

Ivan Rodrigues de Souza

ANEXO AO PROCESSO Nº 401/97 - CM

DEFESA DE DISSERTAÇÃO EM: 12/12/2001

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Técnicas de Análise de Custos e Investimentos como
Instrumento de Gestão das Instituições Privadas de
Ensino Superior sem Fins Lucrativos

Marília
2001



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
IVAN RODRIGUES DE SOUZA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

IVAN RODRIGUES DE SOUZA

**TÉCNICAS DE ANÁLISE DE CUSTOS E INVESTIMENTOS
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS
INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR
SEM FINS LUCRATIVOS**

1410001304



MARÍLIA - SP

2001

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

IVAN RODRIGUES DE SOUZA

**TÉCNICAS DE ANÁLISE DE CUSTOS E INVESTIMENTOS
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS
INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR
SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Área de Concentração: Ensino na Educação Brasileira da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP – Campus de Marília, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Celestino Alves da Silva Júnior.

MARÍLIA – SP

2001



Nº cham. 378.81
5729x

Nº Tombo 1.304

Aquisição D

Preço 5,00

Data 10/4/02

Proced. autor

Ficha catalográfica

Souza, Ivan Rodrigues de
Técnicas de análise de custos e
investimentos do instrumento de gestão das
instituições privadas de ensino superior sem fins
lucrativos. – Marília : 2001.
143p. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) apresentada ao
programa de Pós-Graduação em Educação da
UNESP-Campus de Marília - 2001.

Bibliografia: f.137-142.

1. Ensino superior-Brasil 2. Universidades e
faculdades-Brasil. I. Título.

CDD 378.818



Agradecimentos

*Agradeço a todas aquelas pessoas que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização deste trabalho. E em especial:*

*Ao Prof. Dr. Celestino Alves da Silva Júnior ,
pela postura ética, apoio e compreensão
que o fez assumir a orientação deste trabalho;*

*A todos os colegas da FEESR – Fundação de Ensino “Eurípides
Soares da Rocha” pelo apoio que me deram nestes anos de estudo;*

*Ao meu amigo e mestre Prof. Sérgio Nougues Wargaftig
que sempre me incentivou;*

*À Mantenedora e Diretoria da FEESR por terem acreditado em mim
e permitido que fossem analisadas informações confidenciais da
instituição
para aplicação neste trabalho;*

*Ao amigo José Roberto Pimentel Pinheiro que por várias vezes me
liberou das atividades profissionais permitindo que
eu freqüentasse as disciplinas do curso de mestrado;*

*Às funcionárias da Secretaria da pós-graduação da UNESP que, apesar
dos transtornos, sempre foram prestativas;*

A Deus.



Dedicatória

*À minha amada Sandra que, apesar da minha ausência,
incansavelmente manteve-se presente ao meu lado;*

*Aos meus queridos filhos, Ivan e Gabriel, que, inocentemente durante
muito tempo, aceitaram o pouco tempo que lhes dei.*

*E aos meus queridos pais, Manoel e Lydía, que não mediram esforços
para que eu chegasse até aqui.*



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS	7
CAPÍTULO 2 : EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA GERENCIAL PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: A GESTÃO DA QUALIDADE	12
2.1 COMPREENDENDO A GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.2 AS LIÇÕES APRENDIDAS.....	19
2.3 OS DESAFIOS	24
2.4 CONSIDERAÇÕES.....	26
CAPÍTULO 3: AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	28
3.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	28
CAPÍTULO 4: MÉTODO DE CUSTEIO: ENTIDADES PÚBLICAS	35
4.1 APRESENTAÇÃO	35
4.2 CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA.....	36
4.3 CONCEITO DE ORÇAMENTO-PROGRAMA	43
4.4 A MENSURAÇÃO E OS CUSTEIOS NA TÉCNICA DO ORÇAMENTO-PROGRAMA	44
4.5 UNIDADES DE MENSURAÇÃO.....	48
4.6 CUSTOS	48

CAPÍTULO 5: SISTEMAS DE CUSTOS : ENTIDADES PRIVADAS	52
5.1 APRESENTAÇÃO.....	52
5.2 A CONTABILIDADE GERAL OU FINANCEIRA	52
5.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	53
5.4 CONTABILIDADE GERENCIAL	54
5.5 SISTEMAS DE CUSTOS	55
5.6 PRINCÍPIOS DE CUSTEIO.....	56
5.7 TERMINOLOGIA CONTÁBIL: DISTINÇÕES ENTRE GASTO, DESEMBOLSO, INVESTIMENTO, CUSTO, DESPESA E PERDA	57
5.8 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	59
5.9 MÉTODOS DE CUSTOS	60
5.9.1 Custo Padrão	61
5.9.2 Centros de Custos.....	65
5.9.3 Unidade de Esforço da Produção-UEP	68

CAPÍTULO 6: O SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES – ACTIVITY BASED COSTING “ABC”	70
--	----

CAPÍTULO 7: ANÁLISE DOS CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	74
7.1 CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS	74
7.2 COMPOSIÇÃO DO CUSTO TOTAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	75
7.2.1 Custo Direto	75

7.2.1.1	Mão de Obra Direta-MOD	76
7.2.1.2	Encargos Diretos	76
7.2.1.3	Materiais Diretos	77
7.2.1.4	Serviços Diretos	78
7.2.2	Custos Indiretos	78
7.2.2.1	Mão-de-Obra Indireta	79
7.2.2.2	Encargos Indiretos	79
7.2.2.3	Materiais Indiretos	79
7.2.2.4	Serviços Indiretos.....	80
7.2.3	Custo Total	80
7.3	OS ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA VERIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	83
7.4	OS CUSTOS NÃO DOCUMENTADOS	84
7.5	PLANEJAMENTO DE CUSTOS E SEUS ASPECTOS	
	POSITIVOS E NEGATIVOS	85
7.6	A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS	87
7.7	INTEGRAÇÃO DOS CUSTOS AOS SISTEMAS CONTÁBEIS	
	E ORÇAMENTÁRIOS.....	88
7.8	O CUSTO COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL NO	
	PROCESSO DECISÓRIO.....	89
7.9	AS TÉCNICAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS	92
7.9.1	Plano global	92
7.9.2	Método de análise de custos.....	94
7.9.3	Método de amostragem de trabalho.....	95
7.9.4	Método da distribuição de serviço	95
7.9.5	Racionalização do trabalho	96
7.9.6	Consideração sobre os métodos.....	96
7.10	APRECIAÇÃO DOS RESULTADOS DO EMPREENDIMENTO	
	EDUCACIONAL.....	98
7.11	CONSIDERAÇÕES.....	99

CAPÍTULO 8:	ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE	
	PROJETOS DE INVESTIMENTO.....	101
8.1	APRESENTAÇÃO	101
8.2	INDICADORES DE AVALIAÇÃO.....	106
8.2.1	Relação benefício-custo (RBC).....	107
8.2.2	Valor atual dos fluxos líquidos (VA).....	110
8.2.3	Payback Simples (PBS) e Econômico (PBE)	113
8.2.4	Taxa Interna de Retorno (TIR)	115
8.2.5	Custo Total atualizado.....	118
8.3	USO DOS INDICADORES NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS	118
8.4	ANÁLISE EM CONDIÇÕES DE RISCO	120

CAPÍTULO 9:	APLICAÇÃO COMPREENSIVA DAS TÉCNICAS DE	
	ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS NA	
	FEESR – FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPEDES	
	SOARES DA ROCHA”	122
9.1	APRESENTAÇÃO	122
9.1.1	Justificativa da escolha	123
9.1.2	Objeto de Estudo.....	124
9.1.3	A importância da análise	125
9.1.4	Montagem do projeto	125
9.1.4.1	Recursos financeiros.....	126
9.1.4.2	Fonte e aplicações de recursos	126
9.1.4.3	Projeção de receitas.....	127
9.1.4.4	Projeção de custos.....	128
9.1.4.5	Elaboração Fluxo-Caixa	130
9.1.5	Análise do Projeto	131
9.1.6	Avaliação dos resultados obtidos.....	132

CAPÍTULO 10: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	133
10.1 CONCLUSÕES.....	133
10.2 RECOMENDAÇÕES	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	143

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 – CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL-PROGRAMÁTICA.....	38
--	----

QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS NÍVEIS DE MENSURAÇÃO.....	47
QUADRO 2 – TERMINOLOGIA CONTÁBIL	58
QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	60
QUADRO 4 – DIFERENÇA ENTRE OS TRÊS SEGMENTOS DERIVADOS DO MÉTODO CUSTO-PADRÃO	63



SOUZA, I.R. **Técnicas de análise de custos e investimentos como instrumento de gestão das instituições privadas de ensino superior sem fins lucrativos**. Marília, 2001. 139p. (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

RESUMO

A atual legislação tem imposto às Instituições Privadas de Ensino Superior a obrigatoriedade de um padrão de qualidade de ensino bem superior àquele que vem sendo oferecido pela maioria. Muitas instituições estão impossibilitadas de realizar investimentos em virtude da escassez de recursos orçamentários e, conseqüentemente, financeiros. Por esses motivos são relevantes os estudos no sentido de encontrar soluções para o futuro que se avizinha, principalmente quando se discute a autonomia da Universidade no Brasil. Além da tentativa destas de conseguirem maior participações no mercado, são necessários estudos para avaliar os recursos empregados, objetivando maximizar tais aplicações bem como a diminuição dos desperdícios. Com a aplicação das técnicas ora apresentado é possível contribuir para o melhor desempenho do processo de gestão na Instituição de Ensino, com a conseqüente melhoria da qualidade das informações. A aplicação do modelo na Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha - FEESR, comprovou tais afirmações e, através de um levantamento de dados em sua estrutura financeira, foi possível mostrar que a adoção de métodos de avaliação de custos pode dar suporte a um sistema de informações orçamentárias. Os dados propiciam a avaliação de investimentos em recursos humanos, materiais e tecnológicos à disposição da IES; levantam sua estrutura de custos; podem incentivar o fornecimento de informações gerenciais capazes de melhorar sua administração; e favorecem a avaliação dos seus investimentos.

Palavras-chave: Ensino superior – Brasil / Universidades e faculdades – Brasil / Ensino superior – Legislação – Brasil

SOUZA, I.R. Techniques in the analysis of costs and investments as a management instrument in non-profit private universities. Marília, 2001. 139p. (Master in Education) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

ABSTRACT

The current legislation has imposed to the Private Institutions of Upper Education the obligatoriness of a standard of quality of teaching higher than that it comes being offered by the majority. Many institutions are disabled to realize investments in virtue of the shortage of budget and financial resources. For these reasons the studies to find solutions for the future are important, mainly when the autonomy of the University in Brazil is argued. Beyond the attempt of these to obtain greater participation in the market, studies are necessary to evaluate the used resources, with the objective of making maximum such applications and reduction of waste. With the application of the presented techniques it is possible to contribute for the best performance of the process of management in the Institution of Education, with the consequent improvement of the quality of the information. The application of the model in the Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha - FEESR, proved such affirmations and, through a data-collecting in its financial structure, it was possible to show that the adoption of methods of evaluation of costs can give support to a system of budget information. The data allow the evaluation of investments in human, material and technological resources to the disposal of the IES; they raise its structure of costs; they can stimulate the supply of managemental information capable to improve its management; and it favors the evaluation of its investments

Key-words: Upper education – Brazil / Universities - Brazil



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A Universidade, como importante patrimônio social, se caracteriza pela sua necessária dimensão de universalidade na produção e transmissão da experiência cultural e científica da sociedade. Ela é, essencialmente, um elemento constitutivo de qualquer processo estratégico e de construção de uma identidade social. Neste sentido, a Universidade é uma instituição social de interesse público, independente do regime jurídico a que se encontra submetida e da propriedade do patrimônio material a que se vincula.

Esta dimensão pública das Instituições de Ensino Superior (IES) se efetiva simultaneamente pela sua capacidade de representação social, cultural, intelectual e científica. E a condição básica para o desenvolvimento desta representatividade é a capacidade de assegurar uma produção de conhecimento inovador e crítico, que exige respeito à diversidade e ao pluralismo. Desta forma:

“...não cabe às Instituições de Ensino Superior apenas preencher uma função de reprodução de estruturas, relações e valores, mas acolher os mais diversos elementos que possam constituir questionamentos críticos, indispensáveis para configurá-la como um dos fatores dinâmicos na evolução histórica da sociedade.

Assim entendida, a Universidade pode também contribuir para a adequação das estruturas do Estado às aspirações democráticas em curso na vida política, nacional e internacional, e, em especial, ser elemento ativo de intervenção democrática na

vida da sociedade brasileira" (Sindicato Nacional dos Docentes das IES, 1996, p.9).

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional tem exigido das Instituições de Ensino Superior um grande aprimoramento do ensino através da obrigatoriedade de um corpo docente titulado, capacitando-as a exercerem seu verdadeiro papel no que diz respeito ao ensino, pesquisa e extensão.

Em seu artigo 43, a LDB coloca que a educação superior tem por finalidade:

- "I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua forma contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do *meio em que vive*;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e

benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.”

Desta maneira as atividades desenvolvidas pelas IES visam ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Segundo o artigo 45 da LDB:

“A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.”

As IES brasileiras encontram-se classificadas de acordo com sua categoria administrativa em públicas e privadas.

São consideradas instituições de ensino públicas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público.

As instituições de ensino privadas são as definidas como mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, existindo as seguintes categorias:

- Instituições Particulares: as instituições particulares propriamente ditas são aquelas que podem ser organizadas como sociedades civis, comerciais ou cooperativas, tem com a atividade educativa o objetivo de lucro, devendo arcar com a carga tributária que, normalmente, recai sobre as empresas privadas.



- Instituições Comunitárias: as instituições comunitárias são as constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, o que inclui cooperativas de professores e alunos que tenham representantes da comunidade em sua entidade mantenedora. As instituições comunitárias podem receber recursos financeiros do Poder Público, pois não têm fins lucrativos.
- Instituições Confessionais: as instituições confessionais são as que, além de se organizarem como as comunitárias, possuem orientação confessional e ideologias específicas. Desta forma, podem ter o mesmo apoio, privilégios e incentivos que o Poder Público concede às comunitárias. Constituem-se em um subtipo das comunitárias.
- Instituições Filantrópicas: são aquelas entidades de fins não lucrativos, destinadas a atividades educacionais no qual o superávit obtido não é destinado a reitores, diretores, etc, mas reaplicados no próprio desenvolvimento da instituição.

Neste sentido estarão sendo abordadas as Instituições Privadas de Ensino Superior, que podem ser divididas em dois grupos, as



com fins lucrativos e as sem fins lucrativos.

O fato é que o regime jurídico que regulamenta o ensino particular estimula os investimentos privados e a lucratividade no ensino. Sob a forma legal de instituições sem fins lucrativos muitas entidades mantenedoras estão sendo sustentadas pelas anuidades estudantis e constituem um interessante campo empresarial revelado nos investimentos patrimoniais, pagamento de salários elevados a seus dirigentes e outras manipulações contábeis. Apesar de a educação ser uma concessão de serviço público às universidades ou escolas particulares, o Ministério da Educação se recusa a exercer a vigilância devida. Com a recente transformação de muitas destas instituições em universidades criou-se uma nova armadilha. Como universidade elas possuem agora autonomia. Não se trata, porém, da autonomia relacionada ao ensino prevista no artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mas autonomia para demitir, para não cumprir programas e projetos de pesquisa. Ainda que algumas instituições privadas venham investindo um pouco mais em pesquisa e na melhoria do ensino, estas universidades, de um modo geral, usam esta autonomia para transferir capital social para cofres privados.

Esta situação é consequência direta da ausência de controle do Estado, o que favorece de forma definitiva o processo de privatização. Desta forma, gerou-se no setor particular do ensino superior um quadro marcado pela inexistência de condições mínimas de trabalho, pesquisa e



ensino.

Os professores da rede particular continuam na sua imensa maioria a defrontar-se com a inexistência de uma carreira do magistério, com a ausência de estabilidade no emprego e um regime de trabalho fundamentado na atividade hora-aula. Poucas instituições possuem um corpo docente qualificado (mestres e doutores) que correspondam às exigências de sua atividade.

As condições para a produção acadêmica na rede particular, salvo raras exceções, são incompatíveis com as exigências de qualidade acadêmica. A ausência de projetos de pesquisa, a precariedade das instalações materiais, sobretudo bibliotecas e laboratórios e a elevada jornada de trabalho dos docentes inviabilizam a qualificação e o aperfeiçoamento e implicam em um ensino massificado, pouco criativo e de baixa qualidade.

A rede particular necessita de uma reestruturação tanto acadêmica quanto administrativa para poder corresponder às exigências impostas hoje para o ensino superior, o que implica numa forte mudança cultural para garantir mais comprometimento com o ensino e a pesquisa do que com a alta lucratividade e conseqüentemente, com a distribuição dos recursos excedentes, o que depende de uma conscientização dos seus gestores.

Neste quadro as Instituições Privadas sem fins lucrativos acabam assumindo um papel fundamental no Ensino Superior do país, pois pelas

suas características jurídicas, todos os recursos financeiros devem ser investidos na própria instituição, ou seja, todo recurso excedente é disponibilizado para a melhoria do ensino. Isso coloca estas instituições à frente das outras com fins lucrativos.

1.1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS

O Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997, assinado pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, trouxe uma série de inovações no sentido da reorganização do ensino superior brasileiro. Segundo este Decreto, é necessário que uma entidade mantenedora, para ser considerada não-lucrativa, preencha determinados requisitos que são:

- I – contar com um conselho fiscal, com representação acadêmica;
- II – publicar anualmente seu balanço, certificado por auditores independentes;
- III – submeter-se, a qualquer tempo, a auditoria pelo Poder Público;
- IV – comprovar a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição mantida;
- V – comprovar a não-remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros ou equivalentes;
- VI - comprovar a destinação de seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;
- VII - comprovar a destinação de pelo menos dois terços de sua receita operacional à remuneração do

corpo docente e técnico-administrativo.

Alguns desses requisitos merecem comentários.

Conforme o inciso II, é necessário que a IES publique seus balanços certificados por auditores independentes. O fato é que a publicação anual de balanços não se faz gratuitamente; a certificação de contas por auditores independentes não é feita sob forma não-remunerada. Então, haverá custos novos para as entidades mantenedoras de finalidades não-lucrativas, que influenciarão conseqüentemente no valor das mensalidades.

O inciso VII do artigo estabelece que as entidades mantenedoras não-lucrativas devem destinar dois terços de sua receita operacional na remuneração de seu pessoal docente e técnico-administrativo. Embora valha lembrar que muitas das entidades despendem com a remuneração de seu pessoal muito mais do que dois terços de sua receita operacional, com este Decreto o Governo ultrapassou os limites do *artigo 169 da Constituição Federal (segundo o parágrafo único do artigo 38 do Ato das Disposições Transitórias)* que estabelece um limite máximo de 60% das despesas correntes gastos com remuneração do pessoal. Percebe-se que o texto do Decreto fixa um mínimo de 66,66% (sessenta e seis vírgula sessenta e seis por cento) como mínima a parcela da receita operacional para ser aplicada em despesas de pessoal docente e técnico administrativo, o que exige, desta forma, dispêndios das entidades

mantenedoras não-lucrativas, superiores àqueles que o Poder Público se auto-estabeleceu.

Com essas exigências, as IES sem fins lucrativos serão obrigadas a implantarem um sistema de gestão de custos que lhes forneça subsídios para gerir da melhor forma possível seus recursos financeiros, considerando ainda que, no sistema atual de gerência educacional, reduzir custos é essencial para que se possa obter o máximo de recursos excedentes afim de se alavancar os investimentos necessários à melhoria contínua da qualidade de ensino, como veremos no Capítulo 6 – ANÁLISE DE CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .

O fato é que estes investimentos devem ser racionalizados, refletindo positivamente na qualidade do ensino e na produção intelectual científica destas instituições. Para tanto, veremos no Capítulo 7 – ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO, algumas técnicas utilizadas para avaliação de projetos que ajudam a definir a melhor alternativa para a instituição.

Não podemos desprezar o fato de que as instituições particulares, ao contrário das públicas, são financiadas pelo mercado através das anuidades pagas pelos alunos, as quais devem ser rigorosamente administradas, evitando-se que as instituições mergulhem em uma situação de insolvência.

O objetivo deste trabalho, como veremos no Capítulo 8 – APLICAÇÃO COMPREENSIVA DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE DE



PROJETOS DE INVESTIMENTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SEM FINS LUCRATIVOS, é analisar a aplicabilidade de técnicas de Gestão de Custos e de Análise de Investimentos, discutidas nos capítulos que o antecedem, nas "INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS".

Através de uma adequada classificação de custos, que veremos no Capítulo 3 : MÉTODO DE CUSTEIO: ENTIDADES PÚBLICAS; no Capítulo 4 : SISTEMAS DE CUSTOS: ENTIDADES PRIVADAS e no Capítulo 5 : O SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES "ABC", teremos condições de desenvolver estudos como Análise do Ponto de Equilíbrio, identificando condições mínimas para a manutenção de um determinado curso, por exemplo, entre análises que serão apresentadas. E através de Técnicas de Análise de Investimentos, teremos condições de determinar através de uma análise de viabilidade, a aplicação de um determinado projeto na instituição, visando a melhoria da sua qualidade de ensino.

Neste trabalho, no Capítulo 2 : EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA GERENCIAL PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, trataremos sucintamente a questão da qualidade no ensino superior, pois indiscutivelmente, trata-se da meta a ser atingida por todas as instituições. Porém, são necessários instrumentos avaliativos para medir a evolução do nível de qualidade das instituições e conseqüentemente a justificativa



dos investimentos realizados, assunto que abordaremos no Capítulo 3 :
AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.

Desenvolveremos um estudo técnico avaliativo e suas aplicações no ambiente de gestão das IES, de forma a permitir a estas uma definição clara das necessidades de investimento e a buscar definir criticamente os investimentos a serem feitos tanto fisicamente quanto no corpo docente, para atingir uma ensino em nível de excelência.



CAPÍTULO 2

EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA GERENCIAL

PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:

A GESTÃO DA QUALIDADE

As Instituições de Ensino Superior encontram-se diante de um grande desafio: como garantir a sobrevivência no longo prazo, num ambiente que se torna cada vez mais competitivo? Intensa competição por recursos, exigências crescentes por parte dos clientes e pressões governamentais pela qualidade dos serviços prestados são alguns dos ingredientes com que se deparam as IES. Nunca se falou tanto em avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas IES e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços.

Nesse contexto, tem-se acentuado a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam. As IES têm por objetivo principal satisfazer as necessidades de seus clientes. Devem prestar serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade e, ao mesmo tempo, garantir um bom ambiente de trabalho para os seus funcionários.

Vale salientar que, embora o conceito de cliente seja apropriado para um mercado consumidor de bens e serviços, no caso das IES existe um mercado de trabalho que deverá absorver os profissionais formados



por elas. Neste sentido podemos destacar dois clientes para as IES, o aluno e o mercado que receberá este aluno como profissional.

Neste capítulo salientaremos a satisfação do cliente como principal foco da gestão da qualidade. Assim, o conceito de cliente das IES deve ser atribuído a dois espectadores como citamos anteriormente.

- O aluno, que será tratado como cliente das IES a partir do momento em que ele busca nelas, IES, a satisfação de suas necessidades profissionais, através de uma formação com qualidade que permita sua colocação no mercado de trabalho com o mínimo possível de dificuldades;
- O mercado, que absorverá como profissionais qualificados, os alunos formados pelas IES. De acordo com o nível de credibilidade que este mercado depositar na instituição, o interesse pelo aluno poderá ser maior ou menor.

Aqui deveremos entender “a satisfação das necessidades do cliente” como sendo a capacidade de unir as expectativas comuns do aluno e do mercado de trabalho, o que acentua as necessidades das IES de prestarem um serviço de qualidade.

Essa necessidade de prestar serviços de qualidade para clientes cada vez mais exigentes, num ambiente competitivo, tem levado muitas organizações a adotar modelos inovadores de gestão. Dos princípios do

gerenciamento científico de Frederik K. Taylor aos dias de hoje, ocorreram consideráveis melhorias nos métodos de gestão. Entretanto, no setor educacional, e no ensino superior em particular, os avanços têm sido modestos.

Diante desses desafios, como podem as IES se estruturar para aumentar a sua competitividade e para fornecer aos seus clientes, colaboradores, alunos, empregadores e sociedade serviços que atendam e até mesmo excedam as suas expectativas?

O presente texto apresenta, como uma moderna técnica de gerenciamento, a gestão da qualidade que pode vir a ser utilizada pelas IES para a consecução desses objetivos.

2.1 COMPREENDENDO A GESTÃO DA QUALIDADE

Embora os conceitos de base da gestão da qualidade possam ser encontrados nos trabalhos de Shewhart, já nos anos 30, é principalmente a partir das contribuições de Deming e dos japoneses, no pós-guerra, que esse modelo de gestão angariou notoriedade.

Os princípios de W. Edwards Deming, estatístico considerado como um dos pais da qualidade, citado por Niskier (1996, p.15), quando aplicados à educação, enfatizam a necessidade de a liderança colocar a



qualidade como objetivo central de sua ação, de se trabalhar preventivamente para que os estudantes tenham sucesso, ao contrário de detectar o insucesso depois de ocorrido, e de se usar o controle estatístico dos processos para melhorar continuamente a qualidade dos serviços administrativos e os resultados dos estudantes. Segundo Deming, qualidade consiste no orgulho do trabalho bem feito. Somente quando os colaboradores se sentem seguros e dispõem do conhecimento adequado podem prestar serviço de qualidade, desde que a direção assegure constância de propósitos e elimine o medo como fator de pressão.

Um outro estatístico, Joseph M. Juran, também considerado como um dos pais da qualidade, citado por Niskier (1996, p.15), define qualidade como sendo adequação ao uso. Assim no caso de uma IES, a missão deveria ser a de desenvolver programas e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Como Deming, Juran, citado por Niskier (1996), enfatiza o fato de que a adequação ao uso deve ser determinada do ponto de vista do cliente e não do produtor; que a busca da qualidade é um processo sem fim; que a melhoria contínua da qualidade requer liderança e treinamento intensivo.

Inicialmente, as teorias de Deming, Juran e de outros teóricos da qualidade foram aplicadas na indústria. Com o passar do tempo, atingiu o setor dos serviços e a partir dos anos 80 e mais intensamente a partir dos anos 90, segundo Xavier (1997, p.16) vêm sendo aplicadas na educação,



principalmente nos Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. A metodologia da Gestão da Qualidade ocupa cada vez mais espaço na literatura e diversas revistas inglesas e americanas foram lançadas para tratar exclusivamente do tema.

A pergunta que freqüentemente se faz é se a Gestão da Qualidade, como utilizada em outros setores, se aplica igualmente à educação, em especial às instituições de ensino superior? A resposta a essa pergunta é que há suficiente evidência de que a gestão da qualidade funciona bem na educação e nas instituições de ensino superior, tendo em mente que algumas adaptações devem ser efetuadas já que o modelo foi desenvolvido para as empresas que objetivam lucro e não para uma entidade de interesse público.

Mas, o que é a Gestão da Qualidade? Trata-se de um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, que visa à mobilização e cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para obter a máxima satisfação de seus clientes e obter um acréscimo de bem-estar para os seus membros, de acordo com as exigências da sociedade. Trata-se, assim, de uma maneira diferente de organizar os esforços das pessoas, harmonizando esses esforços para que as pessoas realizem suas tarefas com entusiasmo e participem, efetivamente, na melhoria de como o trabalho pode ser realizado.

É freqüente encontrar na literatura a expressão Gestão da

Qualidade Total para designar o modelo de gestão centrado na qualidade. Isso se deve ao fato de que a Gestão da Qualidade é a Gestão Total (em toda a empresa e por todas as pessoas) da Qualidade Total (todas as dimensões da qualidade sendo consideradas: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral da equipe, segurança e ética).

Uma IES que pratica a Gestão da Qualidade deve:

- Ter foco no cliente - Todo produto educacional tem um cliente, cujas expectativas devem ser atendidas e mesmo excedidas. As IES têm dificuldade em reconhecer esse fato, não considerando os beneficiários de seus serviços como clientes. Entretanto, a menos que se reconheça que todo serviço tem um cliente, a qualidade não pode ser melhorada.
- Envolvimento total - As transformações requeridas por um modelo centrado na qualidade, que tem como foco a satisfação do cliente, são tarefas de todos na organização. Em geral essas transformações começam com a adoção de um novo paradigma educacional, que afeta profundamente a "antiga" maneira de realizar as tarefas. Em geral, as mudanças de paradigma ocorrem por pressões externas e não são facilmente assimiláveis, principalmente quando afetam o modo de fazer as coisas. A crença generalizada de que maior qualidade somente poderia ser obtida com mais recursos financeiros tem se revelado infundada.

- Medição - As IES avaliam seus estudantes mediante testes de desempenho e não se concentram na coleta de fatos e dados que permitam obter um maior controle sobre o processo em que o ensino se dá. Pode-se afirmar, sem risco de ser injusto, que pouco se conhece nas IES de como avaliar adequadamente a qualidade dos seus processos.
- Visão sistêmica da organização - É comum procurar melhorar o desempenho do sistema sem compreender claramente como ele opera. Em outras palavras, é necessário que o sistema tenha metas (sem o que não é um sistema) comuns baseadas nas necessidades dos clientes, no bom atendimento dessas necessidades e no oferecimento de alto valor com um mínimo de desperdício. Sabe-se hoje que a maior parte dos problemas (cerca de 80%, segundo Juran e cerca de 96%, segundo Deming) está fora do controle dos funcionários, ou seja, apenas 4% a 20% dos problemas é de responsabilidade dos funcionários. O restante é responsabilidade da gerência.
- Liderança - Sem liderança não há Gestão da Qualidade. A liderança deve sinalizar claramente o seu compromisso com a qualidade. Sem esse compromisso, a mudança cultural requerida não ocorrerá.
- Melhoria contínua - é preciso buscar constantemente o



aperfeiçoamento dos processos para oferecer produtos e serviços de melhor qualidade.

2.2 AS LIÇÕES APRENDIDAS

Para que a Gestão da Qualidade possa ser adequadamente implementada, algumas ações gerenciais devem ser observadas, num sistema fundamentado nos princípios de satisfação do cliente, respeito pelas pessoas, melhoria contínua e tomada de decisão com base em fatos e dados:

- reconhecer a melhoria da qualidade como um sistema;
- operacionalizar os conceitos para que todos os compreendam;
- trabalhar com os colaboradores na melhoria do sistema;
- medir a qualidade do sistema;
- desenvolver melhorias na qualidade do sistema;
- medir os ganhos de qualidade, relacionando-os à satisfação do cliente;
- tomar medidas para manter os ganhos de qualidade obtidos;



- estender os ganhos para todo o sistema;
- comunicar as lições aprendidas.

De maneira geral, tendo por foco a satisfação do cliente, e utilizando como método gerencial o chamado ciclo Shewhart-Deming citado por Niskier (1996, p.19), as IES devem atuar em três vertentes:

- a que determina o que fazer, isto é, o planejamento estratégico das IES;
- a que explicita como fazer o que ficou estabelecido, isto é, a adoção da Gestão da Qualidade; e,
- a que trata de com quem será feito o que deve ser feito, ou seja, o patrimônio humano das IES.

Se não houver uma feliz combinação dessas três vertentes - a estratégica, a técnica e a comportamental - a probabilidade de insucesso será grande.

Sabe-se, também, que alguns pontos devem ser observados:

- O compromisso da liderança é condição *sine qua non* de uma efetiva Gestão da Qualidade. Há consenso de que a Gestão da Qualidade deve começar pelos escalões mais altos da organização. Sem um profundo investimento de tempo e de

energia da direção, as IES não terão meios de implementar as mudanças estratégicas, culturais e técnicas que a Gestão da Qualidade requer. Não há delegação possível nesse caso.

- Há diversas barreiras para o sucesso da Gestão da Qualidade. No processo de implantação, inúmeras barreiras podem dificultar o êxito do programa: número insuficiente de facilitadores; falta de participação da direção no planejamento e educação para a qualidade; mudanças constantes da direção; e muita conversa e pouca ação.
- É mais fácil começar do que continuar. Como a implantação da Gestão da Qualidade implica mudanças culturais, estratégicas e técnicas importantes nas IES, a manutenção do programa, ao longo do tempo, passado o entusiasmo inicial, corre o risco de se ver prejudicada pela rotina do dia-a-dia, com muitos afazeres sem focalização.
- A participação dos docentes é fundamental. Deve-se evitar a tendência de começar a Gestão da Qualidade pelos processos administrativos, deixando para depois os diretamente relacionados ao ensino, pesquisa e extensão. O não envolvimento dos docentes desde o início eleva substancialmente o custo da mudança.
- A estrutura de implantação é crítica para o funcionamento da

Gestão da Qualidade. Sem adequada estrutura de implantação não há gestão da qualidade. Em linhas gerais, e respeitando as peculiaridades de cada instituição, uma estrutura típica contempla um comitê estratégico (responsável pelas decisões em nível estratégico e que concebe e comunica a visão organizacional, bem como dá suporte para o desenvolvimento das ações de qualidade), um comitê executivo (responsável pelo apoio logístico e pela coordenação do desdobramento da política de qualidade formulada pelo comitê estratégico) e grupos de melhoria da qualidade (responsáveis pela implementação das ações em nível operacional). Outros componentes úteis da estrutura incluem a existência de um plano estratégico da qualidade, de facilitadores e multiplicadores bem treinados, de um sistema de análise e disseminação de informações, de informações sobre a satisfação dos clientes e de mensurações sobre a qualidade do atendimento e do desempenho interno.

- A Gestão da Qualidade é mais do que projetos de melhoria da qualidade. A Gestão da Qualidade implica mudanças profundas, afetando a cultura da organização. Os projetos de melhoria, sem estarem fundamentados em uma teoria geral, em um planejamento estratégico da qualidade, correm o risco de perder de vista o foco no cliente externo.

- Só treinamento não basta. É comum, e equivocado, imaginar que o simples treinamento seria suficiente para proceder as mudanças organizacionais. A Gestão da Qualidade é, em primeiro lugar, uma questão de liderança e não de treinamento. Treinar e capacitar é importante, mas não se agregará valor se não houver um plano de mudança que permita colocar em prática o novo conhecimento adquirido.
- Não é possível gerenciar o que não se pode medir. Não basta coletar dados. É preciso analisar, resumir e utilizar os dados para melhorar o atendimento. Não se pode administrar o que não se pode medir e não se pode medir sem gerenciar.
- A Gestão da Qualidade gera economia de recursos. Os projetos de melhoria, no contexto da Gestão da Qualidade, geram ganhos financeiros consideráveis. Ao reduzir o desperdício e ao evitar o retrabalho, proporcionam grande aumento de produtividade. No início pode haver um aumento nos custos, visto que é alto o investimento em treinamento. Entretanto, como demonstra a experiência, por se tratar de um investimento de alto retorno com forte impacto na qualidade dos serviços prestados, os ganhos de produtividade logo se fazem sentir.
- O foco no cliente é fundamental. Os ganhos de produtividade serão consequência da elevação da qualidade, que, por sua

vez, deve estar centrada na satisfação do cliente. O foco no cliente elimina atividades que não agregam valor, reduzindo o retrabalho e os erros. Ouvir o cliente interno permite obter espírito de equipe e substancial melhoria na qualidade dos processos.

2.3 OS DESAFIOS

Já se afirmou que embora os educadores estejam entre os primeiros a escrever sobre novas idéias, eles quase sempre são os últimos a aplicá-las em suas próprias atividades. A resistência à incorporação de um novo paradigma, principalmente na Academia, tende a ser muito grande. Entretanto, pressionadas pela concorrência, pelos custos crescentes e por orçamentos apertados, as IES podem encontrar o ambiente favorável para a implantação da Gestão da Qualidade.

Os pontos a serem considerados durante o processo de implantação foram delineados acima, mas a experiência mostra que o fator crucial está na liderança, sem a qual nenhum processo de transformação pode ocorrer. Assim o primeiro grande desafio é o de alinhar a liderança das IES no sentido de promover e sustentar as transformações que a Gestão da Qualidade requer. A liderança é responsável pela criação da visão organizacional centrada na qualidade e



cabe a ela estabelecer os espaços de atuação com claro senso do negócio, criar novas abordagens e imaginar novas áreas a serem exploradas.

Cabe ainda à liderança e ao corpo gerencial zelar pelo estabelecimento do padrão de atendimento (adequação às necessidades dos clientes), pela manutenção do padrão estabelecido (combinar os insumos de modo eficiente e eficaz para garantir o padrão de atendimento) e pela melhoria do padrão (todo padrão deve ser incansavelmente melhorado para exceder as expectativas dos clientes).

Na busca desses objetivos deparam-se também com o desafio de atender a cinco imperativos:

- Conformidade: o serviço educacional deve atender às necessidades dos clientes, mediante uma adequada conformidade a especificações definidas com base em estudos sobre a satisfação dos alunos, empregadores, e da sociedade em geral.
- Prevenção: na concepção e execução do serviço educacional devem ser tomadas medidas que levem em conta os seus custos, para que falhas ou defeitos sejam evitados.
- Excelência: fazer certo a coisa certa, da primeira vez; os resultados da excelência em melhor desempenho, na recusa de toda falha ou erro nos processos, no respeito às

especificações e na busca da melhoria contínua.

- **Medição:** as características da qualidade podem e devem ser medidas; é preciso desenvolver procedimentos de avaliação do corpo discente e docente e da própria gestão, com o objetivo de identificar os problemas, suas causas e a não-qualidade do sistema.
- **Responsabilidade:** os quatro imperativos mencionados acima devem ser respeitados; trata-se do respeito coletivo e individual, envolvendo todas as pessoas, todos os setores e o ambiente externo.

Liderança com visão futurística, método gerencial adequado e patrimônio humano como ativo são, assim, os ingredientes do sucesso empresarial que podem levar as IES a alcançar níveis de excelência nunca imaginados.

2.4 CONSIDERAÇÕES

A Gestão da Qualidade proposta neste capítulo não deve ser confundida com a busca da certificação de um Sistema da Qualidade ISO 9000, pois este tipo de sistema visa a padronização das atividades



através de uma descrição documental dos processos e criação de papéis de trabalho.

A Gestão da Qualidade aqui proposta é a busca da melhoria continua do ensino, a adequação pedagógica às necessidades da sociedade e não apenas o cumprimento de exigências burocráticas e legais. A educação, como a saúde, deve ser ingrediente para a melhoria da qualidade de vida do ser humano.

A Gestão da Qualidade na educação não deve ser igualmente comparada à Gestão da Qualidade nas empresas convencionais (comerciais, industriais e de serviços), já que estas buscam a qualidade de seus produtos e serviços para garantir a satisfação das necessidades do consumidor e conquistá-lo para que ele volte a consumir novamente seus produtos, o que não se compara à transmissão do conhecimento. As IES têm a missão de preparar o indivíduo para a vida profissional, assim deve, durante o tempo que ele permanece na instituição, capacitá-lo criticamente para o conhecimento. Se assim o fizer, estarão as IES dando o primeiro passo para a excelência no ensino. Porém, se sua preocupação focar apenas o cumprimento legal de suas obrigações, desviando-se de seu foco principal, estará comprometendo o futuro profissional daqueles que lhes confiaram parte de suas vidas, potencializando a possibilidade de frustração profissional desses indivíduos.



CAPÍTULO 3

AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

“ Processos de avaliação do ensino, em todos os níveis, são procedimentos cada vez mais necessários e cada vez mais difundidos nos países nos quais a educação constitui uma preocupação fundamental.”
(Durham, 1997, p.1).

O processo de avaliação é fundamental para a sustentação da qualidade no ensino.

3.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Os objetivos básicos de qualquer sistema de avaliação incluem, segundo Durham (1997, p.1):

- identificar e descrever o contexto da escolarização, em diferentes tipos de instituição e sob condições de aprendizagem heterogêneas;
- identificar e analisar os problemas dos diferentes níveis de ensino;
- possibilitar maior compreensão dos fatores que influem no desempenho escolar dos alunos;

- apontar desigualdades regionais e sociais no acesso à escola e no rendimento escolar.
- oferecer às administrações públicas e às instituições escolares informações que lhes permitam formular programas de melhoria da qualidade do ensino;
- comparar o desempenho dos alunos brasileiros, em diferentes níveis de ensino, com o de outros países.

De forma geral, os processos de avaliação trabalham com três tipos de informações referentes:

- à estrutura física da rede escolar, à organização do trabalho didático e aos recursos humanos disponíveis;
- aos indicadores de eficiência (taxas de aprovação, repetência, abandono e conclusão dos cursos);
- aos indicadores da qualidade do ensino oferecido, obtidos através de testes padronizados de desempenho escolar dos alunos.

No Brasil, o Ministério da Educação já institucionalizou o processo de avaliação permanente da qualidade do ensino fundamental, que vem sendo aperfeiçoado e melhorado. Os resultados desta avaliação têm contribuído enormemente para redirecionar a política educacional e os

recursos da União no sentido de superar os problemas mais graves e urgentes.

No caso do sistema de ensino superior, o processo de avaliação é mais complexo e diferenciado em virtude da multiplicidade de funções que ele preenche e da diversificação dos cursos oferecidos. Trata-se, entretanto, de um nível de ensino no qual a avaliação é particularmente necessária. Isso se deve ao papel cada vez mais relevante que a educação superior vem assumindo no mundo moderno, especialmente em virtude de sua íntima vinculação com o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural do país, além da função que possui de preparar pessoal docente para os demais níveis de ensino. O cumprimento desses papéis e funções, entretanto, depende crescentemente da elevação constante da qualidade do ensino oferecido e de sua capacidade de formar pessoal efetivamente qualificado para o mercado de trabalho, para os demais níveis de ensino e para a própria expansão das atividades de pesquisa dentro e fora das universidades.

A avaliação é ainda importante por outra razão. Ela se constitui em um instrumento de *accountability*, conceito este fundamental numa sociedade democrática e para o qual não possuímos uma tradução adequada. Precisamos considerar que os custos do ensino superior, tanto em termos absolutos como relativos, vêm-se tornando cada vez mais elevados. Quer se trate de instituições públicas, financiadas com recursos de impostos, quer de instituições privadas, mantidas diretamente com o



pagamento efetuado pelos alunos, é indispensável que quem sustenta as instituições seja informado sobre a qualidade e os custos dos serviços que elas prestam. Só esta informação permite decisões fundamentadas sobre a quantidade e a direção dos investimentos a serem feitos, quer a decisão resida com o Poder Público, quer esteja na mão das famílias que mantém os filhos em instituições particulares. Mesmo em se tratando de universidades públicas, não se pode conceber que a autonomia as isente de *accountability*, nem que continuem a receber recursos públicos sem prestar contas da qualidade e da amplitude dos serviços que prestam à sociedade em termos de ensino, pesquisa e extensão.

Para cumprir suas finalidades, a avaliação deve ser ampla e abrangente, cobrindo o conjunto dos estabelecimentos de ensino, tanto públicos como privados. Entretanto, as tentativas de avaliação que tomam como unidade as instituições e pretendem, através de um processo único e completo, medir o seu desempenho em todas as áreas de conhecimento, abrangendo todo o ensino, toda a pesquisa e toda extensão, têm-se mostrado demasiadamente complexas e inflexíveis. Além disso, exigem uma tal concentração e multiplicação de avaliadores competentes em múltiplas áreas que se tornam, na prática, inexecutáveis. Precisamos também considerar que toda avaliação é necessariamente parcial e nenhuma, por mais completa que seja, pode levar em consideração a totalidade das variáveis que influem na qualidade do ensino e na sua adequação a contextos sociais e culturais diversos.



Por isso mesmo, uma avaliação do ensino superior, em suas múltiplas dimensões e funções, só pode ser feita através de um sistema avaliativo que utilize múltiplos instrumentos e procedimentos, de tal forma que as parcialidades próprias de cada processo se compensem e contrabalançam mutuamente. Da perspectiva do Governo Federal, ao qual compete a função de coordenação, integração e suplementação de recursos para o conjunto do sistema (além da manutenção de suas próprias instituições), um sistema de avaliação deve contemplar:

a) Informações estatísticas abrangentes sobre o sistema em seu conjunto, por região e por tipo de instituição.

b) Processos de avaliação da qualidade dos serviços prestados e das diferentes atividades desenvolvidas nas instituições de ensino superior, em termos do ensino, da pesquisa e extensão.

Cumpra ainda observar que a LDB, aprovada pelo Congresso, cria um sistema de credenciamento e credenciamento periódico das instituições de ensino superior, precedido de um processo de avaliação. Desta forma, as informações estatísticas e a avaliação do ensino, da pesquisa e da extensão devem fornecer subsídios para um processo específico de avaliação institucional.

A avaliação institucional deve conjugar a auto-avaliação com a avaliação externa, integrar os resultados dos demais processos avaliativos e utilizar indicadores gerais referentes à qualificação e



condições de trabalho do corpo docente e à adequação da infra-estrutura disponível. Deve, além disso, levar em consideração a heterogeneidade das instituições, valorizando sua capacidade de respostas às necessidades da sociedade na qual se insere e respeitando as vocações diferenciais de cada uma delas.

A avaliação institucional não deve portanto ser efetuada tomando-se como referência exclusiva, padrões e critérios uniformes, aplicáveis indiferenciadamente a toda e qualquer instituição. Ao contrário, deve estar referida ao projeto da própria instituição, às prioridades e objetivos que formulou em termos da oferta de ensino, do desenvolvimento da pesquisa e das atividades de extensão. O projeto institucional não se limita a objetivos próprios do processo de desenvolvimento do conhecimento, mas inclui as respostas às demandas e necessidades sociais do contexto social no qual a instituição se insere. É o próprio contexto que deve legitimar a priorização do ensino ou da pesquisa ou da extensão.

O projeto institucional deve decorrer de processo de auto-avaliação, no qual a instituição analise seu potencial e formule suas prioridades.

A auto-avaliação constitui-se assim como parte essencial do processo e envolve a revitalização do PAIUB, o programa de apoio às iniciativas das universidades nessa direção, o qual deve ser estendido às demais instituições de ensino superior.

A avaliação não é um procedimento único que se restrinja a um momento no tempo ou a um exame. Trata-se, ao contrário, de um processo complexo, diferenciado, permanente e sujeito a um contínuo aperfeiçoamento, que se dá em diferentes níveis. O objetivo deve ser o de incentivar a melhoria da qualidade do ensino, o desenvolvimento da pesquisa e da extensão e a contínua informação objetiva, para toda a sociedade, da situação do sistema de ensino superior.



CAPÍTULO 4

MÉTODO DE CUSTEIO: ENTIDADES PÚBLICAS

4.1 APRESENTAÇÃO

A estrutura de Custos do Serviço Público é definida pela Constituição Federal.

"Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:
I - o plano plurianual;
II - as diretrizes orçamentárias; e
III - os orçamentos anuais."

Como se pode observar, a estratégia é que os orçamentos públicos sejam organizados de forma a representarem a política governamental de longo prazo, geralmente organizados a partir do programa de governo levado ao conhecimento dos eleitores quando da indicação dos mesmos a concorrerem aos cargos do executivo Municipal, Estadual, Distrital e Federal.

Depois de aprovado o plano plurianual, em todos os exercícios financeiros, que coincidem com o exercício civil, e nas datas constitucionais, são aprovadas as diretrizes orçamentárias que por sua vez orientarão os orçamentos anuais.



4.2 CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA

Diz Giacomoni (1998, p.85) que a linguagem orçamentária é essencialmente contábil. O elemento básico de expressão do orçamento é a conta, através da qual é possível:

- antecipar as situações patrimoniais (no orçamento propriamente dito);
- registrar a movimentação patrimonial (na execução do orçamento);
- demonstrar resultados patrimoniais.

A conta é ao mesmo tempo um instrumento de análise e de síntese. De análise quando a mesma possibilita o registro da movimentação de toda e qualquer variação dos elementos patrimoniais e de síntese quando a mesma, pelo agrupamento das contas, permite o conhecimento dos resultados de gestão. Assim, a classificação das contas públicas assume uma enorme importância dentro do contexto orçamentário, o qual traz implicação de diversas ordens: administrativas, econômicas, financeiras, contábeis, etc.

No modelo orçamentário brasileiro, observam-se quatro critérios de classificação da despesa (Giacomoni, 1998, p.87):

- classificação institucional;
- classificação funcional-programática;
- classificação econômica; e



- classificação por elementos.

No primeiro caso, **classificação institucional**, ou departamental, deve ser a classificação mais antiga na qual, no caso da União, é dividida primeiramente pelos três poderes independentes e harmônicos entre si, depois, cada Poder é dividido em órgãos (no caso do Poder Executivo em Ministérios) e cada um destes órgãos subdivide-se em unidades orçamentárias que, segundo o Artigo 14, da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, constituem "o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias." Machado Jr. e Reis (1997, p.115) afirmam que a cada unidade orçamentária deverá corresponder:

- responsabilidade pelo planejamento de certos projetos e atividades; e
- competência para autorizar despesa e/ou empenhar.

Desse modo, cada unidade orçamentária é o centro de:

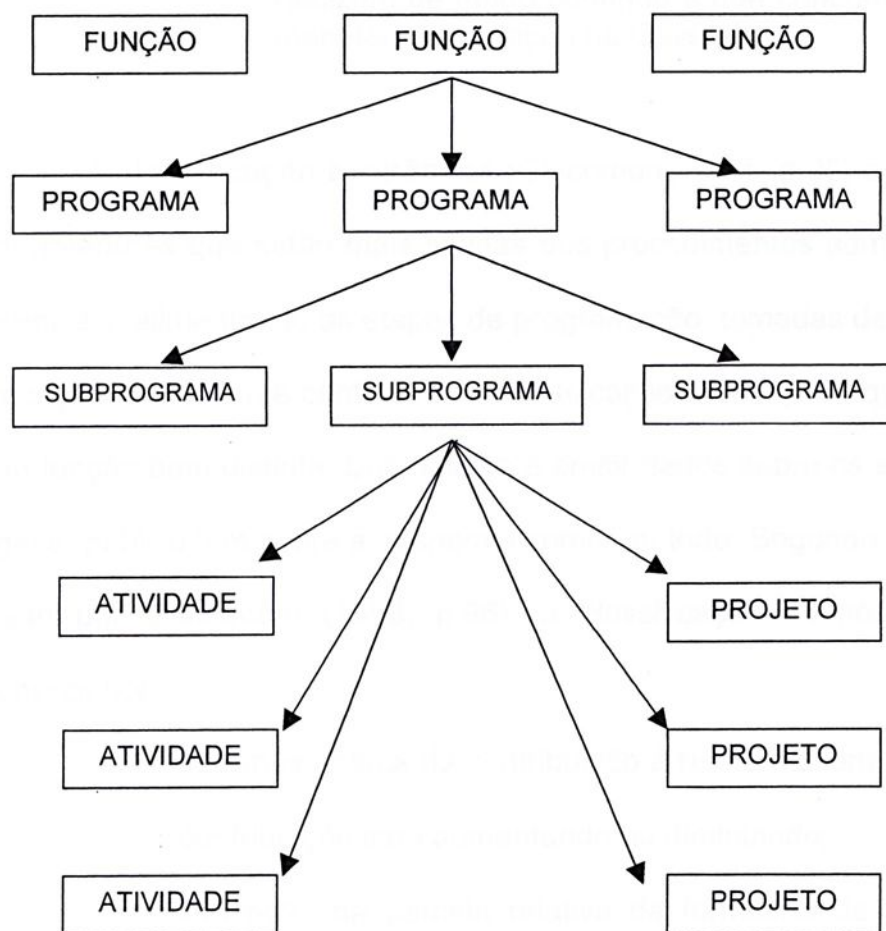
- planejamento;
- elaboração orçamentária;
- execução orçamentária;
- controle interno; e
- custos e resultados, econômicos ou não.

Entre outras vantagens, esta classificação institucional serve

como ponto de partida para o estabelecimento de um programa de contabilização de custos dos vários serviços ou unidades administrativas.

A **classificação funcional-programática** (Giacomoni, 1998, p.90) é a mais moderna das classificações orçamentárias, a qual objetiva mostrar as realizações do governo e com o passar do tempo ficou estruturada na forma da figura abaixo:

Figura 1 – Classificação funcional-programática



Fonte: GIACOMONI, 1998. p. 92.

O critério passou a ser o seguinte: a categoria *função* que

passou a ser 16. Cada função está desdobrada em *programas* que, por sua vez, se subdivide em *subprogramas* e estes, por sua vez, em *projetos* e *atividades*. Sendo que, segundo o Manual Técnico de Orçamento - MTO, da Secretaria de Orçamento Federal (Giacomoni, 1998, p.93):

PROJETO: é o conjunto de operações limitadas no tempo, das quais, normalmente, resultam em produtos quantificáveis física e financeiramente, que concorrem para a expansão ou para o aperfeiçoamento da ação governamental.

ATIVIDADE é o conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e que concorrem para a manutenção da ação do Governo.

A **classificação econômica** (Giacomoni, 1998, p.95) ao contrário das anteriores que estão mais ligadas aos procedimentos administrativo-gerenciais, alimentando as etapas de programação, tomadas de decisões, execução, avaliação e controle, é a classificação da despesa que cumpre uma função bem distinta. Sua missão é emitir dados sobre os efeitos que o gasto público tem sobre a economia como um todo. Segundo Burkhead, citado por Giacomoni (1998, p.96), a classificação econômica pode proporcionar:

- informes acerca da contribuição à renda nacional e se esta contribuição está aumentando ou diminuindo;
- indicação da parcela relativa da formação de capital da nação, propiciada pelo setor governamental;
- indicação, através de comparativos de períodos fiscais, se o governo está contribuindo para criar pressões

inflacionárias em virtude de suas atividades aumentarem a procura;

- indicação através dos mesmos meios, se suas atividades têm caráter deflacionário;
- informação acerca da forma pela qual o impacto das atividades governamentais é transmitido - se por meio de transferências ou pelo uso direto de recursos.

O "sistema econômico" dos países é formado por quatro setores:

- empresas;
- famílias;
- governo; e
- resto do mundo.

Cada um desses setores transaciona entre si e, geralmente a cada ano faz-se um balanço das contas nacionais com o objetivo de analisar o desempenho da economia naquele período, gerando daí dados para o Produto Nacional Bruto - PNB ou Produto Interno Bruto - PIB, este último mais utilizado no Brasil, que é obtido pela soma ao PNB, e da renda líquida enviada para o exterior.

Para que possa processar estes dados através de métodos de cálculo, deverão estar disponíveis informações sobre os gastos do governo.

Visando possibilitar este tipo de observação, foi criada a classificação econômica que, segundo a Lei 4.320/64, Art. 12, a despesa será classificada economicamente, como segue:

➤ **DESPESAS CORRENTES (Categoria Econômica)**

Despesas de Custeio

Transferências Correntes

➤ **DESPESAS DE CAPITAL (Categoria Econômica)**

Investimentos

Inversões Financeiras

Transferências de Capital.

Nos parágrafos do mesmo Art. 12, da mesma Lei citada acima, ficou definida a classificação de cada subcategoria econômica, como abaixo:

- **Despesas de Custeio:** são as dotações para a manutenção de serviços anteriormente criados, inclusive as destinadas à atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis;
- **Transferências Correntes:** são as dotações para despesas às quais não corresponda contraprestação direta em bens ou serviços, inclusive para contribuições e

subvenções destinadas a atender à manutenção de outras entidades de direito público ou privado.

- **Investimentos:** são as dotações para o planejamento e a execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial e financeiro.
- **Inversões Financeiras:** são as dotações orçamentárias destinadas a:
 - aquisição de imóveis, ou bens de capital já em utilização;
 - aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas, quando a operação não importe em aumento de capital; e
 - constituição ou aumento de capital de entidades ou empresas que visam objetivos comerciais ou financeiros, inclusive operações bancárias ou de seguros.
- **Transferências de Capital:** são as dotações para investimentos e inversões financeiras que outras pessoas



de direito público ou privado devam realizar, independentemente de contraprestação direta em bens ou serviços, constituindo-se essas transferências em auxílios e/ou contribuições, segundo derivem diretamente da Lei de orçamento ou de lei especial anterior, bem como as dotações para amortização da dívida pública.

A **classificação por elementos** obedece ao que determina o Art. 15 da Lei 4.320/64, quando diz que na Lei de Orçamento as despesas serão classificadas, no mínimo, por elementos de despesa. Existem duas classificações por elemento de despesa. Uma, tradicional e mais simples, que é utilizada apenas por pequenos municípios e, outra, mais complexa, que é usada pelos grandes e médios municípios, Distrito Federal, Estados e União.

4.3 CONCEITO DE ORÇAMENTO-PROGRAMA

Orçamento-Programa é aquele que enfatiza o que o governo faz, realiza, e não aquilo que o governo adquire. É o que se chamou de orçamento de realizações ou desempenho o qual apresenta os propósitos e objetivos para os quais os créditos se fazem necessários, os custos dos programas propostos para atingir aqueles objetivos e dados quantitativos



que meçam as realizações e o trabalho levado a efeito em cada programa.

Diante desta definição, viu-se que os elementos essenciais do Orçamento-Programa são:

- os *objetivos e propósitos*, perseguidos pela instituição e para cuja consecução são utilizados os recursos orçamentários;
- os *programas*, como instrumentos de integração dos esforços governamentais no sentido da concretização dos objetivos;
- os *custos* dos programas medidos através de identificação dos *meios e insumos* (pessoal, material, equipamentos, serviços etc.) necessários para obtenção dos resultados; e
- *medidas de desempenho* com a finalidade de medir realizações (produto final) e os esforços despendidos na execução dos programas.

4.4 A MENSURAÇÃO E OS CUSTOS NA TÉCNICA DO ORÇAMENTO-PROGRAMA

O Orçamento-Programa se destaca por ter, como consequência de sua aplicação, a mensuração das ações de governo, consistindo na medição dos trabalhos governamentais, utilizando-se de um sistema que

meça o rendimento do trabalho através dos quais se buscam objetivos.

Performance Budget (apud Giacomoni, 1998, p.145).

Segundo a Organização das Nações Unidas, os objetivos básicos da mensuração são os seguintes:

"...medir fisicamente o trabalho e seus resultados e estabelecer relações pertinentes com o emprego de recursos a fim de obter dados que sejam úteis para formular e apresentar as propostas orçamentárias, dotar pessoal e distribuir fundos aos órgãos encarregados de executar planos aprovados, e verificar o progresso alcançado na consecução dos objetivos da política e metas dos programas e trabalhos. Tais medidas contribuem para modificar os planos e programas de modo que a administração possa adaptá-los às exigências conjunturais fazendo face, também, a acontecimentos imprevistos. Além disso, servem para comparar as realizações de operações semelhantes e avaliar a eficiência relativa de unidades administrativas de práticas e métodos."

Dentro da estrutura organizacional, que é composta de vários níveis, existem várias exigências no que concerne à mensuração.

- níveis superiores de governo – em que estão as decisões das grandes estratégias de governo envolvendo os campos de desenvolvimento administrativo, econômico e social, e sofrem diretamente a ação da política do momento. Neste nível poderão ser vistas medidas como renda *per capita*, por exemplo.
- Níveis intermediários de governo – em que estão as direções de unidades administrativas e ou entidades

descentralizadas, a mensuração é feita com base nos programas. Durante a elaboração da proposta orçamentária, são imputados aos programas *metas* ou *produtos* que, durante a execução e especialmente na avaliação final do orçamento, indicarão se estes objetivos foram alcançados, medindo-se, assim, a *eficácia* da instituição (Giacomoni, 1998 , p.157).

- nos níveis executivos - ou nível operacional, estão os projetos e/ou as atividades e é o lugar no qual a mensuração ocorre. Esta mensuração indica a *eficiência* com que os setores executivos se comportam, através do seu esforço para obtenção do resultado final e neste nível é possível se verificar e acompanhar os custos de cada etapa de trabalho.

Estes níveis de decisão podem melhor ser entendidos quando da análise do Quadro 1, seguinte:

Quadro 1 - Características principais dos níveis de mensuração

NÍVEIS DE MENSURAÇÃO	1. FUNÇÃO	- Custo/Benefício. - Determinar as vantagens sociais e Econômicas. - Nível decisório: alto nível político.
	2. PROGRAMA	- Produtividade. - Determinar o produto a ser fornecido ao público. - Nível decisório: alto nível administrativo. - Unidade de medida: expressão do produto ou meta; unidade de resultado.
	3. PROJETO OU ATIVIDADE	- Eficiência - Determinar o esforço desenvolvido para obtenção do resultado final. - Nível decisório: nível médio administrativo ou de execução. - Unidade de medida: expressão do esforço realizado; unidade de volume de trabalho

Fonte: MACHADO JR., José Teixeira. *A técnica do orçamento-programa no Brasil*. Rio de Janeiro : IBAM, 1979. p. 105.

4.5 UNIDADES DE MENSURAÇÃO

Segundo Giacomoni (1998, p.158), o sistema de mensuração do Orçamento Programa tem por base a relação *insumo/produto*. Conforme este entendimento, toda instituição ou organização somente tem sentido de existir para viabilizar determinadas realizações (produtos), utilizando-se uma gama de recursos (insumos).

Assim, com a medição de ambos, insumos e produtos, poder-se-á fazer comparações, criando medidas e padrões de grande utilidade para a tomada de decisões dentro de um processo orçamentário.

Os tipos das unidades de mensuração são dois:

- unidades de insumo; e
- unidade de produto, podendo ser classificado como unidade de produto *intermediário* e unidade de produto *final*.

4.6 CUSTOS

De acordo com o ILPES – Instituto Latino Americano de Pesquisas Econômicas e Sociais, segundo Giacomoni (1998, p.163), o ciclo de reforma orçamentária representada pelo Orçamento-Programa fecha-se através da incorporação, na elaboração e no controle



orçamentário, de sistemas de custos.

"O sistema de Orçamento-Programa baseia sua operação no cálculo de custos. Para tanto, é uma técnica que está constantemente olhando através da ótica dos resultados. Segundo essa condição é necessário adaptar a contabilidade fiscal para que proporcione os antecedentes necessários com respeito aos custos, sejam estes unitários e/ou totais. Em outras palavras, a implantação da técnica orçamentária por programas obriga a mudar o enfoque da contabilidade fiscal de uma simples contabilidade fiscal orçamentária para uma contabilidade fiscal que incorpore a contabilidade de custos.

Comentou-se na introdução deste trabalho sobre a inexistência de recursos financeiros fartos. E, tanto na iniciativa privada como nas instituições com fins sociais, esta escassez tem que ser manipulada de forma tal que os objetivos de umas e de outras, possam ser alcançados. Uma das missões do orçamento é conciliar as necessidades de realização com estes poucos recursos existentes, sendo um instrumento de racionalização da gestão financeira pública.

Para que se possa implantar um sistema de custos na administração pública, as dificuldades são as mesmas de implantação de qualquer sistema novo, inclusive teriam que ser vencidos impedimentos formais, pois no passado foi muito mais difícil. No caso, a União está mais permeável, já que estão operando vários sistemas como:

✈ SIDOR - Sistema de Dados Orçamentários;



- SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos;
- SIAFE - Sistema Integrado de Administração Financeira;
- ANGELA - Sistema de Análise Gerencial de Arrecadação;
- SIPRAR - Sistema de Previsão de Arrecadação;
- SIEST - Sistema de Informações da Secretaria de Empresas Estatais;
- SIAPPA - Sistema de Acompanhamento do Plano Plurianual; e
- Sistemas de Gerenciamento da Receita e Despesa da Previdência Social;

Ainda, de acordo com o ILPES, segundo Giacomoni (1998, p.164), existem quatro sistemas de custos que atenderiam, genericamente, às diversas exigências do Orçamento-Programa:

- **Unidade de programação com o cálculo dos custos unitários.** Haveria um indicador (UP - Unidade de Programação), capaz de medir a eficiência e eficácia com que estão sendo alcançadas as metas programadas;
- **Unidades de programação sem o cálculo de custo unitário.** Seria aplicado naqueles casos em que as UP identificadas não possuíssem expressão a ponto de merecerem o cálculo do custo unitário;



- **Sistema de custos para organizações não industriais.**

Estaria voltado para as organizações descentralizadas do Estado que prestam serviços; e

- **Sistemas de custos para organizações industriais.**

Dirigir-se-ia, este modelo, para as indústrias clássicas cujo processo produtivo se caracteriza pela transformação de matéria-prima em produtos finais.

CAPÍTULO 5

SISTEMAS DE CUSTOS : ENTIDADES PRIVADAS

5.1 APRESENTAÇÃO

Neste Capítulo faz-se um entendimento da evolução da contabilidade. Do início Geral ou Financeira, até a evolução para a Contabilidade de Custos, como uma forma mais apurada com a finalidade de calcular o custo dos produtos fabricados e, daí, para Contabilidade Gerencial.

5.2 A CONTABILIDADE GERAL OU FINANCEIRA

Até a Revolução Industrial, na qual somente se praticava o comércio, e quando os bens eram quase todos produzidos por pessoas ou grupos de pessoas que não se organizavam sob a forma de empresas, as informações de um sistema de custos eram muito simples, pois estas relações de comércio se verificavam através de empresas intermediadoras de mercadorias.

Assim, os registros eram efetivados em duas oportunidades: quando da aquisição das mercadorias, com a entrada nos estoques e, nas vendas, estes estoques eram baixados através de uma conta de resultado denominada Custo das Mercadorias Vendidas (CMV). Esses

eventos eram acionados por operações financeiras de compra ou de venda destas mercadorias. Sua apuração era procedida de forma simples: necessitava somente do levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era verificada pelos documentos de entrada. (Martins, 1998, p. 20-21).

O CMV era apurado com a identificação dos estoques no início e no final do período em que se levantava o Balanço Patrimonial. Evoluiu, passando a ser controlado durante todo o exercício.

Tal providência proporcionou melhor acompanhamento dos sistemas de custos das empresas por parte dos dirigentes e, em alguns casos, fornecendo subsídios para a tomada de decisões.

5.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

O tratamento dado aos custos passou a ser melhor elaborado com o advento da indústria de transformação e sua atuação em larga escala, embalada pela Revolução Industrial, quando a aquisição de mercadorias não era destinada à venda mas à transformação em outros produtos. Aliado a outros fatores de produção, passou-se a denominar de Matéria Prima, tendo-se voltado inicialmente para a avaliação dos estoques e determinação do Resultado do Período e, desta forma, ficou mais difícil para o contador determinar o valor dos estoques.



Segundo Bornia (1997, p.7), esta dificuldade na determinação dos custos resultou na aparição da Contabilidade de Custos. Com a evolução das atividades das empresas, abertura do seu capital, globalização, necessidade de informações mais precisas e rápidas para os dirigentes e outros usuários de informações, no sentido de se tomar atitudes e resoluções tanto na operacionalização destas quanto no seu posicionamento junto às atividades do mundo financeiro, passou-se a se exigir mais e melhores informações no menor tempo possível.

As informações servem também para a tomada de decisões e não somente para fins de determinação do resultado contábil no final de um período, tendo, a partir daí, um caráter mais gerencial.

5.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Define-se Contabilidade Gerencial como o ramo da contabilidade que fornece aos usuários as informações que os auxiliam em suas funções gerenciais. A Contabilidade Gerencial é, desta forma, diferente da Contabilidade de Custos que resolve problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado. Assim, a Contabilidade de Custos deixa de lado a função de instrumento da administração e passa apenas a servir às exigências de auditorias externas (Martins, 1998, p.22).



5.5 SISTEMAS DE CUSTOS

Cabe aqui fazer um tratamento distinto entre Sistemas e Métodos. No que diz respeito a Sistemas, entende-se que o mesmo é composto por um princípio geral que norteia o tratamento das informações; e Métodos são aplicativos que viabilizam a operacionalização daquele princípio. (Bornia, 1997, p.19-22).

Martins (1998), Viceconti (1998) e Bornia (1997) afirmam que, além da Mensuração Monetária dos Estoques, idéia básica da Contabilidade de Custos seguida há bem pouco tempo por muitos, na qual a contabilidade de custos determina o resultado da empresa pela contabilidade financeira, adaptações foram feitas para que fosse possível o desenvolvimento de outro potencial: o campo gerencial.

Assim, há mais dois objetivos básicos de um sistema de custos, que por sua vez estão intimamente ligados aos próprios objetivos da Contabilidade de Custos:

- **Auxílio ao Controle** - acontece através da comparação entre o esquema previsto e o que foi realmente realizado, de acordo com padrões previamente estabelecidos e/ou orçamentado, indicando as situações não previstas, permitindo que as mesmas sejam discutidas e reformuladas.
- **Tomadas de Decisões** - as informações servem para que os dirigentes das empresas possam fortalecer suas políticas

e tomem as decisões mais próximas do sucesso, podendo indicar com certa margem de confiabilidade em casos como:

- se a capacidade da fábrica está de acordo com as encomendas; qual o tipo do produto ou linha que deverá ser cortado caso venha a concluir que as encomendas estão com muita demanda;
- na fixação de preços dos produtos; qual a oportunidade de fabricar suas matérias-primas ou terceirizar sua fabricação, etc. (Viceconti, 1998, p.4-5) ;

5.6 PRINCÍPIOS DE CUSTEIO

Entendem-se por princípios as filosofias básicas que regem cada um dos sistemas, de acordo com o objetivo e/ou o período de tempo aplicados. São três os princípios de Custeio (Bornia, 1997, p.19) :

- variável (ou direto);
- integral (ou total); e
- por absorção.

Martins (1998, p.41) entende que o Custeio por Absorção é um método e não um sistema. Neste trabalho é adotada a abordagem proposta por Bornia (1997, p.19-22), que entende o inverso.



No Custeio Variável, consideram-se custos somente os de natureza variável. Os custos fixos são lançados como despesas do período (Bornia, 1997, p.19). Este sistema é conhecido também como Custeio Direto, que consiste em considerar como Custo de Produção do Período, apenas os custos variáveis incorridos. Os Custos Fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como Custos de Produção e sim como Despesas. (Viceconti, 1995, p.17).

No Custeio Integral, a totalidade dos custos fixos é alocada aos produtos, sendo considerados como custos de produto e não como despesa do período.

Entretanto, no Custeio por Absorção, o funcionamento é igual ao do Custeio Integral com a diferença de que os custos fixos relacionados com a capacidade da empresa não usada (ociosa) ou mal usada (ineficiência), são lançados como perdas do período. Desta forma, as diferentes perdas são isoladas e não debitadas aos produtos.

5.7 TERMINOLOGIA CONTÁBIL: DISTINÇÕES ENTRE GASTO, DESEMBOLSO, INVESTIMENTO, CUSTO, DESPESA E PERDA

Pretende-se aqui uniformizar o entendimento dos termos usados, de acordo com o Quadro 2. Os exemplos conceituados pelo autor somente serão entendidos desta forma no presente trabalho.

Quadro 2 - Terminologia Contábil

Termo	Definição	Exemplos	Autor(es)
DESEMBOLSO	Pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço.	Representa a saída efetiva do dinheiro para pagamento.	Martins, 1998, p.25; Viceconti, 1998, p.8
GASTO	Sacrifício econômico para aquisição de bens e serviços.	Aquisição de bens e serviços	Martins, 1998, p.25; Viceconti, 1998, p.8
INVESTIMENTO	Gasto relativo a bem ou serviço, ativado ou não, em função de sua vida útil e da sua destinação.	a) Construção de Prédio - Integra o Patrimônio Econômico - Administrativo; b) Asfaltamento do Campus: Não integra o Patrimônio.	Teixeira Leite, 1999
CUSTO	Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, relacionados com a atividade de produção.	Gastos no Ensino, na Pesquisa e na Extensão que são os produtos da Universidade	Viceconti, 1998, p.8
DESPESA	Gasto com bens e serviços que não estejam relacionados diretamente com a produção, realizados não necessariamente para a obtenção de receitas.	Gastos com atividades meios, não relacionados diretamente com o produto das Universidades	Teixeira Leite, 1999
PERDA	Gasto não intencional decorrente de fatores externos ou fortuitos relacionados com a administração.	Perda de Almoxarifado, baixa de bens obsoletos, etc., levadas diretamente à conta patrimonial.	Teixeira Leite, 1999.

Segundo Martins (1998, p.21), a idéia de Contabilidade de Custos está voltada, em princípio, para a empresa industrial. Acontece que nas empresas prestadoras de serviços, hoje se utiliza destes princípios e técnicas de forma apropriada, podendo ser adaptados a entes jurídicos que, à primeira vista, somente fazem despesas. Pode-se admitir que são custos que se transformam em despesas, sem existir a fase da estocagem. Nada disso pode proibir o uso da terminologia.

5.8 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Para facilitar o entendimento, Bornia (1997), Viceconti (1998) e Martins (1998) classificam os custos de forma que possam ser facilmente entendidos e diferenciados em suas aplicações, com o propósito de se obter uma forma mais condizente com cada tipo de Entidade a ser analisada, sendo vários estes conceitos, discriminados no Quadro 3, abaixo:



Quadro 3 - Classificação dos Custos

QUANTO AO MONTANTE DESPENDIDO		
CLASSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO	EXEMPLO
CUSTOS TOTAIS	São os custos despendidos no período para que sejam fabricados todos os produtos.	O custo total com o Ensino no curso de Administração é "x".
CUSTOS UNITÁRIOS	São os absorvidos para se fabricar uma unidade do produto.	O custo do aluno do Curso de Administração é "y".
QUANTO A FACILIDADE DE ALOCAÇÃO		
CLASSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO	EXEMPLO
CUSTOS DIRETOS	Facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos.	Matéria-Prima; Mão de obra direta; Etc.
INDIRETOS	Não podem ser facilmente atribuídos às unidades de alocação de custos, dependendo de cálculos, rateios, rastreamento, etc.	Salário de Diretores de Faculdades; Depreciação de equipamentos de uso comum, etc.
QUANTO A VARIABILIDADE		
CLASSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO	EXEMPLO
FIXOS	Independem do nível de atividade da empresa.	Aluguel. Salários de Vigias.
VARIÁVEIS	Estão intimamente relacionados com a produção.	Energia.

5.9 MÉTODOS DE CUSTOS

Para Martins (1998) o que operacionaliza um Sistema de Custos é o método a ser utilizado, consistindo no tratamento a ser dado aos custos indiretos e sua alocação aos processos e/ou produtos das



empresas e Instituições. Assim, custeio significa Método de Apropriação de Custos.

Os principais métodos utilizados são:

- Custo-Padrão;
- Centro de Custos;
- Custeio Baseado em Atividades (ABC); e
- Método da Unidade de Esforço da Produção (UEP).

5.9.1 Custo-Padrão

O método Custo-Padrão consiste na determinação dos custos da maneira mais científica possível pela Engenharia de Produção, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, da eficiência da mão de obra, com o mínimo de desperdício de todos os insumos disponíveis, segundo suas medidas físicas e conseqüente quantificação (Viceconti, 1998, p.101).

A determinação destes custos antes do início da produção é o que faz a distinção deste com outros métodos. Esta previsão servirá como parâmetro de avaliação e serão cotejados com os custos reais da produção em um determinado período. Tais diferenças serão naturalmente postas em discussão e analisadas para que se possa tomar alguma decisão no que tange à correção de comportamento.



Há três tipos básicos de Custo-Padrão: Ideal; Estimado; e Corrente (Viceconti, 1998, p.101).

- **Custo-Padrão Ideal** - custo determinado pela forma mais técnica possível, levantada a partir de projeções lidas dentro da própria empresa a partir de dados mais próximos do ideal, como o serviço de um trabalhador padrão sob condições favoráveis, pelo uso do material considerado apropriado e sem defeitos e, principalmente com um nível mínimo de desperdícios, etc., quase não se conseguindo alcançar já que tais condições na prática são praticamente impossíveis. Está em desuso e sua utilização poderia ser feita em projetos a longo prazo;
- **Custo-Padrão Estimado** - é o custo onde se trabalha com programas projetados para o futuro, geralmente observados os dados do passado, sem se levar muito em consideração as ineficiências como desperdício dos materiais, produtividade, preços dos insumos; e
- **Custo-Padrão Corrente** - é o custo que se situa entre os dois últimos: é uma aplicação intermediária, na busca de um custeio que mais se aproxime da realidade, levando em consideração a deficiência existente na produção no que se refere principalmente aos desperdícios em função da qualidade dos materiais, mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia, etc. (Eliseu Martins, 1998, p.333) Ao contrário do primeiro, leva



em consideração o desempenho de cada trabalhador naquela determinada linha de produção e a capacidade dos seus fornecedores, tendo como fato as deficiências insanáveis em cada setor.

Para melhor compreensão, apresenta-se o Quadro 4 no qual é mostrada a diferença entre os três segmentos derivados do Método Custo-Padrão:

Quadro 4 - Diferença entre os três segmentos derivados do Método Custo-Padrão

DIFERENÇAS APONTADAS ENTRE O PADRÃO CORRENTE E O IDEAL	
CUSTO-PADRÃO CORRENTE	CUSTO-PADRÃO IDEAL
Considera as ineficiências da empresa	Somente exclui as ineficiências que cientificamente não possam ser sanadas
Baseia-se em estudos teóricos e em pesquisas e testes práticos.	Baseia-se somente em estudos teóricos, muitas vezes distanciados da realidade
Leva em conta os fatores de produção (máquinas, mão-de-obra, matéria prima etc.) que a empresa tem à sua disposição.	Considera sempre os melhores fatores de produção.
É uma meta de curto e médio prazos. Fixa montantes a serem alcançados no próximo período.	É uma meta de longo prazo. Fixa montantes a serem alcançados ao longo de vários anos.
DIFERENÇAS APONTADAS ENTRE O PADRÃO CORRENTE E O ESTIMADO	
CUSTO-PADRÃO CORRENTE	CUSTO-PADRÃO ESTIMADO
É o custo que deverá ser. É o custo que normalmente deverá se obter, face aos fatores de produção disponíveis ou possíveis.	É o custo que deveria ser. É o custo que deveria ser alcançado, se conseguisse determinados pontos de desempenho
É um custo mais elaborado. Exige mais estudos para sua determinação.	Parte do pressuposto que a média do passado é um número válido, com algumas modificações esperadas como volume de atividade, mudança de equipamentos etc.
É mais científico, levando em conta que faria a ligação entre os aspectos teóricos e práticos da produção.	Somente leva em consideração os aspectos práticos da produção, podendo não apontar defeitos ou ineficiências.

Fonte: Quadro construído a partir de informações obtidas em Leone, 1998, p.105-168.

A variação do Custo Real é a diferença entre o custo estimado e o incorrido em determinado período da produção. Se o Custo Real for superior ao Custo-Padrão, o resultado é tido como desfavorável; caso contrário será considerado favorável. Não deixa de ser uma excelente forma de se monitorar os custos de uma organização já que se parte de um pressuposto no qual, definidas as bases do custeio da produção, fica mais fácil fazer o seu acompanhamento antes, em função da determinação do padrão do custeio, concomitante à execução e subsequente, tendo em vista a anotação dos custos realmente incorridos, servindo para comparação com os idealizados, dando uma idéia geral de controle (Viceconti, 1998, p.101).

Para análise das variações é utilizada técnica apropriada na qual se levam em consideração as Variações de Preços, das Quantidades e as Variações Mistas (quantidades e preços).

A implantação do método de Custo-Padrão tem efeitos psicológicos que podem ser positivos ou negativos dentro da empresa segundo o tipo a ser implantado. No caso do Custo-Padrão Estimado, como se trata de uma medida possível de ser alcançada, poderá ser visto como um desafio; já na aplicação do Custo-Padrão Ideal, esta meta, como nunca seria alcançada, não traria a mesma idéia de desafio. (Martins, 1998, p.333-339).

Outro ponto já observado é que o Orçamento é a grande ferramenta disponível para o controle de uma organização. Dentro deste

ponto-de-vista, o Custo-Padrão não deixa de ser uma espécie de orçamento e, segundo Martins (1998, p.336), se o tipo de Custo-Padrão utilizado vier a ser o Corrente, poderá ser confundido com o próprio Orçamento, podendo estender-se "ao próprio Orçamento global; podem-se encontrar exemplos até em que a grande finalidade de sua elaboração (do Orçamento) é a definição de metas a seguir."

5.9.2 Centros de Custos

A dificuldade para implantação de um sistema de custos e o conseqüente método é quando as empresas iniciam a produção de mais de um produto, surgem dificuldades de se distribuir os custos fixos aos produtos, precisando de métodos mais sofisticados para este mister. O método dos Centros de Custos - RKW, ou método das seções homogêneas é, segundo Bornia (1997, p.27), talvez a técnica de alocação de custos mais utilizada no Brasil e no mundo, sendo sua sistemática compatível com os procedimentos contábeis tradicionais aplicados.

Ainda, de acordo com Bornia, (1997, p.27), o Método possui duas fases:

- divisão da organização em centros de custos, através dos quais são distribuídos todos os custos inerentes àqueles produtos, através de bases de rateio; e

- terminada a primeira fase, tais custos são alocados diretamente aos produtos.

Os fatores que poderão determinar os Centros de Custos são: Organização, Localização, Responsabilidade e Homogeneidade. E de acordo com a função que desempenham, classificam-se em: Produtivos, Auxiliares, de Vendas e Comuns.

Os centros **produtivos** trabalham diretamente com a produção; já os **auxiliares** são os que dão apoio à produção porém não são diretamente responsáveis pela transformação do produto; há ainda o centro de **vendas** que, como o próprio nome sugere, trata das vendas dos produtos e/ou serviços da organização; e os centros **comuns** são aqueles que não estão ligados à produção e às vendas dos produtos e não dão apoio direto aos centros produtivos.

Então o princípio e o funcionamento do método é o seguinte: passada a primeira fase, que diz respeito à fase primária de distribuição dos custos (base primária de rateio), na qual são alocados os custos fixos inerentes aos produtos, dentro de cada Centro de Custo, a segunda fase consiste na alocação dos custos somente aos centros produtivos, ou seja, aqueles centros que trabalham diretamente com a produção, em relação aos produtos. Antes de tal providência, faz-se necessário que os custos dos centros auxiliares (manutenção, controle de qualidade, PCP) sejam antes distribuídos aos centros produtivos de acordo com as bases

secundárias de rateio. Estas bases secundárias de rateio são: hora de mão-de-obra direta, horas-máquina e custo de mão-de-obra direta (Bornia, 1997, p.28).

Para que se possa ter uma dimensão perfeita dos custos primários, esta distribuição deverá ser feita dentro da maior objetividade possível, levando-se em conta que quanto mais subjetiva for a distribuição, mais imperfeita vai ser esta alocação de custos aos respectivos centros. Para isto as bases primárias de rateio mais utilizadas são:

- salários;
- potência instalada nos Centros de Custos, para distribuição dos custos com energia elétrica;
- valor das máquinas e equipamentos para seguro e depreciação;
- requisições para materiais de consumo.

Da mesma forma devem ser entendidas as bases secundárias de rateio, dos centros de apoio para os setores produtivos, como sendo as bases de rateio secundárias mais utilizadas (Martins, 1998, p.105) :

- área para a vigilância;
- requisições para compras;
- ordens de manutenção, para o setor de manutenção;
- número de empregados, para recursos humanos.

A maior dificuldade deste método é a não determinação das perdas, dificultando o processo de melhoria do sistema de produção, pelo simples fato de não trabalhar com atividades.

5.9.3 Unidade de Esforço da Produção - UEP

Este método teve origem na França, por ocasião da Segunda Guerra Mundial, criado por um engenheiro francês chamado Georges Perrin. Consistia em um método de cálculo e alocação de custos e controle de gestão, denominado GP. Tal método foi modificado mais tarde por Franz Allora, criando as Ups, método das Ups ou método das UEPs, chegando ao Brasil no início dos anos 60, bastante difundido pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, atingindo hoje os Estados do Paraná, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tendo sido pioneiros nesta tarefa os pesquisadores Antunes (1988), Bornia (1987).

Conforme Bornia (1997, p.42), o método UEP baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle de gestão. A mensuração é realizada a partir de dados relativos a custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade. A solução que a maioria dos sistemas encontra para solucionar problemas de empresas multiprodutoras, quando a produção do período não pode ser

determinada, pelo simples fato de que os produtos não podem ser somados, é a utilização de complexos procedimentos que possam analisar os custos. A forma encontrada pelo UEP é a simplificação do modelo de cálculo da produção do período, através de uma determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos (e processos) da empresa, a UEP.



CAPÍTULO 6

O SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES - *ACTIVY BASED COSTING "ABC"*

Vamos tratar o ABC como um método e não como um sistema como é colocado por Kaplan e Cooper (1998, p.14). Pois, segundo Kaplan e Cooper (1998, p.15), o ABC apesar de ter nascido nos anos 80, tem "o objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre o custo da necessidade de recursos de produtos, serviços, e canais específicos."

Martins (1998, p.102) e Nakagawa (1994, p.27) estudaram um ponto básico, e que supre uma discussão antiga no que diz respeito ao rastreamento e rateamento dos custos indiretos em que ambos concluem que se tornou mais criteriosa a distribuição de tais recursos.

Segundo Nakagawa (1993, p.37-39), ficou clara, também, a diferença de funcionamento dos sistemas (métodos) tradicionais e o ABC quando os primeiros estavam diretamente relacionados com o volume de produção (horas de mão-de-obra direta, horas máquinas, valor do material consumido, entre outros), e o segundo, "nasceu do novo enfoque que se passou a adotar, segundo o qual são as atividades de todas as áreas funcionais de manufatura que consomem recursos, e os produtos, consomem, então, as atividades."

Este método está sendo popularizado tendo em vista os diversos desafios encontrados pelas empresas modernas, no que tange sua administração e sua operacionalização, tendo como principais motivos:

- o uso da informática e das comunicações que permitiram um avanço enorme de tecnologias de modo a modificar e influenciar as pessoas a viverem de modo diferente no que diz respeito à oferta de bens e serviços de forma globalizada;
- o enfrentamento dos concorrentes, cada dia em disputas mais acirradas de mercado possibilitando, dentro de um mesmo contexto, a produção em escala e a produção por fim, por alvo, para que pudessem permanecer nesta disputa, possibilitando a sobrevivência em decorrência da facilidade com que surgem e acabam produtos, dentro de um ambiente de processos complexos.

A metodologia do ABC discute a redução das distorções provocadas por outras metodologias, principalmente no que se refere ao rateio arbitrário dos custos indiretos (Martins, 1998, p.93).

O ABC pode ser aplicado aos custos diretos, embora isto não venha trazer muitas diferenças no que diz respeito aos sistemas tradicionais. Compete ao método não continuar a tratar inadequadamente o Custo Indireto de Fabricação - CIF, na alocação aos produtos que, tolerados no

passado, podem trazer diferenças significativas no ambiente produtivo de hoje.

Segundo Martins (1998, p.94), o Custeio ABC não se limita aos produtos. Ele poderá ser utilizado como uma poderosa ferramenta quando se volta para fins gerenciais e estratégicos. Assim, em última análise, o ABC é uma ferramenta que visualiza melhor os custos através das atividades dentro de uma organização, e suas respectivas relações com os seus produtos.

Para que possa ser utilizado, torna-se necessária a definição das atividades relevantes dentro dos Departamentos destas organizações, e ver os respectivos direcionadores de custos (costs drivers) que irão alocar os diversos custos dentro destas atividades. Depois de alocados os custos a estas atividades, passamos a observar a relação entre estas e os produtos, levando o custo de cada atividade aos produtos (unidade, linha, família entre outros) (Martins, 1998).

Ainda segundo Martins (1998, p.315), a aplicabilidade dos conceitos e da metodologia do ABC transpõe o limite das empresas industriais, passa pelas entidades de prestação de serviços e pode chegar às Instituições sem fins lucrativos, podendo ser implantados sem interferir no sistema contábil corrente da empresa, funcionando de forma paralela.

Martins (1998, p.307) afirma que, para se obter vantagens competitivas, a Gestão Baseada em Atividades (ABM) apóia-se no

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DE CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

7.1 CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS

A falta de elementos seguros que determinem os custos nas IES, fazendo com que as mesmas não possam ser administradas como verdadeiras empresas, pode gerar problemas de rentabilidade que acabam por conduzi-las a estados de absoluta insolvência.

É importantíssimo que os dirigentes tenham convicção da real situação das unidades de ensino, tanto no que se refere à receita, como no atinente à despesa e, conseqüentemente, ao lucro. Tais subsídios necessitam ser buscados na contabilidade, como elemento principal. Entretanto, uma série de outros fatores deve ser levada em conta para se alcançarem os objetivos básicos da administração.

Administrar, segundo Henry Fayol (citado por Montana, 1998, p.4) “é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Assim, as técnicas de administração empresarial devem ser utilizadas por todas as instituições de ensino, quer visem lucro ou não, pois os resultados, nessa últimas, são reinvestidos para a maior rentabilidade social.

A instituição administrada como empresa tem condições de

planejamento, execução e mensuração do custo das atividades. A Gestão Baseada em Atividades, por utilizar o ABC, caracteriza-se por decisões estratégicas como:

- Alteração do *mix* de produtos;
- Alteração do processo da formação de preços;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;
- Eliminação de desperdícios;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades, entre outros.

analisar sistematicamente seus custos e os mecanismos técnicos desses sistemas, conforme procuraremos abordar a seguir.

7.2 Composição do custo total de uma Instituição de Ensino

Superior

O custo total das IES é resultante de dois fatores distintos, a saber: custo direto e custo indireto.

7.2.1 Custo Direto

O custo direto decorre dos gastos efetuados em função do aluno, que é objetivo-fim da instituição.

Notamos uma subdivisão em:

- Mão-de-Obra Direta;
- Encargos Diretos;
- Materiais Diretos;
- Serviços Diretos

Comumente denomina-se, também, o custo direto de custo

variável, pois aumenta ou diminui em função do número de alunos existentes na escola.

7.2.1.1 Mão-de-Obra Direta - MOD

O custo básico da MOD é a folha de pagamento dos professores, podendo ser alocados, também, valores da folha do pessoal administrativo específico do setor em análise.

A título explicativo, podemos mencionar que, numa análise de custos do aluno do curso de Administração de Empresas, a coordenação e os auxiliares administrativos (pessoal de suporte administrativo específico daquele curso) podem compor o custo da MOD, pois se dedicam, com exclusividade, ao citado curso. Ou ainda, quando o empregado dedica-se em horários certos, ao curso em análise, podendo ser apurado o custo do seu trabalho para atividade específica.

7.2.1.2 Encargos Diretos

Sobre o valor da MOD, deve ser alocado o custo dos encargos diretos, decorrentes de legislação própria e advindos de reservas de natureza técnica.

O montante desses encargos pode variar de instituição para instituição, dependendo se são entidades que visam lucro ou se são entidades filantrópicas.



A composição dos índices acima decorre de uma série de fatores, a seguir especificados.

- Todas as instituições devem recolher normalmente ao banco depositário, 8% do salário bruto de cada funcionário todo mês.
- As provisões de férias destinam-se a cobrir despesas de pagamento de salários, sem haver contra prestação de serviço. A legislação, aliás, determina o pagamento das férias 2 dias antes do início das mesmas e, para que a instituição tenha condições de cumprir o que determina a lei, é aconselhável a criação de um fundo de reserva especial, com esse fim.
- As provisões de 13.º salário decorrem da exigência de 12 meses civis, para 13 meses salariais. Apropria-se, portanto, 1/12 do custo da folha para cada mês em análise.

7.2.1.3 Materiais Diretos

Os materiais diretos decorrem dos consumos comprovadamente efetivos, em função do curso em análise, ou da turma em apreciação, no processo de verificação de custos.

A instituição de ensino que possuir controle efetivo de estoque,



através de almoxarifado, devidamente em ordem, tem condições de fornecer o custo do material consumido pelo aluno.

7.2.1.4 Serviços Diretos

São aqueles serviços prestados para o setor em análise, ou seja, como no item anterior, ligado diretamente nas atividades de ensino ao aluno.

7.2.2 Custos Indiretos

Na conta de custos indiretos, devemos, também, seguir a mesma linha de divisão já detalhada no item 7.2.1.. Justifica-se plenamente tal procedimento para facilitar a análise de demonstração do custo total.

Os custos indiretos são aqueles que não podem ser alocados em função de número de alunos. São os também denominados *custos fixos* e, praticamente, não se alteram se houver maior ou menor número de alunos, guardadas, logicamente, as proporções dessa variação.

Os custos indiretos subdividem-se em:

- Mão-de-Obra Indireta;
- Encargos Indiretos;
- Materiais Indiretos;

➤ Serviços Indiretos.

7.2.2.1 Mão-de-Obra Indireta

É toda folha de pagamento do pessoal não alocado como MOD. Envolve, portanto, o pessoal da secretaria, direção, orientação educacional, serviços gerais, etc..., ou seja, envolve todos os funcionários que não estão relacionados diretamente com as atividades dos alunos.

7.2.2.2 Encargos Indiretos

No cômputo dos custos dos encargos indiretos, adotar-se-ão os mesmos índices já citados no item 7.2.1.2.

7.2.2.3 Materiais Indiretos

São todos os gastos apurados para dar condições ao funcionamento da instituição, genericamente. O levantamento deve ser feito com base nos dados reais, a fim de não se distorcer os resultados encontrados.

Nessa rubrica incluem-se os percentuais comumente adotados na contabilidade e aceitos pela legislação do imposto de renda, relativos a depreciações.



7.2.2.4 Serviços Indiretos

Os serviços indiretos são aqueles prestados por pessoa ou empresa e que servem a toda a comunidade escolar.

Os custos indiretos devem ser rateados entre os alunos, para possibilitar uma análise do custo *per capita* e o custo por turnos.

Dentro desse raciocínio podemos utilizar, para tanto, a seguinte fórmula:

$$\text{Custo per capita} = \frac{\text{Custo Indireto Total}}{\text{N.º total de alunos}}$$

O custo indireto total é a soma dos itens 7.2.2.1, 7.2.2.2, 7.2.2.3 e 7.2.2.4 e o número de alunos é o constante na época da análise.

7.2.3 Custo Total

O custo total é o somatório dos itens 7.2.1 e 7.2.2.

É aconselhável o uso de modelos (planilhas) para análise de custos, pois facilita visualmente a abordagem dos dirigentes e demais pessoas interessadas na análise.

Tal modelo deve dar condições para essa apresentação em visual adequado, permitindo, a partir daí, uma série de outros gráficos que

servirão de base para um processo de tomada de decisões, quando as distorções são acentuadas.

Tal modelo deve ser composto de um formulário de preenchimento simples e decorrente de elementos previamente estudados, sendo aconselhável a totalização dos números, para permitir uma média global de todas as turmas.

Tecnicamente, é aconselhável que as turmas sejam analisadas individualmente, isto é, se existir na 1.^a série, turmas "A" e "B", devem ser verificadas os seus custos distintos, ao invés de se analisar a série como um todo.

Podem ser feitos quadros demonstrativos, tirando-se os subsídios do modelo. Assim podemos demonstrar, graficamente, o custo.

Além destes custos, existem dentro da instituição as chamadas "despesas", que são gastos relacionados à atividades que não têm relação direta com ensino aos alunos, mas importantes à manutenção da instituição, como por exemplo: serviços de limpeza, manutenção, segurança, salas de exposições, pessoal administrativo e outros que não possuam relação com a área acadêmica.

Os custos existentes nas IES com fins lucrativos e nas sem fins lucrativos são basicamente os mesmos, não havendo diferenciação, pois as atividades desenvolvidas são as mesmas. A diferença significativa entre elas encontra-se na TRIBUTAÇÃO, visto que a lei concede às

instituições sem fins lucrativos certa imunidade a que a outra não está sujeita.

Desta forma, para as IES com fins lucrativos, a tributação é a seguinte:

- são recolhidos os encargos trabalhistas, sendo 8% de FGTS, e 25,6 % de INSS;
- os tributos sobre o lucro líquido são cobrados, para estas instituições 15% de IRPJ e 8% de CSLL;
- sobre a receita bruta é cobrado 0,65% de PIS e 3% de COFINS.
- são cobradas as taxas normalmente.

Já para as IES sem fins lucrativos, alguns tributos são tratados de maneira diferente:

- para o PIS é cobrado 1% sobre a folha de salários mensal;
- não são cobrados os impostos sobre o lucro líquido (IRPJ e CSLL);
- os demais impostos (COFINS, INSS e FGTS) e taxas são cobrados normalmente. Conforme o Decreto 30/48 do INSS, para calculá-lo pode ser descontado 20% da sua base de cálculo (que é a folha de salários), e sobre os 80% restantes aplicada a alíquota de 25,6%. Os 20% descontados devem ser

destinados a gratuidades à comunidade, ou seja, concessão de bolsas de estudo ou doações para entidades sociais.

Conforme pode ser notado, as IES sem fins lucrativos estão livres apenas de dois impostos a que estão sujeitas as demais empresas privadas, o Imposto de Renda (IRPJ) e a Constituição Social (CSLL) pois o *artigo 150, inciso VI, alínea c da Constituição Federal*, reza que a imunidade refere-se somente aos impostos incidentes sobre patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação sem fins lucrativos¹.

7.3 OS ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA VERIFICAÇÃO DOS CUSTOS

A análise dos custos tem que ser calcada em elementos sólidos, pois, do contrário, poderão trazer uma situação totalmente distorcida, provocando, com isso, uma série de tomadas de decisões errôneas.

O encarregado de levantar o custo não deve se condicionar aos elementos puramente contábeis, pois existem vários determinantes que

¹ Como pode ser observado, os benefícios estendidos às IES sem fins lucrativos são poucos em relação às exigências impostas às mesmas, principalmente pela responsabilidade social que recai sobre elas.

não são documentados. Por outro lado, não pode se guiar exclusivamente por informações, para não incidir em erros muitas vezes primários.

O ideal é a conjugação de dados formais e informais conferindo-se, com exatidão, antes de se concluir o trabalho.

Quando não se tem subsídios contábeis atualizados, o melhor meio para se obter a análise é a projeção, conforme os indicadores da correção monetária, tomando-se por base os últimos elementos disponíveis e corrigindo-se para a data base da análise. Nota-se que esse critério somente pode ser usado para os custos indiretos, visto que os diretos são mais facilmente encontrados no estabelecimento de ensino.

7.4 OS CUSTOS NÃO DOCUMENTADOS

Existe uma série de custos que não são documentados e que, na verdade, têm que se tomar por base para a análise da real situação da instituição.

Podemos enumerar, a título exemplificativo:

- o custo do aluguel, quando o imóvel é próprio, cedido gratuitamente ou locado por valor irreal, deve-se computar um valor real, ou seja, dentro do mercado imobiliário;



- custo do pessoal não remunerado, é conveniente que se aloque verba para o pessoal que trabalha e não recebe, ocorrendo com mais freqüência nas entidades sem fins de lucro. A base para esse custo é o salário mais encargos de um empregado para exercer as mesmas funções na data base da análise;
- depreciação, os desgastes dos bens móveis, bem como imóveis (edificações), devem ser levados em conta na apuração do custo. Deverão se tomar por base os percentuais comumente aceitos; materiais doados, o custo dos materiais recebidos pelas escolas sempre deve ser levado em conta na análise global, computando-se pela faixa de preço de mercado.

Este item é de real importância, pois a não inclusão traz uma situação de resultados inverídicos, proporcionando erros nos planejamentos, pelos órgãos de direção da instituição.

7.5 PLANEJAMENTO DE CUSTOS E SEUS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Deve ou não haver planejamento dos custos?



Observando-se sob o prisma puramente econômico-financeiro, é aconselhável o planejamento dos custos. Contudo, levando-se em consideração os aspectos peculiares das instituições, não convém dirigir o custo, pois gera, com certeza, reflexos na área pedagógica, com prejuízo para o aluno.

A administração escolar deve ter em mente que o aluno é o objetivo-fim da escola e tudo deve girar em torno de oferecer-lhe melhores condições ambientais e maiores possibilidades de seu enriquecimento cultural. Numa linguagem mais objetiva e dura podemos dizer, em termos empresariais, que o aluno é a “mercadoria” ou “produto” da escola e tudo deve ser feito para o “controle de sua qualidade”.

Seguindo esse ângulo, o planejamento dos custos prejudica o resultado global do aluno e, portanto, tem seus aspectos negativos.

Sou de opinião que o custo deve ser controlado em intervalos definidos de três meses, no máximo. Poderia se admitir, para as pequenas instituições, um intervalo de até seis meses e, para as grandes, um mês, pois a maior frequência no acompanhamento torna-se dispendiosa para a unidade de ensino, exceto quando se tem uma estrutura montada, com apoio, inclusive, de meios modernos de processamento de dados.

7.6 A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS

A montagem de um sistema de custos num estabelecimento de ensino não requer grandes dispêndios. Exige, primordialmente, organização global da empresa-escola, pois não se pode buscar subsídios em alicerces desestruturados.

Um sistema de custos está interligado a quase todos os departamentos ou seções da instituição e os encarregados da análise têm que ter acesso a todos os fatores determinantes do custo, inclusive aqueles considerados, comumente, como sigilosos.

Para a análise do custo de mão de obra, quer direta ou indireta, o contato se faz com a seção de pessoal; para levantamento do material buscam-se subsídios com o departamento de material (ou almoxarifado); para os demais itens de despesas, o mais aconselhável é o setor contábil, restando, para o número de alunos, a secretaria escolar e/ ou a seção de controle financeiro (também chamada, às vezes, de tesouraria).

A implantação deve seguir os passos seguintes:

- definição das pessoas que analisarão os custos;
- reunião ou orientação às pessoas responsáveis pelos setores básicos na estrutura da instituição, para facilitar o livre acesso aos controles existentes;
- formulação de quesitos a serem respondidos;

- levantamento de dados;
- tabulação de dados;
- conferência da análise de custos;
- preparação do relatório de análise de custos (ou quadros);
- apresentação às pessoas envolvidas (direção e responsáveis pelos setores básicos que prestam as informações);
- adoção de medidas corretivas das distorções;
- acompanhamento da variação de custos, em intervalos periódicos.

Essas etapas poderão sofrer modificações, conforme a situação de cada instituição, ressaltando-se, entretanto, que a linha mais freqüente de uso é a acima referida.

7.7 INTEGRAÇÃO DOS CUSTOS AOS SISTEMAS CONTÁBEIS E ORÇAMENTÁRIOS

Os sistemas contábeis e orçamentários variam conforme a dimensão da instituição. Para as pequenas e médias unidades de ensino (que representam grande maioria do mercado), a integração dos custos é



praticamente impossível, pois os gastos são, quase sempre, elevados. O mesmo não ocorre nas grandes instituições, visto que o valor despendido é rateado pôr uma série de outros fatores existentes no complexo educacional. A integração epigrafada é aconselhável. Contudo, não obrigatória, sob nenhum prisma. Ela permite uma visão mais ampla da evolução da instituição e projeta, com maiores margens de segurança, os lucros da atividade.

7.8 O CUSTO COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL NO PROCESSO DECISÓRIO

As decisões de qualquer empresário – inclusive os da educação – têm que ser tomadas sobre bases sólidas, a fim de não provocar o desmoronamento da instituição.

A grande maioria das instituições fixa os seus preços aleatoriamente, sem saber, com certeza, os seus custos. Tal procedimento faz com que, em muitas turmas, se cobrem valores extremamente baixos e, em outras, ocorre o inverso, fazendo com que o aluno não pague o “preço justo”.

Além do preço das parcelas da anuidade, a decisão sobre a manutenção de algumas turmas ou cursos é fundamentalmente decorrente da análise do custo, exceto quando se opta por prosseguir



com atividades deficitárias, como um mecanismo de marketing indireto².

Deve apresentar rotinas de serviços, com estruturação básica da empresa, delegação de competências, fluxos, organogramas e demais elementos de previsão e organização, visando a racionalização do trabalho e a maximização dos resultados sociais, financeiros e econômicos.

Um dos pontos essenciais para a melhor visualização da escola-empresa, é a representação gráfica da estrutura funcional do sistema, encontrada no organograma. Existem, aliás, vários tipos de organogramas, como os clássicos, o em barras e o em setores, como já vimos anteriormente.

A terceira fase do plano é o treinamento do pessoal e é um dos principais pontos para se obter o resultado planejado, envolvendo tanto os dirigentes, como os funcionários de execução.

Em nada adianta o planejamento correto se as pessoas envolvidas no mesmo estão desarticuladas com o novo sistema de trabalho. O treinamento deve ser feito sob um aspecto prático, após a

² Algumas turmas podem, eventualmente, ter um número reduzido de alunos, insuficiente para cobrir seus custos, porém pode-se manter estas turmas ou na expectativa de que as turmas futuras sejam maiores, ou pelo fato do curso ser um forte divulgador da instituição. Esta situação de curso financeiramente deficitário é bem comum em cursos de mestrado, tendo em vista o pequeno número de alunos por docente, o que exige das IES a manutenção de um numeroso quadro de docentes titulados (doutores). Neste caso pode ser inviável o repasse destes custos para o aluno, tendo as IES que absorver parte dos mesmos.

aprovação do planejamento, preferencialmente pelas pessoas que o elaboraram.

Os funcionários que demonstrarem desajustamento ao plano de trabalho, notando-se o risco do comprometimento do esquema empresarial, deverão ser substituídos ou remanejados para outros setores, sendo sempre conveniente que mais de um empregado seja treinado para cada serviço, a fim de evitar a paralisação ou improvisação, em casos de afastamento temporário ou definitivo do encarregado, da execução da tarefa. É aconselhável a adoção de reciclagens, em épocas certas, para uma permanente atualização de conhecimentos.

Segue-se, então, a implantação dos sistemas.

Uma vez treinado o pessoal básico, inicia-se o processo de implantação dos sistemas. Esse trabalho deve ser acompanhado por um supervisor, para avaliar, de imediato, os resultados operacionais.

Uma vez implantado o sistema, é necessário o acompanhamento e supervisão, a ser feito durante os primeiros meses, pois é essencial o acompanhamento periódico do trabalho, a fim de evitar distorções na execução do trabalho. Não existe, tecnicamente, um período definitivo, variando de acordo com a complexidade do planejamento.

A última etapa do plano envolve a avaliação dos resultados e é realizada após o pleno funcionamento do programa; é necessária uma avaliação dos resultados obtidos, comparando-se com o diagnóstico, para



fins de análises percentuais.

Da mesma forma do item anterior, não existe prazo pré-determinado. Contudo, na prática, tal avaliação não deve se processar muito além de 180 dias, contados da implantação dos sistemas.

Inúmeros outros exemplos poderíamos alinhar, entretanto, o cerne da questão se prende a demonstrar que nenhuma direção de empresa tem condições de tomar uma decisão consciente se não possuir elementos seguros acerca dos custos em sua instituição.

Os tempos modernos não mais permitem improvisações e a unidade de ensino que não se mantiver estruturada, empresarialmente, dificilmente terá condições de sobreviver num futuro bem próximo.

7.9 AS TÉCNICAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS

Existem várias técnicas modernas de redução de custos e as primeiras abordaremos no presente trabalho.

7.9.1 Plano Global

O planejamento global da instituição é um dos melhores mecanismos para a redução de custos, pois permite um trabalho



genérico, envolvendo todos os setores.

O referido plano é feito após a realização de um diagnóstico completo da organização e é a primeira fase para o processo empresarial da instituição de ensino moderna.

O diagnóstico é o trabalho preliminar e sua elaboração envolve todos os aspectos que circundam o estabelecimento de ensino. Não deve ser feito por pessoas ligadas à instituição, pois é comum a indução a determinados resultados, quando o mesmo é realizado por dirigentes ou administradores lotados na dependência do estabelecimento de ensino.

O diagnóstico deve retratar a realidade da entidade mantenedora, em seus campos jurídico, administrativo e econômico-financeiro, assim como do estabelecimento de ensino mantido. A tarefa é elemento essencial para a montagem do planejamento e deve ser acompanhada de elementos materiais para a completa visualização das atividades, tais como: plantas baixas e de situação, para análise do correto fluxo de pessoal e de serviços.

Feito o diagnóstico, passa-se ao planejamento.

Essa etapa corresponde, quase sempre, à etapa mais trabalhosa e que congrega maiores elementos técnicos, sendo, por conseguinte, a que demanda maior tempo para a sua execução.



O planejamento é calcado no diagnóstico e deve ser montado para atender á realidade social da instituição. Em nada adianta planos gigantescos para unidades escolares que não alcançarão, a curto prazo, volumes de trabalho de maior monta.

Envolve a organização completa da entidade mantenedora, quando necessário, nas atividades pedagógicas.

Como pode ser visto, o plano global tem condições amplas de reduzir os custos, pois estrutura, empresarialmente, e faz da escola o binômio básico para o êxito do empreendimento: aumento da receita e diminuição da despesa.

7.9.2 Método de Análise de Custos

O método referenciado não alcança em tão grande profundidade a estrutura da empresa escola. Visa, tão somente, analisar o custo e corrigir as distorções mais graves e iminentes.

As linhas básicas da análise do custo já foram abordadas no presente trabalho e dão conta de uma situação definida em época certa, sem se preocupar com uma mudança, a médio ou longo prazo, do sistema global de serviço.

7.9.3 Método de Amostragem do Trabalho

Um sistema também usado para verificação de custos, é o da “amostragem” que consiste em analisar, aleatoriamente, alguns dos pontos da escola (ou algumas turmas).

O método segue a mesma linha básica do anterior (item 7.9.2). Contudo, ao invés de analisar a instituição, como um todo, numa época, verifica, exclusivamente, algumas turmas ou mesmo alguns setores isolados da unidade de ensino.

7.9.4 Método da Distribuição do Serviço

O método da distribuição do serviço não analisa custo, propriamente dito, mas visa a redução direta do mesmo, por meio de colocação de pessoas de menor faixa salarial, para executar trabalhos feitos antes por empregados, diretores ou terceiros.

Muitas vezes encontra-se a instituição com um pequeno quadro de pessoal bem remunerado, comparando-se com o mercado de trabalho da região. As pequenas tarefas, quase sempre rotineiras, consomem vultoso tempo e não podem ser adiadas ou eliminadas. Podemos citar, como exemplos, os trabalhos burocráticos da secretaria, emissão de carnês para recebimento de contas de mensalidades, preparação dos documentos para contabilização, atendimento de telefonemas de vendedores, compra de material, pagamentos em bancos, dentre muitos



outros. O tempo despendido por uma pessoa – com maior ou menor salário – será praticamente idêntico e, se mantivermos, para essas tarefas, empregados de alta remuneração, o nosso custo se elevará, sensivelmente.

O método ora em estudo visa, exatamente, a descentralização dessas tarefas, contribuindo para a redução dos custos, visto que dá liberdade aos empregados de maior faixa salarial, para buscarem outros meios de recursos para a unidade de ensino ou, até mesmo, suas dispensas.

7.9.5 Racionalização do Trabalho

A racionalização do trabalho é o método pelo qual se elimina o supérfluo, em matéria de serviço. Há inúmeras instituições que utilizam formulários em demasia, criam sistemas inadequados para coisas simples e fazem com que seus empregados ocupem grande parte de seu tempo preenchendo documentos, sem a menor importância e, muitas das vezes, já superados por uma nova legislação.

O tempo gasto nessas tarefas inúteis é alocado como custo e a racionalização é fator determinante para a redução dos mesmos.

7.9.6 Consideração sobre os Métodos

Como pode ser visto, o método do plano global é o mais completo



e o que dá maiores resultados, sendo aconselhável sua adoção para melhoria das margens de rentabilidade do empreendimento educacional.

Existem outros mecanismos que contribuem para a redução dos custos e os principais podemos enumerar:

- isenções de tributos – São passíveis de isenções as sociedades civis sem fins de lucro (associações e fundações), em nada importando que as escolas analisem os prós e contras de transformações em sociedades filantrópicas, para alcançar a plena imunidade.
- extinção dos custos e turmas deficitárias que não venham comprometer a Instituição, com o fechamento;
- organização de sistemas simples e funcionais, para a redução dos volumes e fluxos de papéis dentro da empresa.
- reescalonamento do ano letivo, visando a diminuição da carga horária semanal – A adoção de novo calendário letivo pode fazer com que a escola reduza sensivelmente o montante da folha de pagamento, obedecendo a legislação educacional vigente. Poderá a escola diminuir a carga horária semanal e aumentar o número de dias letivos, fazendo com que o período de recesso escolar seja menor. A diminuição do valor da folha decorre do principio do

pagamento do professor, na base de carga horária semanal. Não haverá prejuízo para os alunos, visto que, o ano letivo será maior em número de semanas. Contudo, o número de aulas da semana será menor³;

- padronização de formulários e impressos.

7.10 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS DO EMPREENDIMENTO EDUCACIONAL

Conforme já analisamos no presente módulo, a escola tem que apresentar resultado positivo, quer seja denominado de lucro ou de superávit, conforme a natureza jurídica da entidade mantenedora. Tal resultado é decorrência natural de uma fórmula simples, mas complexa, a qual corresponde: maior receita e menor despesa (ou custo).

Apreciamos, em detalhes, os mecanismos de análise e redução dos custos e é importante analisarmos, genericamente, os meios de verificação das receitas operacionais provenientes, em sua totalidade, do pagamento dos alunos.

³ A remuneração por hora de atividade é pouco comum nas empresas convencionais, uma vez que seus funcionários são mensalistas, ou seja, recebem por mês trabalhado. Porém, as IES somente conseguem usar o critério de redução da carga horária semanal para reduzir custos se a base de remuneração do docente for a hora-aula, caso contrário, se os docentes forem contratados por período parcial ou integral, esta prática ficará comprometida.

A análise da receita deve ser feita, também distribuída por turmas, conforme se faz com os custos , através de formulário próprio que deve ser utilizado no sistema.

O número de alunos é essencial para a constatação da receita per capita, bem como para a média de arrecadação.

Um terceiro demonstrativo completa a análise, pois compara os resultados obtidos na receita e nos custos, permitindo a verificação do lucro ou prejuízo havido em cada turma, bem como por aluno existente.

Outros gráficos podem ser desenvolvidos, a critério de cada escola, para uma melhor análise visual da situação encontrada, com base nas pesquisas levadas a efeito, visando permitir uma correta tomada de decisões pelas pessoas envolvidas no processo decisório da sociedade educacional.

7.11 CONSIDERAÇÕES

Após a pesquisa realizada, verificou-se principalmente que não há grandes diferenças em manter-se uma IES sem fins lucrativos e com fins lucrativos. Os custos nestas instituições, ao realizar suas atividades educacionais, são os mesmos; além disso, a lei tributária impõe uma

diferença pequena entre uma e outra, sem muitas vantagens para as IES ditas não-lucrativas.

Desta forma, a única maneira para uma IES sem fins lucrativos reduzir o valor das mensalidades, é “enxugar” seus gastos, realizando apenas aquelas atividades prioritárias para alcançar seus objetivos.

É importante para todas as IES públicas, privadas, filantrópicas, comunitárias, conhecer e controlar seus custos, pois é indispensável que quem sustenta as instituições seja informado sobre a qualidade e os custos dos serviços que elas prestam. Tais informações permitem que as instituições de ensino tomem decisões sobre o montante e o direcionamento dos investimentos a serem feitos na entidade, tanto pelas particulares quanto pelo Poder Público.

Sendo assim, as IES passarão a administrar melhor seus recursos financeiros, disponibilizando mais recursos para serem investidos em seus propósitos educacionais, consolidando sua imagem frente à sociedade e na certeza de estarem desempenhando suas atividades dentro de um melhor conceito de ensino, ou seja, um ensino de qualidade.



CAPÍTULO 8

ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

8.1 APRESENTAÇÃO

Neste capítulo apresentamos noções básicas sobre a análise de projetos de investimento. A apresentação enfatiza a análise em condições de ausência de incerteza a respeito da composição dos fluxos de caixa dos projetos. Ao final do capítulo, será apresentada uma discussão sobre a incorporação de incerteza na análise de investimentos.

A análise de projetos de investimento é o conjunto de procedimentos utilizados para a avaliação e comparação de projetos de investimento alternativos fundamentados em princípios econômicos básicos.

Um projeto de investimento nesse contexto seria representado pelos benefícios e custos associados, por exemplo, à compra de uma máquina, à instalação de uma indústria, à aquisição de títulos no mercado financeiro, etc.

Como fase preliminar ao processo de avaliação e análise de projetos é necessário o cômputo de estimativas dos desembolsos e receitas (chamados de "custos" e "benefícios" nesse contexto) que



deverão ocorrer ao longo da vida útil do projeto, uma tarefa que pode ser relativamente complexa em muitos casos. É através dessas estimativas que é gerado o cronograma financeiro do projeto com o respectivo fluxo de caixa, que é o insumo principal necessário ao processo de análise.

Segundo Ross (1995, p.46):

... “o fluxo de caixa de um projeto de investimento, representado pela seqüência F_i , é a diferença entre os benefícios (receitas em geral), representados por B_i , e os custos (desembolsos em geral), representados por C_i , $i = 0, \dots, n$, onde o índice i identifica cada período do projeto, ou seja,

$$F_i = B_i - C_i \text{ onde } i = 0, \dots, n.$$

Exemplo 1 – Máquina para prestação de serviço : Supondo-se que se deseja avaliar o investimento em um equipamento **A** que se destinará à prestação de serviços por um período de 10 anos. O custo do equipamento desembolsado no início do período 0 é de 1.000 UM (Unidades Monetárias) e se espera que a receita líquida anual (valor dos serviços prestados menos o custo operacional da máquina desembolsado) recebida ao final de cada período (ou início do período subsequente) pela prestação de serviços será 100 UM. Ao final do décimo ano o equipamento será vendido como sucata pelo valor de 200 UM. Com base nas informações dadas pode-se montar uma tabela contendo o fluxo de caixa deste projeto de investimento.

Período		Fluxo		
i	B_i	C_i	F_i	
0	0	1000	- 1000	
1	100	0	100	
2	100	0	100	
3	100	0	100	
4	100	0	100	
5	100	0	100	
6	100	0	100	
7	100	0	100	
8	100	0	100	
9	100	0	100	
10	300	0	300	

Exemplo 2 – Investimento em um título : Supondo-se que se deseja avaliar o investimento associado à aplicação de 1000 UMs no início do período 0 num título que promete o pagamento de 1600 UM ao final do quinto ano da aplicação. O fluxo de caixa desse projeto de investimento seria o seguinte:

Período		Fluxo		
i	B_i	C_i	F_i	
0		0 1000	- 1000	
1		0 0	0	
2		0 0	0	
3		0 0	0	
4		0 0	0	
5	1600	0	1600	

Os últimos dois exemplos apresentam uma situação comum no contexto da análise de projetos de investimento. Nos dois projetos o investidor dispõe de 1000 UMs para aplicação no período 0. No primeiro projeto o retorno do investimento se fará através da receita líquida anual propiciada pela prestação de serviços utilizando uma máquina adquirida com os 1000 UM. No segundo projeto, o retorno se dará no prazo de 5 anos pelo pagamento de um valor estabelecido no título adquirido. A análise de investimentos oferece uma metodologia prática para que o investidor possa seleccionar qual desses 2 projetos seria o mais vantajoso para a aplicação de seus recursos (no caso 1000 UM).

A análise de projetos de investimento considera a elaboração de indicadores associados ao desempenho econômico do projeto calculado a partir de seu fluxo de benefícios e custos medidos em unidades

monetárias. A idéia é a de que esses indicadores possam expressar, diretamente em seu valor numérico, o valor econômico do projeto, simplificando, dessa forma, uma possível situação complexa de análise. Uma vez calculados os indicadores de cada projeto disponível o investidor poderia, por exemplo, ordená-los de uma forma tal que os projetos mais atrativos poderiam ser selecionados facilmente.

Segundo Ross (1995, p.183):

- A análise em condições deterministas (grifo nosso), é a estratégia mais comumente utilizada para avaliação de projetos e pressupõe conhecimento exato dos valores que irão compor o fluxo de caixa do projeto, o que é uma simplificação do problema real.

- Já a análise em condições de risco (grifo nosso), é mais realista e possibilita a incorporação de conhecimento incerto a respeito das variáveis que irão compor o fluxo de caixa do projeto com o auxílio de distribuições de probabilidade.

A ordenação resultante da utilização isolada de um indicador pode ser questionada em algumas situações quanto a sua validade no que diz respeito à consistência com os princípios da racionalidade econômica. De uma certa forma, cada um dos indicadores usualmente utilizados está relacionado a uma dimensão do projeto, a qual pode não ser facilmente percebida pelo simples exame do fluxo de caixa desse projeto.

Um indicador de desempenho de um projeto de investimento é um índice calculado a partir do fluxo de caixa do projeto que tenta medir uma

determinada dimensão da qualidade do investimento (Gitman, 1984, p.438).

Indicadores usualmente utilizados: relação benefício-custo; valor atual dos fluxos líquidos do projeto; *pay-back* simples – prazo de recuperação do capital; *pay-back* econômico; custo total atualizado e taxa interna de retorno.

8.2 INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Os principais indicadores de avaliação de projetos de investimento são examinados nas próximas seções. Para análise das qualidades e limitações associadas a cada indicador, serão utilizados os projetos de investimento identificados com as letras **A** a **F** apresentados no esquema introduzido a seguir. Os benefícios (B_i) e custos (C_i) associados ao fluxo de caixa de cada projeto são listados para cada período i .

PROJETOS	A		B		C		D		E		F	
Período i	B_i	C_i	B_i	C_i	B_i	C_i	B_i	C_i	B_i	C_i	B_i	C_i
0	0	10	0	1000	0	100	0	100	0	100	0	100
1	5	3	500	300	110	0	55	0	120	0	0	0
2	10	3	1000	300	0	0	60,5	0	0	0	134	0
3	10	3	1000	300	0	0	0	0	0	0	0	0

Os valores dos indicadores associados a cada um dos projetos, que consideram em alguns casos duas taxas de juro diferentes a título de custo de oportunidade para os recursos utilizados, são apresentados no próximo esquema:

Projetos							
Indicador	juros	A	B	C	D	E	F
Rel. Benefício-Custo (RBC)	10%	1,16	1,16	1,00	1,00	1,091	1,107
Rel. Benefício-Custo (RBC)	12%	1,14	1,14	0,98	0,97	1,071	1,068
Valor Atual (VA)	10%	2,86	286,25	0,00	0,00	9,090	10,743
Valor Atual (VA) ¹	12%	2,35	234,85	-1,79	-2,66	7,142	6,823
Payback Econômico (PBE)	10%	3,00	3,00	1,00	2,00	1,000	2,000
Payback Econômico (PBE)	12%	3,00	3,00	-	-	1,000	2,000
Payback Simples (PBS)	-	3,00	3,00	1,00	2,00	1,000	2,000
Taxa Int. de Retorno (TIR)	-	23,08	23,08	10,00	10,00	20,000	15,760

8.2.1 Relação benefício-custo (RBC)

A relação benefício-custo (RBC) de um projeto é definida por:

$$RCB = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{B_i}{(1+j)^i}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+j)^i}}$$

no qual B_i é o benefício do projeto em unidades monetárias no ano i ; C_i é o custo do projeto em unidades monetárias no ano i ; e, j é a taxa de juros correspondente ao custo oportunidade do capital.

O indicador RBC é muito utilizado e de interpretação relativamente fácil em comparação a outros indicadores; entretanto, apresenta diversas limitações, dentre as quais se destaca a insensibilidade à escala e à duração projeto. Ademais, a obtenção desse indicador depende da fixação *a priori* de um custo de oportunidade para ser utilizado como taxa de desconto dos fluxos, o que, em geral, pode se realizar com algum grau de arbitrariedade.

Comparando-se os projetos A e B na tabela apresentada ao fim da última seção, verifica-se que ambos tem uma RBC de 1,16, obtida a 10%. Isso indicaria que seriam equivalentes aos olhos do investidor; entretanto, se esses projetos fossem mutuamente exclusivos existiriam muitos investidores que poderiam preferir o projeto B ao projeto A. Na realidade, o projeto B é o próprio projeto A no qual os benefícios e custos foram multiplicados por um fator de escala de valor 100, o que mostra a insensibilidade do indicador RBC à escala do projeto.

Comparando-se, agora, os projetos C e D pode-se verificar a insensibilidade do indicador RBC à duração do projeto. Possuindo a mesma RBC (10%) de valor 1,00, os projetos C e D deveriam ser equivalentes. Isso pode não ser verdadeiro para muitos investidores, os quais podem preferir o projeto C como o melhor, por recuperar mais rapidamente o capital e os rendimentos.

A dependência da RBC à escolha da taxa de desconto é evidenciada na comparação dos projetos E e F. À taxa de 10% o projeto F, com RBC de valor 1,107, seria mais atrativo que o projeto E, que apresenta sua RBC de valor 1,091. Se a taxa de desconto considerada fosse a de 12%, a situação se inverteria ficando o projeto E, agora com uma RBC de valor 1,071, em posição mais favorável que a do projeto F que apresentaria uma RBC de valor 1,068.

A rejeição de projetos pela RBC pode ser realizada comparando-se o valor do indicador obtido ao custo de oportunidade do capital com a unidade. O projeto seria descartado por esse critério caso se verifique a condição:

$$RBC < 1$$



8.2.2 Valor atual dos fluxos líquidos (VA)

O valor atual dos fluxos líquidos de caixa de um projeto (VA) é obtido por:

$$VA = \sum_{i=0}^n (B_i - C_i) / (1+j)^i,$$

no qual B_i é o fluxo de benefícios; C_i é o fluxo de custos; e, j é a taxa de juro considerada.

O indicador VA é, do ponto de vista teórico, em condições estritamente deterministas, o mais consistente dos indicadores disponíveis. Contudo, tem também deficiências e limitações e, sobretudo, é de difícil interpretação.

O VA não apresenta insensibilidade à escala do projeto, como acontece com a RBC, o que pode ser verificado no quadro que descreve os projetos A a F previamente apresentado, comparando-se as VAs dos projetos A e B.

Com respeito à duração do projeto e à sensibilidade à taxa de desconto, o VA apresenta as mesmas limitações observadas para a RBC. Comparando-se os projetos C e D pode-se verificar que o VA de ambos tem o valor 0,0 à taxa de 10%, sugerindo sua equivalência. Em tópico anterior discutiu-se que essa equivalência entre os projetos C e D pode não ser aceita por alguns investidores.

O aspecto da dependência à escolha da taxa de desconto pode ser avaliado na comparação dos projetos E e F. À taxa de 10% o projeto F, com o VA de valor 10,74, seria preferível ao projeto E, que apresenta um VA de valor 9,09. À taxa de 12%, essa situação irá se inverter. Nesse caso, o projeto E registrará uma VA de valor 7,14 e o projeto F uma VA de valor 6,82.

O descarte de projetos através do VA pode se processar comparando-se o valor do indicador obtido no projeto, ao custo de oportunidade do capital, com o valor zero, sendo rejeitado o projeto caso se verifique:

$$VA < 0$$

É interessante salientar que o VA e a RBC são afetados diferentemente pela alteração na taxa de desconto. Se considerarmos, por exemplo, um projeto G e H descritos no esquema abaixo:

PROJETOS		G		H	
Período i	B _i	C _i	B _i	C _i	
0	0	10065	0	15100	
1-10	1500	0	2200	0	

Os projetos **G** e **H** apresentam os seguintes indicadores:

Indicador	Juros	G	H
Rel.			
Benefício-Custo	6%	1,10	1,07
(RBC)			
Valor Atual (VA)	6%	975,13	1092,19
Rel.			
Benefício-Custo	7%	1,05	1,02
(RBC)			
Valor Atual (VA)	7%	470,37	351,88

Pode-se verificar nesse quadro que à taxa de desconto de 7% o projeto G seria preferido ao projeto H, tanto pelo critério do VA como pelo critério da RBC ---que seriam, respectivamente 470,37 e 351,88, e, 1,05 e 1,02. À taxa de desconto de 6% o projeto H seria mais atrativo que o projeto G pelo critério do VA. Pelo critério da RBC o resultado seria o oposto, com o projeto G sendo mais atrativo que o projeto H.

8.2.3 Payback simples (PBS) e econômico (PBE)

O payback simples (PBS), que não leva em conta a dimensão tempo do dinheiro, é obtido por:

$$PBS = k, \text{ tal que } \sum_{i=0}^k F_i \geq 0$$

e

$$\sum_{i=0}^{k-1} F_i < 0$$

O payback econômico (PBE), considera a dimensão tempo do dinheiro, é obtido por:

$$PBE = k, \text{ tal que } \sum_{i=0}^k F_i / (1+j)^i \geq 0$$

e

$$\sum_{i=0}^{k-1} F_i / (1+j)^i < 0$$

Caso essas relações não sejam satisfeitas diz-se que o projeto em questão não tem *payback*, respectivamente, simples ou econômico.

O *payback* ou prazo para recuperação do capital é um indicador voltado à medida do tempo necessário para que um projeto recupere o capital investido. É aplicável, sem restrições, a projetos convencionais de investimento que apresentem um fluxo de caixa com as seguintes características:

$$F_0 < 0 \text{ e } F_i > 0, \quad i = 1, \dots, n,$$

no qual F_i é o fluxo de caixa no ano i definido por $B_i - C_i$, os fluxos de benefícios e de custos dos projetos.

Em projetos nos quais ocorrem múltiplas mudanças de sinal no fluxo de caixa líquido, a obtenção do PB deve ser realizada com cautela, assim como sua interpretação, para que os resultados sejam consistentes.

Mesmo sendo um indicador com muitas limitações o *payback* pode ser útil como indicador auxiliar no processo de análise. Essa utilidade é demonstrada ao se comparar os projetos C e D descritos previamente. Enquanto os indicadores RBC e VA apresentam os dois projetos como equivalentes à taxa de desconto de 10% o PBE apresenta um valor de 1 para o projeto E e um valor de 2 para o projeto F. Isso significa que o capital investido no projeto E retornará em um período e,



no projeto F, em dois períodos, o que pode ser uma vantagem para o primeiro projeto para alguns investidores.

Para descarte de projetos o indicador PB também pode ser utilizado. Um projeto seria descartado por esse indicador quando não for possível recuperar o capital dentro da vida útil do projeto.

É necessário salientar que PB é um indicador de características intrinsecamente auxiliares, voltado à medida da dimensão tempo de um projeto.

8.2.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno é definida por:

$$TIR = j, \text{ tal que } \sum_{i=0}^n (B_i - C_i)/(1 + j)^i = 0 ,$$

no qual j é a taxa de desconto, B_i e C_i são os fluxos de benefícios e custos no período i

Dentre todos os indicadores mais utilizados a TIR é aquele que, ao primeiro exame, aparenta apresentar as menores limitações. Isso se deve, possivelmente, à independência de informações exógenas ao

projeto para a sua obtenção. Em particular, não depende da definição "a priori" de um custo de oportunidade do capital para sua elaboração, como ocorre nos casos dos outros indicadores considerados. Todavia, essa vantagem é apenas aparente, pois a TIR somente será um indicador consistente, em uma situação em que um investidor que dispuser de um capital para aplicação de valor K , tendo como alternativas de investimento projetos mutuamente exclusivos, não puder aplicar o valor residual de seu capital inicial após o investimento no projeto escolhido, o que é uma situação bem pouco realista. Em alguns casos, os resultados da aplicação do critério TIR são absolutamente incoerentes, como ocorre no projeto I, que apresenta o seguinte fluxo de caixa líquido, definido para os períodos 0 e 1:

$$F_0 = 100 \text{ e } F_1 = -90$$

A TIR desse projeto que é -10%, tornaria, à primeira vista, inviável sua seleção quando comparado a qualquer projeto com TIR positiva. Entretanto, basta uma rápida inspeção no fluxo de caixa para se perceber que o projeto é altamente viável (corresponde a uma situação na qual toma-se 100 unidades monetárias no período 0 para pagamento de apenas 90 unidades monetárias no período 1).

A análise dos projetos E e F apresentados previamente permite constatar outras limitações da TIR quando comparado ao VA por

exemplo. Pelo critério da TIR o projeto E ($TIR = 20,00\%$) seria preferido ao projeto F ($TIR = 15,76\%$) ; contudo, se o custo de oportunidade considerado for de $10,0\%$, o critério do VA apresentaria o projeto F como preferido ao projeto E.

Uma justificativa para a escolha do projeto F resulta da análise do fluxo de caixa dos projetos. O investimento nos dois projetos é idêntico e igual a 100 unidades monetárias. O projeto E apresenta seu benefício de 120 unidades monetárias no período 1 e o projeto F apresenta seu benefício de 134 unidades monetárias no período 2. É fácil verificar que à taxa de 10% (custo de oportunidade do capital considerado) o valor do benefício recebido no projeto E de 120 unidades monetárias, no período 1, representaria um valor de 132 unidades no período 2, valor inferior ao obtido pelo projeto F no período 2.

Uma outra dificuldade na utilização da TIR como indicador está associada à possibilidade de ocorrência de múltiplas TIR para um mesmo fluxo de caixa. Ou seja, para alguns fluxos de caixa existirá mais de uma TIR que atenda à definição desse indicador.

O descarte de projetos através da TIR pode ser realizado comparando-se seu valor com o do custo de oportunidade do capital. Caso o valor da TIR (positivo) de um projeto seja inferior ao valor do custo de oportunidade do capital, então esse projeto será descartado.



8.2.5 Custo total atualizado

O custo total atualizado (CTA) ou valor presente dos investimentos é definido por:

$$CTA = \sum_{i=0}^n C_i / (1 + j)^i,$$

no qual C_i são os custos do projeto no ano i e j é o custo de oportunidade do capital.

O CTA pode ser um indicador útil para medir a escala do projeto, ou seja, a ordem de grandeza dos recursos envolvidos no investimento global necessário para a implementação do projeto. Assim como o PBS e PBE, o CTA é um indicador de características auxiliares que permite ao investidor detectar indícios de possíveis restrições orçamentárias que o impediriam de selecionar o projeto.

8.3 USO DOS INDICADORES NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Nos tópicos anteriores foram discutidos os principais indicadores disponíveis para o processo de avaliação de projetos. Todos eles, alguns



mais outros menos, são imperfeitos sob algum aspecto. Sob condições estritamente deterministas, contudo, o indicador VA é o mais consistente com os princípios da racionalidade econômica.

Quando utilizados para a rejeição, os indicadores produzem resultados equivalentes nos projetos de investimento do "tipo convencional". Nos casos de ocorrência de mais de uma mudança de sinal na série de fluxos de caixa do projeto, verificou-se que a aplicabilidade da TIR, do PBS e do PBE deve ser considerada com cautela.

A relativa equivalência desses indicadores em seu uso para o descarte de projetos não é mantida quando utilizados para a comparação e ordenação múltipla. Alguns indicadores não consideram aspectos do projeto considerados por outro indicador.

As limitações que estão associadas aos indicadores não os invalida como auxiliares muito úteis no processo de avaliação de projetos. Através deles, o investidor pode conhecer muitos aspectos associados a projetos disponíveis para a análise que a simples inspeção dos fluxos líquidos não revelaria.

Esse conhecimento desses muitos aspectos associados aos projetos (duração do projeto, escala do investimento, tempo de retorno, valor relativo do retorno, valor presente dos resultados líquidos) propiciado pelos indicadores, pode contribuir no processo de tomada de decisões na medida que favorece ou, pelo menos, modifica a formação de



expectativas do investidor quanto ao perfil temporal do seu consumo futuro. Isso possibilitará que o processo de ordenação e seleção de projetos por parte do investidor possa ser agilizado.

Mesmo considerando que a pressuposição de condições deterministas (implícita ou explicitamente) é utilizada de forma bastante generalizada pelos analistas de projetos, pode-se questionar a validade dos resultados desse processo de análise. A maior parte das situações associadas à análise de projetos tem natureza preditiva, ou seja, muitos dos valores das variáveis que determinam a quantificação do fluxo de caixa do projeto não podem ser conhecidos com exatidão *a priori*, o que indica serem variáveis aleatórias os indicadores resultantes do processo de análise de projetos.

8.4 ANÁLISE EM CONDIÇÕES DE RISCO

Na discussão que apresentamos até o momento, assumimos que conhecemos com certeza os valores que definirão os benefícios e custos associados ao fluxo de caixa dos projetos de investimentos. Esse procedimento de análise, que chamamos de determinístico, ainda que bastante útil para avaliações de projetos em condições práticas, é, de fato, uma simplificação. Em geral, muitas das informações (preços, rendimentos, quantidades, etc.) necessárias para composição do fluxo de caixa de muitos projetos não são conhecidas com certeza no momento da



análise. A análise em condições deterministas freqüentemente superestima o desempenho econômico do projeto de investimento, o que pode ser algo indesejável em muitas situações. Esses problemas são de alguma forma minimizados num procedimento chamado "análise em condições de risco".

Na análise em condições de risco (grifo nosso), representamos as variáveis (preço, rendimentos, quantidade, etc.) que não conhecemos com certeza por distribuição de probabilidade.

Num segundo momento, utilizando uma técnica chamada simulação Monte Carlo (grifo nosso) encontramos a distribuição de probabilidade dos indicadores associados ao desempenho do projeto e utilizamos alguns parâmetros (média, desvio padrão e outros) associados a essas distribuições de probabilidade para a avaliação do produto.

A definição de critérios objetivos para seleção do melhor projeto dentre um conjunto de projetos alternativos pode se beneficiar substancialmente dos princípios estabelecidos pela teoria da decisão. Dessa teoria decorre o princípio da máxima utilidade esperada como o critério fundamental utilizado para o ordenamento de projetos alternativos. Do princípio da máxima utilidade esperada pode ser derivada, por exemplo, a noção "dominância estocástica". Essa noção indica que se temos a probabilidade de obter o valor presente de um projeto A maior que o valor presente de um projeto B sendo igual a 1 então o projeto A seria estritamente preferido ao projeto B, o que é bastante intuitivo.



CAPÍTULO 9

APLICAÇÃO COMPREENSIVA DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS NA FEESR – FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”

9.1 APRESENTAÇÃO

A FEESR - Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha foi instituída em 8 de agosto de 1967. O idealismo da sua criação nasceu de um grupo de cidadãos, liderados pelo Sr. Hygino Muzzi Filho, membros da comunidade espírita mariliense, que até então se dedicavam à direção do Educandário "Dr. Bezerra de Menezes", que passou a ser o instituidor da Fundação Eurípides, custodiado pelo Instituto Assistencial Espírita de Marília. No início foram implementados apenas 3 cursos: Direito, Administração de Empresas e Ciências Contábeis. O reconhecimento das Faculdades deu-se pelo decreto n.º 53.957/74, publicado no Diário Oficial da União de 19/4/1974. Além destes, foram criados novos cursos na área de graduação que estão em perfeita sintonia com as melhores oportunidades do mercado de trabalho.



9.1.1 Justificativa da Escolha

Para um melhor entendimento da aplicação nas IES das técnicas discutidas neste trabalho, utilizamos um projeto de investimentos da Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", a FEESR, que é uma IES sem fins lucrativos, conforme apresentada na subseção anterior (ver 9.1).

Nossa opção por estudar a aplicação das Técnicas de Análise de Custos e Investimentos como Instrumento de Gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos deve-se ao fato de que, como já comentamos anteriormente, estas instituições devem obrigatoriamente aplicar seus recursos excedentes em prol dos cursos que mantêm, o que não acontece com as instituições com fins lucrativos, que podem distribuir seus excedentes aos sócios.

O fato de as IES sem fins lucrativos terem que investir seus excedentes em prol da própria instituição, não significa que estes investimentos possam acontecer de forma indisciplinada ou aleatória, pelo contrário, pelo fato dessas instituições estarem sujeitas a uma fiscalização mais rigorosa por terem o benefício de algumas isenções tributárias, conseqüentemente são mais cobradas pela sociedade que lhes exige um maior padrão de qualidade de ensino. Assim, os investimentos devem ser cuidadosamente estudados para que reflitam efetivamente na qualidade do ensino oferecido.

A IES sem fins lucrativos, como a Instituição Pública, deve ser uma



referência em excelência de ensino, com docentes bem preparados e recursos materiais adequados à proposta de ensino, pesquisa e extensão.

9.1.2 Objeto do Estudo

Norteados pela implantação de novos cursos, em 07/10/97, através do ofício n.º 27/97, a FEESR encaminhou ao MEC um Projeto Acadêmico Institucional : Projeto de Investimento (Anexo 1) para ser avaliado pelo Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior, com vistas à obtenção de apoio financeiro de BNDES/MEC, Protocolo de Atuação Conjunta 01/97 (Programa de Recuperação e Ampliação dos meios Físicos das IES).

Com a definição dos recursos pelos órgãos competentes, a FEESR encaminhou uma alteração do Projeto BNDES (Anexo 2) juntamente com Orçamento Sintético Global (Anexo 3) elaborado pela construtora Menin Engenharia Ltda..

As informações do referido projeto serão utilizadas para aplicarmos algumas das técnicas mais usadas de análise de investimento.

Como todas as informações que necessitamos estão apresentadas em planilhas as quais fazem parte do Projeto Acadêmico Institucional da FEESR, procuraremos esclarecer através da interpretação de cada uma dessas planilhas, os princípios de elaboração de um projeto até termos informações suficientes para a aplicação das técnicas em questão.



9.1.3 A importância da análise

Tendo em vista que o Projeto de Investimento somente foi possível com a utilização de recursos de terceiros (BNDES), é importante considerar que estes recursos possuem um custo financeiro que, para estudo em questão, será considerado o custo oportunidade do projeto, uma vez que passou a ser suportado pela FEESR a partir do momento da sua contratação, passando a onerar o projeto.

Nos quadros analisados haverá a oportunidade de observar que antes da implantação do projeto, a FEESR não utilizava recursos de terceiros sendo que até então, todos os investimentos eram realizados com recursos próprios.

9.1.4 Montagem do Projeto

Para efeito de aplicação destes estudos serão utilizados dois projetos:

- **Projeto Consolidado** que mostra a situação global para a análise em questão com a aplicação do projeto.
- **Projeto Isolado** que mostra a situação isolada do projeto aplicado, ou seja, mostra o que é agregado ou incrementado ao contexto financeiro da instituição pelo projeto.



O projeto é considerado montado para efeito de análise, quando conseguimos obter seu fluxo de caixa, sendo que, conforme citamos, neste estudo serão analisados dois fluxos de caixa, o Fluxo de Caixa do Projeto Consolidado (Anexo 21) e o Fluxo de Caixa do Projeto Isolado (Anexo 22).

Os quadros foram numerados na seqüência lógica de montagem de um projeto de investimento para facilitar o entendimento do assunto em questão.

9.1.4.1 Recursos Financeiros

Extraído do projeto da FEERS o Anexo 4 – Recursos para o Projeto de Expansão demonstra as características do crédito solicitado junto ao BNDES com informações sobre o valor total do projeto, valor total financiado, valor dos recursos próprios, custo financeiro, prazo para pagamento e outros, permitindo ainda a elaboração da carteira de pagamentos do financiamento conforme o Anexo 5 – Informações Complementares sobre a Linha de Crédito.

9.1.4.2 Fonte e Aplicações de Recursos

Como o projeto trata de financiamento de obras civis, através do Anexo 6 – Orçamento de Aplicação de Crédito, verifica-se quanto de



recurso próprio e quanto de recurso de terceiro (BNDES) será aplicado em cada item de obra.

No Anexo 7 – Cronograma Físico Geral de Implantação, identificamos como será a evolução física da obra, ou seja, quanto e quando será executado cada item da obra.

Após a elaboração dos Anexos 6 e 7, foi possível elaborar o Anexo 8 – Usos e Fontes que demonstra de forma clara o cronograma financeiro de aplicação (Usos) de cada origem (Fontes) de recursos, ou seja, quanto de cada fonte de recursos (terceiros ou próprios) será aplicado na obra em cada mês.

9.1.4.3 Projeção de Receitas

Todo projeto de expansão pressupõe um aumento na receita da instituição pois, caso contrário, não se justifica a captação de recursos de terceiros para projeto de expansão.

Quando o projeto não amplia a receita da instituição, o mesmo deve ser implantado apenas com a aplicação de recursos próprios para que a empresa não tenha custos financeiros.

No caso da FEESR, como pode ser observado no Anexo 1, o projeto foi acumulado com a implantação de novos cursos, que é o que justifica a ampliação física da instituição.



Assim, no Anexo 9 – Programa de Produção – Estimativa de Receitas - Consolidado, a FEESR demonstra analiticamente a composição de sua receita estimada total, com base no número de alunos efetivamente pagantes e no valor das mensalidades de cada curso, durante o prazo do projeto (10 anos), tanto dos cursos já existente quanto dos cursos novos.

Partindo do Anexo 9, elaborou-se o Anexo 10 – Programa de Produção – Estimativa de Receitas – Projeto Isolado, no qual identifica-se a receita incremental do Projeto de Expansão da FEESR, ou seja, a receita nova que será somada ao fluxo de caixa da instituição.

Como a informação de interesse deste estudo é a receita, parte-se do princípio de que as projeções efetuadas pela FEESR estão corretas.

Para uma melhor visualização da projeção de receita dos Anexos 9 e 10, foi elaborado o Anexo 11 – Mapa Sintético da Receita Anual Projetada onde se observa com clareza a receita consolidada da instituição e a receita originada pelo projeto.

Oportunamente estes elementos serão utilizados na elaboração do Fluxo de Caixa do Projeto.

9.1.4.4 Projeção de Custos

A etapa seguinte à projeção das receitas é a projeção dos custos



totais consolidados e do projeto. A projeção dos custos é de extrema importância uma vez que também deverá compor a formação do Fluxo de Caixa para aplicação das técnicas de análise de investimentos.

Através do Anexo 13 – Estrutura de Custos Anuais – Projeto Consolidado, é possível identificar com clareza todos os custos da instituição. Este quadro mostra o orçamento dos custos anuais para o prazo do financiamento (10 anos) considerando a estrutura já existente e a consolidação do projeto. Nele destacamos os itens que serão usados oportunamente no processo de análise.

O Anexo 14 - Estrutura de Custos Anuais – Projeto Isolado mostra o orçamento dos custos anuais incrementais para o prazo do financiamento (10 anos), ou seja, considera apenas as variações originadas pelo projeto.

Embora os quadros estejam demonstrados da forma que se apresentam no processo de aprovação do financiamento da FEESR, o que bastaria para compor o Fluxo de Caixa, outros quadros foram desenvolvidos gerando valores para estes e podem facilitar o entendimento dos mesmos, são eles:

- Anexo 12 – DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO, SEGUROS E GASTOS DIFERIDOS;
- Anexo 15 – MEMÓRIA DE CÁLCULO DE CUSTOS – PROJETO CONSOLIDADO;



- Anexo 16 - MEMÓRIA DE CÁLCULO DE CUSTOS – PROJETO ISOLADO;
- Anexo 17 - Apêndice A: MEMÓRIA DE CÁLCULO – Previsão de Custos Fixos com Contratação de Docentes para Cursos Novos;
- Anexo 18 - Apêndice B: Resumo: Custos Anuais dos Docentes a contratar;
- Anexo 19 - Apêndice C: Memória de Cálculo e Considerações.

Complementarmente aos anexos elencados, elaborou-se o Anexo 20 – Esquema Simulado de Reposição de Dívidas Propostas, partindo do Anexo 5 – Informações Complementares sobre a Linha de Crédito, objetivando identificar melhor os valores que são considerados juros do financiamento proposto e os valores que são considerados amortização do mesmo, para compor adequadamente o Fluxo de Caixa.

9.1.3 Análise do Projeto

9.1.4.5 Elaboração do Fluxo de Caixa

A última etapa da montagem de um projeto é a elaboração do Fluxo de Caixa.

Com base nas informações apresentadas pela FEESR no processo de financiamento foi possível a elaboração do Anexo 21 – Fluxo



de Caixa e Capacidade de Pagamento – Projeto Consolidado e do Anexo 22 – Fluxo de Caixa e Capacidade de Pagamento – Projeto Isolado.

Nestes dois quadros foram agrupadas todas as informações referentes às entradas e saídas de recursos, obtendo-se o Fluxo de Caixa Líquido, ano a ano, para o projeto consolidado e para o projeto isolado (incremental).

Para efeito de análise de investimento, foi utilizado o Fluxo de Caixa Líquido à Valor Atual (VA) para compará-lo com o investimento realizado.

O esquema de elaboração dos Anexo 21 e 22 pode ser analisado através dos Anexo 23 – Esquema de Montagem do Fluxo de Caixa e Capacidade de Pagamento – Projeto Consolidado e 24 – Esquema de Montagem do Fluxo de Caixa e Capacidade de Pagamento – Projeto Isolado, onde estão consolidados todos os cálculos que integram os Fluxos de Caixa.

9.1.5 Análise do Projeto

Tendo em mãos os Anexo 21 e 22 citados anteriormente, foi elaborado o Anexo 25 – Capacidade de Pagamento - Projeto Consolidado e o Anexo 26 – Capacidade de Pagamento - Projeto Isolado, onde demonstramos o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno), do *Payback* e

do Ponto de Equilíbrio para o Projeto Consolidado e para o Projeto Isolado respectivamente.

Para efeito da TIR, como visto anteriormente, foi utilizado o Fluxo de Caixa Líquido de cada ano, sendo que no último ano do projeto (Ano 10) agregou-se o Valor Residual do investimento ao Fluxo de Caixa Líquido uma vez que, para efeitos financeiros, teoricamente este valor seria convertido em benefício monetário.

9.1.6 Avaliação dos Resultados Obtidos

A aplicação de técnicas de análise de investimento é fundamental para evitar erros na escolha de projetos a serem implantados na IES. Com uma adequada classificação e controle dos itens de custo da instituição, a aplicação destas técnicas torna-se mais segura, sem destorcer os resultados da análise.

A utilização das técnicas de análise de investimento não se limita às instituições privadas. As instituições públicas, a partir do momento que devem decidir sobre a aplicação de recursos, também podem utilizá-las para definir qual será a melhor alternativa, porém sem a preocupação de garantir um custo oportunidade para o capital empregado.

CAPÍTULO 10

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

10.1 CONCLUSÕES

É fato concreto que, como resultado da análise proposta e devidamente testada em uma Instituição de Ensino Superior, neste caso a FEESR, observou-se que é possível contribuir para um melhor desempenho do processo de gestão na IES, melhorando a qualidade das informações de custos e de investimentos.

Tendo como principal base a simplicidade para o seu desenvolvimento, e embora esteja apoiada nas mais modernas técnicas em uso, poderá servir como ponto de apoio para tomada de decisões no que diz respeito ao uso mais criterioso dos recursos, sejam humanos, materiais ou tecnológicos.

No caso em tela, viu-se que as informações geradas podem servir de referência e contribuir de maneira clara para tomadas de decisões com o objetivo de:

- formular linha para o desenvolvimento de novos produtos ou seja, como os recursos podem ser mobilizados para criação de novos cursos e/ou melhoria dos já existentes;



- fornecer informações gerenciais para tomada de decisões tendo em vista os novos desafios que a IES vier a enfrentar;
- possibilitar a obtenção, a partir do momento em que seus mecanismos sejam melhorados, do desempenho da máquina administrativa e finalística da Instituição, na qual poderá ser desenvolvido um mecanismo de absorção destes custos vinculados à melhoria da qualidade no cumprimento de suas obrigações com a sociedade;
- estabelecer relações padronizadas, dentro de uma faixa aceitável, entre os custos de uma entidade e a quantidade de alunos de graduação e pós-graduação que estão sendo formados; entre alunos e professores; entre pessoal técnico-administrativo e professores e outros, com o objetivo de se estabelecer condições aceitáveis de manutenção e proporcionar qualidade de atendimento pela instituição;
- criar um sistema de informações para tomada de decisões no que diz respeito ao funcionamento da instituição quando da aquisição ou compra de materiais, contratação de serviços, absorção de mão-de-obra qualificada;
- ajudar, desde que direcionadas para este fim, na confecção da proposta orçamentária, estabelecendo uma linha de



entendimento entre as atividades pertencentes ao sistema de custos e às atividades nas quais são alocados os recursos através dos seus orçamentos;

- estabelecer níveis aceitáveis na relação entre os custos das atividades meio e fins;
- incentivar o fornecimento de informações gerenciais para fortalecer as estruturas da entidade.

Tornou-se, agora, princípio prioritário a questão da eficiência. A pergunta que surge é: pode uma instituição ser eficiente se não dispõe de um bom sistema de custos? Um sistema que além de responder as questões acima descritas responda a outras que a sociedade deseja saber e que possam atender a realidade que a história lhes reserva, ou seja, que tende para a que deveria gerenciar com eficiência os meios – da gestão eficiente, da máxima rentabilidade dos seus investimentos.

Assim, esperamos ter contribuído para que o processo de gestão da Universidade possa ser melhorado através do incremento na qualidade das informações de custos e de análise de investimentos.

10.2 RECOMENDAÇÕES

- Realizar estudos comparativos entre as técnicas de



alocação/apropriação de custos;

- Estudar a administração por atividades, possibilitando o desenvolvimento e melhora através do seu uso sistemático, possibilitando que estas atividades se fortaleçam na medida que se tornam importantes para o cumprimento da missão da organização. Os custos terão muito mais importância na medida em que estas atividades representem a ação da corporação;
- Definir padrões de avaliação de projetos da IES.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. _____ (1994). **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas.
2. ACKER, M. et.al. (1972). **Contabilidade de custos: abordagem gerencial**. São Paulo : McGraw-Hill.
3. ARAUJO, T.B. (1997). **Brasil: desenvolvimento econômico e globalização**. Revista Rumos, p. 21-23, ago. 1997.
4. ASSAF NETO, A.; MARTINS, E. (1985). **Administração financeira**. São Paulo: Atlas.
5. AZEVEDO FILHO, A.J.B.V. (1988). **DETERPRJ -- Sistema para Análise Econômica de Projetos em Condições Deterministas: manual do usuário**. Piracicaba : USP/PCP/CIAGRI, Centro de Informática na Agricultura. 89p.
6. BIO, S.R (1985). **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas.
7. BORNIA, A.C. (1997). **Custos industriais: programa de pós-graduação em engenharia de produção**. São Paulo: IBRACON.
8. BREALEY, R.A. ; MYERS, S.C. (1996). **Princípios de finanças empresariais**. 5.ed. São Paulo: McGraw-Hill. 998p.
9. BRIGHAM, E.F. ; HOUSTON, J.F. (1999). **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus. 713p.

10. BRINSON, J.A. (1996). **Contabilidade por atividades** : uma abordagem de custeio baseado em atividades. Tradução Antonio T. G. Guerreiro. São Paulo : Atlas.
11. BRINSON, J.A.; ANTOS, J. (1994). **Activity-based management for service organizations, government entities, and nonprofits**. New York : John Wiley & Sons.
12. BRZEZINSKI, I. (org.) (1998). Brasil. Lei Federal 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **LDB interpretada**: diversos olhares se entrecruzam. 2.ed. rev. São Paulo : Cortez.
13. CASAROTO FILHO, N. ; KOPITKE, B.H. (1996). **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas. 448p.
14. CASTRIM, D. E., POLIMENI, R. (1980). Contabilidade de custos. São Paulo: McGraw-Hill.
15. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, promulgada em 05.10.1998 (1996). São Paulo: Ed.Rev. dos Tribunais.
16. CONTADOR, C.R. (1981). **Avaliação social de projetos**. São Paulo: Atlas. 301p.
17. DAMODARAN, A. (1999). **Avaliação de investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark . 630p.
18. DURHAM, E.R. (1997). **A avaliação universitária**. Revista Estudos, Brasília, n.18, p.1-7, fev.1997.



19. DURHAM, E.R. Retratos e caricaturas (1997). **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 jul.1997. Caderno Opinião; Coluna Debates e Tendências, p.4.
20. FARO, C. (1972). **Critérios quantitativos para avaliação e seleção de projetos de investimentos**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES. 142p.
21. FIPECAFI. (2000). **Retorno de investimento**. São Paulo: Atlas. 256p.
22. GIACOMONI, J. (1998). **Orçamento público**. 8.ed.rev. São Paulo : Atlas.
23. GITMAN, L.J. (1984). **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra. 794p.
24. GITMAN, L.J. (1997). **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra. 841p.
25. HORNGREEN, C. (1980). **Custos**. São Paulo: Atlas.
26. HUMMEL, P.R.V. ; TASCHNER, M.R.B. (1992). **Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 214p.
27. INSTITUTO DE PESQUISAS AVANÇADAS EM EDUCAÇÃO (1998). Boletim Brasília Urgente, n.215, fev. 1998.
28. KAPLAN, R.S. ; COOPER, R. (1998). **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura.
29. LAPPONI, J.C. (1996). **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Lapponi. 264p.



30. LAPPONI, J.C. (1996). **Matemática financeira**. São Paulo: Lapponi. 302p.
31. LEONE, G. (1991). **Custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas. 512p.
32. LEVY, H. ; SARNAT, M. (1994). **Capital investment & financial decisions**. 15.ed. New York: Prentice Hall. 782p.
33. LIMA, A. (1998). **Matemática financeira**. 5.ed. São Paulo: Saraiva. 501p.
34. MACHADO JÚNIOR, J.T. ; REIS, H.C. (1997). **A Lei 4.320**. 27.ed. Rio de Janeiro : IBAM.
35. MARTINS, E. (1998). **Contabilidade de custos**. 6.ed. São Paulo : Atlas.
36. MARTINS, G.A. (1994). **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo : Atlas.
37. MONTANA, P.J. (1998). **Administração**. São Paulo: Saraiva. 658p.
38. MOTTA, E.O. (1997). **Direito educacional e educação no século XXI**. Brasília, UNESCO.
39. NAKAGAWA, M. (1993). **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo : Atlas.
40. NASCIMENTO DE OLIVEIRA, J.A. (1982). **Engenharia econômica: uma abordagem às decisões de investimento**. Belo Horizonte: McGraw-Hill. 172p.

41. NISKIER, A. (1996). **Qualidade do ensino: a grande meta**. São Paulo: LTr.
42. NORONHA, J.F. (1987). **Projetos agropecuários: administração financeira, orçamentação e administração econômica**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 269p.
43. OLIVEIRA, D.P.R. (1995). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 11.ed. São Paulo: Atlas.
44. RIGOR NAS UNIVERSIDADES (1997). **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 ago.1997. Caderno Opinião: p.2.
45. RODRIGUES, Z.R. . A trajetória das universidades brasileiras em busca da qualidade. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n.20, p.23-25, jun.1997.
46. ROSS, S.A. ; WESTERFIELD, R.W. ; JAFFE, J.F. (1995). **Administração financeira**. São Paulo : Atlas. 700p.
47. SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS IES. A Universidade, seu papel e a crítica da situação atual. Cadernos ANDES, n.2, p.9, 1996.
48. SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES NAS UNIVERSIDADES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (1996). A Universidade, seu papel e a crítica da situação atual. **Caderno ANDES**, Brasília, n.2, p.9, 1996.
49. SOTO COSTA, P.H. ; ATTIE, E.V. (1990). **Análise de projetos de investimentos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 222p.



50. SOUZA, A. ; CLEMENTE, A. (1995). **Decisões financeiras e análise de investimentos**. São Paulo: Atlas. 142p.
51. TACHIZAWA ; TAKESSHY ; ANDRADE, R.O.B. (1999). **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed.Fundação Getúlio Vargas. 280p.
52. TAVORA, J.P. (1973). **Gerência de custos**. Rio de Janeiro : Ed. Livro Técnico.
53. TOLEDO, G.L. ; OVALLE, I.I. (1985). **Estatística básica**. 2.ed. São Paulo : Atlas.
54. VICECONTI, P.E.V. ; NEVES, S. (1995). **Contabilidade de custos : um enfoque direto e objetivo**. 4.ed.rev. São Paulo : Frase Ed.
55. XAVIER, A.C.R. (1997). Gestão, financiamento e aplicação de qualidade nas Instituições Universitárias. **Estudos**, n.18, p.15-20, fev.1997. Disponível em:
<http://www.abmes.org.br/Abmes/Publica/Revista/estud18/est18-6.htm>
Artigo capturado em 7 Out.1997.





ANEXOS

Projeto Acadêmico Institucional
Projeto de Investimento

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO
ENSINO SUPERIOR

Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições
de Ensino Superior

Protocolo MEC / BNDES





Projeto Acadêmico Institucional *Projeto de Investimento*

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

**Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições
de Ensino Superior**

Protocolo MEC / BNDES



Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior

Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior

PROJETO ACADÊMICO INSTITUCIONAL

1. Instituição Proponente

Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", Mantenedora da Faculdade de Direito de Marília e da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração de Marília".

2. Perfil acadêmico atual da instituição

2.1. Cursos de graduação, com número de alunos e disciplinas

DIREITO		
SÉRIE	N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
1ª	298	Direito Civil I Introdução ao Direito Sociologia Geral e Jurídica Economia Ciência Política e Teoria do Estado Comunicação e Expressão Forense Direito Romano
2ª	239	Direito Civil II Direito Comercial I Direito Penal I Teoria Geral do Processo Filosofia e Ética Profissional Direito Constitucional I Lógica e Metodologia Jurídica
3ª	251	Direito Civil III Direito Comercial II Direito do Trabalho Direito Penal II Direito Processual Civil I Direito Processual Penal I Prática Forense e Organização Judiciária I Estágio Supervisionado I
4ª	227	Direito Administrativo Direito Civil IV Direito Processual Civil II Direito Processual Penal II Direito Tributário Medicina Legal Prática Forense Organização Judiciária II Estágio Supervisionado II
Total	1.015	

BÁSICO ADMINISTRAÇÃO/CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
SÉRIE	N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
1ª	120	Teoria Econômica Instituição de Direito Público e Privado Língua Portuguesa Matemática Sociologia Noções de Ciências Sociais Teoria da Administração Teoria da Contabilidade
2ª	70	Administração Geral Contabilidade Geral Direito Comercial e Societário Economia de Empresas Estatística Aplicada Introdução à Informática Organização, Sistemas & Métodos Matemática Financeira Contabilidade Geral II Estatística Introdução à Computação
Total	190	

ADMINISTRAÇÃO

SÉRIE	N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
3ª	48	Adm. Recursos Materiais e Patrimoniais Adm. Recursos Humanos Administração de Vendas Direito Trab. Legisl. Social Previdenciária Adm. Financeira e Orçamento Empresarial I Psicologia Aplicada Estágio Supervisionado I Administração da Produção I Planejamento Estratégico
4ª	45	Administração de Pessoal Administração de Produção II Economia Brasileira Planejamento Estratégico Planejamento e Org. de Marketing Prática Profissional de Administração Sistemas de Informação Administrativa Estágio Profissional Supervisionado II
Total	93	

CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
SÉRIE	N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
3ª	28	Análise Demonstrativa Contábeis Dir. Trab. Legisl. Social Previdenciária Adm. Financeira e Orçamento Empresarial I Contabilidade Comercial I Psicologia Aplicada Contabilidade Pública Contabilidade Agropecuária
4ª	34	Contabilidade Bancária Contabilidade Gerencial Contabilidade Pública Computação II Adm. Financeira e Orçamento Empresarial II Auditoria Direito Tributário
Total	62	

2.2. Cursos de Pós-Graduação, com número de alunos e disciplinas

PÓS-GRADUAÇÃO - DIREITO	
N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
42	Tutela Antecipatória nos Contratos Responsabilidade Civil Contratual Jurisdição Poder Estado Atual Aspectos Proces. Inex. Contratual Relação do Consumo e o CDC Contrato de Trabalho Contratos Comerciais Contratos Cíveis Contratos Administrativos Técnicas de Aprendizagem Metodologia Científica Docência do Ensino Superior Contratos Internacionais Teoria Geral dos Contratos

PÓS-GRADUAÇÃO – ADMINISTRAÇÃO	
N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
46	Propaganda e Publicidade Planejamento de Marketing Métodos e Técnicas de Pesquisas em Marketing Marketing Internacional Gerência de Produtos Fundamentos de Marketing Estratégia de Força de Venda Tecnologia de Informações Planejamento Estratégico Gestão de Qualidade Técnicas de Aprendizagem Metodologia Científica Docência do Ensino Superior Política de Negócios e Economia

PÓS-GRADUAÇÃO – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	
N.º ALUNOS	DISCIPLINAS
17	Sistema Tributário Gestão de Custos Controles Gerenciais Controladoria Cálculo Econômico-Financeiro Auditoria Aplicada Análise Contábil e Financeira Tecnologia de Informações Planejamento Estratégico Gestão de Qualidade Técnicas de Aprendizagem Metodologia Científica Docência do Ensino Superior Política de Negócios e Economia

2.3. Corpo Docente (por titulação e regime de trabalho)

RELAÇÃO DOS DOCENTES DO CURSO DE DIREITO			
Nome	Área de Conhecimento	Titulação e Qualificação Profissional	Reg. de Trabalho
1. Adilson Viviane Valença	Direito Comercial I	Especialização – Advogado	Horista
2. Artur Pagliusi Gonzaga	Direito Comercial II	Graduado – Procurador de Justiça	Horista
3. Augusto Severino Guedes	Estágio Supervisionado I	Especialização – Advogado	Horista
4. Bassam Saad Abou Mourad	Medicina Legal	Especialização – Médico	Horista
5. Benedito Pereira Filho	Direito Processual Civil II	Espec. – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
6. Cláudio Fontana	Prática For. e Org. Judiciária II	Especialização – Advogado	Horista
7. Clóvis Alberto D'ac de Almeida	Direito Penal I	Espec. – Procurador de Justiça	Horista
8. Edmilson Donisete Machado	Estágio Supervisionado II	Espec. – Proc. Secc. da União	Parcial 20 horas
9. Eduardo Henrique L. Figueiredo	Direito Romano	Espec. – Advogado	Horista
10. Eloywaldo Iartelli Ribetto	Direito Administrativo	Graduado – Advogado	Horista
11. Fábio Vllaça Guimarães	Direito do Trabalho	Especialização – Advogado	Horista
12. Flávio Luis de Oliveira	Direito Civil IV	Espec. – Advogado	Parcial 20 horas
13. Irineu Jorge Fava	Direito Civil II	Graduado – Juiz de Direito	Horista
14. Ivana Martini	Sociologia Geral e Jurídica	Mestre – Prof. Universitária	Parcial 20 horas
15. Jairo José Genova	Direito Penal II	Graduado – Prom. de Justiça	Horista
16. José Benjamim de Lima	Direito Processual Penal II	Graduado – Prom. de Justiça	Horista
17. José Geraldo A. B. Poker	Ciência Política e Teo. Geral do Estado	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
18. Lúcia Helena Lodi	Sociologia Geral	Doutora -Coordenadora	RDI 40 horas
19. José Geraldo A. B. Poker	Ciência Política e Teo. Geral do Estado	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
20. Luiz Vieira Carlos	Prat. Forense e Est. Supervisionado I	Especialização – Advogado	Horista
21. Marcelo Leal de L. Oliveira	Direito Civil III	Especialização – Advogado	Horista
22. Marcos de Resende Paolletto	Teoria Geral do Processo	Graduado – Advogado	Horista
23. Mário Corralini Júnior	Intr. no Direito e Direito Tributário	Espec. – Advogado	Horista
24. Olavo de Oliveira Neto	Direito Processual Civil I	Doutor – Juiz de Direito	Parcial 20 horas
25. Oswaldo R. Scacabarozzi	Direito Civil I	Especialização – Advogado	Horista
26. René de Santis	Com. Exp. For. e Lóg. e Met. Jurídica	Espec. – Prof. Universitário	Horista
27. Roberto da Freiria Esteves	Direito Processual Penal I	Espec. – Promotor de Justiça	Horista
28. Sylvia Marina C. Cancian	Comunicação e Expressão Forense	Grad. – Prof. Universitária	Horista
29. Tereza Cristina A. Baraldi	Ciência Pol. e Teo. Geral do Estado	Espec. – Delegada de Polícia	Horista
30. Ubirajara Rancan de Azevedo	Filosofia e Ética Profissional	Doutor – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
31. Vera Adelina Correia Bonini	Direito Constitucional I	Espec. – Procuradora do Estado	Horista

RELAÇÃO DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO I

<i>Nome</i>	<i>Área de Conhecimento</i>	<i>Título e Qualificação Profissional</i>	<i>Reg. de Trabalho</i>
1. Adriano Sumao Nakamura	Intr. à Informática e Computação II	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
2. Camillo Sivelli	Adm. da Prod. I e II e Adm. Rec. Mat. e Patrimoniais. (afastado)	Graduado – Gerente de Produção	Parcial 20 horas
3. Fernando Natal de Pretto	Prát. Prof. em Adm. e (Adm. Produção II)	Especialização – Prof. Universitário	RDI 40 horas
4. Francisco Antônio Serralvo	Teoria Administração	Mestre – Consultor	Parcial 20 horas
5. José Adalberto F. Gualve	Introdução à informática	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
6. José Carlos Babieri	O. S. M. e Adm. Produção I	Doutor – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
7. José dos Santos dos Reis	Adm. de Vendas e Planejamento Org. de Marketing	Espec. – Diretor Empresarial	Horista
8. José Luiz Yanaguizawa	Adm. de Rec. Mat. e Patrimoniais	Graduado – Diretor Material	Horista
9. José Trajano G. Pacheco	Psicologia Aplicada	Espec. – Prof. Universitário	Horista
10. Lúlio Afonso Costa	Adm. de Pes. e Adm. Rec. Humanos	Graduado – Gerente de R.H.	Horista
11. Marcelo Bastos Françaço	Sist. de Informação Administrativa	Espec. – Diretor Empresarial	Horista
12. Márcio Antônio R. Sanchez	Teoria Econômica (afastado)	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
13. Nelson Tamura	Educação Física	Espec. – Prof. Universitário	Horista
14. Otivaldo Gigliotti	Teoria Adm., Adm. Geral e Prát. Prof. em Adm.	Espec. – Diretor Comercial	Horista
15. Pedro Estevão B. Oliveira	Planejamento Estratégico	Espec. – Enc. Setor de Vendas	Horista
16. Pedro M. de Góes Monteiro	Inst. Dir. Públ. Privado e Dir. do Trabalho e Leg. Social	Especialização – Advogado	Horista
17. Roberto Yoshifume Kawasaki	Econ. de Emp. e Econ. Brasileira	Especialização – Economista	Horista
18. Sérgio Nogueira Wargastig	Adm. Fin. e Orç. e T. Econômica	Especialização – Economista	Horista
19. Telmo Correia Arrais	Língua Portuguesa	Doutor – Prof. Universitário	RDI 40 horas

RELAÇÃO DOS DOCENTES DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Nome	Área de Conhecimento	Título e Qualificação Profissional	Reg. de Trabalho
1. Antônio Carlos de Lima	Contabilidade Comercial	Especialização – Contador	Horista
2. César Licório	Auditoria	Especialização – Empresário	Horista
3. Claudinei Moura	Contabilidade Bancária	Graduado – Contador	Horista
4. Francisco Carlos Grancieri	Contabilidade Pública	Graduado – Ag. Fiscalização do Tribunal de Contas	Horista
5. Ivan Rodrigues de Souza	Contabilidade de Custos	Especialização – Contador	Parcial 20 horas
6. João Batista Caetano Filho	Economia Brasileira	Especialização – Diretor	-RDI 40 horas
7. João Gonzaga da Silva	Estatística Aplicada	Especialização	Horista
8. José Carlos M. de Mendonça	Contabilidade Gerencial	Especialização – Ag. Fiscal Rendas	Horista
9. Jurandyr Alves de Oliveira	Direito Comercial e Societário	Especialização – Contador e Advogado	Horista
10. Lilian Maria Giubbina	Psicologia	Especialização – Psicóloga	Horista
11. Luis Lázaro Basoli	Direito Tributário	Graduado – Ag. Fiscal de Rendas	Horista
12. Luiz Carlos M. Vinholo	Contabilidade Geral e Teoria Contabilidade	Especialização – Contador	Horista
13. Marçal Luiz Bissoli	Matemática e Matemática Financeira	Especialização – Func. Bco do Brasil	Horista
14. Maria Cristina A. de Almeida	Matemática	Mestre – Prof. Universitário	Parcial 20 horas
15. Napoleão Yamaguti	Análise Demonstrações Contábeis	Especialização – Contador	Horista

2.4. Corpo de Servidores Técnico-Administrativos

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

SETORES	N.º FUNCIONÁRIOS
Técnico-Acadêmico	25
Administrativo	08
Biblioteca	12
Serviços Gerais	64
Assessoria Jurídica	04
Centro de Processamento de Dados	05
Divulgação e Marketing	03
Total	121

2.5 Número anual de ingressantes e de egressos (1996) da graduação e da pós-graduação

Curso	Nº Ingressantes	Nº Egressos
Direito	240	252
Administração	51	45
Ciências Contábeis	47	39
Pós Graduação	47	37
Total	385	373

2.6. Bolsistas (CNPq, CAPES, outros, inclusive pesquisadores) e o número dos beneficiados com crédito educativo)

Instituição	Nº de Bolsistas
CNPq	01
CAPES	01
Própria IES (Fundação)	08
Total	10

Beneficiados com Crédito Educativo

Curso	Ano	Total
Direito	1996 - 10	29
	1997 - 19	
Administração/Ciências Contábeis	1996 - 08	18
	1997 - 10	
Total		47

3. Prédios – instalações em efetivo uso (área, utilização)

Os prédios do conjunto educacional estão localizados numa gleba de 6,913 alqueires paulistas, na Avenida Ilygino Muzzi Filho, frente para a Rodovia Marília - Assis.

O conjunto de edificações da área educacional é constituído de prédios em alvenaria do tipo comercial, em dois pavimentos, padrão construtivo médio, e totaliza 10.940 m² de área construída.

A parte frontal das edificações é de construção mais recente e nela ficam instaladas a Administração da Fundação e das Faculdades (aproximadamente 1.940 m²), Biblioteca (670 m²), CPD e Laboratórios de Informática. Numa das alas superiores desse prédio frontal (aproximadamente 43,2 m²) estão sendo instalados mais dois Laboratórios de Informática e o Laboratório de Línguas.

O prédio mais antigo apresenta um piso inferior e um piso térreo. No piso inferior estão localizadas 4 salas de aula (468 m²); um conjunto de Laboratórios - Assistência Jurídica, CPD da Assistência Jurídica, Laboratório de Redação, Sala de vídeo, Juri Simulado - que totaliza 792 m²; e uma área de Convivência Estudantil com 505 m². No piso térreo, por sua vez, estão localizadas mais 10 salas de aula (2.916 m²); o Laboratório de Comunicação e Expressão (150 m²) e Laboratórios de Informática (200 m²); um Anfiteatro (432 m²) e o Espaço Cultural (150 m²).

Em seguida a este conjunto de edificações vem o estacionamento para os alunos e, logo após, quadra de esportes ladeada por um conjunto de edificações da área funcional (refeitório, vestiários, etc.) - prédios em alvenaria do tipo comercial, dois pavimentos, padrão construtivo médio -, totalizando 274 m² de área construída; mais abaixo, as edificações da área de manutenção (encanaria, serralheria, etc.) - um prédio térreo em alvenaria do tipo galpão industrial com depósito anexado, padrão construtivo médio, com 708 m² de área construída.

Enfim, os conjuntos arquitetônicos ficam interligados por áreas de asfalto internas ao Campus e de piso externo em blockret em concreto articulado intertravado e harmonizados por extensa paisagem interna ao Campus.

4. Descrição das propostas de inovação e renovação acadêmica (ensino, pesquisa e extensão), inclusive sua abrangência e relevância regional e resultados visados.

4.1. Nos últimos anos a instituição vem se pautando por tomar um conjunto de medidas visando a dar maior densidade às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entre essas medidas destacamos:

a) Extensão do regime de trabalho de 20 e 40 horas

A Fundação implantou regimes de trabalho compatíveis com um maior compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. Foram assim criados os regimes de trabalho de 20 horas e 40 horas, permitindo ao docente maior dedicação a esta Instituição.

A meta da Fundação é a de alcançar em um ano 15% do total dos docentes em regime de 40 horas; em dois anos 25% e em três anos 35% nesse regime; até os próximos cinco anos a instituição deverá contar com pelo menos metade de seu corpo docente em regime de trabalho de 20 e 40 horas.

b) Programa de Capacitação Docente

A Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha incentiva a pesquisa por meio de um Programa Institucional de Capacitação Docente, formação de pessoal em cursos de pós-graduação, promoção de eventos, intercâmbio com outras instituições e outros meios a seu alcance.

A pesquisa deve ser entendida como busca de novos conhecimentos e técnicas, e tomada como orientação e suporte das atividades de ensino e extensão.

A valorização do corpo docente é realizada, principalmente, através do plano de carreira docente que contempla, ao mesmo tempo, a titulação e a experiência profissional.

Desde 1996, a Fundação conta com um Fundo destinado ao Programa de Capacitação Docente, componente imprescindível da política acadêmica institucional. O Programa Institucional de Capacitação Docente tem como objetivos:

- I- Promover a qualificação permanente do quadro docente; e
- II- Prover as condições materiais necessárias para que o quadro docente possa ter acesso à titulação acadêmica.

São oferecidas bolsas de estudo no valor correspondente a 80% do valor das bolsas oferecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) ou de organismo federal equivalente, para o período referente à integralização dos créditos e de 40% para o período correspondente à elaboração do trabalho.

As bolsas são concedidas aos docentes em Regime de Tempo Integral (40h), Regime de Tempo Parcial (20h) e Professor horista.

É facultada liberação correspondente a duas jornadas de trabalho (16 horas), para o período referente à integralização dos créditos e uma jornada de trabalho (8h) para a fase de elaboração da dissertação ou tese.

É fornecido auxílio para reprodução da dissertação e da tese equivalente ao número de cópias

exigidas pelo Programa e mais duas, sendo uma para o professor e outra para a biblioteca da Fundação.

A duração das bolsas deve contemplar o mínimo necessário previsto pelo Programa para integralização dos créditos e apresentação da dissertação ou tese, sendo de dois anos para o Mestrado e de três anos para o Doutorado.

O professor-bolsista deve encaminhar semestralmente ao Departamento relatório das atividades desenvolvidas junto ao programa de pós-graduação.

Só são facultadas bolsas de estudo e liberação aos inscritos em programas de pós-graduação credenciados.

c) Carreira Docente

A carreira docente compreende duas modalidades: carreira docente acadêmica e carreira docente por desenvolvimento profissional "extra-acadêmica".

A carreira docente acadêmica é integrada pelas seguintes classes:

- I - Professor Auxiliar;
- II - Professor Assistente;
- III - Professor Mestre;
- IV - Professor Doutor; e
- V - Professor Titular.

Cada classe compreende 3 (três) referências numeradas de I a III, exceto as de Professor Auxiliar e Professor Titular.

A carreira docente por desenvolvimento profissional "extra-acadêmica" é integrada pelas seguintes classes:

- a) Professor Graduado I;
- b) Professor Graduado II;
- c) Professor Graduado III;
- d) Professor Pleno; e
- e) Professor Titular.

A classificação do professor Graduado II compreende 2 (duas) referências (I e II) e a classe do professor Graduado III compreende 3 (três) referências (I, II e III).

d) Atividades de Pesquisa e Extensão

A pesquisa na Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha" contempla duas modalidades: um Programa de Iniciação Científica e os Projetos individuais de docentes como exigência do regime de trabalho. De um modo geral, os projetos de pesquisas em desenvolvimento na Fundação de Ensino, além da relevância teórica, voltam-se para o conhecimento de aspectos sócio-econômicos e culturais da comunidade local em suas diferentes áreas de atuação.

Os cursos de Direito, de Administração e de Ciências Contábeis estão alicerçados em um programa de Iniciação Científica que tem como objetivo possibilitar, aos alunos dos cursos de Graduação, a iniciação em projetos de pesquisa e investigação científica, tendo em vista ampliar sua base de conhecimentos conceituais e práticos, no desenvolvimento de seus estudos, bem como prepará-los para projetos futuros que são pré-requisitos para ingresso em cursos de pós-graduação.

A oferta de projetos de Iniciação Científica é atividade obrigatória para os docentes contratados em Regime de Tempo Parcial (20 h) e Regime de Tempo Integral (40 h).

Os projetos de Iniciação Científica compõem os Planos de Atividades encaminhados aos Departamentos pelos professores em RTP e RTI. A Coordenação de Pesquisa cabe assegurar o suporte institucional para a realização dos projetos, bem como acompanhar a execução dos mesmos.

Abaixo relacionamos alguns temas que estão sendo desenvolvidos:

Na área do Direito

- Estudo da violência praticada contra a criança
- Antecipação da Tutela na investigação de paternidade c/c alimentos
- O papel da OAB na reforma do ensino jurídico
- Danos morais, sociais e materiais dos filhos não reconhecidos pelos pais
- A pena de Prestação de Serviços à comunidade na comarca de Marília
- Sem Tempo de Aprender - As faces do desrespeito aos direitos da criança no Brasil
- Lembranças de 64 - A liberdade e os direitos nas Instituições responsáveis pela Justiça e Segurança Pública no Brasil
- O ideal e o real: a questão da Democracia no Brasil
- Competência Internacional e Mercosul
- O Valor da causa no processo cautelar
- Da competência nos crimes militares
- A tutela antecipatória no âmbito da prestação alimentícia
- Ética e Política no pensamento francês dos séculos XVIII e XIX

Na área de Administração e Ciências Contábeis:

- Formação de preços na pequena indústria alimentícia no município de Marília
- Análise estrutural das organizações - evolução e tendências: estudo de caso em três empresas do município de Marília
- Modelos gerenciais e processo decisório - usos e aplicações em três organizações de Marília
- Campanhas de comunicação em três empresas marilienses

Pesquisas de docentes em andamento:

a) na área de Direito:

- A Escola Francesa de Historiografia da Filosofia: Origem e Formação
- Tutela Jurisdicional dos Direitos Não Patrimoniais
- Entre os Santos e as Foices: Re-socialização e cotidiano como projetos e práticas no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST
- Estudo da violência praticada contra a criança

b) na área de Administração e Ciências Contábeis:

- Simulação de Gestão Empresarial
- A Análise Matemática no Estudo de Problemas Econômicos

- A utilização de Programas de Qualidade por Instituições de Ensino Superior privadas no Estado de São Paulo.
- A modalidade e os auxiliares modais em Língua Portuguesa
- Recepção de marcas: um estudo antropológico do consumo

e) Divisão das turmas

Uma medida que certamente poderá resultar no melhor aproveitamento do trabalho escolar é a divisão das atuais séries dos atuais cursos em duas classes com limite máximo de 75 alunos por sala para o curso de Direito e 80 alunos para o curso de Administração e Ciências Contábeis. Uma consequência imediata dessa medida é a necessidade de ampliação do espaço físico destinado às salas de aula.

4.2. Criação de cursos e evolução do alunado nos próximos cinco anos

Acabam de ser aprovados pelo Conselho Nacional de Educação os seguintes cursos: Marketing, Comércio Exterior, Análise de Sistemas, Tradutor, Ciências da Computação. Estes novos cursos serão oferecidos nos períodos diurno e noturno.

A expectativa quanto ao número de vagas para os novos cursos é de 50 (cinquenta) alunos por turma em cada período (matutino e noturno). No caso do curso de Direito, a proposta de ampliação para o período diurno acaba de ser aprovada e homologada em setembro p.p., com 60 (sessenta) novas vagas.

Dada a fase em que se encontram os processos de criação dos cursos mencionados, todas as providências estão sendo efetivadas para que os cursos se iniciem no 1º semestre de 1998.

A Fundação já tem pronto, e está sendo encaminhado ao MEC, um projeto ambicioso de criação do Curso de Engenharia Ambiental. Tal projeto vem ao encontro da política da instituição no sentido de diversificar as áreas acadêmicas de atuação e de criar uma modalidade de curso que seja oferecida em tempo integral. Este curso, uma vez aprovado, vai demandar investimento de vulto tanto na aquisição de acervo bibliográfico especializado como na implantação de um conjunto de laboratórios específicos, com todo o equipamento necessário. Tendo em vista a grande demanda de atividades de campo neste curso, deverá ser adquirido também um ônibus com capacidade para 50 passageiros.

4.3. Biblioteca

O objetivo geral da biblioteca universitária não é apenas facilitar o acesso e o uso das fontes de informações; é também de agente educacional, proporcionando enriquecimento da cultura do aluno nos diferentes campos, oportunidade para seu desenvolvimento social e intelectual, e lazer através de livros de leitura recreativa. Sendo os objetivos específicos da biblioteca determinados pela Universidade, seu objetivo principal é transmitir e reavaliar as idéias que estão contidas em todos os tipos de materiais.

A biblioteca universitária funciona como um serviço de documentação e por isso não só conserva, mas também divulga os documentos, tornando um instrumento valioso do qual o aluno se vale regularmente para o aprimoramento de sua formação acadêmica.

Para uma boa organização de biblioteca universitária, há necessidade de se atenderem os seguintes itens:

- *recursos para ensino, pesquisa e extensão;
- *organização eficiente para uso do material bibliográfico;
- *espaço para equipamentos adequados ao ensino e pesquisa;
- *espaço físico para expansão do acervo e sua utilização e,
- *integração da biblioteca com os dirigentes da administração educacional.

Analisando os itens mencionados, conclui-se que é necessário que a instituição responsável pela biblioteca tenha conhecimento dos objetivos educacionais para que se possa dotá-la do espaço físico e equipamento adequados.

A Biblioteca, contando atualmente com 670 metros quadrados de área total, nos quais se incluem as salas especiais (vídeo, trabalho em grupo, multimídia, etc), atende satisfatoriamente a demanda atual constituída do alunado dos cursos de graduação e pós-graduação, em torno de 1.500 usuários.

Com a perspectiva de início, já em 1998, dos cursos recém-aprovados, a população estudantil da Fundação deverá crescer anualmente até atingir cerca de 5.300 alunos daqui a cinco anos. Diante desse quadro é imperioso providenciar a ampliação do espaço físico destinado a consultas bem como aquele destinado ao acervo para os novos cursos.

4.4 Espaço para eventos científicos, culturais e esportivos

Tem sido uma prática recorrente a realização de eventos acadêmicos de grande porte, envolvendo não só entidades de ensino e pesquisa mas também outras instituições da comunidade local e regional.

A Fundação está determinada a firmar sua posição no cenário regional, estadual e nacional através da promoção de eventos - encontros científicos, seminários, simpósios, congressos - que venham a constituir-se em crescimento e enriquecimento de suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão de serviços à comunidade.

Atualmente, falta à Fundação um espaço ideal que viabilize a possibilidade de tais eventos. Foi, pois, projetada a construção de um ginásio - provisoriamente chamado Ginásio Multidisciplinar - que abrigará tais eventos, além de viabilizar outras atividades sócio- culturais dos estudantes e as diversas práticas esportivas que deverão ser intensificadas com um universo de mais de 5.000 estudantes.

PROJETO DE INVESTIMENTO

1. Programação de renovação e/ou ampliação de:

* - Área Física:

1. Ampliação da Biblioteca:
 Área Existente: 670,00 m²
 Área a ampliar: 750,00 m²
2. Ampliação das Salas de Aulas e da Pós Graduação
 Área a ampliar: Salas de Aula: 1890,00 m²
 Pós Graduação: 504,00 m²
3. Construção do Ginásio Multidisciplinar
 Área total de construção: 6695,00 m²
4. Laboratórios para os Cursos Novos
 Área de construção aproximada (total): 1200,00 m²

* Instalações (destinação)

1. Com a implantação dos 5 (cinco) novos cursos já aprovados, além da ampliação do curso de Direito-período diurno e expectativa do curso de Engenharia Ambiental, deverá crescer substancialmente o acervo da Biblioteca e o número de alunos consulentes e frequentadores do seu recinto. Aumento do número de estantes, de gabinetes e mesas para estudo é o desdobramento natural, com consequente necessidade de ampliação do espaço físico. Note-se que, até o ano 2002, o número de alunos mais que triplicará.
2. As novas salas de aula devem atender às necessidades dos novos cursos criados (05) e dos cursos de especialização e pós graduação a serem oferecidos nos próximos anos. A previsão é de uma demanda de aproximadamente 20 (vinte) salas de aula e 03 (três) pequenos anfiteatros.
3. O Ginásio Multidisciplinar - com uma quadra central de esportes, arquibancadas, vestiários, anfiteatro anexo - deverá prover todas as necessidades da Educação Física e Prática Desportiva, além de possibilitar as diversas realizações de eventos sócio-culturais e acadêmicos - encontros científicos, seminários, simpósios, congressos. Serve, pois, a todos os cursos da Instituição - antigos e novos.
4. Os Laboratórios destinam-se basicamente aos cursos novos. Assim, embora a Instituição já conte com 02 (dois) Laboratórios de Informática, que atendem à demanda geral dos cursos existentes, estão sendo propostos 02(dois) novos Laboratórios de Informática para servir especificamente ao Curso de Ciências da Computação. O

Laboratório de Línguas destina-se ao Curso de Letras - Bacharelado em Tradutor e Intérprete. Para o Curso de Engenharia Ambiental, a ser proposto ao MEC, são necessários no mínimo 06 (seis) laboratórios: um Laboratório de Microscopia, um Laboratório de Botânica e Zoologia, um Laboratório de Biologia, um Laboratório de Química, Bioquímica e Qualidade da Água e do Ar, um Laboratório de Anatomia e Fisiologia, um Laboratório de Topografia e Geoprocessamento. Para este Curso, são também fundamentais dois outros tipos de laboratório, do tipo campus avançado, que podem ser viabilizados através de convênios com instituições conservacionistas: um Laboratório de Ecologia (possivelmente junto à Unidade de Conservação de Gália); um Laboratório de Vida Silvestre (possivelmente junto à Unidade de Conservação Marinha).

*** Infra-estrutura de equipamentos agrupados conforme destinação.**

- Laboratórios de Informática: 68 computadores Microtec completos, com Windows 95 em CD e Placa de Rede.
- Laboratório de Línguas: Conjunto Modelo 8000 da Sony, para 48 posições de alunos, constituído de Mesa central de comando, Mesa do instrutor, Fonte de Alimentação, Gravadores do Instrutor, Cabos de Conexão, Fones-microfones, Cabines Duplas, Painéis de montagem, Caixas Acústicas, Câmera de TV, Videotape Play/Recs-VHS, monitores de vídeo a Cores.
- Laboratório de Química, Bioquímica, e Qualidade da Água e do Ar: Espectrofotômetro (de absorção atômica), Estufa, Balança Analítica, Centrífuga, Capelas de Exaustão, Bomba de Vácuo e Vidrarias.
- Laboratório de Microscopia (Biologia Celular, Genética e Microbiologia): 40 Microscópios, Autoclave, Estufas.
- Laboratório de Botânica e Laboratório de Zoologia: 40 lupas estereoscópicas.
- Laboratório de Anatomia e Fisiologia: bancadas e peças de anatomia animal e humana.
- Laboratório de Topografia e Geoprocessamento: Mesa Digitalizadora, Teodolito.

2. Programações Acadêmicas Novas e de Ampliação vinculadas ao Projeto de Investimento: Justificativa do Projeto

A Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha" vem passando, nos últimos anos, por grandes transformações, com reflexos quantitativos e qualitativos de grande alcance educacional.

Até 1996, a instituição contava com aproximadamente 1.500 alunos distribuídos pelos três cursos de Graduação oferecidos - Direito, Administração e Ciências Contábeis - e os cursos de Especialização (Pós-Graduação Lato Sensu) regularmente ministrados. Com a extensão dos Cursos de Ciências Contábeis e de Direito para cinco anos, respectivamente a partir de 1994 e 1996, e uma pequena ampliação do número de vagas dos três cursos a partir de 1997, a expectativa era chegar até 2001 com aproximadamente 2000 alunos.

Essa pequena expansão da oferta de ensino levou os dirigentes a tomarem algumas decisões e garantissem a continuidade e mesmo melhoria da qualidade de ensino ministrado na instituição.

Algumas dessas medidas de natureza estritamente acadêmica - criação de uma carreira docente compatível com a titulação, programa institucional de capacitação docente, criação de fundo para subvencionar a participação de docentes em eventos acadêmicos - já foram apontadas na 1ª parte do presente projeto.

Outras medidas, porém, também de natureza acadêmica, mas com importantes reflexos físicos, foram tomadas: divisão das salas de aula para acomodarem a consequente divisão de cada turma em duas; ampliação física da Biblioteca e respectivo acervo; melhoria e ampliação do espaço físico para comportar os Departamentos e demais instâncias acadêmico-administrativas.

No início de 1996, a Fundação de Ensino encaminhou ao MEC projetos de criação de cursos novos e a ampliação do curso de Direito - período diurno. Foram, assim, aprovados os cursos de Comércio Exterior, Análise de Sistemas, Marketing, Tradutor, Ciências da Computação e autorizada a ampliação do Curso de Direito - período diurno. Os cinco cursos já aprovados prevêm turmas nos períodos diurno e noturno e têm a duração de 04 (quatro) anos. Assim, tomando-se o ano de 1998 como início desses cursos, até o ano de 2002 a Fundação deverá ter aproximadamente mais 3.300 alunos.

Além disso, está em fase de estudos avançados um projeto de criação do curso de Engenharia Ambiental com funcionamento em período integral (manhã e tarde), a ser encaminhado proximamente ao MEC para apreciação. Uma vez aprovado, deverá demandar, entre outros, a construção de laboratórios e a aquisição de equipamentos necessários ao bom andamento do curso, bem como a aquisição de um ônibus de 50 lugares especificamente para os trabalhos de campo.

É oportuno assinalar que os novos cursos têm a característica de serem oferecidos sempre em dois períodos - diurno e noturno -, o que permitirá à instituição, pela primeira vez em sua história, a convivência com um segmento de seu alunado dedicado exclusivamente aos estudos e que, por isso mesmo, deverá demandar maior uso das dependências e do acervo da Biblioteca, mais atividades esportivas, maior intensidade de programação sócio-cultural. É nesse sentido que ganha relevância a necessidade de um espaço físico apropriado às diversas práticas esportivas e aos múltiplos tipos de programação sócio-cultural, além de permitir a realização de eventos como encontros científicos, seminários, simpósios e congressos, que certamente enriquecerão suas atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade. Referimo-nos aqui ao projeto específico do Ginásio Multidisciplinar, que dará à instituição as condições plenas de um verdadeiro centro universitário.

3. Metodologia de implantação do Projeto de Investimento e das propostas de inovação acadêmica, inclusive cronograma físico-financeiro.

A implantação do Projeto de Investimento se dará em função das prioridades para funcionamento dos cursos novos programados para 1998. Nesse sentido, Salas de Aula e alguns laboratórios têm precedência sobre Ampliação da Biblioteca e Construção do Ginásio Multidisciplinar.

Assim, para cada Projeto, indicaremos a previsão do início, as fases do projeto, valor e tempo estimado por etapa, valores e tempos totais.

a) Projeto: Ampliação das Salas de Aula + Pós-Graduação

Área a ampliar: salas de Aula: 1890,00 m²

Pós-Graduação: 504,00 m²

Andamento: Plantas encaminhadas à Prefeitura para aprovação

Início de Obras: Outubro de 1997.

Fases do Projeto	Valor Estimado	Valor Etapa	Tempo Etimado
1 Demolições/Reforço Laje Piso Cobertura	R\$ 100.000,00 R\$ 175.000,00	R\$ 275.000,00	04 meses
2 Alvenaria/Esquadrias Pisos/Revestimentos/Forro Instalações Elétricas Pintura	R\$ 80.000,00 R\$ 125.000,00 R\$ 45.000,00 R\$ 15.000,00	R\$ 265.000,00	03 meses
Totais		R\$ 540.000,00	07 meses

b) Projeto: Laboratórios para cursos já aprovados.

(Apenas infraestrutura de equipamentos; aproveitamento de espaço físico disponível, após realocação dos espaços existentes)

b.1. Laboratórios de Informática:

- Descrição do equipamento: 68 computadores Mythus 5166, 16 MB-Edo, Hd-2.1 Gb, 256 Kb cache, Floppy 3.1/2, Monitor SVGA Color Dp. 28 14" Philips, placa video 1 Mb, Mouse Mitsumi 2 teclas, Teclado Abnt, Windows 95 em CD, Placa de rede PCI 3 com, 10/100 Mbits - Marca Microtec.
- 02 idem anterior com 32 Mb-Edo.
- Andamento: encomendado, para entrega em 05/09/97.
- Pagamento: 30 dias após faturamento
- Valor total: R\$ 134.220,00 (Cento e trinta e quatro mil, e duzentos e vinte reais).

b.2. Laboratório de Linguas:

- Descrição do equipamento: 1 Mesa Central de Comando; 1 mesa do Instrutor; 1 unidade de Expansão; 1 Fonte de Alimentação; 50 Gravadores; 50 Cabos de Conexão; 49 Fones/Microfones; 24 Cabines Duplas; 24 Painéis de Montagem; 2 caixas Acústicas; 1 Câmera de TV; 1 Videotape Play/Rec S-VHS; 1 monitor de Video a Cores 9"; 2 Monitores de Video a Cores 20.
- Andamento: encomendado à Sony do Brasil, com entrega prevista para 2ª quinzena de outubro.
- Pagamento: 30% de U.S.\$ 87.000,00 já pagos na encomenda.
70% de U.S.\$ 87.000,00 a pagar contra entrega.
- Valor total estimado: R\$ 96.570,00 (Noventa e seis mil e quinhentos e setenta reais) (U.S. \$87.000,00).

c). Projeto: Ampliação da Biblioteca

Área a ampliar: 750,00 m²

Andamento: Planta encaminhada à Prefeitura para aprovação

Início de obras: outubro de 1997.



Fases do Projeto	Valor Estimado	Valor Etapa	Tempo Estimado
1 Demolição/Piso Reforço Laje/Piso Cobertura	R\$ 8.000,00 R\$ 90.000,00 R\$ 75.000,00	R\$ 173.000,00	03 meses
2 Alvenaria/Esquadrias Pisos/Revestimento/Forro Instalações elétricas Pintura	R\$ 40.000,00 R\$ 56.000,00 R\$ 25.000,00 R\$ 15.000,00	R\$ 136.000,00	03 meses
Totais		R\$ 309.000,00	06 meses

d). Projeto: Construção do Ginásio Multidisciplinar

Área total de construção: 6.695,00 m²

Andamento: Plantas já aprovadas pela Prefeitura de Marília

Início das Obras: janeiro de 1998

Fases do Projeto	Valor Estimado	Valor Etapa	Tempo Estimado
1 Fundações/Infraestrutura Superestrutura Coberturas	R\$ 100.000,00 R\$ 800.000,00 R\$ 600.000,00	R\$1.500.000,00	09 meses
2 Alvenarias Pisos/Revestimentos Instalações Hidro-Sanitárias Instalações Elétricas	R\$ 450.000,00 R\$ 280.000,00 R\$ 160.000,00 R\$ 115.000,00	R\$1.005.000,00	R\$ 09 meses
3 Pintura Ar Condicionado Acústica/Luminotécnica Forros Esquadrias/Vidros Sonorização	R\$ 60.000,00 R\$ 120.000,00 R\$ 90.000,00 R\$ 55.000,00 R\$ 105.000,00 R\$ 180.000,00	R\$ 610.000,00	R\$ 06 meses
Totais		R\$3.115.000,00	R\$ 24 meses

e). Projeto: Construção de Conjunto de Laboratórios (08) para curso de Engenharia Ambiental (ainda por aprovar).

Andamento: Esboço de planta. Planta a ser encaminhada à Prefeitura até o fim de 1997.

Área total de construção: 1.200 m².

Início de obras (previsão): após aprovação do projeto pelo MEC: mais ou menos fins de 1998.

Duração (previsão): 04 meses.

Valor estimado (custo total): R\$ 600.000,00

f). Projeto: Equipamentos para Laboratórios do Curso de Engenharia Ambiental (ainda por aprovar).

f.1 - Laboratório de Química, Bioquímica e qualidade da Água e do Ar.

- Espectrofotômetro (de absorção)	R\$ 15.000,00
- Balança Analítica	R\$ 3.170,00
- (2) Capelas de Exaustão	R\$ 1.718,00
- Centrífuga	R\$ 1.220,00
- Destilador de Água	R\$ 1.105,00
- Bomba de Vácuo	R\$ 1.011,00
- (1) Estufa	R\$ 1.900,00
- Vidrarias	R\$ 15.000,00
Subtotal	R\$ 40.124,00

f.2. - Laboratório de Botânica e Laboratório de Zoologia

- (40) Lupas estereoscópicas	R\$ 120.000,00
- Autoclave	R\$ 1.246,00
- Bomba de vácuo	R\$ 1.011,00
- (2) Estufas	R\$ 3.800,00
Subtotal	R\$ 126.057,00

f.3. - Laboratório de Microscopia (Biologia Celular, Genética e Microbiologia)

- (40) Microscópios	R\$ 124.000,00
---------------------	----------------

f.4 - Laboratório de Topografia e Geoprocessamento

Mesa Digitadora	R\$ 5.500,00
Teodolito	R\$ 4.500,00
Subtotal	R\$ 10.000,00

Previsão de compra: após aprovação da proposta de criação do Curso pelo MEC, aproximadamente em fins de 1998.

Valor total de Equipamentos para os Laboratórios: R\$ 300.181,00

g). Projeto: Ônibus para trabalhos de campo (necessidade para o Curso de Engenharia Ambiental, ainda por aprovar).

Plataforma: (U.\$ 84.982,00)	R\$ 92.630,00
Carroceria (50 lugares, com Toalete)	R\$ 75.000,00
Valor Total	R\$ 167.630,00

Previsão de Compra: após aprovação da proposta de criação do Curso pelo MEC, aproximadamente em fins de 1998.

Quadro resumo dos investimentos por etapa

Outubro/97	R\$ 678.790,00
Janeiro/98	R\$ 1.901.000,00
Outubro/98	R\$ 1.605.000,00
Janeiro/99	R\$ 467.811,00
Julho/99	R\$ 610.000,00
Total	R\$ 5.262.601,00

4. Resumo das garantias para o financiamento

* Imóveis:

1.1 - Gleba de terreno de 136.291,50 m², equivalente a 6,913 alqueires paulistas, frente para a Rodovia Marília - Assis, sita à Av. Ilygino Muzzi Filho, (registrada no 1º Cartório de Registro de Imóveis e Anexos de Marília, sob nº 43.293).

Uso atual: nelas estão instaladas as edificações que abrigam as duas Faculdades: Faculdade de Direito de Marília e Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração de Marília.

Situação Legal: Registrado no 1º Cartório de Registro de Imóveis e Anexos de Marília, sob nº 43.293; inteiramente desembaraçada, sem qualquer ônus.

Valor estimado: Conforme "Laudo de Avaliação de Bens Imóveis, Móveis, Máquinas e Equipamentos", emitido por M C Engenharia de Projetos e Construções S/C Ltda, o valor da Gleba em 1996 é de R\$ 2.040.926,86 (Dois milhões, quarenta mil, novecentos e vinte e seis reais e oitenta e seis centavos).

1.2 - Construções e Benfeitorias:

Unidade 1: Conjunto de edificações da área educacional (prédios em alvenaria do tipo comercial, em dois pavimentos, padrão construtivo médio), totalizando 10.940,42 m² de área construída; conjunto de edificações da área funcional - refeitório, vestiários, etc. (prédios em alvenaria do tipo comercial, dois pavimentos, padrão construtivo médio), 274,28 m² de área construída; edificações da área funcional - marcenaria, serralheria, etc. (prédio térreo em alvenaria do tipo galpão industrial com depósito acoplado, padrão construtivo médio), 707,99 m² de área construída; outras construções: fábrica de blocos de concreto e quadras de esportes; área de asfalto interna ao Campus, área de piso externo em blockret em concreto articulado intertravado, área de paisagismo interna ao Campus.

Situação legal: registrado no 1º Cartório de Registro de Imóveis e Anexos de Marília, sob nº 43.293; inteiramente desembaraçadas, sem qualquer ônus.

Valor estimado: Conforme "Laudo de Avaliação de Bens Imóveis, Móveis, Máquinas e Equipamentos", emitido por M C Engenharia de Projetos e Construções S/C Ltda, o valor das edificações é de R\$ 5.078.060,74 (Cinco milhões, setenta e oito mil e sessenta reais e setenta e quatro centavos).

Unidade 2: Prédio residencial adaptado a comercial, em alvenaria, de um único pavimento térreo, padrão construtivo médio, 262,00 m² de área construída; localizado no Centro de Marília, sito à Rua Bahia, nº 84.

Uso atual: nele está instalada e funcionando a Biblioteca Espírita, vinculada à Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha".

Situação Legal: Registrado no 1º Cartório de Registro de Imóveis e Anexos de Marília, sob nº 17.941; inteiramente desembaraçado, sem qualquer ônus.



FUNDAÇÃO DE ENSINO
"EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"



PROJETO BNDES



PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
RECUPERAÇÃO E AMPLIAÇÃO DOS MEIOS FÍSICOS DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ASSUNTO: ALTERAÇÃO DO PROJETO DE INVESTIMENTO

I - HISTÓRICO DO PROJETO:

Em 07/10/97, através do ofício nº 27/97, a Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha" encaminhou ao MEC um Projeto Acadêmico Institucional para ser avaliado pelo Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior, com vistas à obtenção de apoio financeiro de BNDES/MEC, Protocolo de Atuação Conjunta 01/97 (Programa de Recuperação e Ampliação dos meios Físicos das IES).

No Projeto de Investimento originalmente encaminhado, foram previstos os seguintes itens:

1. Programação de renovação e/ou ampliação de:

• **- Área Física:**

1. Ampliação da Biblioteca:

Área a ampliar: 750,00 m²

2. Ampliação das Salas de Aula e da Pós-Graduação:

Salas de Aula: 1.890,00m²

Pós-Graduação: 504,00 m²

3. Construção do Ginásio Multidisciplinar

Área total de construção: 6.695,00 m²

4. Laboratórios para os cursos Novos:

Área de construção aproximada: 1.200,00 m²

• **Infra-estrutura de equipamentos agrupados conforme destinação**

Neste item foram listados os Laboratórios de Informática, o Laboratório de Línguas e os Laboratórios destinados ao curso de Engenharia Ambiental, cujo pedido de autorização estava então para ser encaminhado ao MEC.

Para dar sustentação a este mesmo curso, projetou-se a compra de um ônibus para trabalhos de campo.

O montante solicitado somou R\$ 5.262.601,00.



II - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO MEC

Conforme ofício PMQES 341/97, de 18/11/97, o MEC, por intermédio do Coordenador Executivo do Programa, Prof. Tuiskon Dich, comunicou à Fundação que o projeto tinha sido enquadrado no Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das IES (Processo nº 23000.011097/97-23), com o valor total de R\$ 1.979.971,00 (hum milhão, novecentos e setenta e nove mil, novecentos e setenta e um reais); valor a ser financiado: até R\$ 1.781.973,90 (hum milhão, setecentos e oitenta e um mil, novecentos e setenta e três reais e noventa centavos); valor da contrapartida: mínimo de R\$ 197.997,10 (cento e noventa e sete mil, novecentos e noventa e sete reais e dez centavos).

De acordo com o mesmo ofício, foram excluídos do Projeto a construção do ginásio multidisciplinar e a aquisição de um ônibus, por não estarem diretamente relacionados à área acadêmica da IES, segundo a avaliação do Programa.

Vale dizer que, do Projeto original, foram aprovados: ampliação da biblioteca (750 m²), ampliação das salas de aula e da pós-graduação (2.394 m²), construção de laboratórios para os cursos novos (1.200 m²) e toda a infra-estrutura de equipamentos para os laboratórios.

Em valores monetários, a aprovação se traduziu em R\$ 1.449.000,00 para 4.344 m² de obras físicas (construções) e R\$ 530.971,00 para equipamentos de laboratórios, totalizando os R\$ 1.979.971,00 aprovados.

III - ALTERAÇÕES OCORRIDAS

Uma vez definido o montante dos recursos aprovados, a Fundação tratou de iniciar a montagem do Projeto de Financiamento para o Banco do Brasil, o agente financeiro escolhido que forneceu um modelo a ser seguido, com abundância de detalhes com respeito ao projeto e à análise da empresa. Além de abundantes, alguns dados eram bem complexos, exigindo a participação de técnicos especializados.

Nesse Interim, começaram a ser agendadas as visitas das Comissões de Averiguação que viriam examinar *in loco* as condições de funcionamento dos cursos novos. Entre outras questões, colocava-se para a Instituição a necessidade de ter os laboratórios – especialmente os de informática e o de línguas – equipados e em funcionamento.

Desse modo, a Fundação tratou de providenciar, de imediato, a complementação dos equipamentos necessários aos laboratórios, que foram em número bem superior ao inicialmente projetado. E o fez com recursos próprios.

As recomendações das Comissões de Averiguação apontaram, ainda, para a necessidade de ampliação do espaço e dos equipamentos de laboratório (em especial os de informática) à medida que fossem aumentando as classes dos cursos novos. Tal compromisso da instituição resultou em sacrifício do espaço destinado às salas de aula, como se pode comprovar pelo projeto final encaminhado ao Banco do Brasil. De qualquer forma, a Fundação ficaria com um problema a resolver mais para a frente.

Sem dúvida, o projeto de construção encaminhado ao Banco do Brasil (diferente do inicialmente proposto ao MEC), para acomodar as recomendações das Comissões de Averiguação, apresentaram dois grandes inconvenientes para a Fundação:

- 1º) – como já apontado, não resolviam em definitivo o problema da necessidade crescente, de um ano para o outro, de salas de aula para acomodar os cursos novos;

Handwritten signature: R. A.



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
FACULDADE DE DIREITO DE MARÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DE MARÍLIA

2º) – por se tratar de edificação em prédios já existentes, requeria uma série de providências que iam desde a demolição de partes de construção, até a necessidade de reforço das fundações e utilização de estruturas metálicas pré-moldadas que tornassem mais leve o peso sobre os edifícios existentes. A consequência de tais providências se verificou no preço final do metro quadrado, que ultrapassou de longe o preço em construções comuns.

É oportuno salientar, pois, que a manifestação do MEC contrária a que se efetivasse o projeto de construção tal como encaminhado ao Banco do Brasil, fez com que a Fundação repensasse um projeto que: 1º) – atendesse as suas necessidades mais urgentes, sem desconsiderar as recomendações das Comissões de Avaliação (a construção de 28 salas de aula, dois pequenos anfiteatros para a pós-graduação e gabinetes para docentes em tempo integral levará à liberação de espaços, hoje ocupados, tanto para a ampliação da biblioteca como para a montagem de novos laboratórios); 2º) – fosse economicamente praticável, em função de preço de construção compatível com os valores de mercado.

Como se verá, o desdobramento natural desta nova proposta é que a Fundação vai prover, com recursos próprios, a reforma e ampliação da Biblioteca e a aquisição complementar dos equipamentos necessários para os futuros laboratórios.

IV – O NOVO PROJETO DE CONSTRUÇÃO

Projetado pelo arquiteto Vanir Pinto (CREA 0600696650), o novo edifício se integra harmonicamente ao conjunto de edificações hoje existente: como que fecha e complementa o atual conjunto arquitetônico. (V. plantas: anexo 1).

No piso térreo estão dispostos os gabinetes dos docentes (em regime de 40 horas e de 20 horas) – 31 gabinetes, com previsão de 2 docentes por gabinete – com vãos de estacionamento de carros. Além disso, reserva-se uma área de 150 m² para laboratórios futuros. No 1º piso, 14 salas de aula com capacidade para 50 carteiras, e no centro um pequeno anfiteatro. O 2º piso repete as mesmas acomodações do 1º. A ligação e comunicação com o prédio principal das salas de aula está perfeitamente ajustado, de forma que os banheiros de alunos são os mesmos hoje existentes no prédio principal e com capacidade para suportar o aumento do alunado.



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
FACULDADE DE DIREITO DE MARÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DE MARÍLIA

IV – 1. Custo

O projeto totaliza 4.025 m² de área a ser construída, ao seguinte custo:

01. Projeto arquitetônico – (Arquiteto Vanir Pinto, CREA 0600696650. Cf. anexo 3)	R\$	32.200,00
02. Projeto de estrutura (Cf. anexo 4)	R\$	25.500,00
03. Projeto de Instalações Hidráulicas, Elétricas e Corpo de Bombeiro (Cf. anexo 4) –	R\$	13.900,00
04. Projeto de Fundações (Cf. anexo 4)	R\$	5.500,00
05. Catracas eletrônicas (04) (Cf. anexo 4)	R\$	10.000,00
06. Valor da construção (Cf. anexo 5)	R\$	1.898.945,35
	Total	R\$ 1.986.045,35
Valor a ser financiado (BNDES)		R\$ 1.781.973,90
Valor da Contrapartida (Fundação)		R\$ 204.071,45

IV. 2. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

A obra está prevista para durar 12 meses

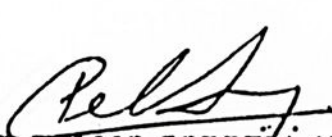
O projeto arquitetônico já se encontra na Prefeitura Municipal de Marília, para aprovação.

O projeto de estrutura está quase pronto.

Os demais projetos – instalações hidráulicas, elétricas e Corpo de Bombeiros – já foram encomendados.

01. Pagamentos dos projetos encomendados	R\$	77.100,00
02. De dezembro/98 a novembro/99 (parcelas mensais, conforme cronograma da Construtora, Vide anexo 6)	R\$	1.898.945,35
03. Compra e instalação das catracas eletrônicas (04 unid.) – novembro/dezembro de 1999	R\$	10.000,00
	Total	R\$ 1.986.045,35

Obs. De todos esses montantes, a parte correspondente ao financiamento do BNDES é de 89,724734% (R\$ 1.781.973,90); a contrapartida da Fundação é da ordem de 10,275266% (R\$ 204.071,45).


PROF. DR. TELMO CORRÊA ARRAIS
Coordenador do Projeto


DR. LUIZ CARLOS DE MACEDO. SOARES
Presidente da Fundação de Ensino
"Eurípides Soares da Rocha"

ento Sintetico Global
- Versao 3.0/1863

UND FUNDAÇÃO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA
MARÍLIA - SP

ÁREA CONST. : 2.840,00 112

CODIGO	ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	UN	QUANTIDADE	PREÇO SERVIÇO	PREÇO TOTAL
020000	SERVIÇOS GERAIS E ADMINISTRAÇÃO LOCAL				
020100	DEMOLICOES E RETIRADAS				
020101U	RETIRADA DE TELHA	M2	2.666,10	4,63	12.344,04
020102U	CARGA E TRANSPORTE DE TELHA	M2	2.666,10	5,56	14.823,52
020117	DEMOLICAO: ALVENARIA DE TIJOLOS COMUNS SEM REAPROVEITAMENTO	M3	158,72	13,33	2.115,74
020120U	DEMOLICAO: CONCRETO ARMADO C/MARTELETE PNEUMATICO	M3	4,00	572,56	2.290,24
020121U	DEMOLICAO DE CONTRA PISO	M3	51,88	52,96	2.747,56
020200	ADMINISTRACAO MENSAL				
020202U	ENCARREGADO	ME	5,00	1.588,00	7.944,00
020203U	APONTADOR/ALMOXARIFE	ME	5,00	1.059,20	5.296,00
020300	ABERTURA DE ACESSO				
020301U	ABERTURA DO ALAMBRADO/RAMPA DE ACESSO	VB	1,00	3.707,20	3.707,20
020302U	FECIAMENTO DO ALAMBRADO/RETIRADA DA RAMPA DE ACESSO	VB	1,00	3.707,20	3.707,20
020400	INSTALACAO DO CANTEIRO DE OBRA				
020403U	EQUIPAMENTOS COLETIVOS E PESSOAIS	VB	1,00	5.958,00	5.958,00
020404	ABRIGO PROVISORIO C/1 PAVIMENTO P/ALOJAMENTO E DEPOSITO	M2	24,00	217,06	5.209,44
TOTAL DA ETAPA.....					66.142,94
040000	SERVIÇOS GERAIS - INTERNOS				
040200	SERVIÇOS GERAIS				
040201U	CARGA E TRANSPORTE DE ENTULHO EM CACAIMA	M3	321,90	22,11	7.117,21
040209U	LONA PLASTICA PRETA PARA COBERTURA PROVISORIA	M2	1.500,00	4,63	6.945,00
040600	INSTALACAO DE PROTECOES				
040601U	BANDEJA SALVA-VIDAS	M	98,00	179,41	17.582,18
TOTAL DA ETAPA.....					31.644,39
060000	SUPERESTRUTURA				
060100	SUPERESTRUTURA - SERVIÇOS PRELIMINARES				
060102U	ESCARIFICACAO/NIVELAMENTO DE PILAR	UN	124,00	72,02	9.029,68
060103U	FIXACAO DE CHUMBADORES	UN	124,00	39,72	4.925,28
060104U	ALMOFADA COMPRESSIVEL	UN	44,00	206,28	9.076,32
060200	ESTRUTURA METALICA/COBERTURA				
060204U	ESTRUTURAS METALICAS	kg	191.560,00	3,05	584.258,00
060205U	TELHA PERKRON	M2	2.000,00	64,80	129.600,00
060206U	CHAPA DE MADEIRA COMPENSADA 2/ PISO SALA DE NOB	M2	196,54	59,58	11.705,85
060300	SUPERESTRUTURA - CONCRETO				
060319U	CONCRETO	M3	96,86	140,21	13.580,74
060400	CONCRETO PRE-MISTURADO				
060411	LANCAMENTO E APLICACAO DE CONCRETO EM ESTRUTURA	M3	96,86	55,89	5.413,51
060500	SUPERESTRUTURA - LAJES E PAINÉIS PRE-FABRICADOS				
060502U	LAJE PRE-FABRICADA P/PISOS E-12 CM	M2	276,60	47,66	13.182,76
060503U	LAJE PRE-FABRICADA P/PISOS E-15CM	M2	1.924,78	59,58	114.678,39
060504U	COLOCACAO DAS LAJES	M2	2.201,38	15,56	34.253,47
TOTAL DA ETAPA.....					998.078,40
070000	PAREDES E PAINÉIS				
070100	ALVENARIA DE VEDACAO				
070176U	ALV. BLOCO CICAL E-25CM	M2	1.592,69	50,97	81.179,41
070177U	GESSO ACARTONADO	M2	319,92	42,37	13.555,01
070600	DIVISORIAS LEVES				
070607U	PORTA EM MADEIRA ENTRADA ANFITEATRO	UN	1,00	1.423,30	1.423,30

Rua São Luiz, 231 - Sala 03
Fone (014) 422-4365
CEP 17500-005 - Marília - SP

UND FUNDAÇÃO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA
MARILIA - SP

AREA CONST. : 2.840,00 M2

CODIGO	ESPECIFICACAO DOS SERVICOS	UN	QUANTIDADE	PRECO SERVICO	PRECO TOTAL
080000	ESQUADRIAS DE MADEIRA				
080100	PORTAS				
080102	PORTA INTERNA DE CEDRO LISA COMPLETA UMA FOLHA 0.70X 2.10M	UN	3,00	189,63	568,89
080103	PORTA INTERNA DE CEDRO LISA COMPLETA UMA FOLHA 0.80X 2.10M	UN	2,00	190,08	380,16
	TOTAL DA ETAPA.....				949,05
090000	ESQUADRIAS METALICAS				
090100	PORTAS				
090102U	PORTA DE FERRO TIPO CAIXILHO	M2	25,20	150,00	4.003,70
090103U	PORTA TIPO VJJEZIANA	M2	3,00	174,77	670,11
090200	JANELAS				
090202U	JANELA TIPO CAIXILHO DE FERRO DE CORRER OU MAXIMO-AR	M2	23,42	165,50	3.876,01
090204	CAIXILHO DE ALUMINIO	M2	19,61	314,60	6.169,31
090205U	BRISE LUXALON MOD. SL4 C/ SUPORTE P/ FIXACAO	M2	347,00	99,30	34.457,10
090300	OUTROS ELEMENTOS				
090303U	CALHA GALVANIZADA	M	347,00	22,38	7.765,86
090304U	GRADIL METALICO C/ METALON E TELA ART. 2"	M2	88,00	85,13	7.491,44
	TOTAL DA ETAPA.....				64.441,61
100000	VIDROS				
100100	VIDRO CRISTAL COMM				
100102U	VIDRO COMM EM CAIXILHOS	M2	45,44	25,02	1.136,91
100300	VIDRO CRISTAL TEMPERADO				
100302U	CAIXILHO VIDRO TEMPERADO	M2	332,66	244,20	81.262,18
	TOTAL DA ETAPA.....				82.399,09
140000	FORRO				
140400	ACABAMENTOS				
140433U	FORRO DE LA DE ROCHA	M2	1.971,65	10,59	20.879,77
140462U	FORRO PVC 100X6000MM EM PAINELIS	M2	1.971,65	31,70	62.659,04
	TOTAL DA ETAPA.....				83.538,81
150000	REVESTIMENTOS DE PAREDES INTERNAS				
150100	GERRO LISO				
150104U	GERRO LISO EM PAREDES	M2	1.660,17	5,96	9.894,61
	TOTAL DA ETAPA.....				9.894,61
160000	REVESTIMENTOS DE PAREDES				
160100	CHIAPISCO				
160101U	CHIAPISCO C/ARGAMASSA DE CIMENTO E AREIA S/PEN. 1:3 E-5MM	M2	1.674,11	2,74	4.587,06
160200	EMBOCO				
160209U	EMBOCO C/ARG. CIMENTO CAL HIDR. AREIA S/PEN. 1:2:9 E-20MM	M2	1.674,11	9,09	16.556,95
	TOTAL DA ETAPA.....				21.144,01
170000	PISOS INTERNOS				
170100	ENCHIMENTO EM ALVENARIA				
170102U	ALV.DE ENCHIM. P/ PISO PALCO AMFITEATRO	M3	14,00	146,70	2.053,80
170300	ACABAMENTOS				
170334	REGULARIZACAO DE BASE P/PLACAS DE BORRACHA	M2	12,09	6,07	73,39
170335U	PLACAS DE BORRACHA.50X50CM E COLA EVA	M2	52,01	52,11	2.711,14

ND FUNDAÇÃO EURIPEDES SOARES DA ROCHA
MARILIA - SP

AREA CONST. : 2.840,00 M2

CODIGO	ESPECIFICACAO DOS SERVICOS	UN	QUANTIDADE	PRECO SERVICO	PRECO TOTAL
170344	PLACA VINILICA 30X30CM E-2MM	M2	808,10	20,60	16.646,86
170347U	REGULARIZACAO DE BASE P/PISO EM CIMENTADO	M2	2.068,07	6,87	14.207,64
170362	PISO CIMENTADO E=1.5CM	M2	1.259,97	10,87	13.695,87
170362U	PISO CERAMICO	M2	771,32	63,55	49.017,39
170400	DEGRAUS, RODAPES, SOLEIRAS E PEITORIS				
170401	RODAPE CERAMICO 7.5X15CM	M	143,40	8,03	1.151,50
170426	RODAPE VINILICO 5 CM	M	179,60	2,14	384,34
TOTAL DA ETAPA.....					100.651,33
180000	INSTALACOES HIDRAULICAS				
180200	INSTALACAO HIDRAULICA				
180201U	MAO DE OBRA HIDRAULICA	UN	1,00	11.254,00	11.254,00
180400	REDE DE AGUA FRIA - CONEXOES METALICAS				
180412	COTOVELO REDUC.ACO GALV.D-20X15MM (3/4X1/2") A 25X20MM	UN	6,00	5,28	31,68
180500	REDE DE AGUA FRIA - TUBOS SOLDAVEIS PVC				
180511	TUBO PVC SOLD. MARRON INCL.CONEXOES D-25MM(3/4")	M	521,00	4,96	2.584,16
180513	TUBO PVC SOLD. MARRON INCL.CONEXOES D-40MM(1 1/4")	M	363,00	8,51	3.089,13
180600	REDE DE AGUA FRIA - CONEXOES SOLDAVEIS PVC				
180602	COTOVELO PVC SOLD. MARRON D-25MM (3/4")	UN	20,00	1,94	38,80
180604	COTOVELO PVC SOLD. MARRON D-40MM (1 1/4")	UN	9,00	3,76	33,84
180619	TE PVC SOLD. MARRON D-25MM (3/4")	UN	10,00	2,20	22,00
180690	ADAPTADOR PVC SOLD. FLANGES LIVRES P/CX. D'AGUA 25MM (3/4")	UN	12,00	3,60	43,20
180692	ADAPTADOR PVC SOLD. FLANGES LIVRES P/CX. D'AGUA 40MM(1 1/4")	UN	6,00	5,53	33,18
180700	REDE DE AGUA FRIA - CONEXOES SOLDAVEIS/ROSCA PVC				
180702	JOELHO RED. 90° PVC SOLD./ROSCA D-25X1/2"	UN	10,00	2,37	23,70
180800	REDE DE AGUA FRIA - CONEXOES SOLDAVEIS PVC/ROSCA METALICA				
180810	LUVA PVC SOLD. AZUL C/ROSCA MET. D-25X3/4"	UN	6,00	2,60	15,60
181000	REDE DE AGUA FRIA - CONEXOES ROSCAVEIS PVC				
181004	JOELHO OU CURVA PVC ROSC. D-1 1/4" (40MM)	UN	3,00	5,85	17,55
181100	REDE DE AGUA FRIA - REGISTROS E VALVULAS				
181136	VALVULA DE DESCARGA CROM.C/REG.ACOPLADO DE 32 OU 40 MM	UN	4,00	99,18	396,72
181700	REDE DE AGUA QUENTE - REGISTROS E VALVULAS				
181711	REGISTRO DE GAVETA C/CANOPLA CROMADA D-20MM (3/4")	UN	5,00	30,06	154,80
181900	REDE DE INCENDIO - TUBOS				
181906	TUBO ACO GALV. C/OU B/COST.INCL.CONEXOES D-65MM(2 1/2")	M	323,00	37,02	11.957,46
182000	REDE DE INCENDIO - CONEXOES				
182001	COTOVELO ACO GALV. D-65MM (2 1/2")	UN	30,00	23,51	705,30
182006	TE ACO GALV. D-65MM (2 1/2")	UN	20,00	27,98	559,60
182014	LUVA ACO GALV. D-65MM (2 1/2")	UN	50,00	14,96	748,00
182200	REDE DE INCENDIO - EQUIPAMENTOS				
182202	HIDRANTE C/REGISTRO GLOBO ANGULAR D-65MM (2 1/2")	UN	7,00	327,34	2.291,38
182202U	ALARME/BOTOEIRA QUEBRA VIDRO	UN	14,00	30,45	426,30
182203	EXTINTOR DE GAS CARBONICO OU PO QUIMICO.4 OU 6KG	UN	5,00	132,94	664,70
182204	EXTINTOR DE ESPUMA QUIMICA CAPACIDADE 10 L	UN	4,00	41,47	165,88
182500	REDE DE ESGOTO - CONEXOES FERRO FUNDIDO				
182538	CAIXA SIFONADA DE FERRO D-150MM	UN	5,00	65,66	328,30
182600	REDE DE ESGOTO - TUBOS PVC				
182601	TUBO PVC BRANCO P/ESGOTO D-40MM (1 1/2")	M	20,00	3,50	70,00
182601	TUBO PVC BRANCO P/ESGOTO D-50MM (2") - JUNTA C/ANEIS	M	43,00	5,81	249,83
182605	TUBO PVC BRANCO P/ESGOTO D-75MM (3") - JUNTA C/ANEIS	M	621,00	8,35	5.185,35
182607	TUBO PVC BRANCO P/ESGOTO D-100MM (4") - JUNTA C/ANEIS	M	61,00	9,85	600,85
182700	REDE DE ESGOTO - CONEXOES PVC				

FUNDO FUNDAÇÃO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA
MARILIA - SP

AREA CONST. : 2.840,00 M2

CODIGO	ESPECIFICACAO DOS SERVICOS	UN	QUANTIDADE	PREÇO SERVIÇO	PREÇO TOTAL
182727	TE PVC BRANCO C/RED. P/ESGOTO D=100X50MM (4X2')	UN	6,00	9,83	58,98
182735	TE PVC BRANCO C/INSP. P/ESGOTO D=100MM (4')	UN	5,00	16,64	83,20
182741	JUNCAO SIMPLES PVC C/INSP. D=100MM (4')-SOLD.	UN	13,00	35,07	455,91
182748	JUNCAO SIMPLES DE RED. PVC P/ESG.100X50MM (4X2')-C/ANEIS	UN	5,00	9,58	47,90
183600	REDE DE AGUAS PLUVIAIS - TUBOS PVC				
183604	TUPO PVC BRANCO P/ESGOTO D=75MM (3')	M	113,00	7,15	2.217,05
183700	REDE DE AGUAS PLUVIAIS - CONEXOES PVC				
183701	JOELHO PVC BRANCO P/ESGOTO D=40MM (1 1/2')	UN	15,00	3,34	50,10
183702	JOELHO PVC BRANCO P/ESGOTO D=50MM (2')	UN	23,00	3,67	84,41
183704	JOELHO PVC BRANCO P/ESGOTO D=75MM (3')	UN	200,00	5,94	1.188,00
183714	TE PVC BRANCO P/ESGOTO D=50MM (2') - JUNTA C/ANEIS	UN	6,00	11,76	70,56
183742	REDUCAO EXCENTRICA PVC BRANCO REF. DIAM 100X75MM (4X3')	UN	1,00	6,82	6,82
184300	APARELHOS E METAIS				
184301	LAVATORIO DE LOUCA BRANCA.C/COLUNA.MISTURADOR E ACESSORIOS	UN	3,00	271,72	815,16
184303	BACIA SIFONADA DE LOUCA BRANCA.C/ACESSORIOS	UN	3,00	120,57	361,71
184317	PORTA-PAPEL DE LOUCA BRANCA.15X15CM	UN	3,00	19,23	57,69
TOTAL DA ETAPA.....					47.320,35
190000	INSTALACOES ELETRICAS				
190200	INSTALACAO ELETRICA				
190201U	MAO DE OBRA ELETRICA	VO	1,00	17.874,00	17.874,00
190500	INTERLIGACAO AO QD - ELETRODUTO E CONEXOES				
190556	ELETRODUTO PVC ROSC. D=60MM (2')	M	1.038,00	7,92	8.205,12
190600	INTERLIGACAO AO QD - FIOS, CABOS, BASES, ETC				
190608	CABO ISOLADO PVC 750V 70MM2	M	3.123,00	9,38	29.293,74
190627	DISJUNTOR TRIPOLAR C/ACIONA.NA PORTA DO Q.D.ATE 100A	UN	20,00	190,51	3.810,20
190700	REDE DE BAIXA TENSÃO - ELETRODUTO/CONEXOES				
190752	ELETRODUTO PVC ROSC. D=25MM (3/4')	M	3.161,00	2,40	7.586,40
190753	ELETRODUTO PVC ROSC. D=32MM (1')	M	516,00	1,11	1.604,76
190754	ELETRODUTO PVC ROSC. D=40MM (1 1/4')	M	623,00	5,05	3.146,15
190800	REDE DE BAIXA TENSÃO - QUADROS/CAIXAS				
190806	QUADRO DE DISTRIB.DE LUZ.SOBREP.ATE 12 DIVIS.255X315X135MM	UN	2,00	243,63	487,26
190808	QUADRO DE DISTRIB.DE LUZ.SOBREP.ATE 64 DIVIS.650X400X205MM	UN	8,00	366,34	2.930,72
190831	CAIXA DE LIGACAO EM CHAPA ACO ESTAMPADA, 3X3", 4X2", 4X4"	UN	642,00	2,84	1.823,28
190900	REDE DE BAIXA TENSÃO - BASES, CHAVES E DISJUNTORES				
190924	DISJUNTOR BIPOLAR EM QUADRO DE DISTRIBUICAO 16A	UN	174,00	60,16	11.050,04
190925	DISJUNTOR BIPOLAR EM QUADRO DE DISTRIBUICAO 20A	UN	78,00	60,16	5.316,48
191000	REDE DE BAIXA TENSÃO - FIOS E CABOS				
191004	FIO ISOLADO PVC P/750V 1,5 MM2	M	1.210,00	1,84	1.246,30
191005	FIO ISOLADO PVC P/750V 2,5 MM2	M	16.371,00	1,24	20.290,04
191006	FIO ISOLADO PVC P/750V 4MM2	M	8.436,00	1,46	12.316,56
191200	TOMADAS / INTERRUPTORES / ESPELHOS				
191201	INTERRUPTOR.UMA TELA SIMPLES 10A.250V	UNI	20,00	4,44	88,80
191211	INTERRUPTOR.UMA TELA PARAL.E TOMADA UNIV.10A.250V	UNI	20,00	10,04	200,80
191212	INTERRUPTOR.TRES TELAS SIMPLES 10A.250V	UNI	20,00	11,16	224,20
191216	INTERRUPTOR DUAS TELAS SIMPLES E TOMADA.10A.250V	UNI	20,00	11,61	232,20
191219	TOMADA DOIS POLOS.MAIS TERRA 20A.250V	UNI	210,00	8,17	1.715,70
191220	TOMADA UNIVERSAL.10A.250V	UNI	40,00	4,57	182,80
191222	TOMADA P/TELEFONE 4 POLOS PADRAO TELEBRAS	UNI	20,00	8,96	179,20
191300	LUMINARIAS INTERNAS				
191303U	LUMINARIA FLUORESCENTE COMPLETA 2 LAMPADAS DE 40W	UNI	50,00	42,92	2.146,00
191306U	LUMINARIA FLUORESCENTE COMPLETA 4 LAMPADAS DE 40W	UNI	200,00	76,00	15.200,00
191307U	LAMPADA PL 23	UNI	100,00	43,69	4.369,00
TOTAL DA ETAPA.....					152.276,55

Rua São Luiz, 231 - Sala 03
Fone (014) 422-4365
CEP 17500-005 - Marília - SP

mento Sintetico Global
- Versao 3.0/1863

FUND. FUNDAÇÃO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA
MARILIA - SP

ÁREA CONST. : 2.840,00 M2

CODIGO	ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	UN	QUANTIDADE	PREÇO SERVIÇO	PREÇO TOTAL
200300	PINTURA EM PAREDES EXTERNAS				
200303U	LATEX.DUAS DEMAS EM PAREDES	M2	2.037,12	6,60	13.444,99
200410U	TINTA ACRILICA. 2 DEMAS C/ROLO DE LA	M2	2.874,16	12,79	36.760,51
200411U	PINT. ESMALTE SINTETICO ACAB. 35 MICRAS PARA ESTRUTURA	VB	1,00	23.832,00	23.832,00
200500	PINTURA EM ESQUADRIAS DE MADEIRA				
200503U	VERNIZ.TRES DEMAS EM ESQUADRIAS DE MADEIRA	M2	34,06	9,30	316,76
200600	PINTURA DE ESQUADRIAS METALICAS				
200602	ESMALTE.DUAS DEMAS EM ESQUADRIAS DE FERRO	M2	14,97	9,60	144,91
200700	PINTURA DE PISO				
200704U	PINTURA DE PISO COM MOVACOR	M2	1.367,05	9,71	13.301,40
TOTAL DA ETAPA.....					87.800,57
210000	SERVICOS COMPLEMENTARES				
210100	SERVICOS DIVERSOS				
210102U	SUPORTE PARA AR CONDICIONADO	UN	26,00	115,06	2.991,56
210103U	LOUSA CONCAVA PARA SALAS DE AULA	M2	52,45	126,04	6.652,76
210104U	REFORMA DE CALÇADAS E MURETAS EXTERNAS (EXCL. JARDINAGEM)	VB	3,00	22.316,02	66.948,06
210105U	PATAVAR PARA PROFESSORES EM MADEIRA MACICA	UN	8,00	926,00	7.414,40
210106U	ELEVADORES	UN	2,00	23.832,00	47.664,00
210400	QUADRA DE ESPORTES				
210503	LIMPEZA GERAL	M2	2.880,00	2,77	7.977,60
210503U	DESMOBILIZAÇÃO DO CANTEIRO DE OBRA	VB	1,00	5.104,19	5.104,19
TOTAL DA ETAPA.....					144.752,57
TOTAL GERAL.....					1.988.000,00

Antônio J. F. Silva

Rua São Luiz, 231 - Sala 03
Fone (014) 422-4365
CEP 17500-005 - Marília - SP

ANEXO 4 - RECURSOS PARA O PROJETO DE EXPANSÃO

CRÉDITO SOLICITADO JUNTO AO BNDES - VIA BANCO DO BRASIL

Total aprovado:	1.979.971,00
Total financiado:	1.781.973,90
Recursos próprios:	206.026,10
Custo da Obra-Construtora Menin(orçamento):	1.988.000,00
Participação do BNDES:	89,63651408 %
Participação da FEESR:	10,36348592 %

Informações complementares:

do Bco do Brasil:

Prazo:	10 anos
Valor:	1.979.971,00
Taxa:	TJLP+spread bás+del credere(somatório)
Carência:	1 a 3 anos (sempre múltiplos de 3)
TJLP:(1/12/97 28/2/98)	9,89% aa
spread bás:	1% aa
del cred:	2,5% aa
Custo financeiro anual:	13,39% aa

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha



ANEXO 5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A LINHA DE CRÉDITO

Informações complementares fornecidas pelo :

Bco do Brasil:

Total aprovado: 1.979.971,00
Total financiado: 1.781.973,90

Prazo: 10 anos
Valor: 1.979.971,00
Taxa: TJLP+spread bás+del credere(somatório)
Carência: 3 1 a 3 anos (sempre múltiplos de 3)
TJLP:(1/12/97 28/2/98) 9,89% aa
spread bás: 1% aa
del cred: 2,50% aa
Custo financeiro anual: 13,39% aa

Discriminação:	Taxa Anual	Data	Evento	Sd Devedor	Juros	Amort	Pagto
Financiamento de obras civis de expansão com recursos do BNDES e intermediação do Banco do Brasil.	13,39%	jan/98	Contratação	1.781.973,90			
	1	jan/99	Juros	1.781.973,90	238606,31		R\$238.606,31
	2	jan/00	Juros	1.781.973,90	238606,31		R\$238.606,31
	3	jan/01	Juros	1.781.973,90	238606,31		R\$238.606,31
	4	jan/02	Amort+Juros	1.612.753,73	238606,31	169220,17	R\$407.826,48
	5	jan/03	Amort+Juros	1.420.874,98	215947,72	191878,75	R\$407.826,48
	6	jan/04	Amort+Juros	1.203.303,66	190255,16	217571,32	R\$407.826,48
	7	jan/05	Amort+Juros	956.599,54	161122,36	246704,12	R\$407.826,48
	8	jan/06	Amort+Juros	676.861,75	128088,68	279737,80	R\$407.826,48
	9	jan/07	Amort+Juros	359.667,06	90631,79	317194,69	R\$407.826,48
	10	jan/08	Vencdo.	0,00	48159,42	359667,06	R\$407.826,48

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha



ANEXO 6 - ORÇAMENTO DE APLICAÇÃO DO CRÉDITO

DATA-BASE:

DISCRIMINAÇÃO	ORÇAMENTO	COBERTURA	
		Créd BNDES (89,64%)	Rec Próprios(10,36%)
	R\$	R\$	R\$
- Obras Civas	1.988.000,00	1.781.973,90	206.026,10
1 serviços gerais iniciais	125.045,20	112.086,16	12.959,04
2 superestrutura	1.016.265,60	910.945,06	105.320,54
3 paredes	135.979,20	121.887,01	14.092,19
4 esquadrias	124.051,20	111.195,17	12.856,03
5 vidros	88.664,80	79.476,04	9.188,76
6 forros	85.285,20	76.446,68	8.838,52
7 revestimento de parede	55.266,40	49.538,87	5.727,53
8 pisos	66.001,60	59.161,53	6.840,07
9 inst. hidr/elétrica	102.978,40	92.306,25	10.672,15
10 pintura	133.394,80	119.570,45	13.824,35
11 serviços complementares	55.067,60	49.360,68	5.706,92
TOTAL	1.988.000,00	1.781.973,90	206.026,10

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha



ANEXO 7 - CRONOGRAMA FÍSICO GERAL DE IMPLANTAÇÃO

DISCRIMINAÇÃO		PERÍODOS DE EXECUÇÃO										PARTICIPAÇÃO POR ITEM
ITEM	SERVIÇO CONSTRUÇÕES CIVIS	MÊS I		MÊS II		MÊS III		MÊS IV		MÊS V		
		% item	%serviço	% item	%serviço	% item	%serviço	% item	%serviço	% item	%serviço	
1	serviços gerais iniciais	90	5,661	10	0,629							6,29
2	superestrutura	47	24,0264	40	20,448	13	6,6456					51,12
3	paredes			40	2,736	60	4,104					6,84
4	esquadrias			20	1,248	80	4,992					6,24
5	vidros							100	4,46			4,46
6	forros							70	3,003	30	1,287	4,29
7	revestimento de parede					45	1,251	55	1,529			2,78
8	pisos					20	0,664	40	1,328	40	1,328	3,32
9	inst. hidráulica/elétrica			10	0,518	35	1,813	45	2,331	10	0,518	5,18
10	pintura							70	4,697	30	2,013	6,71
11	serviços complementar							65	2,3545	15	0,4155	2,77
sub total do serv. em %		29,6874		25,579		19,4696		19,7025		5,5615		100
recurso de financiamento em R\$		529021,72		455811,10		346943,19		351093,41		99104,4784		1781973,90
recurso próprio em R\$		61163,79		52699,42		40112,46		40592,29		11458,1416		206026,10
total dos serviços em R\$		590185,512		508510,52		387055,648		391685,70		110562,62		1988000

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"

ANEXO 8 - USOS E FONTES DE RECURSOS RELATIVAS AO FINANCIAMENTO

USOS E FONTES									
DATA-BASE:	DEZ/97								
	TOTAL DO PROJETO(*)	Realizado até VALOR %	Mês 1 VALOR %	Mês 2 VALOR %	Mês 3 VALOR %	EM R\$ Mês 4 VALOR %	Mês 5 VALOR %		
USOS									
Financiáveis:									
Obras Cíveis	1988000,00		590185,51	508510,52	387055,65	391685,70	110562,62		
Máquinas e Equipa/									
Instalações									
Montagens/Fretes									
Veículos									
Móveis e Utensílios									
Treinamento									
Eventuais									
Capital de Giro									
Outros									
Sub-total itens financiáveis	1988000,00	0	590185,5	508510,5	387055,6	391685,7	110562,6		
Juros durante a carência									
Total dos itens financiáveis									
Não financiáveis:									
Terreno									
Capital de Giro									
Outros									
Total dos itens não financiáveis	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL DOS USOS	1988000,00	0	590185,5	508510,5	387055,6	391685,7	110562,6		
FONTES									
Recursos de terceiros:									
Financiamento Proposto	1781973,90		529021,7	455811,10	346943,2	351093,4	99104,48		
Financ. Existentes:									
PI investimentos									
PI capital de giro									
Fornecedores									
Fontes naturais - Cap. Giro	206026,10		61163,79	52699,42	40112,46	40592,29	11458,14		
Recursos próprios:									
Patrimônio líquido									
Aumento de capital									
TOTAL DAS FONTES	1988000,00	0	590185,5	508510,5	387055,6	391685,7	110562,6		

(*) Valores transportados dos ANEXOS 6 e 7

ANEXO 9 - PROGRAMA DE PRODUÇÃO - ESTIMATIVA DE RECEITAS - CONSOLIDADO

DATA-BASE:

dez/97

DISCRIMINAÇÃO	Prdo	Unidade	1998 ANO 1			1999 ANO 2			2000 ANO 3			2001 ANO 4			2002 ANO 5			2003 ANO 6			2004 ANO 7			2005 ANO 8			2006 ANO 9			2007 ANO 10		
			Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)	Pr Unit	Quant.	Valor (R\$)			
Produtos/Serviços:																																
Cursos atuais:																																
Direito	N	mensal//	316,34	836	264434,93	342,00	855	292533,12	342,00	1071	368405,12	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24	342,00	1099	375762,24
Adm/C. Contábeis	N	mensal//	316,34	350	110693,69	318,00	378	120204,00	318,00	437	138978,72	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40	318,00	461	146534,40
Cursos novos:																																
Direito	D	mensal//	342,00	43	14774,40	342,00	88	29548,80	342,00	130	44323,20	342,00	173	59097,60	342,00	216	73872,00	342,00	216	73872,00	342,00	216	73872,00	342,00	216	73872,00	342,00	216	73872,00	342,00	216	73872,00
Cex,Mk,AS	D/N	mensal//	318,00	259	82425,60	318,00	518	164851,20	318,00	778	247276,80	318,00	1037	329702,40	318,00	1296	412128,00	318,00	1296	412128,00	318,00	1296	412128,00	318,00	1296	412128,00	318,00	1296	412128,00	318,00	1296	412128,00
Trad/Inter	D/N	mensal//	342,00	86	29548,80	342,00	173	59097,60	342,00	259	88646,40	342,00	346	118195,20	342,00	432	147744,00	342,00	432	147744,00	342,00	432	147744,00	342,00	432	147744,00	342,00	432	147744,00	342,00	432	147744,00
C. Comp.	D/N	mensal//	400,00	86	34560,00	400,00	173	69120,00	400,00	259	103680,00	400,00	346	138240,00	400,00	432	172800,00	400,00	432	172800,00	400,00	432	172800,00	400,00	432	172800,00	400,00	432	172800,00	400,00	432	172800,00
Receita mensal total:		mês		1	536437,43		1	735354,72		1	989310,24		1	1167531,84		1	1328840,64		1	1328840,64		1	1328840,64		1	1328840,64		1	1328840,64		1	1328840,64
TOTAL GERAL		meses	-	12	6437249,11	-	12	8824256,64	-	12	11871722,88	-	12	14010382,08	-	12	15946087,68	-	12	15946087,68	-	12	15946087,68	-	12	15946087,68	-	12	15946087,68	-	12	15946087,68

Obs.:

- Estão discriminados todos cursos que a instituição possui e os que se propõe a implantar.

- As quantidades e os preços unitários das mensalidades dos cursos estão embasados no estudo acurado de mercado, atentando-se para o nível de utilização da capacidade instalada que a empresa irá operar.

MEMÓRIA DAS PROJEÇÕES DAS RECEITAS ANUAIS

Projeção de N° efetivo de mensalidades:

Atuando em mercado de livre concorrência de preços, os preços considerados para a efetivação destas projeções de receita foram:

Cursos atuais:	Período	R\$
Direito	N mensal//	316,34 (*)
Adm/C. Contábeis	N mensal//	316,34 (*)
Cursos novos:		
Direito	D mensal//	342,00
Cex,Mk,AS	D/N mensal//	318,00
Trad/Inter	D/N mensal//	342,00
C. Comp.	D/N mensal//	400,00

(*) Média mensal geral do que foi praticado no ano letivo de 1997

Cursos Atuais:	Per.	Vagas	Bolsas(20%)	Des/Inac	Mens	Elet
1998 Direito	N	1161	232	93	836	
AdmVCC	N	486	97	39	350	
1999 Direito	N	1188	238	95	855	
AdmVCC	N	525	105	42	378	
2000 Direito	N	1488	298	119	1071	
AdmVCC	N	607	121	49	437	
2001 Direito	N	1526	305	122	1099	
AdmVCC	N	640	128	51	461	
2002 Direito	N	1526	305	122	1099	
AdmVCC	N	640	128	51	461	
Cursos Novos:						
(3 * Hip.>60 al)						
1998 Direito	D	60	12	5	43	
Cex,Mk,AS	D/N	360	72	29	259	
Trad/Inter	D/N	120	24	10	86	
C. Comp.	D/N	120	24	10	86	
1999 Direito	D	120	24	10	86	
Cex,Mk,AS	D/N	720	144	58	518	
Trad/Inter	D/N	240	48	19	173	
C. Comp.	D/N	240	48	19	173	
2000 Direito	D	180	36	14	130	
Cex,Mk,AS	D/N	1080	216	86	778	
Trad/Inter	D/N	360	72	29	259	
C. Comp.	D/N	360	72	29	259	
2001 Direito	D	240	48	19	173	
Cex,Mk,AS	D/N	1440	288	115	1037	
Trad/Inter	D/N	480	96	38	346	
C. Comp.	D/N	480	96	38	346	
2002 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	
2003 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	
2004 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	
2005 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	
2006 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	
2007 Direito	D	300	60	24	216	
Cex,Mk,AS	D/N	1800	360	144	1296	
Trad/Inter	D/N	600	120	48	432	
C. Comp.	D/N	600	120	48	432	

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"

ANEXO 10 - PROGRAMA DE PRODUÇÃO - ESTIMATIVA DE RECEITAS - PROJETO ISOLADO

DATA-BASE:		dez/97																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				</		
------------	--	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----	--	--



ANEXO 11 - MAPA SINTÉTICO DA RECEITA ANUAL PROJETADA (data-base: dez/97)

CONSOLIDADO

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
6.437.249,11	8.824.256,64	11.871.722,88	14.010.382,08	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68

PROJETO

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
1.935.705,60	3.871.411,20	5.807.116,80	7.742.822,40	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00

ANEXO 12 - DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO, SEGUROS E GASTOS DIFERIDOS

DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO, SEGUROS E GASTOS DIFERIDOS								
DISCRIMINAÇÃO	Valor Base	Ajuste p/ 12 m.	Depreciação (%)		Manutenção (%)		Seguros (%)	Gastos Diferidos (%)
Atual:								
Obras civis	7218122,09	7874315,01	4%	314972,60	1%	78743,15	1%	78743,15
Veículos	154942,83	169028,54	20%	33805,71	4%	6761,14	4%	6761,14
Equip-segurança	4109,80	4483,42	10%	448,34	5%	224,17	1%	44,83
Máquinas/Equipamentos	97062,75	105886,64	10%	10588,66	5%	5294,33	1%	1058,87
Aparelhagem Som	106820,20	116531,13	15%	17479,67	5%	5826,56	1%	1165,31
Móveis e utensílios	751831,55	820179,87	10%	82017,99	0%	0,00	0%	0,00
Equip. de Informática	660705,56	720769,70	20%	144153,94	5%	36038,49	1%	7207,70
Gastos Diferidos				0,00				10%
Total	8993594,78	9811194,31	355912,4	603466,91		132887,84		94981,00
Projetado:								
Obras civis	1988000,00	1988000,00	4%	79520,00	1%	19880,00	1%	19880,00
Veículos			20%		4%		4%	
Equip-segurança			10%		5%		1%	
Máquinas/Equipamentos			10%		5%		1%	
Aparelhagem Som(*)	106234,26	106234,26	15%	15935,14	5%	5311,71	1%	1062,34
Móveis e utensílios(*)	12500,00	12500,00	10%	1250,00	0%	0,00	0%	
Equip. de Informática(*)	214465,76	214465,76	20%	42893,15	5%	10723,29	1%	
Gastos Diferidos								10%
Total	2321200,02	2321200,02		139598,29		35915,00		20942,34
Total Geral	11.314.794,80	12.132.394,33		743.065,20		168.802,84		115.923,34
								0,00

OBS.: (*) Adquiridos e pagos com recursos próprios, em dez de 1997. Embora integre o projeto de expansão e melhoria, não será financiado.

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"



ANEXO 13 - ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAIS - PROJETO CONSOLIDADO

DATA-BASE:	dez/97	(*)Balancete de nov/1997(11 meses)										
DISCRIMINAÇÃO	(*)30/11/1997	Ajuste para 12 meses:	1998 ANO 1	1999 ANO 2	2000 ANO 3	2001 ANO 4	2002 ANO 5	2003 ANO 6	2004 ANO 7	2005 ANO 8	2006 ANO 9	2007 ANO 10
Custos Fixos:												
1- M.O. Fixa/Honorários												
1.1 Salários e ordenados												
1.1.1 corpo docente	908.103,07	990.657,89	2.069.178,49	2.797.548,41	3.788.540,53	4.574.252,85	5.350.467,89	5.350.467,89	5.350.467,89	5.350.467,89	5.350.467,89	5.350.467,89
1.1.2 corpo administrativo	1.034.099,72	1.128.108,79	1.353.730,54	1624476,651	1949371,981	2339246,378	2807095,653	2807095,653	2807095,653	2807095,653	2807095,653	2807095,653
2- Encargos sociais	174.798,25	190.689,00	308.061,81	397.982,26	516.412,13	622.214,93	734.180,72	734.180,72	734.180,72	734.180,72	734.180,72	734.180,72
3- Manutenção:												
3.1. Bens imóveis	175.153,25	191.076,27	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07	242.170,07
3.2. Bens móveis	86.891,02	94.790,20	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46	117.037,46
4- Seguros	10.069,91	10.985,36	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82	13.866,82
5- Despesas Administrativas	561.782,61	612.853,76	902.889,94	1.142.477,97	1.458.027,78	1.739.933,47	2.038.260,10	2.038.260,10	2.038.260,10	2.038.260,10	2.038.260,10	2.038.260,10
6- Diversos(até 5% conforme o caso)	149.933,99	163.564,35	250.346,76	316.777,98	404.271,34	482.436,10	565.153,94	565.153,94	565.153,94	565.153,94	565.153,94	565.153,94
7- CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS(1+...+6)	3.100.831,82	3.382.725,62	5.257.281,90	6.652.337,62	8.489.698,11	10.131.158,08	11.868.232,65	11.868.232,65	11.868.232,65	11.868.232,65	11.868.232,65	11.868.232,65
8- Depreciação	603.466,91	603.466,91	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20	743065,20
9- Amortização de Gastos Diferidos												
10- CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS(8+9)	603.466,91	603.466,91	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20
11- CUSTOS FIXOS TOTAIS(7+10)	3.704.298,73	3.986.192,53	6.000.347,10	7.395.402,82	9.232.763,31	10.874.223,28	12.611.297,85	12.611.297,85	12.611.297,85	12.611.297,85	12.611.297,85	12.611.297,85
Custos Variáveis:												
12- Gastos e Assistência à Comunidade	1.156.823,35	1.261.989,11	1.325.088,56	1.391.342,99	1.460.910,14	1.533.955,65	1.610.653,43	1.691.186,10	1.775.745,41	1.864.532,68	1.957.759,31	2.055.647,28
13- Insumos requeridos												
13.1 Programa de Capacitação Docente	45.491,68	49.627,29	52.108,65	54.714,08	57.449,79	60.322,28	63.338,39	66.505,31	69.830,58	73.322,11	76.988,21	80.837,62
13.2 Roupas e uniformes,vales transporte	17.595,51	19.195,10	23.013,42	27.616,10	33.139,32	39.767,19	47.720,63	47.720,63	47.720,63	47.720,63	47.720,63	47.720,63
13.3 Palestras,C. de Grau,Mat. Didático	247.435,73	269.929,89	399.978,25	526.652,49	706.252,27	833.794,14	844.205,72	844.205,72	844.205,72	844.205,72	844.205,72	844.205,72
14- Assist. Médicas e primeiros socorros	138.991,28	151.626,85	224.678,50	295.834,82	396.720,82	468.364,51	474.212,98	474.212,98	474.212,98	474.212,98	474.212,98	474.212,98
15-Assessoria e Consultoria: educ. e jurídica	191.055,70	208.424,40	308.840,30	406.650,89	545.327,56	643.808,08	651.847,31	651.847,31	651.847,31	651.847,31	651.847,31	651.847,31
16- Correios,telefone,água e luz, fotocópias,veic.	134.761,56	147.012,61	217.841,19	286.832,10	384.648,00	454.111,45	459.781,94	459.781,94	459.781,94	459.781,94	459.781,94	459.781,94
17- Publicidade, propaganda e brindes	269.346,68	293.832,74	435.397,16	573.288,67	768.792,38	907.628,35	918.961,90	918.961,90	918.961,90	918.961,90	918.961,90	918.961,90
18- Despesas Tributárias	34.568,04	37.710,59	41.481,65	45.629,81	50.192,79	55.212,07	60.733,28	66.806,61	73.487,27	80.836,00	88.919,60	97.811,56
19- Diversos(até 5%, conforme o caso)	53.152,87	57.984,95	72.682,26	86.605,49	105.682,39	119.927,13	123.154,93	125.309,48	127.579,05	129.970,11	132.489,54	135.144,65
20- CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS(12+...+19)	1.209.976,22	1.319.974,06	323.029,02	403.383,47	509.953,73	602.363,23	688.308,87	690.463,42	692.732,99	695.124,05	697.643,48	700.298,58
21- Despesas financeiras(Cap. De Giro)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22- CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS(20+21)	1.209.976,22	1.319.974,06	323.029,02	403.383,47	509.953,73	602.363,23	688.308,87	690.463,42	692.732,99	695.124,05	697.643,48	700.298,58
23- CUSTOS MONET. (7+20, s/ desp. financ.)	4.310.808,04	4.702.699,681	5.580.310,92	7.055.721,09	8.999.651,84	10.733.521,31	12.556.541,51	12.558.696,06	12.560.965,63	12.563.356,69	12.565.876,12	12.568.531,23
24- CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS(21+23)	4.310.808,04	4.702.699,681	5.580.310,92	7.055.721,09	8.999.651,84	10.733.521,31	12.556.541,51	12.558.696,06	12.560.965,63	12.563.356,69	12.565.876,12	12.568.531,23
25- Produtos em elaboração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26- Produtos acabados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27- CUSTOS TOTAIS(10+24+25+26)	4.914.274,95	5.306.166,592	6.323.376,12	7.798.786,29	9.742.717,04	11.476.586,51	13.299.606,72	13.301.761,27	13.304.030,83	13.306.421,89	13.308.941,33	13.311.596,43

Obs.:

- Custos monetários: referem-se a efetivos desenhos.
- Custos não monetários: não há saída efetiva de caixa.

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"

ANEXO 14 - ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAIS - PROJETO ISOLADO

DATA-BASE: dez/97

DISCRIMINAÇÃO	1998 ANO 1	1999 ANO 2	2000 ANO 3	2001 ANO 4	2002 ANO 5	2003 ANO 6	2004 ANO 7	2005 ANO 8	2006 ANO 9	2007 ANO 10
Custos Fixos:										
1- M.O. Fixa/Honorários										
1.1 Salários e ordenados										
1.1.1 corpo docente	1.078.520,60	1.806.890,52	2.797.882,64	3.583.594,96	4.359.810,00	4.359.810,00	4.359.810,00	4.359.810,00	4.359.810,00	4.359.810,00
1.1.2 corpo administrativo	225.621,76	496.367,87	821.263,20	1.211.137,59	1.678.986,87	1.678.986,87	1.678.986,87	1.678.986,87	1.678.986,87	1.678.986,87
2- Encargos sociais	117.372,81	207.293,25	325.723,13	431.525,93	543.491,72	543.491,72	543.491,72	543.491,72	543.491,72	543.491,72
3- Manutenção:										
3.1. Bens imóveis	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00	19.880,00
3.2. Bens móveis	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00	16.035,00
4- Seguros	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34	20.942,34
5- Despesas Administrativas	325.241,95	564.829,98	880.379,79	1.162.285,48	1.460.612,10	1.460.612,10	1.460.612,10	1.460.612,10	1.460.612,10	1.460.612,10
6- Diversos(até 5% conforme o caso)	90.180,72	156.611,95	244.105,30	322.270,07	404.987,90	404.987,90	404.987,90	404.987,90	404.987,90	404.987,90
7- CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS(1+...+6)	1.893.795,19	3.288.850,91	5.126.211,40	6.767.671,37	8.504.745,94	8.504.745,94	8.504.745,94	8.504.745,94	8.504.745,94	8.504.745,94
8- Depreciação	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29	139598,29
9- Amortização de Gastos Diferidos										
10- CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS(8+9)	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29
11- CUSTOS FIXOS TOTAIS(7+10)	2.033.393,48	3.428.449,20	5.265.809,69	6.907.269,66	8.644.344,23	8.644.344,23	8.644.344,23	8.644.344,23	8.644.344,23	8.644.344,23
Custos Variáveis:										
12- Gastos e Assistência à Comunidade	63.099,46	66.254,43	69.567,15	73.045,51	76.697,78	80.532,67	84.559,31	88.787,27	93.226,63	97.887,97
13- Insumos requeridos										
13.1 Programa de Capacitação Docente	2.481,36	2.605,43	2.735,70	2.872,49	3.016,11	3.166,92	3.325,27	3.491,53	3.666,11	3.849,41
13.2 Roupas e uniformes, vales transporte	3.835,57	8.438,25	13.961,47	20.589,34	28.542,78	28.542,78	28.542,78	28.542,78	28.542,78	28.542,78
13.3 Palestras, C. de Grau, Mat. Didático	114.527,40	229.054,79	343.582,19	458.109,58	468.521,16	468.521,16	468.521,16	468.521,16	468.521,16	468.521,16
14- Assist. Médicas e primeiros socorros	64.333,11	84.707,58	113.594,68	134.108,71	135.783,33	135.783,33	135.783,33	135.783,33	135.783,33	135.783,33
15- Assessoria e Consultoria: educ. e jurídica	88.431,50	116.438,00	156.145,85	184.344,18	186.646,08	186.646,08	186.646,08	186.646,08	186.646,08	186.646,08
16- Correios, telefone, água e luz, fotocópias, veíc.	62.375,35	82.129,80	110.137,82	130.027,57	131.651,23	131.651,23	131.651,23	131.651,23	131.651,23	131.651,23
17- Publicidade, propaganda e brindes	124.669,03	164.152,07	220.131,44	259.884,91	263.130,09	263.130,09	263.130,09	263.130,09	263.130,09	263.130,09
18- Despesas Tributárias	3.771,06	4.148,16	4.562,98	5.019,28	5.521,21	6.073,33	6.680,66	7.348,73	8.083,60	8.891,96
19- Diversos(até 5%, conforme o caso)	12.660,57	18.190,28	24.826,06	30.432,04	31.188,23	31.297,14	31.412,16	31.533,65	31.662,02	31.797,70
20- CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS(12+...+19)	102.841,30	174.802,23	268.931,37	352.702,10	436.176,14	436.285,04	436.400,06	436.521,55	436.649,93	436.785,60
21- Despesas financeiras(Cap. De Giro)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22- CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS(20+21)	102.841,30	174.802,23	268.931,37	352.702,10	436.176,14	436.285,04	436.400,06	436.521,55	436.649,93	436.785,60
23- CUSTOS MONET. (7+20, s/ desp. financ.)	1.996.636,48	3.463.653,14	5.395.142,76	7.120.373,48	8.940.922,07	8.941.030,98	8.941.145,99	8.941.267,49	8.941.395,86	8.941.531,53
24- CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS(21+23)	1.996.636,48	3.463.653,14	5.395.142,76	7.120.373,48	8.940.922,07	8.941.030,98	8.941.145,99	8.941.267,49	8.941.395,86	8.941.531,53
25- Produtos em elaboração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26- Produtos acabados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27- CUSTOS TOTAIS(10+24+25+26)	2.136.234,78	3.603.251,43	5.534.741,05	7.259.971,77	9.080.520,36	9.080.629,27	9.080.744,29	9.080.865,78	9.080.994,15	9.081.129,82

Obs.:

- Custos Monetários referem-se a efetivos desenhos. Custos Não Monetários, não há saída efetiva de caixa.

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"

ANEXO 15 - MEMÓRIA DE CÁLCULO - PROJETO CONSOLIDADO

DATA-BASE: dez/97

DISCRIMINAÇÃO:	Estimado conforme a evolução ano a ano:
Custos Fixos:	
1- M.O. Fixa/Honorários	
1.1 Salários e ordenados	
1.1.1 corpo docente	Da necessária contratação de docentes(Apênd. A e B)
1.1.2 corpo administrativo	Da necessária contratação de funcionários de apoio(Apênd.C-2)
2- Encargos sociais	Legal
3- Manutenção:	
3.1. Bens imóveis	Proporcional ao acréscimo do at. Imob.-construções(Apênd.C-1)
3.2. Bens móveis	Proporcional ao acréscimo de bens móveis previstos(Apênd.C-1)
4- Seguros	Proporcional ao acréscimo de bens móveis e imóveis(Apênd.C-1)
5- Despesas Administrativas	Proporcional aos custos fixos monetários(Apênd.C-3)
6- Diversos(até 5% conforme o caso)	Proporcional aos custos fixos monetários(Apênd.C-3)
7- CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS(1+...+6)	
8- Depreciação	Evolução conforme ANEXO 12
9- Amortização de Gastos Diferidos	
10- CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS(8+9)	
11- CUSTOS FIXOS TOTAIS(7+10)	
Custos Variáveis:	
12- Gastos e Assistência à Comunidade	Aumento previsto de 5% aa.
13- Insumos requeridos	
13.1 Programa de Capacitação Docente	Aumento previsto de 5% aa.
13.2 Roupas e uniformes,vales transporte	Proporcional aos custos com pessoal administrativo(Apênd.C-4)
13.3 Palestras,C. de Grau,Mat. Didático	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
14- Assist. Médicas e primeiros socorros	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
15-Assessoria e Consultoria: educ. e jurídica	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
16- Correios,telefone,água e luz, fotocópias,veíc.	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
17- Publicidade, propaganda e brindes	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
18- Despesas Tributárias	Aumento estimado de 10% aa.(Apênd.C-5)
19- Diversos(até 5%, conforme o caso)	Proporcional aos demais custos variáveis(Apênd.C-6)
20- CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS(12+...+19)	
21- Despesas financeiras(Cap. De Giro)	Não há.
22- CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS(20+21)	
23- CUSTOS MONET.(7+20, s/ desp. financ.)	
24- CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS(21+23)	
25- Produtos em elaboração	Prejudicado.
26- Produtos acabados	Prejudicado.
27- CUSTOS TOTAIS(10+24+25+26)	

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"



ANEXO 16 - MEMÓRIA DE CÁLCULO - PROJETO ISOLADO

DATA-BASE: dez/97

DISCRIMINAÇÃO	Estimado conforme a evolução ano a ano:
Custos Fixos:	
1- M.O. Fixa/Honorários	
1.1 Salários e ordenados	
1.1.1 corpo docente	Da necessária contratação de docentes(Apênd. A e B)
1.1.2 corpo administrativo	Da necessária contratação de funcionários de apoio(Apênd.C-2)
2- Encargos sociais	Legal
3- Manutenção:	
3.1. Bens imóveis	Evolução conforme ANEXO 12
3.2. Bens móveis	Evolução conforme ANEXO 12
4- Seguros	Evolução conforme ANEXO 12
5- Despesas Administrativas	Proporcional aos custos fixos monetários(Apênd.C-3)
6- Diversos(até 5% conforme o caso)	Proporcional aos custos fixos monetários(Apênd.C-3)
7- CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS(1+...+6)	
8- Depreciação	Evolução conforme ANEXO 12
9- Amortização de Gastos Diferidos	
10- CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS(8+9)	
11- CUSTOS FIXOS TOTAIS(7+10)	
Custos Variáveis:	
12- Gastos e Assistência à Comunidade	Aumento previsto de 5% aa.
13- Insumos requeridos	
13.1 Programa de Capacitação Docente	Aumento previsto de 5% aa.
13.2 Roupas e uniformes,vales transporte	Proporcional aos custos com pessoal administrativo(Apênd.C-4)
13.3 Palestras,C. de Grau,Mat. Didático	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
14- Assist. Médicas e primeiros socorros	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
15-Assessoria e Consultoria: educ. e jurídica	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
16- Correios,telefone,água e luz, fotocópias,veíc.	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
17- Publicidade, propaganda e brindes	Proporcional ao n ° de discentes(Apênd. B)
18- Despesas Tributárias	Aumento estimado de 10% aa.(Apênd.C-5)
19- Diversos(até 5%, conforme o caso)	Proporcional aos demais custos variáveis(Apênd.C-6)
20- CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS(12+...+19)	
21- Despesas financeiras(Cap. De Giro)	Não há.
22- CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS(20+21)	
23- CUSTOS MONET.(7+20, s/ desp. financ.)	
24- CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS(21+23)	
25- Produtos em elaboração	Prejudicado.
26- Produtos acabados	Prejudicado.
27- CUSTOS TOTAIS(10+24+25+26)	

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"



Previsão de Custos Fixos com Contratação de Docentes para Cursos Novos

(*) Custo da h/a incluindo 5% de hora atividade + 1/6 de Descanso Semanal Remunerado + férias e 13 º salário

(**) Incluindo férias e 13 º salário

Direito	3645 h/a	Docentes	Titulação	Contratação	Hrs	h/a (R\$)*	Custo	Custo Mensal	Custo Anual(**)	C.A.Acum
1	1998	1 DR	R40h				4320,00	4320,00	57600,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
		4 S/Tit	Horista		63	27,23	1715,49	1715,49	20585,88	
	Totais	7						9767,49	127945,88	127945,88
2	1999	1 DR	R40h				4320,00	4320,00	57600,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
		4 Especil.	Horista		72	27,23	1960,56	1960,56	23526,72	
	Totais	7						10012,56	130886,72	258832,60
3	2000	1 DR	R40h				4320,00	4320,00	57600,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
		4 S/Tit	Horista		63	27,23	1715,49	1715,49	20585,88	
	Totais	7						9767,49	127945,88	386778,48
4	2001	2 DR	R40h				4320,00	8640,00	115200,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
		4 Especil.	Horista		72	27,23	1960,56	1960,56	23526,72	
	Totais	8						14332,56	188486,72	575265,20
5	2002	2 DR	R40h				4320,00	8640,00	115200,00	
		3 MS	R20h				1866,00	5598,00	74640,00	
		3 Especil.	Horista		34	27,23	925,82	925,82	11109,84	
	Totais	8						15163,82	200949,84	776215,04

C.Ext.,Mk. (31 discipl)

Anál. Sist.	3060 h/a	Docentes	Titulação	Contratação	Hrs	h/a (R\$)*	Custo	Custo Mensal	Custo Anual	C.A.Acum
1	1998	3 DR	R40h				4320	12960,00	172800,00	
		1 MS	R40h				3732	3732,00	49760,00	
		5 MS	R20h				1866,00	9330,00	124400,00	
		3 Especil.	Horista		72	27,23	1960,56	1960,56	23526,72	
	Totais	12						27982,56	335790,72	335790,72
2	1999	1 DR	R40h				4320	4320,00	57600,00	
		1 MS	R40h				3732	3732,00	49760,00	
		7 Especil.	Horista		120	27,23	3267,60	3267,60	39211,20	
	Totais	9						11319,60	135835,20	471625,92
3	2000	2 DR	R40h				4320	8640,00	115200,00	
		1 MS	R40h				3732	3732,00	49760,00	
		8 MS	R20h				1866,00	14928,00	199040,00	
		6 Especil.	Horista		324	27,23	8822,52	8822,52	105870,24	
	Totais	17						36122,52	433470,24	905096,16
4	2001	1 DR	R40h				4320	4320,00	57600,00	
		2 MS	R40h				3732	7464,00	99520,00	
		5 MS	R20h				1866,00	9330,00	124400,00	
		5 Especil.	Horista		360	27,23	9802,80	9802,80	117633,60	
	Totais	13						30916,80	371001,60	1276097,76

Trad/Intérp		Docentes	Titulação	Contratação	Hrs	h/a (R\$)*	Custo	Custo Mensal	Custo Anual	C.A.Acum
1	1998	3 DR	R40h				4320	12960,00	172800,00	
		2 DR	R20h				2160	4320,00	57600,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
	Totais	7						21012,00	252144,00	252144,00
2	1999	1 DR	R40h				4320	4320,00	57600,00	
		2 DR	R20h				2160	4320,00	57600,00	
		4 MS	R20h				1866,00	7464,00	99520,00	
	Totais	7						16104,00	193248,00	445392,00
3	2000	2 DR	R40h				4320	8640,00	115200,00	
		2 DR	R20h				2160	4320,00	57600,00	
		3 MS	R20h				1866,00	5598,00	74640,00	
	Totais	7						18558,00	222696,00	668088,00
4	2001	3 DR	R40h				4320	12960,00	172800,00	
		1 DR	R20h				2160	2160,00	28800,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
	Totais	6						18852,00	226224,00	894312,00

Ciências

da Comp.

		Docentes	Titulação	Contratação	Hrs	h/a (R\$)*	Custo	Custo Mensal	Custo Anual	C.A.Acum
1	1998	5 DR	R40h				4320	21600,00	288000,00	
		3 MS	R20h				1866,00	5598,00	74640,00	
	Totais	8						27198,00	362640,00	362640,00
2	1999	1 DR	R40h				4320	4320,00	57600,00	
		2 MS	R40h				3732	7464,00	99520,00	
		3 DR	R20h				2160	6480,00	86400,00	
		1 MS	R20h				1866,00	1866,00	24880,00	
	Totais	7						20130,00	268400,00	631040,00
3	2000	1 DR	R40h				4320	4320,00	57600,00	
		2 MS	R40h				3732	7464,00	99520,00	
		2 MS	R20h				1866,00	3732,00	49760,00	
	Totais	5						15516,00	206880,00	837920,00
4	2001	s/ cont.								

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"

ANEXO 18 - Apêndice B: Quadro Resumo: Custos Anuais dos Docentes a contratar

	Direito	C.Ext., Mk, Anál. Sist.	Trad/Intérp	Ciências da Comp.	C. Doc. Ano	Enc. Soc.	Total Ano
1998	127945,88	335790,72	252144	362640	1.078.520,60	97.066,85	1.175.587,45
1999	258832,60	471625,92	445392	631040	1.806.890,52	162.620,15	1.969.510,67
2000	386778,48	905096,16	668088	837920	2.797.882,64	251.809,44	3.049.692,08
2001	575265,20	1276097,8	894312		3.583.594,96	322.523,55	3.906.118,51
2002	776215,04				4.359.810,00	392.382,90	4.752.192,90

Docentes Contratações:		Acumulado	Fator de evol.
1997		44	
1998	34	78	1,7727
1999	30	108	1,3846
2000	36	144	1,3333
2001	27	171	1,1875
2002	8	179	1,0468
Total:	135		

Custos Anuais por Curso					
Direito	Ano	Docentes	Custo Mês	Custo Ano	C. Ano Acum
1	1998	7	9767,49	127945,88	127945,88
2	1999	7	10012,56	130886,72	258832,60
3	2000	7	9767,49	127945,88	386778,48
4	2001	8	14332,56	188486,72	575265,20
5	2002	8	15163,82	200949,84	776215,04
C.Ext., Mk, Anál. Sist.	Ano	Docentes	Custo Mês	Custo Ano	C. Ano Acum
1	1998	12	27982,56	335790,72	335790,72
2	1999	9	11319,60	135835,20	471625,92
3	2000	17	36122,52	433470,24	905096,16
4	2001	13	30916,80	371001,60	1276097,76
Trad/Intérp	Ano	Docentes	Custo Mês	Custo Ano	C. Ano Acum
1	1998	7	21012,00	252144,00	252144
2	1999	7	16104,00	193248,00	445392,00
3	2000	7	18558,00	222696,00	668088,00
4	2001	6	18852,00	226224,00	894312,00
Ciências da Comp.	Ano	Docentes	Custo Mês	Custo Ano	C. Ano Acum
1	1998	8	27198	362640,00	362640
2	1999	7	20130	268400,00	631040,00
3	2000	5	15516,00	206880,00	837920,00

Evolução prevista do Corpo Discente:

		(**) Cursos Atuais				(*) Cursos Novos				
	Adm/CC(**)	Direito Noturno(**)	Direito Diurno(*)	C.Ext., Mk, Anál. Sist.(*)	Trad/Intérp (*)	Ciências da Comp.(*)	Total Anual	Evasão estima (10%)	Total Anual	Fator de evolução:
1997	(conhecido)									1400
1998	485	1160	60	360	120	120	2305	231	2075	1,48
1999	525	1190	120	720	240	240	3035	304	2732	1,32
2000	600	1490	180	1080	360	360	4070	407	3663	1,34
2001	640	1525	240	1440	480	480	4805	481	4325	1,18
2002	640	1525	300	1440	480	480	4865	487	4379	1,01

Apenas (*)Cursos Novos(projeto):	Total Anual	Evasão estima	Total Anual	Fator de evolução:
			1400	
1998	660	66	594	0,42
1999	1320	132	1188	0,85
2000	1980	198	1782	1,27
2001	2640	264	2376	1,70
2002	2700	270	2430	1,74

ANO	Total Anual	Capacidade Instalada:
1997	1400	32%
1998	2075	47%
1999	2732	62%
2000	3663	84%
2001	4325	99%
2002	4379	100%

Fonte: Projeto Acadêmico Institucional - Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha"



ANEXO 19 - Apêndice C: Memória de Cálculo e Considerações

1.	Construções atuais, e em andamento:	Projeto	Proporção
Manutenção de:			
Bens imóveis	7.433.688,37	1.988.000,00	26,74%
Bens móveis	1.394.587,91	327.360,00	23,47%
Seguros:	8.828.276,28	2.315.360,00	26,23%

2. Contratação de pessoal de apoio

Considera-se que para o adequado suporte ao gradativo uso da maior capacidade instalada, ano a ano, haverá um aumento da ordem de 20% aa com relação às despesas com pessoal administrativo e de apoio. Esta evolução ocorrerá até 2002(5 ° ano), quando a capacidade instalada estiver sendo utilizada a 100%(capacidade máxima prevista).

3. Despesas Administrativas

Considerou-se, conservadoramente, a proporção de 22% sobre as despesas/custos fixos correspondentes ao somatório das despesas com docentes, pessoal administrativo, encargos sociais e manutenção. Na verdade, a média histórica é da ordem de 15%.

Diversos(até 5% conforme o caso)

Considerou-se, conservadoramente, a proporção de 5% sobre as despesas/custos fixos correspondentes ao somatório das despesas com docentes, pessoal administrativo, encargos sociais e manutenção.

4. Roupas e uniformes,vales transporte

Embora esta rubrica orçamentária represente mais um custo fixo do que variável, consideramo-la como variável em razão de sua natureza, e de sua dependência com relação à política da instituição, bem como a fatores como turn-over futuro, adição de tecnologias,etc. Assim, considerou-se a proporção de 1,7% das despesas com pessoal administrativo.

5. Despesas Tributárias

Trata-se do IPTU, Contribuições Assist. e Sindical e Taxas diversas, cuja evolução estimamos em 10% aa.

6. Diversos

Despesas de diversas naturezas e pequenos valores cuja proporção considerada foi, em razão dos dados contábeis de nov/97, de 2,4% sobre os demais custos variáveis.



ANEXO 20 - Esquema Simulado de Reposição de Dívidas Propostas

Data Base: dez/97 TJLP=9,89%

DISCRIMINAÇÃO	Finalidade	Data Central	Taxa Anual(%)	Data de Venc.	Saldo Dev em: 01/98	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5		Ano 6		Ano 7		Ano 8		Ano 9		Ano 10	
						Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.	Juros	Amort.
BNDES-BB		jan/98	TJLP+Juros 13,39%	jan-2008	1781973,90	238606,31		238606,31		238606,31		238606,31	169220,17	215947,72	191878,75	190255,16	217571,32	161122,36	246704,12	128088,68	279737,80	90631,79	317194,69	48159,42	359667,06
TOTAIS					1781973,90	238606,31	0,00	238606,31	0,00	238606,31	0,00	238606,31	169220,17	215947,72	191878,75	190255,16	217571,32	161122,36	246704,12	128088,68	279737,80	90631,79	317194,69	48159,42	359667,06

Total aprovado: 1.979.971,00

Total financiado: 1.781.973,90

Prazo: 10 anos

Taxa: TJLP+spread bás+del credere(somatório)
spread bás: 1% aa

Carência:
del cred:

3 1 a 3 anos (sempre múltiplos de 3) TJLP:(1/12/97 28/2/98 9,89% aa
2,50% aa (a ser negociado) Custo financeiro anual 13,39% aa

ANEXO 21 - FLUXO DE CAIXA E CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO CONSOLIDADO
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO(%):
DISCRIMINAÇÃO

	32%	47%	62%	84%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Pré-existente	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FLUXO DE CAIXA											
(**)Dados do balancete de nov/97											
1- Investimentos		1.988.000,00									
2- Receitas Operacionais	(*) 5.890.110,92	6.437.249,11	8.824.256,64	11.871.722,88	14.010.382,08	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68	15.946.087,68
3- Custos e despesas mon	(*) 5.564.191,56	5.580.310,92	7.055.721,09	8.999.651,84	10.733.521,31	12.556.541,51	12.558.696,06	12.560.965,63	12.563.356,69	12.565.876,12	12.568.531,23
4- Lucro Operacional	(*) 325.919,36	856.938,19	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	3.377.556,45
5- Depreciação/Amort.GD	(*) 603.466,91	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20
6- Juros s/ financiamento	(*)	238.606,31	238.606,31	238.606,31	238.606,31	215.947,72	190.255,16	161.122,36	128.088,68	90.631,79	48.159,42
7- Lucro tributável	(*) -277.547,55	-124.733,32	786.864,05	1.890.399,53	2.295.189,26	2.430.533,24	2.454.071,25	2.480.934,49	2.511.577,11	2.546.514,57	2.586.331,83
8- Contribuição social	Nihil										
9- Imposto de Renda	Nihil										
10- Fluxo de Caixa Líquido	325.919,36	-1.131.061,81	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	3.377.556,45
FONTES											
RECURSOS PRÓPRIOS											
Fluxo de Caixa Bruto	325.919,36	856.938,19	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	3.377.556,45
Patrimônio Líquido	1.418.737,63										
Aumentos de Capital											
Giro próprio	1.311.112,48	206.026,10									
RECURSOS DE TERCEIROS											
Financiamento Proposto		1.781.973,90									
Empréstimos Existentes	(*)										
p/ Investimentos											
p/ Capital de Giro											
Fornecedores	(*) 66.133,49										
Obrigações fiscais, prev. Ti	(*) -819.768,36										
Demais obrigações	(*)										
Outros financiamentos para giro											
11- Total das Fontes	2.302.134,60	2.844.938,19	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	3.377.556,45
USOS											
Investimentos	(*) 2.302.134,60	1.988.000,00									
JUROS s/ financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos		238.606,31	238.606,31	238.606,31	238.606,31	215.947,72	190.255,16	161.122,36	128.088,68	90.631,79	48.159,42
- necessários para capital de giro											
REPOSIÇÃO de financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos					169.220,17	191.878,75	217.571,32	246.704,12	279.737,80	317.194,69	359.667,06
- proposto para capital de giro											
Dividendos Obrigatórios											
Deficit financeiro (ex. anterior)											
Juros s/ deficit de caixa(****)											
12- Total dos Usos	2.302.134,60	2.226.606,31	238.606,31	238.606,31	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48
13- Disponibilidades/(deficits)	0,00	618.331,88	1.529.929,25	2.633.464,74	2.869.034,29	2.981.719,69	2.979.565,14	2.977.295,57	2.974.904,51	2.972.385,08	2.969.729,98
14- Disponibilidades/(deficits) acumulados	0,00	618.331,88	2.148.261,13	4.781.725,87	7.650.760,16	10.632.479,85	13.612.044,99	16.589.340,56	19.564.245,07	22.536.630,15	25.506.360,13

TIR : Calculada com base na linha 10 + valor residual(somatório dos investimentos menos o somatório das deprec.)

PONTO DE EQUILÍBRIO:

Calculado com base nos ANEXOS 9 (receitas) e 13 (custos).

PAYBACK : Calculado com base na linha 10

(**) - O período de projeção deverá abranger, no mínimo, 10 anos.

(****) - Juros de mercado para capital de giro.

ANEXO 22 - FLUXO DE CAIXA E CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO ISOLADO

NÍVEL DE UTILIZAÇÃO(%):

DISCRIMINAÇÃO

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FLUXO DE CAIXA										
1- Investimentos	1.988.000,00									
2- Receitas Operacionais	1.935.705,60	3.871.411,20	5.807.116,80	7.742.822,40	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00	9.678.528,00
3- Custos e despesas monetárias	1.996.636,48	3.463.653,14	5.395.142,76	7.120.373,48	8.940.922,07	8.941.030,98	8.941.145,99	8.941.267,49	8.941.395,86	8.941.531,53
4- Lucro Operacional	-60.930,88	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	736.996,47
5- Depreciação/Amort.GD	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29
6- Juros s/ financiamento	238.606,31	238.606,31	238.606,31	238.606,31	215.947,72	190.255,16	161.122,36	128.088,68	90.631,79	48.159,42
7- Lucro tributável	-439.135,48	29.553,46	33.769,44	244.244,33	382.059,91	407.643,57	436.661,35	469.573,54	506.902,06	549.238,76
8- Contribuição social										
9- Imposto de Renda										
10- Fluxo de Caixa Líquido	-2.048.930,88	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	736.996,47
FONTES										
RECURSOS PRÓPRIOS										
Fluxo de Caixa Bruto	-60.930,88	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	736.996,47
Patrimônio Líquido										
Aumentos de Capital										
Giro próprio	206.026,10									
RECURSOS DE TERCEIROS										
Financiamento Proposto	1.781.973,90									
Empréstimos Existentes										
p/ Investimentos										
p/ Capital de Giro										
Fornecedores										
Obrigações fiscais, prev. Trab.										
Demais obrigações										
Outros financiamentos para giro										
11- Total das Fontes	1.927.069,12	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	736.996,47
USOS										
Investimentos	1.988.000,00									
JUROS s/ financiamentos:										
- existentes										
- proposto para investimentos fixos	238.606,31	238.606,31	238.606,31	238.606,31	215.947,72	190.255,16	161.122,36	128.088,68	90.631,79	48.159,42
- necessários para capital de giro										
REPOSIÇÃO de financiamentos:										
- existentes										
- proposto para investimentos fixos				169.220,17	191.878,75	217.571,32	246.704,12	279.737,80	317.194,69	359.667,06
- proposto para capital de giro										
Dividendos Obrigatórios										
Deficit financeiro (ex. anterior)										
Juros s/ deficit de caixa(****)										
12- Total dos Usos	2.226.606,31	238.606,31	238.606,31	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48	407.826,48
13- Disponibilidades/(deficits)	-299.537,19	169.151,75	173.367,73	214.622,45	329.779,45	329.670,54	329.555,53	329.434,03	329.305,66	329.169,99
14- Disponibilidades/(deficits) acumulados	-299.537,19	-130.385,44	42.982,30	257.604,74	587.384,20	917.054,74	1.246.610,27	1.576.044,30	1.905.349,97	2.234.519,96

TIR : Calculada com base na linha 10 + valor residual(somatório dos investimentos menos o somatório das deprec.) PONTO DE EQUILIBRIO:

Calculado com base nos ANEXOS 10 (receitas) e 14 (custos).

PAYBACK : Calculado com base na linha 10 (**) - O período de projeção deverá abranger, no mínimo, 10 anos.

(****) - Juros de mercado para capital de giro.

ANEXO 23 ESQUEMA DE MONTAGEM DO FLUXO DE CAIXA E CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO CONSOLIDADO											
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO(%):											
DISCRIMINAÇÃO	Pré-exister	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FLUXO DE CAIXA											
1- Investimentos	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
2- Receitas Operacionais		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3- Custos e despesas monetárias		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
4- Lucro Operacional		=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3
5- Depreciação/Amort.GD		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
6- Juros s/ financiamento		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
7- Lucro tributável		= 4-5-6	=4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6
8- Contribuição social	Nihil										
9- Imposto de Renda	Nihil										
10- Fluxo de Caixa Líquido		=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9
FONTES											
RECURSOS PRÓPRIOS											
Fluxo de Caixa Bruto		= 4-8-9	=4-8-9	= 4-8-10	=4-8-10	= 4-8-11	=4-8-11	= 4-8-12	=4-8-12	= 4-8-13	=4-8-13
Patrimônio Líquido	A										
Aumentos de Capital		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Giro próprio											
RECURSOS DE TERCEIROS											
Financiamento Proposto		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Empréstimos Existentes	A										
p/ Investimentos											
p/ Capital de Giro											
Fornecedores	A										
Obrigações fiscais, prev. Trab.	A										
Demais obrigações	A										
Outros financiamentos para giro		G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
11- Total das Fontes		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
USOS											
Investimentos	A										
JUROS s/ financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
- necessários para capital de giro											
REPOSIÇÃO de financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
- proposto para capital de giro											
Dividendos Obrigatórios											
Deficit financeiro (ex. anterior)	G										
Juros s/ deficit de caixa(****)											
12- Total dos Usos		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
13- Disponibilidades/(deficits)	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12
14- Disponibilidades/(deficits) acumulados	= 13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13

TIR : Calculada com base na linha 10 + valor residual(somatório dos investimentos menos o somatório das deprec.)

PAYBACK : Calculado com base na linha 10

PONTO DE EQUILÍBRIO: Calculado com base nos ANEXOS 9 (receitas) e 13 (custos).

- A Valores referentes ao último balanço/balancete da Empresa
- B Valores oriundos do ANEXO 8 (Usos e Fontes)
- C Valores oriundos do ANEXO 9 (Receitas)
- D Valores oriundos do ANEXO 13 (Custos,linha 24)
- E Valores oriundos do ANEXO 12 (Depreciações)
- F Valores oriundos do ANEXO 20 (Endividamento Proposto)
- G Saldo de tesouraria referente ao balanço/balancete.

Obs.:

(**) - O período de projeção deverá abranger, no mínimo, 10 anos.

(****) - Juros de mercado para capital de giro.



ANEXO 24 ESQUEMA DE MONTAGEM DO FLUXO DE CAIXA E CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO ISOLADO

NÍVEL DE UTILIZAÇÃO(%):											
DISCRIMINAÇÃO	Pré-exister	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
FLUXO DE CAIXA											
1- Investimentos	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
2- Receitas Operacionais		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3- Custos e despesas monetárias		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
4- Lucro Operacional		=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3	=2-3
5- Depreciação/Amort.GD		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
6- Juros s/ financiamento		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
7- Lucro tributável		= 4-5-6	=4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6	= 4-5-6
8- Contribuição social	Nihil										
9- Imposto de Renda	Nihil										
10- Fluxo de Caixa Líquido		=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9	=4-1-8-9
FONTES											
RECURSOS PRÓPRIOS											
Fluxo de Caixa Bruto		= 4-8-9	=4-8-9	= 4-8-10	=4-8-10	= 4-8-11	=4-8-11	= 4-8-12	=4-8-12	= 4-8-13	=4-8-13
Patrimônio Líquido	A										
Aumentos de Capital		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Giro próprio											
RECURSOS DE TERCEIROS											
Financiamento Proposto		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Empréstimos Existentes	A										
p/ Investimentos											
p/ Capital de Giro											
Fornecedores	A										
Obrigações fiscais, prev. Trab.	A										
Demais obrigações	A										
Outros financiamentos para giro		G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
11- Total das Fontes		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
USOS											
Investimentos	A										
JUROS s/ financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
- necessários para capital de giro											
REPOSIÇÃO de financiamentos:											
- existentes											
- proposto para investimentos fixos		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
- proposto para capital de giro											
Dividendos Obrigatórios											
Deficit financeiro (ex. anterior)	G										
Juros s/ deficit de caixa(****)											
12- Total dos Usos		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
13- Disponibilidades/(deficits)	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12	=11-12
14- Disponibilidades/(deficits) acumulados	= 13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13	= 14+13

TIR : Calculada com base na linha 10 + valor residual(somatório dos investimentos menos o somatório das deprec.)

PAYBACK : Calculado com base na linha 10

PONTO DE EQUILÍBRIO: Calculado com base nos ANEXOS 10 (receitas) e 14 (custos).

- A
- Valores referentes ao último balanço/balancete da Empresa
- B
- Valores oriundos do ANEXO 8 (Usos e Fontes)
- C
- Valores oriundos do ANEXO 10 (Receitas)
- D
- Valores oriundos do ANEXO 14 (Custos,linha 24)
- E
- Valores oriundos do ANEXO 12 (Depreciações)
- F
- Valores oriundos do ANEXO 20 (Endividamento Proposto)
- G
- Saldo de tesouraria referente ao balanço/balancete.

Obs.:

(**) - O período de projeção deverá abranger, no mínimo, 10 anos.

(****) - Juros de mercado para capital de giro.

ANEXO 25 - CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO CONSOLIDADO

Valores extraídos do ANEXO 21, Linha 10 (Fluxo de Caixa Líquido)

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Somatório
-1.131.061,81	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	3.377.556,45	12.132.394,33
743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	743.065,20	7.430.652,02
Residual:										4.701.742,31

FLUXO DE CAIXA PARA CÁLCULO DA TIR:

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
-1.131.061,81	1.768.535,55	2.872.071,04	3.276.860,77	3.389.546,17	3.387.391,62	3.385.122,05	3.382.730,99	3.380.211,56	8.079.298,76

TIR: 194,09%

Cálculo do Payback

$$\text{Payback} = \frac{1.131.061,81}{1.768.535,55} = 63,95\% \text{ do ano, ou seja: } 7,675 \text{ meses}$$

Cálculo do Ponto de Equilíbrio

PE = Ponto de Equilíbrio	RT=receitas totais	CF=custos fixos	CV=custos variáveis
$PE = \frac{CF}{RT - CV}$	CF= 11.868.232,65	Ou seja,	
	CV= 688.308,87	PE= 0,78	
	RT= 15.946.087,68	PE em Valor = 12.403.632,32	

CAPACIDADE DE PAGAMENTO - RESUMO

TIR: 194,09%
PAYBACK: 7,675 meses
PE: 0,78
PE em Valor = 12.403.632,32

ANEXO 26 - CAPACIDADE DE PAGAMENTO - PROJETO ISOLADO

Valores extraídos do ANEXO 22, Linha 10 (Fluxo de Caixa Líquido)

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Somatório
-2.048.930,88	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	736.996,47	
								Total dos investimentos:		2.321.200,02
139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	139.598,29	<u>1.395.982,91</u>
Residual:										925.217,11

FLUXO DE CAIXA PARA CÁLCULO DA TIR:

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
-2.048.930,88	407.758,06	411.974,04	622.448,92	737.605,93	737.497,02	737.382,01	737.260,51	737.132,14	1.662.213,58

TIR: 26,34%

Cálculo do Payback

Investimento inicial =	2.048.930,88								
Fluxo:									
ano 1	407.758,06	407.758,06							
ano 2	411.974,04	819.732,10							
ano 3	622.448,92	1.442.181,02 >>> para >>>	2.048.930,88 =			606.749,86			
ano 4	737.605,93	2.179.786,95							
ano 5	737.497,02				Então ,	<u>606.749,86</u>	é = a	0,8226	
ano 6	737.382,01					737.605,93			
ano 7	737.260,51								
ano 8	737.132,14								
ano 9	1.662.213,58								
Portanto, o Payback efetivo =							3,8226 anos		

Cálculo do Ponto de Equilíbrio

PE = Ponto de Equilíbrio	RT=receitas totais	CF=custos fixos	CV=custos variáveis
PE = $\frac{CF}{RT - CV}$	CF= 8.504.745,94	Ou seja,	
	CV= 436.176,14	PE= 0,92	
	RT= 9.678.528,00	PE em Valor =	8.906.112,09

CAPACIDADE DE PAGAMENTO - RESUMO

TIR: 26,34%
PAYBACK: 3,823 anos
PE: 0,92
PE em Valor = 8.906.112,09

