudo de caso e a inflação medida por institutos de pesquisa; e caso ocorram diferenças, explicar suas razões.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. Desafios à gestão educacional das IES privadas

De acordo com Sampaio (2000), a partir de 1980 vêm-se observando várias tendências do setor privado: a) estabilização, seguida de declínio da participação relativa das matrículas privadas no ensino superior; b) aumento de universidades particulares e centros universitários; c) desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; e d) crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado.

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

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

O ensino superior privado brasileiro apresentou expressivo crescimento exponencial neste século (NUNES; CARVALHO, 2004). Porém, estatísticas da Pnad divulgadas pelo jornal a Folha de S.Paulo, em novembro de 2006, mostram que apenas 8% das pessoas na faixa

etária de 25 a 29 anos concluíram a educação superior, e outros 9% estudam ou estudaram nesse nível (AVANÇO DO ENSINO..., 2006). Para se ter uma idéia mais clara do ensino superior no Brasil, a comparação com outros países mostra que o México apresenta 16,4% de sua população com ensino superior e a Coreia do Sul, 29,5% (AVANÇO DO ENSINO..., 2006). Haddad e Graciano (2004) relataram países com taxas maiores: Alemanha, mais de 50%; França, mais de 60%; EUA, mais de 80%; e Canadá, quase 90% de pessoas economicamente ativas com diploma de curso superior.

### 4.2. A gestão estratégica de custos

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

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

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

Padoveze (2003) comentou que existem vários pontos polêmicos ainda não solucionados na contabilidade de custos. Muitos conceitos ainda estão sendo definidos, e nem todos aceitam pacificamente que exista uma

separação lógica entre contabilidade de custos e gestão de custos.

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

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

### 4.3. Inflação interna

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

Nesse sentido, Parisi (1999) definiu:

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

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

Nesse contexto, Kanitz afirmou:

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

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

Na opinião de Padoveze (1997), é fundamental que todo administrador tenha um número que meça, com rapidez, as alterações nos custos e despesas das empresas. Vários são os benefícios para a gestão: obtenção de uma variação porcentual que meça a inflação interna da companhia e possibilite efetuar análises comparativas com os diversos índices medidores de inflação, entre outros.

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

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

Para a montagem de qualquer índice de inflação, Bugelli (1983) mostrou que são necessárias quatro etapas básicas: a) definição do universo da pesquisa; b) determinação do sistema de pesos; c) estabelecimento das formas e procedimentos para a coleta dos aumentos dos preços; e d) análise dos métodos estatísticos e escolha do método mais apropriado ao cálculo.

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

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

Padoveze (1987) complementou Bugelli (1983) ao declarar que, para elaborar um índice de inflação, deve-se, num primeiro momento, definir sobre "qual inflação calcular". Segundo ele, várias são as alternativas de inflação possíveis dentro de uma empresa. As mais comuns são: a) inflação geral da empresa, b) inflação para cada divisão da empresa, c) inflação por linha de produto, d) inflação por insumos, e) inflação dos custos industriais e f) inflação dos gastos operacionais.

Em um segundo momento, Padoveze (1987) concordou com Bugelli (1983) ao enfatizar que somente depois da definição do tipo de inflação se pode pensar na "cesta básica" do consumo e dos pesos a serem distribuídos.

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

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

## 6. APLICABILIDADE DO MODELO EM UMA IES PRIVADA - UM ESTUDO DE CASO

### 6.1. A IES privada escolhida

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi necessário definir uma unidade de análise. Yin (2001) orientou que a escolha da unidade seja pautada da maneira como a pergunta-problema foi definida. Dessa forma, esta pesquisa, tendo em vista a necessidade de preservação da identidade da instituição, atribuiu-se-lhe o nome fictício de "Faculdade ABC".

A instituição, que iniciou suas atividades em abril de 1999, contava com cerca de 3.000 alunos, distribuídos em duas unidades: Belo Horizonte e Sete Lagoas.

### 6.2. A constituição da cesta básica de consumo

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

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

Uma análise detalhada do livro razão analítico contábil referente aos anos de 2004 e 2005 apontou que a Faculdade ABC modificou algumas contas de um ano para outro. Fizeram-se, então, necessário, num primeiro momento, reclassificar e equalizar as contas contábeis, para a obtenção de uma mesma massa de dados padronizada de lançamentos, para efeito de comparação. Como resultado desse esforço, tais ajustes geraram duas novas demonstrações de gastos da Faculdade ABC. Essas novas demonstrações formaram a base para todo o estudo de caso. Destacou-se que o estudo realizado não alterou o total das contas de resultado, objetivando apenas a reclassificação dos valores.

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

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

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

Após a reclassificação das demonstrações, como mostrado na Tabela 1, foi possível ponderar a estrutura de gastos da Faculdade ABC, com base nos anos de 2004 e 2005.

Tabela 1 - Ponderação dos grupos baseada na série histórica da Faculdade ABC, anos 2004 e 2005

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

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

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

Utilizando as sugestões de Bugelli (1983), realizou-se o procedimento necessário para a eliminação de itens com participação inexpressiva.

Com os cálculos efetuados, os itens de menor representatividade alcançaram 9,46% do total dos custos. Após a eliminação dos itens de menor representatividade, os itens restantes, utilizados para a aferição da inflação interna da estrutura fixa da administração, totalizaram 90,54% do total. A composição desse montante pode ser visualizada na Tabela 2.

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

Na Tabela 3, apresenta-se a nova redistribuição porcentual dos itens selecionados pela Faculdade ABC.

Determinados os pesos do grupo de gastos da Faculdade ABC, é necessário tratar dos procedimentos para a coleta dos preços nos anos de 2004 e 2005. Segundo Bugelli (1983, p. 26), "o primeiro passo é identificar, a cada despesa, os fatores que influenciam os seus aumentos de preços". Com base nas sugestões de Bugelli

(1983), confeccionou-se a Tabela 4, que apresenta a estrutura de indexadores utilizada para a confecção do estudo proposto.

Tabela 2 - Itens selecionados que irão compor a cesta básica de consumo da Faculdade ABC

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

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

Na Tabela 5, mostram-se dois meses ordenados que servem de exemplo para a apuração da variação de preços sofridos pela instituição.

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

Mais especificamente, utilizou-se a subdivisão "INFLATEC III - Peso Móvel Média Aritmética", por refletir, com maior precisão, o que ocorre efetivamente em uma empresa, ainda que seu cálculo requiera maior trabalho.

Particularmente, na Tabela 6 está detalhado o cálculo do período inicial, a saber: janeiro de 2004.

Luciano Santos Morato  
 Wanderley Ramalho

Tabela 3 - Itens com a nova estrutura de redistribuição de pesos da Faculdade ABC

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

Tabela 4 - Fatores que influenciam o aumento de preços da Faculdade ABC

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

Inflação interna: um estudo de caso em uma instituição privada de ensino superior

Tabela 5 - Variação sofrida nas despesas operacionais pela Faculdade ABC, nos meses de janeiro de 2004 e dezembro de 2005

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

Cálculo para o mês de janeiro de 2004:

**A) Pesos médios 2004/ 2005** – retirado da tabela 3 - % do peso redistribuído.

**B) Variação %** – retirada da Tabela 5 (Apêndice).

**C) Pesos com aumento**

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

Exemplo: imóveis = (8,16 % x 0,80 %) + 8,16%  
 = 0,07% + 8,16 % = 8,23%

**D) Novos pesos**

Fórmula para cada item = Peso com aumento de cada item

Total acumulado peso com aumento

Exemplo: imóveis = 8,23 % / 100,24% = 8,21%

**E) Novos pesos médios**

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

Exemplo: imóveis = (8,23 % + 8,21%)/2 = 8,19%

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

Após o efetivo cálculo mensal, podem-se observar os seguintes índices de inflação interna da Faculdade

Tabela 6 - Demonstração do cálculo de inflação interna no mês de janeiro de 2004

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.



ABC, conforme demonstrado na Tabela 7, referente aos anos de 2004 e 2005.

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

Tabela 7 - Resumo dos índices de inflação interna na Faculdade ABC, no período de 2004 a 2005

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

### 6.3. Comparação da Inflação Interna da Faculdade ABC com o IPCA-IPEAD/MG e com o IGP-DI/FGV

A comparação da inflação interna apurada pela Faculdade ABC com os índices de inflações fornecidos pelo IPCA-IPEAD/MG e pelo IGP-DI/FGV pode ser visualizada pela Tabela 8

Realizou-se a comparação entre a inflação interna acumulada apurada na Faculdade ABC nos anos de 2004 e 2005 e as inflações fornecidas pelo IPCA-IPEAD/MG no mesmo período e pelo IGP-DI/FGV. Tal estudo pode ser visualizado pela Tabela 9.

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

a) Quanto à cesta básica de itens de consumo - itens de custo: A Faculdade ABC, considerando as duas unidades em conjunto e os seis cursos superiores, devido à sua forma de gestão contábil de custos possui 89 itens de custos, agrupados em 13 subgrupos, 3 grupos e 1 conta. Desse total, 77 itens (86%) são inexpressivos, isto é, têm participação inferior a 10%. Para as finalidades deste estudo, esses itens foram eliminados da cesta básica. Dessa forma, a cesta básica da Faculdade ABC passou a ser composta por apenas 22 itens, que, no entanto, respondem por 90,54% do total da cesta e depois da ponderação, 100% do total, com o peso redistribuído. Verificou-se que 69% do total de custos e de despesas se referem a salários e encargos, 12% a aluguéis e imóveis, 9% a serviços de terceiros, 6% a despesas financeiras com bancos, 2% a serviços públicos e 2% a uso da marca.

b) Os aumentos de preços no período: Após a escolha dos indexadores no mercado (utilizados geralmente pelas empresas), em dois períodos - início do ano de 2004 e fim do ano seguinte -, observou-se que a maior variação sofrida atingiu os custos de empréstimos (juros e leasing) com aumento de 47,2% no período, além de encargos financeiros. Além desses, observou-se um aumento de 42,2% em imóveis, serviços de outros, diversos, serviços de consultoria, uso da marca e serviços de manutenção e reparo. Outra grande variação foi a de energia elétrica (35,5%). Os demais itens sofreram variações de mais de 10%, com grandes aumentos em 2005, quando medidas pelos números-índice.

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

2004. No que se refere à deflação observada nos meses de julho a novembro de 2005, observou-se que o motivo principal de sua decorrência foi a diminuição dos juros bancários praticados pelos bancos brasileiros, devido a uma forte concorrência no setor, aliada a um novo patamar de juros praticados pelo Banco Central do Brasil.

d) Comparação da inflação interna com índices de mercado: Em apenas dois meses, setembro e outubro de 2004, o índice de inflação interna e o IPCA-IPEAD/MG não apresentam diferenças significativas: 0,03% e 0,04%, respectivamente. Em comparação com os meses de fevereiro dos dois anos estudados, os índices foram bastante diferentes, devido à questão salarial. Em fevereiro de 2004, o índice de inflação interna ficou em 3,07%, enquanto o IPCA-IPEAD/MG foi de apenas 0,31% e o IGP-DI/ FGV, 1,08%. Em

fevereiro de 2005, o índice de inflação interna ficou em 8,48%, enquanto o IPCA-IPEAD/MG foi de 0,16% e o IGP-DI/ FGV, 0,40%, respectivamente. Observou-se que o índice de inflação própria acumulado dos dois anos foi bastante diferente dos índices de mercado (21,13% contra 14,32% e 13,5%). Isso se deve, basicamente, à diferença da composição da cesta da Faculdade ABC, que contempla em sua fórmula itens de custos, como: salários e encargos, aluguel de imóveis, serviços de terceiros e despesas financeiras, enquanto o IPCA-IPEAD/MG apura a variação de preços nos bens consumidos por famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos, e o IGP-DI/FGV apresenta, em sua fórmula, a média ponderada do IPA (60%), IPC (30%) e INCC (10%), no período compreendido entre o primeiro e o último dia do mês de referência.

Tabela 8 - Comparativo do índice mensal de inflação interna na Faculdade ABC x índice mensal de inflação apurado pelo IPCA-IPEAD/MG x índice mensal de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV - anos 2004 a 2005

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

Luciano Santos Morato  
 Wanderley Ramalho

Tabela 9 - Comparação entre índice acumulado de inflação interna na Faculdade ABC x índice acumulado de inflação apurado pelo IPCA-IPEAD/MG x índice acumulado de inflação apurado pelo IGP-DI/FGV - anos 2004 a 2005

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

Fonte: FACULDADE ABC, 2007.

## 7. CONCLUSÃO

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

Em decorrência do exposto, tomou-se como objetivo geral deste artigo extrair, mediante um estudo de caso, elementos úteis ao desenvolvimento de um instrumento estratégico de custos, por meio do qual as instituições de ensino superior privado poderão melhor se posicionar em um ambiente cada vez mais competitivo nesse tipo de atividade, conforme analisado na introdução deste trabalho. Cabe liminarmente destacar que aqui se reconhece,

como enfatizado por Yin (2001), a impropriedade de qualquer tentativa de generalização estatística de um estudo de caso. Não obstante, ainda de acordo com Yin (2001), podem-se extrair de tal estratégia elementos que contribuam para um melhor conhecimento do tema em questão, mediante o seu aprofundamento.

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

- 1 Um índice de inflação interna é, de fato, um instrumento tanto gerencial quanto de planejamento estratégico de custos, sem o qual as IES privadas podem ser induzidas a uma percepção distorcida da trajetória de seus custos. De fato, este estudo de caso mostrou que a utilização de índices gerais de preços como IPC ou IGP pode-se traduzir em balizadores bastante inadequados para uma fixação dos preços a serem praticados pelas IES privadas.

- 1 Fica também evidente que o índice de inflação interna desenvolvido neste estudo de caso constitui ferramenta indispensável aos gestores para a tomada de decisão em relação à correção de mensalidades, negociações salariais, negociações com fornecedores e prestadores de serviços, entre outros. O índice desenvolvido deve ser considerado instrumento de gestão estratégica, por explicitar a importância econômica dos itens que afetam, de modo significativo, o equilíbrio econômico-financeiro das IES privadas.
- 1 A contribuição deste estudo de caso reside, em função de todo o exposto, em apontar caminhos para alcançar uma melhor operacionalização do conceito de “gestão estratégica de custos”. O índice de inflação interna aqui analisado representa indicador importante de tal construto. Mostrar os benefícios de tal indicador é, certamente, contribuir para que o conceito de gestão estratégica de custos possa ser mais bem compreendido e utilizado na área da administração.
- 1 Acredita-se que este estudo oferece uma contribuição metodológica ao mostrar, por meio do estudo de caso, todas as etapas do procedimento metodológico a ser seguido na elaboração deste instrumento de gestão estratégica de custos. Cabe, adicionalmente, destacar que não se conhece estudo de caso desenvolvido sobre este tema em uma IES privada como o aqui realizado.
- 1 Em termos de recomendação, sugere-se que a metodologia aqui apresentada seja aplicada a outros “casos”, para ampliar a possibilidade de generalização sobre o tema da gestão estratégica de custos.

## 8. REFERÊNCIAS

- AVANÇO do ensino superior é insuficiente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 nov. 2006. Disponível em: <[http://www.olharvirtual.ufrj.br/2006/index.php?id\\_edicao=140&codigo=2](http://www.olharvirtual.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=140&codigo=2)>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- BONASSOLI, José Alberto. Você já calculou a inflação interna da sua empresa. **IOB**, São Paulo, ano 99, n. 37, p. 23-25, set. 1999.
- BRAGA, Ryon. **A questão da renda familiar na expansão do ensino superior privado**. [200-]. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/bussola/artigo.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- BUGELLI, Sílvio. **Inflação interna**: conhecendo o custo de vida real da sua empresa (Método Inflatec®). São Paulo: Cempre, 1983. 75 p.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. **Cost Management**, Boston, v. 17, Iss. 1, p. 23, jan./fev. 2003.
- ENSINO superior privado: mesmo com 1 milhão de vagas sobrando mercado cresce desgovernadamente. **Jornal da Ciência**, São Paulo, 28 abr. 2006. JC e-mail 3005. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=37121>>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- HADDAD, Sérgio; GRACIANO, Mariângela. **Educação**: direito universal ou mercado em expansão. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000300008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KANITZ, Stephen C. **Superestimação dos índices de Inflação**. 1993. Disponível em: <[http://www.kanitz.com.br/artigo\\_superestimacao.pdf](http://www.kanitz.com.br/artigo_superestimacao.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2006.
- KAPLAN, Robert; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 1998. p. 376.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 512 p.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 370.
- NUNES, Edson; CARVALHO, Márcia Marques. Ensino superior público e privado no Brasil: expansão, evasão e perfil dos concluintes. **Observatório Universitário**. Documento de Trabalho n. 35. 2004. Disponível em: <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/principal.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 414.
- PARISI, Cláudio. **Uma contribuição ao estudo de índice interno de preços sob a ótica da gestão econômica**. 1999. 226 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.
- PROBLEMAS financeiros levam a abandono em particulares. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 out. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fofha/educacao/ult305u17933.shtml>>. Acesso em: 24 nov. 2006.
- RAMALHO, Wanderley; PEREIRA, Ana Lúcia Alves. **Números índices**: conceitos e aplicações. Belo Horizonte: Departamento de Estatística da UFMG, 1998. 70 p.
- SAMPAIO, Helena. **Ensino superior no Brasil**: o setor privado. São Paulo: Hucitec, 2000. 408 p.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução por Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.