

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA**

MARINA DANIEL

**ANÁLISE DO CICLO FINANCEIRO DOS CURSOS DE TECNOLOGIA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2019**

MARINA DANIEL

**ANÁLISE DO CICLO FINANCEIRO DOS CURSOS DE TECNOLOGIA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA SERRA GAÚCHA**

Projeto integrador entregue ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira, como requisito parcial para obtenção do Grau de Tecnóloga, na Universidade de Caxias do Sul.

Orientadora Profa. Ms. Olga Maria Blauth de Lima.

CAXIAS DO SUL

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço toda atenção e compreensão recebida pela minha família, em especial à minha mãe e ao meu namorado. Me incentivaram e apoiaram durante minha formação acadêmica, principalmente, nesta fase de conclusão.

Aos professores, Gelson Leonardo Rech e Candido Luis Teles da Roza pela oportunidade e confiança a mim depositada para que fosse possível o desenvolvimento desse trabalho.

Aos demais professores e colegas dessa instituição por todo o suporte, atenção e auxílio nessa importante etapa: Prof. Leonardo Roth, Adalmir Borges Antunes, Gabriel Ribeiro Ramos, Prof. Afonso Celso Goulart Martins e Prof. Evandro Aguiar da Rosa.

À Profa. Olga Blauth, pela orientação e apoio na execução desse projeto integrador.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido na forma de diagnóstico organizacional e teve como objetivo investigar, analisar e comparar o ciclo financeiro dos cursos de tecnologia da Universidade de Caxias do Sul, a fim de averiguar com esse índice de atividade qual a forma de venda e de pagamento é mais vantajosa para a instituição. Através da matriz *SWOT* foi verificado, na interação entre os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, que o ponto crítico atual da área financeira são as diversas formas de pagamento utilizadas nos currículos em atividade. Foi feito o levantamento teórico acerca dos assuntos específicos abordados, estipulado a metodologia e após foi elaborado a proposta de melhoria, a qual é a padronização da forma de venda do produto, independente do período curricular, bem como a sugestão de duas (2) formas de pagamento, vinculada à execução ou através do financiamento UCS.Tec, com menor prazo em comparação com os prazos anteriores.

Palavras chave: Ciclo financeiro. Forma de pagamento. Venda. Financiamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logotipo da empresa	10
Figura 2 – Organograma da empresa	13
Figura 3 – Organograma do setor financeiro	16
Figura 4 – Ciclos	36
Figura 5 – Gráfico: início dos cursos UCS.Tec (2016)	47
Figura 6 – Gráfico: reformulação curricular (2016)	48
Figura 7 – Gráfico: reformulação curricular (2018)	49
Figura 8 – Gráfico: reformulação curricular (atual)	50
Figura 9 – Gráfico: Gráfico: proposta de reformulação	51
Quadro 1 – Matriz <i>SWOT</i>	27
Quadro 2 – Métodos de custeamento	35
Quadro 3 – Modelo 5W2H	38
Quadro 4 – Metodologia de pesquisa	41
Quadro 5 – Quadro evolutivo: implantação e mudanças	45
Quadro 6 – Início dos cursos UCS.Tec	46
Quadro 7 – Reformulação curricular (2016)	47
Quadro 8 – Reformulação curricular (2018)	48
Quadro 9 – Reformulação curricular (atual)	49
Quadro 10 – Proposta de reformulação	51
Quadro 11 – 5W2H	53
Tabela 1 – Tabela dos cursos de tecnologia ativos 2019	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	9
2.1	IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
2.2	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	10
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA ÁREA FINANCEIRA	16
3.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	16
3.1.1	Sistema de gestão	19
3.1.2	Características genéricas	19
3.2	ASPECTOS ESPECÍFICOS DA ÁREA	20
3.2.1	Gestão de caixa	20
3.2.2	Contabilidade, indicadores financeiros e análise de investimentos	22
3.2.3	Planejamento financeiro e orçamentário	23
3.3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
4	DELINEAMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA	26
4.1	ANÁLISE DA ÁREA DIAGNOSTICADA	26
4.2	PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA	28
4.2.1	Tema	28
4.2.2	Problema	28
4.2.3	Objetivo geral	29
4.2.4	Objetivos específicos	29
4.2.5	Justificativa	29
5	REFERENCIAL TEÓRICO	31
5.1	GESTÃO FINANCEIRA	31
5.2	FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA	31
5.3	CUSTOS	32
5.4	DEPARTAMENTALIZAÇÃO	33
5.5	PRECIFICAÇÃO	34
5.6	MÉTODOS DE CUSTEIO	34
5.7	ÍNDICES DE ATIVIDADE	35
5.8	METODOLOGIA 5W2H	37

6	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	39
6.1	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	39
7	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA	43
7.1	RESGATE DO PROBLEMA E OBJETIVOS	43
7.2	DETALHAMENTO DO PROBLEMA E SUAS CONSEQUÊNCIAS	43
7.3	FORMULAÇÃO DA PROPOSTA DE MELHORIA	50
7.3.1	Plano de ação	53
8	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado a partir da temática de análise do ciclo financeiro das formas de pagamento utilizadas para os cursos de tecnologia da Universidade de Caxias, UCS.Tec.

O problema abordado de forma qualitativa, identificado através da elaboração da matriz *SWOT*, foi a existência de formas diferentes de pagamento dentro dos currículos em atividade, que foi caracterizado como um ponto crítico a ser melhorado na Instituição.

Dentre os objetivos da pesquisa, a investigação da atual forma de pagamento dos cursos tecnológicos, em comparação com as demais formas ativas, e se ambas trazem retorno financeiro para a instituição foi o objetivo geral. Além da revisão literária dos assuntos correspondentes aos abordados no desenvolvimento, a comparação entre a literatura e a realidade da instituição também foram objetivos desse trabalho, bem como, a elaboração de proposta de melhoria através de uma reformulação curricular, e após, análise dos resultados obtidos com essa.

A proposta de melhoria detalhada no capítulo 7 (sete), condiz com o atual momento da instituição e possui viabilidade para implantação devido a sua importância no cenário econômico atual e na importante fidelização dos clientes.

Essa pesquisa-diagnóstico foi estruturada com a análise e síntese das informações gerenciais obtidas na instituição no período de março a julho do presente ano.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No presente capítulo, pode-se conhecer de forma mais profunda a instituição na qual se desenvolve este estudo, gerando informações fundamentais para entender e contextualizar as ações propostas no decorrer deste trabalho. Aqui encontraremos a identificação, histórico e estrutura organizacional.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Razão social: Fundação Universidade de Caxias do Sul

Conselho Diretor: A Fundação Universidade de Caxias do Sul, mantenedora da Universidade de Caxias do Sul, é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos regida pelo seu Estatuto. Ela é representada pelo seu Presidente, eleito pelo Conselho Diretor. Também são eleitos pelo Conselho Diretor: o Reitor da Universidade e os Diretores das mantidas.

Ramo de atividade e mercado de atuação: O papel da Universidade de Caxias do Sul é realizar e desenvolver a educação, a pesquisa e extensão, em todos os níveis e campos do saber, bem como a divulgação científica, técnica e cultural, por todos os meios com fins exclusivamente educativos, podendo realizar os serviços e atividades-meio para a consecução desses fins, dentro dos valores cristãos, filantrópicos e democráticos da civilização.

Principais produtos e serviços: A educação é o principal produto da Instituição, sendo ela proveniente dos cursos superiores (bacharelados, licenciaturas e tecnólogos), que podem ser presenciais ou a distância, dos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu* e *Stricto Sensu*), cursos de extensão além de pesquisa e inovação, através de seus institutos e laboratórios.

Endereço Campus-Sede: Rua Francisco Getúlio Vargas, nº 1130, Bairro Petrópolis. Município: Caxias do Sul/RS, CEP 95070-560, Telefone: (54) 3218 2100

Endereço virtual: www.ucs.br

Logotipo: É apresentado pela Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Logotipo da empresa:



Fonte: Site oficial da UCS.

O logotipo da UCS é uma derivação da marca da Fundação Universidade de Caxias do Sul, o qual contém a estrela ducal de 6 pontas, sustentada por um obelisco indicando o rumo para o alto.

Em 2016 o logotipo da UCS foi rejuvenescido, com o intuito de adequar-se aos ambientes digitais.

2.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Antes da criação da Universidade, as pessoas encerravam os estudos ao concluírem o ensino médio, pois para ingressar no ensino superior, era necessário o deslocamento para os grandes centros, como Porto Alegre, São Paulo (SP) ou Rio de Janeiro (RJ).

Com a necessidade de crescimento da região, no contexto brasileiro da industrialização e a expectativa para que os jovens participassem ativamente da política e da administração pública do estado e do país, três lideranças comunitárias locais, mobilizaram-se com o intuito de possibilitar a formação profissional da comunidade da região nordeste do estado, eram elas: Dom Benedito Zorzi, Dr. Virvi Ramos e Hermes João Webber.

A Universidade de Caxias do Sul constituiu-se a partir da união de cinco instituições: Escola de Enfermagem Madre Justina Inês, Escola Municipal de Belas Artes, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Filosofia e Faculdade de Direito, em 10 de fevereiro de 1967, por meio do Decreto Federal 60.200.

As escolas funcionaram de modo isolado até que, em 16 de agosto de 1966, surgiu a Associação Universidade de Caxias do Sul, composta por cinco membros: Mitra Diocesana de Caxias do Sul, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Sociedade Hospitalar Nossa Senhora de Fátima e, a título pessoal, Padre Sérgio Félix Leonardelli e Hermes João Webber, prefeito na época. Neste momento, constituiu-se o ideal de uma Universidade.

O primeiro Reitor da Instituição foi o professor Dr. Virvi Ramos, que assinou o termo de posse em 15 de fevereiro de 1967, data da instalação da Universidade em sua primeira sede, Catholica Domus.

Algumas dificuldades surgiram seguinte ao ato da instalação, como a implantação e articulação da Reitoria a nível universitário, dificuldades financeiras e culturais, na transformação dos ideais isolados em mentalidades universitárias. Estas dificuldades foram superadas e adequadas conforme o contexto nacional da época, conforme explanação de Rech e Paviani (2018).

As aulas aconteciam em prédios alugados, portanto, houve a necessidade de um espaço físico que abrigasse todos os cursos de forma centralizada. Isso levou à compra de um imóvel, no qual foi instalado o Bloco A e o Bloco B. Ambas aquisições foram obtidas através de recursos financeiros por meio de um Projeto de Lei encaminhado ao Governador Euclides Triches.

Em 3 de dezembro de 1973, a Associação Universidade de Caxias do Sul foi substituída pela Fundação Universidade de Caxias do Sul (FUCS), cujo Conselho Diretor era integrado por: Mitra Diocesana de Caxias do Sul, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Sociedade Hospitalar Nossa Senhora de Fátima, Estado do Rio Grande do Sul, Ministério da Educação e Cultura, Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul (CIC) e o Reitor da Universidade.

Hoje, a UCS continua sendo mantida pelo compromisso de diferentes segmentos da sociedade que acreditam na educação superior como fonte de desenvolvimento social.

Atualmente, participam no Conselho Diretor da Fundação mantenedora representantes dos poderes públicos - municipal, estadual e federal - e de entidades da sociedade civil, através da Câmara de Indústria Comércio e Serviços (CIC), Mitra Diocesana, Associação Cultural e Científica Virvi Ramos e o Reitor da UCS.

Como instituição comunitária, a UCS está em permanente diálogo com a sociedade. Seus interesses são os da coletividade e o resultado de suas ações é totalmente reinvestido na qualificação institucional.

Com seis *Campi* Universitários em outras regiões (Vacaria, São Sebastião do Caí, Canela, Farroupilha, Guaporé, Nova Prata e Bento Gonçalves), além de seu *Campus*-sede, mais de cem mil pessoas se aperfeiçoaram profissionalmente na Instituição, entre os 44 bacharelados, 14 licenciaturas, 20 tecnólogos, mais de 65 especializações e MBAs, 29 mestrados e doutorados

No dia 02 de outubro de 2018, foi publicado no site oficial da UCS o Ranking Universitário, o qual evidenciou tamanha contribuição que ao longo destes 52 anos a Universidade desenvolve na comunidade, posicionando-a na sexta colocação como a melhor universidade brasileira e lidera o *ranking* no quesito de inovação, conforme pesquisa realizada pela Folha de São Paulo, anualmente, onde foram validadas 196 universidades brasileiras, e destas, 89 são instituições privadas e comunitárias.

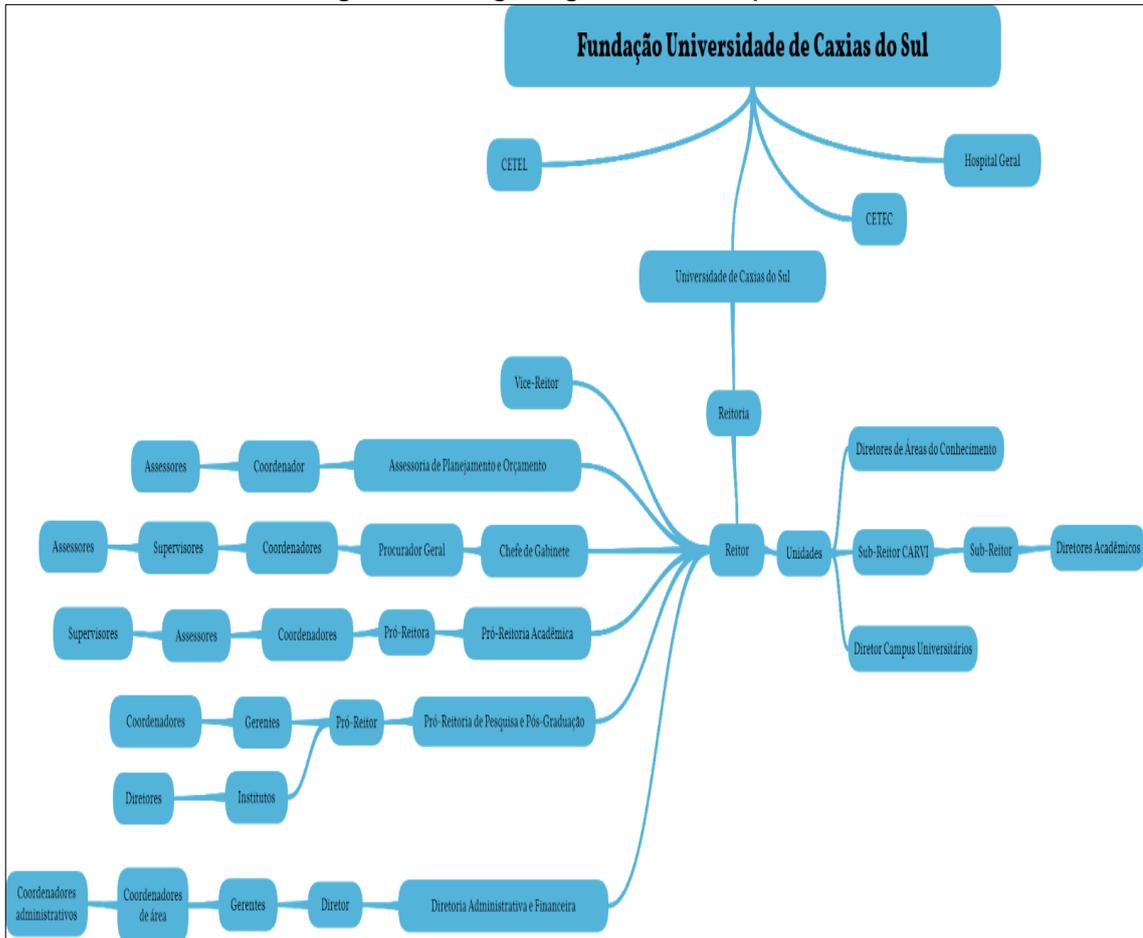
A UCS está consolidada como uma instituição de pesquisa e ensino, promovendo educação com excelência, contribuindo para a formação de profissionais e cidadãos que participam do desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico da sociedade.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional, segundo Chiavenato (2014), é a maneira na qual a empresa divide as suas atividades e as coordena.

Neste sentido, o organograma é a forma em que a estrutura organizacional se dispõe graficamente. Ele representa as unidades organizacionais, que são as subdivisões dentro da organização e suas relações hierárquicas. O conhecimento de tais relações contribui para o bom desenvolvimento das atividades realizadas.

Figura 2 - Organograma da empresa:



Fonte: elaborado pela autora (2019).

O organograma apresentado na figura 2 foi elaborado da seguinte forma: no topo, a Fundação, seguida das suas mantidas (CETEL, CEPEC, Hospital Geral e UCS).

Partindo do ponto principal deste trabalho, pode-se notar a UCS e sua estrutura organizada hierarquicamente, começando pela Reitoria, que é formada pelo reitor, vice-reitor, chefe de gabinete, assessoria de planejamento e orçamento, pró-reitoria acadêmica e pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação.

Vinculado à reitoria, tem-se a unidade de diretores, que são os diretores das áreas do conhecimento, dos *campi* universitários e acadêmicos. Os diretores acadêmicos estão vinculados também à sub-reitoria do Campus Universitário da Região dos Vinhedos (Bento Gonçalves), que por sua vez, tem como sub-reitor o vice-reitor da UCS.

Ligado à assessoria de planejamento e orçamento, tem-se o coordenador e seus assessores.

O procurador geral da instituição, representando o setor da procuradoria jurídica, está vinculado ao gabinete, representado pelo chefe de gabinete. Também há coordenadores, supervisores e assessores, que são responsáveis por diversos segmentos, como: ouvidoria, assessoria de relações internacionais e interinstitucionais, assessoria de comunicação e assessoria de desenvolvimento regional.

Na pró-reitoria acadêmica, representada pela pró-reitora, estão ligados coordenadores como de extensão, do centro de inovação e tecnologias digitais, programação acadêmica, UCS.Tec, biblioteca central, programa de línguas estrangeiras, entre outras, além dos assessores e supervisores.

Os institutos e seus diretores, estão diretamente ligados à pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação, representada pelo pró-reitor. Também estão conectados nesta unidade, gerentes e coordenadores relacionados à pesquisa, pós-graduação, serviços e TecnoUcs.

A diretoria administrativa e financeira é composta pelo seu diretor, gerentes, coordenadores e área e administrativos. Compõe esta diretoria, o setor financeiro, de contabilidade, de recursos humanos, de suprimentos, a central de atendimento, infraestrutura e logística, patrimônio, UCS Carreiras, entre tantos outros.

Com isso, é possível notar a complexidade e a necessidade de relação entre todos os segmentos existentes na organização para o funcionamento das atividades.

Na classificação quanto ao tamanho, o BNDES (2019), disponibiliza em seu *site* oficial, informações referentes à classificação do porte das empresas. Segundo dados consultados em 2019, pode-se considerar empresa de grande porte, aquela que obtiver o faturamento anual ou a receita operacional bruta, superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais). A UCS se enquadra nesta classificação, devido ao seu faturamento médio anual de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais), conforme informação gerada pelo gerente financeiro.

Em relação à classificação quanto ao tipo, conforme conceito de Lima e Freitag (2014), o tipo de organização de caráter filantrópico, sem fins lucrativos, na qual o excedente é investido na própria organização, chama-se de Terceiro Setor.

Olak e Nascimento (2010, p.6) citado por Lima e Freitag (2014), caracterizam as organizações do terceiro setor como "instituições privadas com propósitos específicos de provocar mudanças sociais e cujo patrimônio é constituído, mantido e

ampliado a partir de contribuições, doações e subvenções e que, de modo algum, se reverte para os seus membros ou mantenedores”.

A partir destes conceitos, é possível verificar sua similaridade com as características contidas no estatuto que rege a instituição estudada no presente trabalho, o qual a caracteriza como uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos.

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA ÁREA FINANCEIRA

O presente capítulo apresenta a estrutura da área financeira da empresa em estudo, abordando sua organização, composição, sistemas de gestão e características genéricas, contextualizando informações relevantes sobre o assunto.

3.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

É possível verificar, na estrutura representada na figura 3, que o setor financeiro é organizado da seguinte forma, atualmente:

Figura 3 - Organograma do Setor Financeiro:



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Composto pelo total de 13 pessoas, o setor financeiro é formado pelo Diretor administrativo e financeiro da Universidade, seguido de seu gerente. Há dez (10) funcionários analistas financeiros, sendo quatro (4) atuando nas funções de contas a pagar e caixa, três (3) atuando nas funções de contas a receber, três (3) nas funções de prestação de contas e um (1) auxiliar financeiro atuando na função de contas a pagar.

Dentre os princípios da UCS está a sustentabilidade econômica, ou seja, sustentar-se de modo que não tenha déficit financeiro e que seus excedentes sejam investidos na própria instituição.

Conforme Gitman e Zutter (2017), a área financeira de uma empresa é de suma importância para que ela possa tomar decisões importantes quanto à geração de fundos e a aplicação dos mesmos.

Além da responsabilidade pela obtenção de fontes de captação de recursos e a aplicação destes, a área financeira da empresa também está encarregada de planejar e controlar, conforme explica Megliorini e Vallim (2018).

Chiavenato (2014b), contextualiza a estrutura financeira, no âmbito organizacional, tendo como base a controladoria no sentido de controle orçamentário e auditoria, através da contabilidade e, de outro lado, com base também na Tesouraria, por meio das relações bancárias, contas a pagar e o caixa. Já a aplicações de recursos é de responsabilidade do diretor.

É possível observar em Bazzi (2016), possui o mesmo fundamento, ao que diz respeito à organização e estruturação, onde explica que as atividades do setor financeiro, por vezes, confundem-se com as atividades relacionadas a contabilidade.

Estes conceitos são claramente aplicados na a Universidade, pois a Diretoria Administrativa e Financeira está dividida em dois setores: gerência financeira e gerência de contabilidade, e ambas possuem suas próprias divisões quanto às funções.

Bazzi (2016) ainda descreve as atividades realizadas diretamente pela administração financeira das organizações, neste caso, de responsabilidades do diretor, são elas: análise e planejamento financeiro, decisões de investimento e financiamento, análise de desempenho e de todos os registros financeiros indicados nos demonstrativos contábeis e não menos importante, ter ciência fluxos passados para utilizá-los como forma de planejamento.

Sobre a função do gestor, que neste caso pode-se considerar o gerente financeiro, Bazzi (2016) define as seguintes funções: gestão da equipe, operacionalização e a responsabilidade pelas transações, atua diretamente na prestação de contas para a diretoria, acompanhamento do fluxo de caixa e faturamento, bem como, agir no planejamento, na captação e aplicação de recursos.

Vejamos a seguir, com detalhes, o sumário dos cargos relacionados ao financeiro da organização em questão:

Diretor:

- Responder pela área administrativa e financeira, em todos seus subsistemas na Instituição.
- Responder pela gestão da equipe, com foco em desenvolvimento, autonomia e valorização do capital intelectual.
- Elaborar e executar necessidades de investimentos, despesas e novos projetos.
- Responder e dirigir o fluxo financeiro da Instituição.
- Implementar o orçamento Institucional.
- Administrar os recursos humanos.
- Controlar o patrimônio, suprimentos, infraestrutura e logística.
- Coordenar serviços de contabilidade e controladoria.
- Elaborar e executar o planejamento das ações das áreas.

Gerente financeiro:

- Gerenciar e responder pela programação e gestão financeira da instituição, atuar como procurador financeiro, realizar negociações em instâncias superiores, tomar decisões referentes a contratos bancários, gerir equipe de trabalho e elaborar pareceres e projetos na área financeira.

Analista financeiro:

- Atender o público interno e externo, controlar os contratos de créditos educativos de alunos, sistemas de contas a receber, a pagar e tesouraria.

Assistente financeiro:

- Realizar rotinas de caixa e de cobrança de títulos ou cheques, receber documentos, efetuar lançamentos contábil em sistema informatizado, encaminhar e agendar pagamentos de fornecedores, emitir cheques, atender ao público prestando informações e solucionando eventuais problemas.
Este cargo, atualmente, não está preenchido.

Auxiliar financeiro:

- Atender o público interno e externo, organizar arquivos, realizar serviços externos bancários, auxiliar nos lançamentos de baixa nos sistemas de contas

a receber, a pagar e caixa, na coleta de assinaturas em cheques e documentos, receber e entregar malotes.

3.1.1 Sistema de gestão

Com os processos consolidados, a gestão do setor ocorre de forma tranquila, segundo o gerente. Há baixa rotatividade no setor e mesmo havendo pressões diárias com as atividades e cumprimento de prazos, todos os funcionários interagem de modo colaborativo, auxiliando uns aos outros sempre que necessário.

Com a finalidade de apoiar a gestão no controle e gerenciamento e para a tomada de decisão, o setor conta com diversos sistemas de gestão e controle, os quais são próprios e de terceiros.

A partir destas informações, podemos considerar que o modelo de liderança é a integradora, também chamada de participativa e democrática, pois todos contribuem no desenvolvimento das atividades para alcance dos objetivos.

Segundo Escorsin (2017), este modo de gestão é caracterizado pelo respeito e integração com o grupo, dando todo o suporte e apoio aos membros, bem como, valorizando-os e estimulando-os.

Como resultado dessas ações, os subordinados tendem a comprometer-se mais com as atividades, aumentando o rendimento, a confiança, o desenvolvimento de cada um e tornando o ambiente agradável.

3.1.2 Características genéricas

Há pouca inovação na execução das atividades, por serem simples e repetitivas. No entanto, entre os meses de fevereiro a dezembro de 2018, por influências externas, devido à obrigatoriedade de registro de boletos na rede bancária, exigido pela FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos, iniciou-se efetivamente o registro bancário dos boletos emitidos, pois até o momento, esta operação não era realizada.

Outra mudança ocorrida no setor, foi o novo modelo de fluxo das entradas. Anteriormente, o setor financeiro era responsável por este lançamento, e, atualmente, esta tarefa foi transferida para o setor de suprimentos, melhorando o fluxo de

informações entre ambos os setores. Desta forma, a gerência de suprimentos, efetiva as entradas no sistema referentes às compras e a solicitações de pagamento.

Conforme informação do gerente financeiro, a instituição está projetando implantar, ainda em 2019, o DDA - débito direto automático, para facilitar o controle e previsão dos compromissos.

3.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS DA ÁREA

Devido à dimensão da organização em questão, a partir deste capítulo, o presente trabalho será focado em um seguimento da Universidade: o UCS.Tec, que é o conjunto de cursos superiores de tecnologia da UCS.

Veremos a seguir, os aspectos específicos da área financeira, como a gestão de caixa, a gestão contábil e seus principais indicadores e como é feito o planejamento.

3.2.1 Gestão de caixa

O objetivo da gestão do caixa é manter a liquidez para as necessidades diárias da empresa, sendo de suma importância conservar um saldo mínimo para tais operações, não havendo excedentes parados em caixa pois para este tipo de recurso não há retorno operacional, conforme destacam Assaf Neto e Lima (2014).

Segundo Gitman e Zutter (2017), o fluxo de caixa é o elemento mais importante a ser avaliado tratando de tomadas de decisões, utilizado para medir suas necessidades a curto prazo.

Na organização, a gestão de caixa e capital de giro é realizada inicialmente com a elaboração do fluxo de caixa previsto, que consiste de orçamento prévio dos valores que poderão ingressar no caixa a partir da realização das matrículas e dos valores que deverão ser pagos no decorrer da realização dos serviços. A partir desta previsão, são planejadas ações a serem desencadeadas antecipadamente para equalizar as saídas de caixa às entradas de recursos.

Também conhecido como ciclo de caixa, o ciclo financeiro começa quando ocorre o pagamento dos fornecedores e termina quando recebe dos seus clientes, segundo Nascimento (2014), que explica também que é através do ciclo financeiro que é possível verificar se a empresa necessitará de capital de terceiros, como

financiamentos, para atender às suas necessidades. Na organização, o ciclo financeiro ocorre da mesma maneira: inicia com o pagamento aos fornecedores de insumos e serviços e finaliza com o recebimento das mensalidades recebidas.

O ciclo operacional inicia com a preparação da infraestrutura para a prestação dos serviços através da compra de insumos e serviços, bem como alocação dos recursos humanos para a prestação dos serviços oferecidos e finaliza com as matrículas realizadas pelos alunos.

Conforme Nascimento (2014), quanto maior o ciclo operacional, mais será a necessidade de capital de giro, pois ele abrange todas as etapas das operações realizadas pela empresa. O que diferencia o ciclo financeiro do ciclo operacional, é que o ciclo financeiro é a diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento.

O contas a receber ocorre mensalmente à medida em que os serviços vão sendo prestados e o recebimento das mensalidades se dá através de boleto bancário.

Na organização não é realizada a análise de risco de crédito, pois a concessão ao crédito é concedida automaticamente aos alunos que efetuam a matrícula. O gerente financeiro explica que, esta análise não é realizada por dois motivos:

1. Não há concentração de risco em um único cliente
2. A rematrícula não é autorizada nos casos de inadimplência.

O planejamento do contas a pagar é organizado a partir do envio das demandas de obrigações a pagar, pelos setores de suprimentos, recursos humanos, entre outros.

Na organização, o volume de estoques é controlado pelo histórico de consumo de períodos anteriores para evitar o desabastecimento.

Quanto aos excedentes, a estratégia é aplicá-los de forma que tenham liquidez no período em que há projeção de necessidade de recursos de acordo com o orçamento de fluxo de caixa.

O financiamento de curto prazo é buscado junto aos fornecedores e junto a bancos. Este processo envolve o orçamento do fluxo de caixa e detectadas necessidades de maiores prazos para pagamentos mantem-se contato com os fornecedores ou realizamos operação de financiamento junto a rede bancária.

3.2.2 Contabilidade, indicadores financeiros e análise de investimentos

A função da contabilidade é prover os dados da organização quanto ao seu patrimônio, baseando-se nas informações econômicas, financeiras e sociais, segundo Lima e Freitag (2014).

A gerência de contabilidade é um setor único, que contempla todas as unidades, estabelecimentos e mantidas da Fundação. Ela é composta pelo seu gerente, pelas funcionárias da contabilidade como um todo e pelo coordenador do setor de custos e orçamento.

Pelo fato desta organização ser uma fundação, ela não possui estrutura de capital próprio, e sim, patrimônio líquido, conforme informação disponibilizada pelo gerente do setor, afirmando o que Lima e Freitag (2014) explicam referente às contas específicas de empresas dessa natureza.

Cada unidade, estabelecimento e mantida, possui seu próprio orçamento, mas todos são centralizados na gerência de contabilidade. Estes orçamentos são organizados por centro de custo, mas todos centralizam-se em um único caixa.

Também conhecido como departamentalização, o sistema de centros de custos nada mais é do que a divisão por segmentos ou unidades dentro de uma empresa, com o intuito de auxiliar no controle de suas receitas e despesas. O UCS.Tec é controlado por centro de custo, desde as suas despesas de materiais até a locação de professores em cada curso.

Mensalmente são comparados indicadores do período atual em relação ao mesmo período do ano anterior, são eles:

- Resultado do mês e acumulado (receitas, despesas e resultados),
- Valores orçados e realizados,
- Fluxo de caixa e a demonstração de geração de caixa,
- Investimentos e imobilizados,
- Receitas acadêmicas por período,
- Capital circulante e líquido.

Há dois importantes indicadores, que são apresentados mensalmente ao Conselho Diretor: grau de endividamento financeiro e o EBITDA.

O EBITDA, também conhecido como LAJIDA, é um indicador financeiro que demonstra o total de receitas geradas através da sua atividade operacional, sem levar em conta as despesas operacionais e impostos, conforme conceitua Lunelli (2019).

Segundo Gitman e Zutter (2017), o índice de endividamento demonstra a porcentagem do ativo da empresa que está financiado por terceiros ou tomados em bancos. Portanto, quanto maior for este resultado, maior é o endividamento da organização.

3.2.3 Planejamento financeiro e orçamentário

Visando os objetivos da empresa, o planejamento financeiro e orçamentário tem o propósito de orientar, controlar e coordenar as ações para alcançá-los. Para tanto, leva-se em conta o planejamento de caixa e o planejamento de lucros, como destaca Machado (2015).

Além do planejamento de caixa, que envolve o orçamento de caixa, e planejamento de lucro, que envolve as demonstrações projetadas, Gitman e Zutter (2017) destacam que estes planejamentos podem ser, ainda, estratégicos (longo prazo) e operacionais (curto prazo).

Na organização, as necessidades futuras de caixa são organizadas a partir do fluxo de caixa orçado, as necessidades de investimentos pelo planejamento dos recursos necessários a criação ou ampliação dos serviços a serem prestados aos alunos.

O orçamento dos gastos é planejado pelo histórico do que foi realizado em período anterior com a projeção de correção dos valores pela inflação ou pela maior ou menor utilização de cada um dos tipos de gastos programados para a realização das atividades e pelo planejamento de gastos que precisam ser realizados em investimentos para a manutenção, qualificação e ampliação dos serviços ofertados.

3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Através do diagnóstico situacional, é possível identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa a partir do seu ambiente interno. Composto pelos recursos estratégicos, eles são compreendidos a partir das competências e capacidades que

podem desenvolvidas para melhorar o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes e clientes, conforme explica Martins, et al (2012).

Conforme Parecer nº 436/2001 do Conselho Nacional de Educação - CNE, os cursos de natureza tecnológica, na modalidade de ensino superior, foram nomeados como Tecnólogos pelo Decreto 2208/97, levando em conta que em 14/01/98 o então Ministro de Estado de Educação, cita que “educação profissional tecnológica, acessível aos egressos do ensino médio, integra-se à educação superior e regula-se pela legislação referente a esse nível de ensino”.

No teor da Lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional - LDBE, Art. 44 da Lei 9394/96, regulamenta:

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:
 I - Cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;
 I - Cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; (Redação dada pela Lei nº 11.632, de 2007).
 II - De graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

Nesse sentido, pela especificidade dos Cursos Superiores de Tecnologia UCs.Tec, objetivam a potencialização do ingresso dos alunos na Instituição em cursos voltados para a formação rápida e focada para o mercado de trabalho através da junção efetiva das teorias com as práticas.

Ainda no Parecer CNE nº 436/2001, contextualiza que as antigas Escolas Técnicas Federais, criadas pela Lei nº 3552, de 16/02/59 e pela Lei nº 8670, de 30/06/93, foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica, pela Lei nº 8948, de 08/12/94.

É possível considerar os seguintes pontos fortes e fracos do UCS.Tec:

Pontos fortes:

- Produto e marca própria para competir no mercado dos Cursos Superiores de Tecnologia.
- Processo de ingresso contínuo para os cursos Tecnológicos na UCS.
- Flexibilidade e integração curricular.
- Certificação intermediária durante o curso.
- Flexibilização do tempo de pagamento do curso.

- Professores com titulação e experiência no mercado.
- Pioneirismo da IES na implementação dessa modalidade de Ensino.

Pontos fracos:

- Currículos em atividade com modalidades de pagamento diferentes.
- Demora na definição de uma identidade própria para esse produto (ocorrido somente a partir de 2018).
- Estrutura administrativa segmentada.

4 DELINEAMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será introduzida a proposta de melhoria, após a contextualização do histórico da organização e apontamentos obtidos através do diagnóstico situacional elaborado.

4.1 ANÁLISE DA ÁREA DIAGNOSTICADA

Campos (2016), classifica o ambiente empresarial em ambiente externo e interno. O ambiente externo, também chamado de macroambiente, é o meio em que a empresa atua, como a sociedade e outras empresas, e o ambiente interno, também chamado de microambiente, refere-se aos elementos mais próximos e com maior influência na empresa, ou seja, seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Na área financeira, alguns pontos são essenciais para análise situacional da empresa em relação ao seu meio, são eles: lucratividade (competitividade), liquidez, endividamento, receitas (comparação de desempenho com a concorrência), custos e estratégias, sistemas gerenciais e seus indicadores, confiança nas demonstrações contábeis, políticas de concessão de crédito e de cobrança, passivo trabalhista (exigências legais e sindicais), capacidade de investimento (relacionada aos sócios), relacionamento entre as áreas da empresa além do sistema de informações financeiras e contábeis, conforme descreve Campos (2016).

Conforme Kotler e Armstrong (2015), há seis fatores principais que influenciam as empresas no macroambiente, são eles:

- Ambiente demográfico: Refere-se especialmente às pessoas e as suas tendências de mercado. Características educacionais, etárias e a diversidade da população, são índices importantes dentro deste ambiente.
- Ambiente econômico: Este ambiente está ligado à análise do poder de compra e o padrão de gastos dos consumidores.
- Ambiente natural: Refere-se aos recursos naturais do ambiente e suas mudanças, que afetam diretamente no marketing das empresas.
- Ambiente tecnológico: Este, atualmente, é o fator que mais influencia as empresas. As tecnologias disponibilizam grandes avanços e oportunidades no mercado.

- Ambiente político e social: Representa as leis, órgãos governamentais e os grupos deste ambiente que influenciam a sociedade. As políticas públicas são um conjunto de leis que regulamentam as atividades empresariais.
- Ambiente cultural: São os aspectos de valor, percepções, crenças e comportamento da sociedade. Estes são pontos importantes que são levados em conta na tomada de decisão.

Para o diagnóstico situacional é fundamental a construção de uma matriz SWOT, uma ferramenta muito utilizada para cruzar as informações dos principais elementos e fatores da empresa, a fim de elaborar uma análise e avaliá-la, segundo Campos (2016). Ela relaciona as forças e fraquezas ao ambiente interno e as ameaças e oportunidades ao ambiente externo, ambos, associados aos pontos fortes e fracos.

Quadro 1 - Matriz SWOT:

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES						
		Estrutura administrativa segmentada	Demora na definição de uma identidade própria para este produto a partir de 2018	Currículos em atividade com modalidades de pagamento diferentes	Pioneirismo da IES na implantação desta modalidade de ensino	Flexibilização no tempo de pagamento do curso	Processo de ingresso contínuo para os cursos UCS.Tec	Produto e marca própria para competir no mercado dos Cursos Superiores de Tecnologia	Certificação intermediária durante o curso	Flexibilidade e integração curricular	Professores com titulação e experiência no mercado
AMEAÇAS	Agressividade dos concorrentes	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Chegada de novas IES na região	SOB CONTROLE	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Cursos Superiores de Tecnologia EAD e híbridos	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Abertura de novas unidades de Institutos Federais	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
OPORTUNIDADES	Otimização de recursos administrativos e acadêmicos	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Criação de espaços ensino-aprendizagem	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Ampliação do portfólio de palestras, workshops/oficinas, seminários e cursos curtos	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Oferta dos Cursos em outros Campi a partir de 2019	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Dentro do contexto abordado em relação à inserção dos cursos tecnológicos e dos elementos identificados na matriz SWOT, é possível, delinear uma proposta de melhoria aplicável no segmento que necessita mudanças.

4.2 PLANEJAMENTO DO PROJETO DE MELHORIA

Conforme Perovano (2016), a pesquisa começa na identificação de um problema a ser examinado. Esse problema deve ser dividido em partes por se tratar, na maioria das vezes, de um contexto amplo.

A seguir, o desmembramento das informações do problema a ser desenvolvido no presente trabalho, para a construção de elementos que constituirão o projeto de melhoria.

4.2.1 Tema

O tema, ou objeto de investigação, segundo Tomaino et al. (2016), inicia a partir da escolha do assunto específico e delimitado a ser abordado, dentro da área do conhecimento do pesquisador. Além da escolha, é necessário apoiar-se na literatura para sustentar a elaboração do conteúdo.

O tema do presente trabalho é a análise do ciclo financeiro das formas de pagamento utilizadas para os cursos de tecnologia da Universidade de Caxias, UCS.Tec. Através do seu histórico, será possível analisar sua evolução quanto às formas de pagamento e possível melhoria nesse aspecto.

Este é um assunto atual e importante dentro da instituição, levando em conta a perspectiva dos alunos sobre a forma de pagamento e as necessidades da organização.

4.2.2 Problema

Conforme Barbosa e Zanardi (2015), a formulação do problema consiste na análise e definição da produção da pesquisa em relação ao problema identificado e inserindo a máxima veracidade nos dados coletados.

No caso da organização, o problema a ser objeto deste trabalho, são as formas diferentes de pagamento dentro dos currículos em atividade, conforme evidenciado anteriormente na matriz *SWOT*.

A partir disso, qual forma de pagamento é mais eficiente na geração de retorno financeiro para a Instituição?

4.2.3 Objetivo geral

Segundo Tomaino et al. (2016), o objetivo geral nada mais é do que a resposta da pergunta gerada na elaboração do problema e demonstra a finalidade da pesquisa.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar se a atual forma de pagamento dos cursos tecnológicos, UCS.Tec, trazem retorno financeiro para a instituição.

4.2.4 Objetivos específicos

Ainda em Tomaino et al. (2016), explica que os objetivos específicos são os estágios que serão necessários realizar para obter o objetivo da pesquisa. A partir disso, podemos identificar as seguintes etapas do presente trabalho:

- a) revisar a literatura dos assuntos pertinentes à realização do trabalho;
- b) comparar a literatura e a realidade da Instituição, no que se refere ao ciclo financeiro;
- c) elaborar uma proposta de melhoria para apresentar à Instituição;
- d) analisar resultados esperados.

4.2.5 Justificativa

A justificativa, de acordo com Perovano (2016), representa a importância da pesquisa, explicitando características próprias do objeto em estudo e o ambiente em que o mesmo se encontra, contextualizando a razão da sua existência.

a) Importância: Diante do período recessivo e de instabilidade econômica dos últimos 10 anos, a Instituição passou a ofertar os cursos superiores de tecnologia a preços mais acessíveis, contudo, com o pagamento sendo estendido após a formação. Este fato, diretamente relacionado à condição de pagamento, levará ao objetivo do presente trabalho, cujo seus resultados, serão de grande relevância para o gerenciamento financeiro da organização, incluindo, a melhor visibilidade do ciclo financeiro.

b) Viabilidade: Devido ao acesso às informações gerenciais da Instituição, bem como todo o referencial literário necessário disponível, o desenvolvimento da pesquisa é viável, sem haver impeditivos.

c) Oportunidade: Conforme mencionado anteriormente, devido às necessidades de mercado em relação à economia, a UCS, além de implantar o processo seletivo contínuo, também realizou algumas alterações na condição de pagamento dos cursos tecnológicos.

Atualmente, após a formação, o aluno continua efetuando o pagamento da mensalidade. Estes fatores são importantes para avaliação gerencial da organização, quanto ao seu ciclo financeiro e para tomada de decisões frente ao mercado.

A sustentabilidade econômica é uma das diretrizes da Instituição, e a questão referente às entradas, ou seja, pagamento dos alunos, é muito importante para o planejamento e ações necessárias para a melhor realização do mesmo.

O trabalho em desenvolvimento, espera alcançar resultados para a melhoria neste aspecto e possível aplicação após a conclusão.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo será exposto o referencial teórico, de acordo com a literatura pertinente aos assuntos-chave para a elaboração da proposta de melhoria de acordo com o tema e problema encontrados anteriormente.

5.1 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira tem objetivo de administrar com eficiência as finanças das empresas, com o apoio de um sistema de informações completo de dados, é possível organizar as entradas, saídas e disponibilidades de forma com que o ciclo financeiro seja adequado à realidade da organização, conforme explicam Westarb e Endrich (2013).

Para Gitman (2017) o papel da pessoa responsável pela administração financeira é, além de desenvolver as atividades pertinentes à área, desenvolver orçamento ou planejamento, análise da concessão de crédito, avaliar grandes propostas que forem submetidas à aprovação do setor financeiro e administrar a captação de fundos.

Luz (2015) explica que a função da área financeira é baseada na obtenção e aplicação de recursos bem como todo o planejamento e controle financeiro da empresa.

5.2 FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA

Ainda em Westarb e Endrich (2013), é possível verificar que existem 3 (três) ferramentas principais utilizadas para a gestão financeira das empresas:

- a) demonstrações contábeis.
- b) relatórios de dados financeiros.
- c) Informação do serviço de proteção ao crédito.

As ferramentas utilizadas para a observação da área financeira de uma empresa, inclui a análise dos balanços e indicadores financeiros, através da contabilidade, a verificação da estrutura de custos da empresa, análise mercadológica, de equilíbrio e de capital de giro. Todos esses aspectos são

importantes na construção de um diagnóstico completo dessa área, conforme afirma Souza (2016).

Através de dados das demonstrações contábeis (balanço patrimonial e demonstração do resultado de exercício), é possível analisar a lucratividade, como um índice de análise econômica, conforme explica Machado (2015).

5.3 CUSTOS

Megliorini (2012b) explica que a contabilidade dos custos de uma empresa começa com a identificação das principais classificações das contas. São elas:

- a) Gastos: referem-se às aquisições de insumos consumidos pelo ambiente de fábrica ou prestação de serviço, setor administrativo e comercial.
- b) Custos: refere-se a uma parte dos gastos para utilização na fabricação, aquisições para revenda em caso de empresa comercial ou para a realização de serviços em prestadoras.
- c) Despesas: caracteriza-se pela parcela dos gastos utilizados somente para a administração e/ou vendas da empresa.
- d) Investimentos: é uma conta do ativo, de aquisições que podem tanto serem revendidas como estocadas, bens imobilizados ou aquisição de ações.

Empresas sem fins lucrativos, enquadram-se no setor de serviços, que pode ser identificado através de um produto ou não. Lima (2014) ainda explica que, o que diferencia uma empresa prestadora de serviços das empresas industriais e comerciais é que a primeira não possui estoque.

Para as empresas prestadoras de serviços, como a Instituição objeto deste trabalho, há gastos para mantê-la em funcionamento, assim como para as empresas industriais e comerciais, segundo Megliorini (2012b). Seus custos referem-se aos gastos para a prestação de serviço e suas despesas para a manter a administração da empresa e geração de receita.

5.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização dos custos é a alocação de cada custo indireto no seu respectivo seguimento. Segundo Megliorini (2012), com o intuito de gerenciar, planejar e acompanhar, esta prática é simples e importante, pois mostra com clareza o valor e a importância de cada custo referente a um produto ou serviço.

Na organização em estudo esse sistema é chamado de centro de custo, no qual são feitos os controles e os lançamentos devidos em cada unidade que compõe a instituição. Dessa forma, é possível identificar e analisar cada movimentação em determinado serviço, sejam eles dos cursos ou dos setores da instituição.

Izidoro (2016), cita a importância dessa metodologia na avaliação da lucratividade individual de produtos e identifica algumas características, como por exemplo:

- a) Os custos alocados através desse método, não se limitam apenas aos custos indiretos, pois a depreciação dos equipamentos de produção, são custos diretos e podem ser lançados no centro de custo.
- b) Os mesmos custos indiretos para a fabricação de determinado produto, correspondem diretamente aos custos diretos do departamento no qual a máquina utilizada para a produção está alocada.

Ainda em Izidoro (2016), é possível verificar que há algumas etapas a serem cumpridas para que os custos sejam alocados de maneira fiel, são elas:

- 1) Classificar os gastos, identificando custos e despesas.
- 2) Tomar os custos diretos aos produtos.
- 3) Realizar a identificação dos custos indiretos que serão alocados correspondentemente aos departamentos da empresa.
- 4) Fazer a distribuição proporcional dos custos comuns entre os departamentos.
- 5) Realizar a separação dos custos de acordo com uma ordem previamente estabelecida, dos custos de serviços para os custos de produção bem como dos produtos fabricados.

Os centros de custos podem ser classificados de duas formas, conforme Santos (2013). Podem ser centros comuns, quando não são diretamente relacionados à produção da empresa e tem o intuito de agrupar os centros comuns para realizar as análises conforme a organização da empresa. Já os centros auxiliares, computam a execução dos serviços, facilitando a prestação de serviços e as operações realizadas.

5.5 PRECIFICAÇÃO

Para formar o preço de venda de um produto ou serviço, é necessário que haja conhecimento de técnicas e a identificação das variáveis do mercado, segundo Westarb et al. (2012). As etapas são as seguintes:

- a) Conhecimento amplo do produto ou serviço a ser ofertado, como o público-alvo, características, entre outras.
- b) Reconhecer quais são as variáveis que podem influenciar na análise para a construção da precificação, pois conseqüentemente, poderá gerar dificuldades e não obter sucesso com seu produto ou serviço. Estas variáveis abrangem a área econômica, de custos, mercadológica, societárias e tributárias.
- c) Após identificar as variáveis na etapa anterior, é necessário analisá-las.
- d) Construir a precificação é a última etapa, a qual torna-se consequência de todas as outras etapas anteriores.

Uma característica muito importante no momento da classificação da empresa para obter a formação de preço adequada, é que, prestadores de serviços, sendo empresas que não possuem fins lucrativos, como a instituição em estudo, possui as características abaixo, de acordo com Lima (2014):

- a) Intangibilidade.
- b) Perecibilidade: não há possibilidade de estocagem devido a produção e consumo do serviço ao mesmo tempo.
- c) Variabilidade: percebida na dificuldade de manutenção dos níveis da qualidade.

5.6 MÉTODOS DE CUSTEIO

O método de custeamento define quais são os gastos que devem ser incluídos no momento do cálculo do custo dos produtos e serviços, para isso, deve-se levar em conta, de acordo com Roza (2018):

- a) Gastos (custos e despesas).
- b) Custos enquanto o produto ou serviço estão em estoque.
- c) Definir a metodologia de cálculo e apuração dos custos unitários, seja de produto ou serviço.

Quadro 2 – Métodos de Custeamento:

Métodos de Custeamento						
Gastos totais - Diretos e Indiretos						
Tipos de gastos	Método de custeio					
Matéria prima, materiais diretos e embalagens	Teoria das restrições	Custeio Direto Variável	Custeio por absorção	Custeio ABC	Custeio Integral	RKW
Despesas variáveis (ex: comissões)						
Mão de obra direta						
Mão de obra indireta						
Despesas gerais industriais						
Depreciação						
Mão de obra administrativa / comercial						
Despesas administrativas / comerciais						
Despesas financeiras						

Fonte: Roza (2018).

O método de custeio ABC relaciona os custos indiretos às respectivas atividades, para tanto, é necessário identificar cada uma delas, para após, apropriar o custo indireto ao seu departamento ou seguimento correspondente, de acordo com Megliorini (2012).

Já o método de custeio direto, não considera os custos fixos, e sim, os custos decorrentes da produção ou prestação de serviço. Megliorini (2012) ainda considera que, esse tipo de custeamento pode prejudicar na tomada de decisões, pela absorção dos custos fixos.

5.7 ÍNDICES DE ATIVIDADE

Para compreender as atividades das empresas, seus prazos em termos de pagamentos e recebimentos, Machado (2015) explica que é necessário entender o funcionamento do ciclo operacional e ciclo financeiro:

- a) Ciclo operacional: refere-se ao tempo entre a compra da matéria prima e o recebimento da venda, ou seja, investimento em ativos. Para Bazzi (2016), o ciclo operacional demonstra o período total entre o recebimento da matéria prima até o recebimento da prestação do serviço.
- b) Ciclo financeiro: período entre o pagamento dos fornecedores e recebimento da prestação do serviço. Também chamado de ciclo de caixa,

pois é o momento em que a empresa necessita de financiamento, ou seja, os recursos necessários.

- c) Ciclo econômico: indica o período entre a entrada das compras e as vendas respectivas, conforme Bazzi (2016).

A figura 4, demonstra graficamente como funcionam os ciclos:

Figura 4 – Ciclos:



Fonte: Cidade (2017).

Ainda em Machado (2015), é exposto demais índices de grande importância na análise da atividade das empresas:

- Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV): é o tempo em que a empresa está financiando o cliente, pois corresponde, em dias, a média em que a empresa recebe pelos serviços, portanto, quanto menor este resultado, melhor para a empresa.
- Prazo médio de renovação de estoque (PMRE): seu resultado em dias, mostra a média de reposição dos itens em estoque que são vendidos. Quanto menor for o resultado, melhor.

Para a empresa em questão, esse índice não é aplicado pois não há mercadoria em estoque, levando em conta que a organização presta serviços.

- Prazo médio de pagamento de compras (PMPC): representa o tempo, em dias, que a empresa paga seus fornecedores, ou seja, quanto maior for este índice, melhor para a empresa.
- Ponto de equilíbrio (PE): este índice revela qual o ponto em que os pagamentos e recebimentos ficam nulos ou menor que 1 (um), em dias.

Existem fórmulas para calcular cada um dos índices citados acima, de acordo com Bazzi (2016):

- Ciclo operacional: $CO = PMRE + PMRV$

$CO = (360 \times (\text{estoque} / \text{custo do produto vendido})) + (360 \times (\text{duplicatas a receber} / \text{receita operacional líquida}))$

- Ciclo financeiro: $CF = PMRE + PMRV - PMPC$
- Ciclo econômico: $CE = PMRE$

Sendo:

- $PMRV = 360 \times (\text{duplicatas a receber} / \text{receita operacional líquida})$
- $PMRE = 360 \times (\text{estoque} / \text{custo do produto vendido})$
- $PMPC = 360 \times (\text{fornecedores} / \text{compras})$

5.8 METODOLOGIA 5W2H

O método 5W2H consiste na elaboração de respostas para 5 (cinco) perguntas, cujas questões, auxiliam no planejamento. Para tanto, é importante que haja o máximo de clareza na resposta das questões, para que o mapeamento das ações seja definido fielmente com a real necessidade da empresa, conforme Daychoum (2018).

As questões que dão nome ao método 5W2H, são: *What* (o que/qual), *Who* (quem), *Why* (por que), *Where* (onde), *When* (quando), *How* (como) e *How much/many* (quantos/quanto).

Para Moraes (2018), essa técnica é importante para a elaboração das estratégias de qualquer planejamento, pois mostra com clareza como as ações serão postas em práticas, com detalhes. São definidos os seguintes aspectos:

- *What*: o que deve ser feito de acordo com a necessidade.
- *Why*: por que será feita determinada ação ou proposta.
- *Where*: onde será realizada tal ação.
- *When*: refere-se ao momento em que será posto em prática, quando.
- *Who*: por quem será feito, quem será o responsável.
- *How*: como será feito, definição da estratégia.
- *How much*: quanto custará a ação planejada.

Em seu site oficial, o SEBRAE (2017) expõe o conceito de 5W2H, explicando que se trata de um *check-list* de tarefas que devem ser realizadas com a máxima eficiência e transparência. São como diretrizes a serem seguidas na execução de uma atividade de planejamento, e além disso, pode trazer economia de tempo e recursos das empresas.

Quadro 3 – modelo 5W2H:

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: *site* oficial Sebrae (2017).

A elaboração do planejamento através da metodologia 5W2H faz com que a proposta a ser tratada seja explanada de forma mais clara e simplificada para o entendimento.

6 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente capítulo contextualiza as metodologias de pesquisa existentes conforme literatura, apresentando a metodologia a ser seguida para o desenvolvimento da pesquisa, até alcançar seu objetivo.

6.1 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

As metodologias de pesquisa foram criadas para delinear os procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento da pesquisa, o que inclui as técnicas e ferramentas, mas não substitui a capacidade própria do pesquisador, segundo Mascarenhas (2012).

Ainda em Mascarenhas (2012), existem 5 (cinco) métodos diferentes de pesquisa, são eles: segundo as bases lógicas da investigação, segundo a abordagem do problema, segundo o objetivo geral, segundo o propósito da pesquisa e segundo o procedimento técnico.

O método segundo a abordagem do problema é dividido em pesquisa quantitativa e qualitativa, conforme Mascarenhas (2012), e, partir disso, podemos definir que o presente trabalho será baseado na pesquisa qualitativa, pois suas principais características são:

- Os dados são levantados e avaliados simultaneamente.
- Os estudos são voltados para a compreensão do objeto.
- É considerada fundamental a intervenção do pesquisador durante o desenvolvimento da pesquisa.

O objetivo geral pode ser exploratório ou descritivo, de acordo com Mascarenhas (2012). A pesquisa descritiva é elaborada a partir da aplicação de questionário e análise dos instrumentos, bem como da identificação da relação entre ambos os dados. Já a pesquisa exploratória, aproxima o pesquisador do problema abordado, para depois, fazer o levantamento das hipóteses em relação a ele.

Figueiredo (2008) explica que, normalmente, a pesquisa exploratória torna o pesquisador mais familiarizado com o problema através da interação com pessoas que trabalham diretamente com o determinado problema, além do referencial bibliográfico que estrutura o assunto.

Além desses dois modelos de objetivo geral, também existe a pesquisa explicativa, que se refere a compreensão entre causas e efeitos de determinado objeto e a intenção do pesquisador é entender as causas e as variáveis que causam efeitos sobre a abordagem escolhida, conforme Diana (2017).

Quanto aos propósitos de pesquisa, de acordo com Mascarenhas (2012), há 05 (cinco) tipos que podem caracterizar a pesquisa, são eles:

- a) Pesquisa aplicada: utilizada no estudo de um problema a fim de solucioná-lo dentro de seu ambiente.
- b) Avaliação de resultados: geralmente refere-se à comparação dentro dos critérios escolhidos para avaliação.
- c) Proposição de planos: possui o intuito de resolver problemas de uma empresa e fazer o planejamento a partir disso.
- d) Avaliação formativa: aprimorar determinado procedimento ou sistema a partir de um diagnóstico além do domínio do pesquisador em relação ao problema.
- e) Pesquisa-diagnóstico: com a utilização de técnicas e instrumentos de análise, é possível diagnosticar a situação da empresa para, posteriormente, auxiliar no processo de melhoria da organização.

O procedimento técnico também é um meio de classificar as pesquisas, pois trata-se da forma com que será feito o planejamento da obtenção e análise dos dados. Mascarenhas (2012), os explica que as fontes de dados estão divididas em dois grupos, e cada um deles, possui subgrupos:

Papel:

- a) Pesquisa bibliográfica: é utilizado somente textos científicos, ou seja, meios bibliográficos para abordar o objeto de pesquisa, como livros, artigos e etc.
- b) Pesquisa documental: essa técnica utiliza, além da base bibliográfica, informações de fontes não necessariamente científicas.

Pessoas:

- a) Pesquisa *ex-post-facto*: pesquisa realizada posterior à ocorrência de um fato.
- b) Pesquisa de levantamento: utilizada em pesquisas quantitativas, essa técnica busca fazer o levantamento de informações diretamente com as pessoas que compõem o objeto de pesquisa.

- c) Estudo de caso: utiliza-se de muitos detalhes, amostragem reduzida e vasto conhecimento do pesquisador para a elaboração.
- d) Pesquisa-ação: tem o objetivo de solucionar um problema através de dados concretos e participação ativa do pesquisador no ambiente.
- e) Pesquisa participante: essa técnica expõe com clareza a diferença entre óticas diferentes.

Existem também técnicas de pesquisa, que Mascarenhas (2012) também chama de procedimentos concretos. Essas técnicas têm o objetivo de formular perguntas de pesquisa, analisar dados a fim de testar hipóteses, generalizar conclusões, entre outros. Existem 05 (cinco) técnicas:

- a) Observação: quanto aos meios utilizados (assistemática ou sistemática), participação do observador, número de observações (individual ou equipe) e lugar onde é realizada a pesquisa (de campo ou laboratorial).
- b) Amostragem: porção da população a ser estudada no ambiente referido ao objeto de pesquisa.
- c) Descrição: essa técnica descreve todas as etapas que o pesquisador passou para concluir sua pesquisa.
- d) Comparação: possui o objetivo de comparar dados com características gerais para compreender as semelhanças e diferenças entre elementos.
- e) Análise e síntese: técnica utilizada para compreensão de fatos concretos do objeto da pesquisa, que pode ser objeto material ou objeto não material. Há também a classificação entre análise racional e síntese racional.

Após suporte teórico referente a metodologia da pesquisa, será exposto no quadro abaixo, as características correspondentes à presente pesquisa:

Quadro 4 – metodologia de pesquisa:

Abordagem do problema	Objetivo geral	Propósito	Procedimento técnico	Técnicas de pesquisa	Análise
Qualitativa	Exploratório	Pesquisa-diagnóstico	Documental; Estudo de caso	Análise e síntese	Comparativa a partir do referencial teórico

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A partir dos conceitos apresentados e a escolha da metodologia mais adequada, apontada no quadro 4, a pesquisa seguirá seu desenvolvimento para a proposta de melhoria.

7 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA

O capítulo a seguir demonstrará de forma detalhada o desenvolvimento da proposta de melhoria, através de dados obtidos da instituição comparados à literatura revisada anteriormente para atingir o objetivo desejado do presente trabalho.

7.1 RESGATE DO PROBLEMA E OBJETIVOS

Como foi visto anteriormente, o problema objeto deste trabalho, são as formas diferentes de pagamento dentro dos currículos em atividade.

A partir disso, iremos verificar qual forma de pagamento é mais eficiente na geração de retorno financeiro para a Instituição, através da investigação da atual forma de pagamento dos cursos tecnológicos, UCS.Tec, comparada com as formas de pagamento aplicadas anteriormente.

Com isto levantou-se como objetivos específicos a revisão da literatura dos assuntos pertinentes ao desenvolvimento do trabalho, respondidos no capítulo 5. Também a comparação entre a literatura e a realidade da instituição referente ao ciclo financeiro através de pesquisa bibliográfica e acesso às informações gerenciais da organização, elaboração de uma proposta de melhoria para apresentar à instituição, e por fim, analisar os resultados esperados.

7.2 DETALHAMENTO DO PROBLEMA E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Na matriz *SWOT*, o ponto crítico atual da instituição são os currículos em atividade com formas de pagamento diferentes, relacionados com ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Estes currículos, requerem uma atenção especial, para que se adequem ao mercado e satisfaçam as necessidades dos alunos em relação a esta obrigação com a Instituição.

A questão da quantidade de currículos em atividade é importante para que possa ser visto a abrangência dessa situação, como mostra a tabela 1:

Tabela 1 - tabela de cursos tecnológicos ativos 2019.

TIPO	CURSO	CURRICULO	DESCRICAÇÃO	ATIVO	DATA_CRIACAO
Tecnólogo	GRA000126	H	Automatização Industrial	S	
Tecnólogo	GRA000128	F	Polímeros	S	20/02/2003
Tecnólogo	GRA000128	G	Polímeros	S	
Tecnólogo	GRA000128	H	Polímeros	S	29/10/2010
Tecnólogo	GRA000146	F	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	S	01/01/2013
Tecnólogo	GRA000159	H	Automação Industrial	S	29/09/2009
Tecnólogo	GRA000163	F	Gestão da Qualidade	S	10/05/2011
Tecnólogo	GRA000256	G	Design de Moda	S	14/05/2009
Tecnólogo	GRA000256	H	Design de Moda	S	30/06/2014
Tecnólogo	GRA000258	G	Secretariado	S	29/09/2009
Tecnólogo	GRA000264	F	Fotografia	S	
Tecnólogo	GRA000272	F	Fotografia	S	24/04/2013
Tecnólogo	GRA000274	F	Design de Interiores	S	06/12/2013
Tecnólogo	GRA000283	F	Fotografia	S	02/01/2017
Tecnólogo	GRA000364	F	Marketing	S	
Tecnólogo	GRA000365	F	Processos Gerenciais	S	
Tecnólogo	GRA000366	F	Gestão de Recursos Humanos	S	
Tecnólogo	GRA000367	F	Gestão Comercial	S	
Tecnólogo	GRA000368	F	Gestão Financeira	S	
Tecnólogo	GRA000369	F	Eventos	S	29/10/2010
Tecnólogo	GRA000374	F	Gestão de Recursos Humanos	S	
Tecnólogo	GRA000375	F	Negócios Imobiliários	S	29/10/2010
Tecnólogo	GRA000377	F	Processos Gerenciais	S	
Tecnólogo	GRA000382	F	Gastronomia	S	10/10/2011
Tecnólogo	GRA000436	F	Radiologia	S	10/10/2011
Tecnólogo	GRA000438	F	Estética e Cosmética	S	02/01/2014
Tecnólogo	GRA000439	F	Dança	S	14/03/2014
Tecnólogo	GRA003318	F	Hotelaria	S	19/10/2016
Tecnólogo	GRA003364	F	Marketing	S	
Tecnólogo	GRA003365	F	Processos Gerenciais	S	16/12/2015
Tecnólogo	GRA003366	F	Gestão de Recursos Humanos	S	
Tecnólogo	GRA003367	F	Gestão Comercial	S	
Tecnólogo	GRA003368	F	Gestão Financeira	S	16/12/2015
Tecnólogo	GRA003369	F	Eventos	S	19/10/2016
Tecnólogo	GRA003382	F	Gastronomia	S	20/10/2016
Tecnólogo	GRA003386	F	Gestão de Turismo	S	30/09/2016
Tecnólogo	GRA003387	F	Gastronomia	S	30/09/2016
Tecnólogo	GRA003436	F	Radiologia	S	
Tecnólogo	GRA003437	F	Tecnologia em Agroindústria	S	30/09/2016
Tecnólogo	GRA003438	F	Estética e Cosmética	S	20/10/2016
Tecnólogo	GRA003444	F	Estética e Cosmética	S	20/10/2016
Tecnólogo	GRA013146	R	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	S	01/11/2018
Tecnólogo	GRA013173	R	Jogos Digitais	S	22/10/2018
Tecnólogo	GRA033163	R	Gestão da Qualidade	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033164	R	Gestão da Qualidade	S	27/10/2017
Tecnólogo	GRA033264	R	Fotografia	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033285	R	Produção Audiovisual - Cinema	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033301	R	Gestão Financeira	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033302	R	Gestão de Recursos Humanos	S	
Tecnólogo	GRA033304	R	Gestão Comercial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033305	R	Gestão de Recursos Humanos	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033306	R	Marketing	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033307	R	Gestão da Qualidade	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033308	R	Processos Gerenciais	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033309	R	Gestão Comercial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033310	R	Gestão da Produção Industrial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033311	R	Gestão da Produção Industrial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033312	R	Gestão de Recursos Humanos	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033313	R	Gestão Financeira	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033314	R	Marketing	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033315	R	Processos Gerenciais	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033316	R	Gestão Comercial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033317	R	Gestão da Qualidade	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033318	R	Hotelaria	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033319	R	Gestão de Recursos Humanos	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033320	R	Marketing	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033322	R	Gestão Comercial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033336	R	Marketing	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033364	R	Marketing	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033365	R	Processos Gerenciais	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033366	R	Gestão de Recursos Humanos	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033367	R	Gestão Comercial	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033368	R	Gestão Financeira	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033369	R	Eventos	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033370	R	Marketing	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033371	R	Gestão Financeira	S	
Tecnólogo	GRA033372	R	Gestão de Recursos Humanos	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033374	R	Gestão de Recursos Humanos	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033380	R	Gestão Comercial	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033382	R	Gastronomia	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033383	R	Gestão do Agronegócio	S	
Tecnólogo	GRA033387	R	Gastronomia	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA033388	R	Gestão de Produção Industrial	S	11/10/2018
Tecnólogo	GRA033389	R	Gestão de Produção Industrial	S	
Tecnólogo	GRA043436	R	Radiologia	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA043438	R	Estética e Cosmética	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA043444	R	Estética e Cosmética	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA043445	R	Sistemas Biomédicos	S	20/10/2017
Tecnólogo	GRA053274	R	Design de Interiores	S	20/10/2017
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000900	AC	Gestão de Recursos Humanos	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000900	RC	Gestão de Recursos Humanos	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000901	AC	Tecnologia em Marketing	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000901	RC	Tecnologia em Marketing	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000902	AV	Processos Gerenciais	S	
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000904	AC	Gestão Comercial	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000904	RC	Gestão Comercial	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000906	AC	Gestão Financeira	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000906	RC	Gestão Financeira	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000925	RC	Gestão da Produção Industrial	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000926	RC	Gestão do Agronegócio	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000927	RC	Logística	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000928	RC	Gestão Pública	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000932	RC	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000933	RC	Redes de Computadores	S	18/12/2018
Tecnólogo/Educação a Distância	GRA000934	RC	Processos Gerenciais	S	18/12/2018

Fonte: Setor de Divisão de Registro Acadêmico (2019)

Através dos dados expostos no referido quadro, é possível identificar que há 4 (quarto) execuções curriculares atualmente (H, F, G e R), para os cursos tecnológicos, dentro do contexto das diversas formas de pagamento.

Com a criação dos cursos tecnológicos na Instituição, ocorreram alterações na condição de pagamento dos mesmos, deste então, como mostra o quadro evolutivo abaixo:

Quadro 5 – Quadro evolutivo: implantação e mudanças:

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento	Metodologia de custeamento	Formação do preço de venda
Início dos Cursos de Tecnologia (2016)	por disciplinas	vinculada à execução curricular	6 parcelas $\frac{\text{valor total disciplinas}}{\text{n}^\circ \text{ meses do semestre}}$	ABC	CDV + MC
Reformulação curricular (2016)	por disciplinas	desvinculada à execução curricular financiamento UCS.Tec: alongamento em mais um ou dois semestres	de 30 a 42 parcelas $\frac{\text{total disciplinas} \times 1.0526}{\text{n}^\circ \text{ parcelas}}$	ABC	
Reformulação curricular (2018)	por módulo de disciplinas semestre fechado	vinculada à execução curricular	6 parcelas mensalidade fixa independente n ^o disciplinas	ABC	CDV + MC + pesquisa mercadológica
Reformulação curricular (2018 - atual)	por dia de aula (3, 4 ou 5 dias)	desvinculada à execução curricular aluno paga o total do curso de forma diluída	$\text{total curso} = \text{n}^\circ \text{ parcelas}$ valor correspondente ao n ^o dias-aula	CDV + COI	

Fonte: Setores de Divisão de Registro Acadêmico, Custos e Orçamentos e Gerência Financeira (2019).

Considerações:

- Custos diretos variáveis (CDV) = valor hora professor + coordenação + orientação (TCC).
- Margem de contribuição (MC) = 15% COI (custo operacional indireto) + 10% reserva técnica + 10% lucro, todos incidentes sobre o valor do custo direto total.

O que é possível verificar com as informações do quadro 5, é que até a reformulação curricular ocorrida no ano de 2018, haviam mais custos embutidos na formação do preço e na reformulação atual, foram considerados apenas o custo direto variável, que se refere ao valor/hora dos professores somado ao custo operacional indireto.

Outro aspecto importante, incluído na formação do preço, além dos custos somados à margem de contribuição estipulada, é a pesquisa mercadológica, para que, em uma visão macroeconômica, o preço seja atrativamente perceptível aos clientes e comparado com os concorrentes. Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de melhorar o posicionamento do produto UCS.Tec no mercado.

Premissas para análise:

- Ciclo financeiro nulo = não financia os alunos.
- Ciclo financeiro maior que 0 = indica o período em que a instituição financia o aluno.
- Prazo médio de pagamento = quanto maior, melhor.
- Prazo médio de recebimento = quanto menor, melhor.

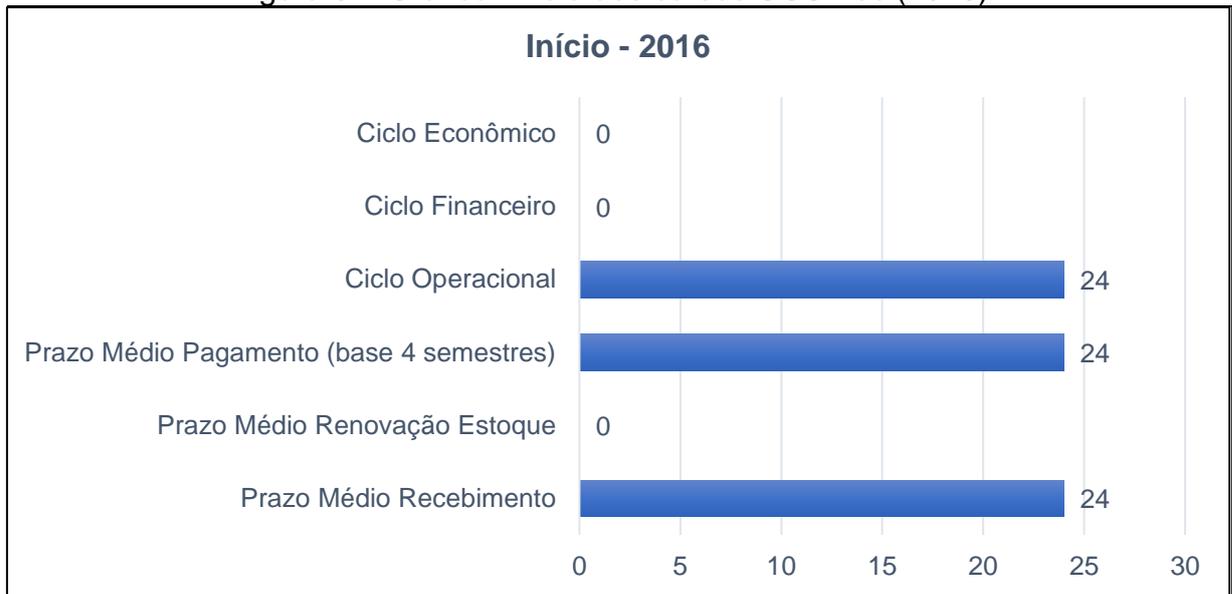
Levando em conta os índices mais relevantes para esta análise: ciclo financeiro, prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento das 4 (quatro) reformulações curriculares, pode-se fazer as seguintes análises:

Quadro 6 – Início dos cursos UCS.Tec (2016):

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento														
Início dos Cursos de Tecnologia (2016)	por disciplinas	vinculada à execução curricular	6 parcelas														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Índice de atividade</th> <th>Resultado em meses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prazo Médio Recebimento</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Prazo Médio Renovação Estoque</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Operacional</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Financeiro</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Econômico</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Índice de atividade	Resultado em meses	Prazo Médio Recebimento	24	Prazo Médio Renovação Estoque	0	Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)	24	Ciclo Operacional	24	Ciclo Financeiro	0	Ciclo Econômico	0		
Índice de atividade	Resultado em meses																
Prazo Médio Recebimento	24																
Prazo Médio Renovação Estoque	0																
Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)	24																
Ciclo Operacional	24																
Ciclo Financeiro	0																
Ciclo Econômico	0																

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Figura 5 – Gráfico: início dos cursos UCS.Tec (2016):



Fonte: elaborado pela autora (2019).

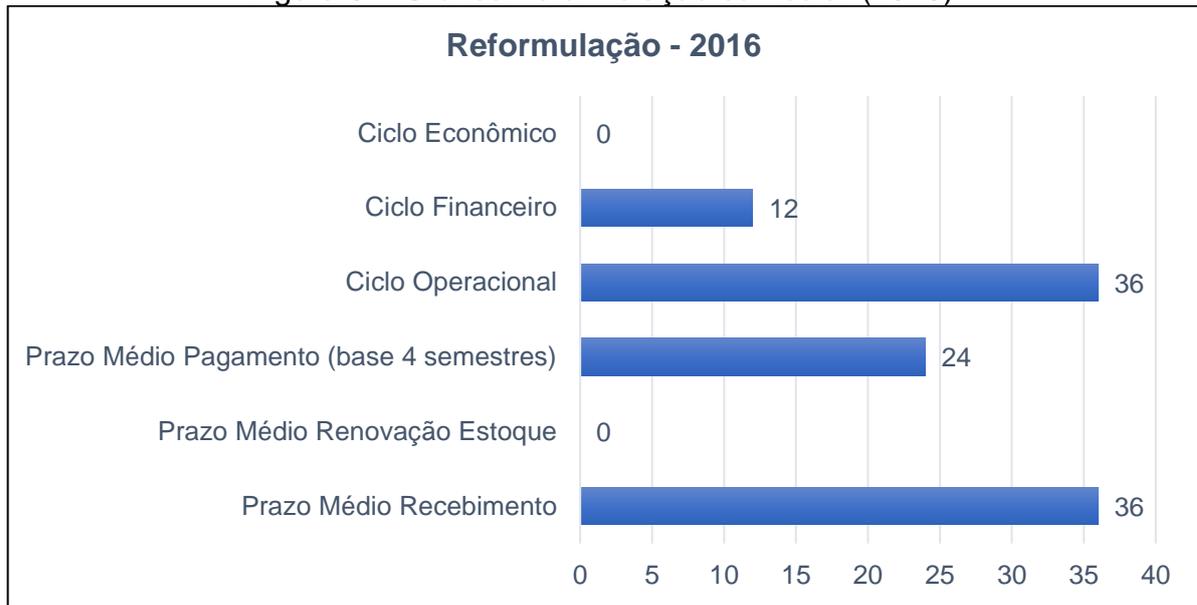
- Ciclo financeiro é nulo, pois o prazo de pagamento de fornecedores é igual ao prazo de recebimento, ou seja, não há período em que a instituição financia o aluno.
- Modelo interessante para os alunos pelo fato de pagar pela execução, porém, não muito atrativo em relação ao mercado.

Quadro 7 - Reformulação curricular (2016):

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento
Reformulação curricular 2016	por disciplinas	desvinculada à execução curricular	de 30 a 42 parcelas: <u>valor total x 1,0526</u> nº parcelas
		financiamento UCS.Tec: alongamento em mais um ou dois semestres	
Média nº de parcelas			36
Índice de atividade		Resultado em meses	
Prazo Médio Recebimento		36	
Prazo Médio Renovação Estoque		0	
Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)		24	
Ciclo Operacional		36	
Ciclo Financeiro		12	
Ciclo Econômico		0	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Figura 6 – Gráfico: reformulação curricular (2016):



Fonte: elaborado pela autora (2019).

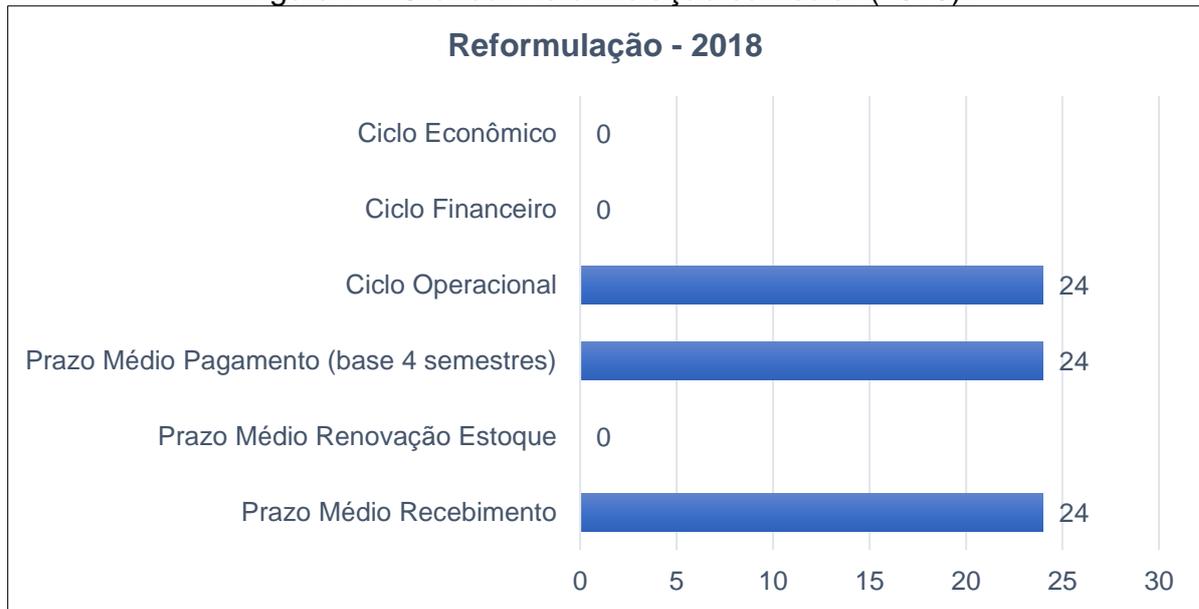
- A instituição financia o aluno na média de 12 meses, ou seja, o prazo médio de recebimento é maior que o prazo médio de pagamento de fornecedores, o que causa um desequilíbrio no ciclo financeiro.
- Outra questão negativa é a possibilidade de inadimplência no período pós-conclusão de curso, pois a instituição não utiliza políticas de análise de crédito.

Quadro 8 - Reformulação curricular (2018):

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento														
Reformulação curricular 2018	por módulo de disciplinas	vinculada à execução curricular	6 parcelas mensalidade fixa independente nº disciplinas														
	semestre fechado																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Índice de atividade</th> <th>Resultado em meses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prazo Médio Recebimento</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Prazo Médio Renovação Estoque</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Operacional</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Financeiro</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Ciclo Econômico</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Índice de atividade	Resultado em meses	Prazo Médio Recebimento	24	Prazo Médio Renovação Estoque	0	Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)	24	Ciclo Operacional	24	Ciclo Financeiro	0	Ciclo Econômico	0		
Índice de atividade	Resultado em meses																
Prazo Médio Recebimento	24																
Prazo Médio Renovação Estoque	0																
Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)	24																
Ciclo Operacional	24																
Ciclo Financeiro	0																
Ciclo Econômico	0																

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 7 – Gráfico: Reformulação curricular (2018):



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

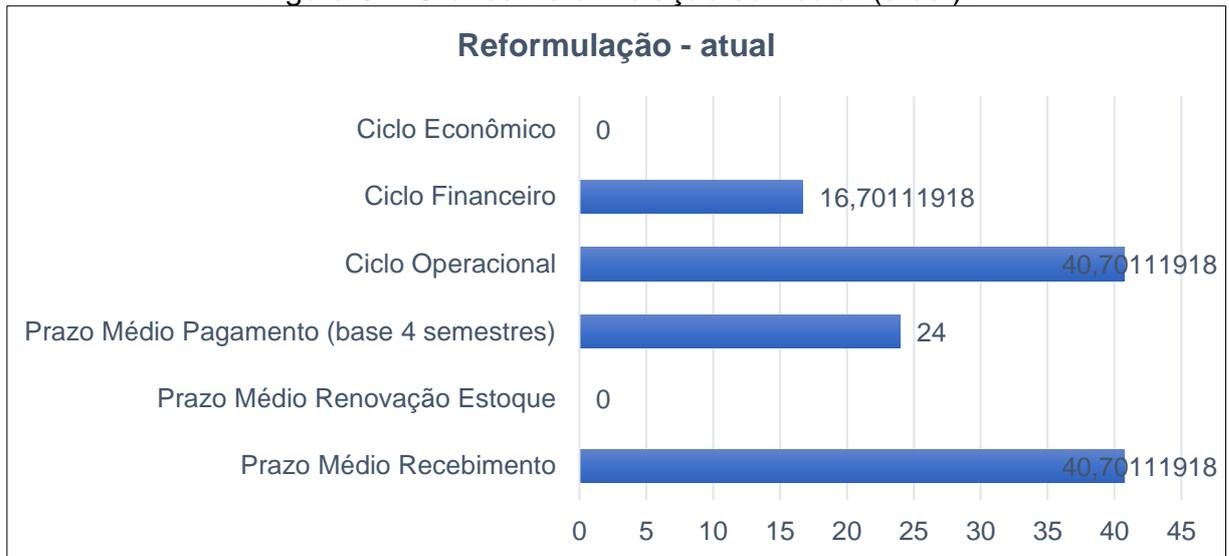
- Assim como no início dos cursos UCS.Tec, nessa reformulação a instituição, não financia o aluno e os períodos de pagamento e recebimento mantem-se equilibrados, devido ao vínculo da execução curricular.
- Esta opção não é muito vantajosa para o aluno, pelo fato da mensalidade ser fixa independentemente do número de disciplinas que ele cursar, pois o semestre é fechado ou modular.

Quadro 9 - Reformulação curricular (atual):

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento
Reformulação curricular (2018 - atual)	por dia de aula	desvinculada à execução curricular	total curso = nº parcelas
	(3, 4 ou 5 dias)	aluno paga o total do curso de forma diluída	valor correspondente ao nº dias-aula
Média valor correspondente ao nº dias-aula		R\$ 539,68	
Média nº de parcelas em meses (base curso Gestão)		40,70	
Índice de atividade		Resultado em meses	
Prazo Médio Recebimento		40,70111918	
Prazo Médio Renovação Estoque		0	
Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)		24	
Ciclo Operacional		40,70111918	
Ciclo Financeiro		16,70111918	
Ciclo Econômico		0	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 8 – Gráfico: reformulação curricular (atual):



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- Preço atrativo, de acordo com pesquisa mercadológica.
- Nessa modalidade a instituição financia o aluno em um prazo maior que na modalidade da reformulação (2016), em média de 17 meses.
- Pelo fato de financiar o aluno, também há a possibilidade de inadimplência no período excedente ao vínculo curricular.

7.3 FORMULAÇÃO DA PROPOSTA DE MELHORIA

Após análise de todos os dados gerados com as informações obtidas na Instituição, é oportuno identificar os seguintes pontos importantes para melhoria:

1. Unificar a modalidade de venda, independente do período curricular que cada aluno esteja. Ou seja, todos se adequem às mudanças para tornar a modalidade um padrão entre todos os alunos e currículos ativos.
2. Venda: por disciplinas, para assim, o pagamento ser vinculado à execução e o ciclo financeiro ser nulo, sem prazo de financiamento aos alunos.
3. Forma de pagamento:
 - a) vinculado à execução,
 - b) caso haja necessidade de financiamento, que este seja de um prazo máximo de seis (6) meses para que diminua o risco na concessão de crédito, conseqüentemente, a inadimplência.

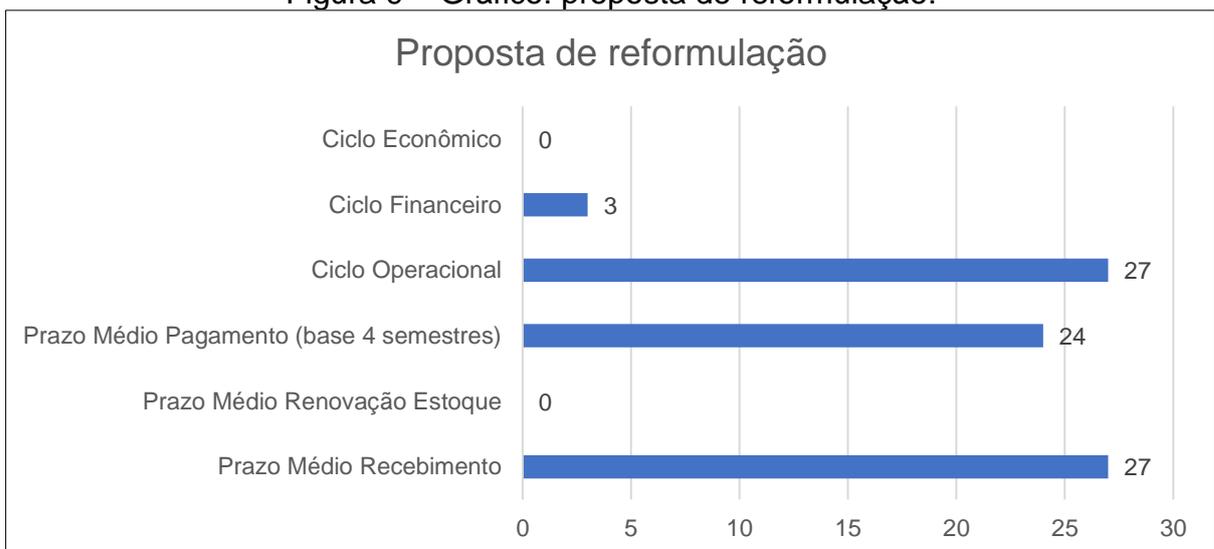
A partir desses pontos e de todos os dados investigados na presente pesquisa, segue a proposta de melhoria detalhada:

Quadro 10 – Proposta de reformulação:

Período	Venda	Forma de pagamento	Condição de pagamento
Reformulação curricular 2019/2020	por disciplinas	1) vinculada à execução curricular	6 parcelas
		2) financiamento UCS.Tec: parcelas: até 30 parcelas (alongamento ATÉ 1 sem.)	$\frac{\text{valor total disciplinas} \times \text{taxa de financ.}}{\text{n}^\circ \text{ parcelas}}$
Média nº de parcelas			27
Índice de atividade		Resultado em meses	
Prazo Médio Recebimento		27	
Prazo Médio Renovação Estoque		0	
Prazo Médio Pagamento (base 4 semestres)		24	
Ciclo Operacional		27	
Ciclo Financeiro		3	
Ciclo Econômico		0	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 9 – Gráfico: proposta de reformulação:



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dessa forma, é possível alcançar:

- Equilíbrio entre a venda e a execução vinculada, através da venda por disciplina. Dessa forma, o ciclo financeiro fica nulo, sem financiamento aos alunos que conseguem manter sua obrigação com a instituição, pelo fato de terem a possibilidade de contratar o número de disciplinas desejadas.
- Aos que necessitarem exceder, financeiramente, o período de execução curricular, com o propósito de manter a fidelização, a instituição poderá ofertar a possibilidade de alongar o pagamento, acrescido de taxas, em 6 (seis) meses após a conclusão.
- O prazo médio de financiamento, conforme o ciclo financeiro demonstrado na figura 9, é de 3 (três) meses, o menor entre as reformulações com opção de financiamento UCS.Tec, desde 2016.
- Quanto ao preço, só haverá aumento nos casos que houver financiamento, pelo fato do acréscimo de taxas correspondentes ao período financiado, ou seja, excedido da execução curricular.

Na reformulação curricular de 2016, o ciclo financeiro era de, em média, 12 meses, e na reformulação curricular atual, a média é de 17 meses. A pesquisa mercadológica demonstra que o financiamento fideliza o cliente, portanto, é importante para a instituição que este financiamento seja no menor período possível para diminuir o risco e o tempo de crédito e conseqüentemente, a inadimplência.

7.3.1 Plano de ação

Para definirmos o plano de ação para implementação da proposta, é necessário utilizar o método 5W2H:

Quadro 11 – 5W2H:

5W2H							
Ação	O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
1	Apresentação da proposta	para apreciação da área Diretoria Administrativa e Financeira	a u t o r a	i n s t i t u i ç ã o	jul/19	apresentação (<i>slides</i>)	valor/hora do Diretor pelo tempo dispensado (1h)
2	Alinhamento com a área pedagógica	alinhamento com as questões pedagógicas			ago/19		valor/hora da equipe pelo tempo dispensado (1h)
3	Implementação da proposta	Padronização da forma de venda, forma e condição de pagamento e	i n s t i t u i ç ã o		até dez/19	reformulação curricular	valor/hora da equipe/setor pelo tempo dispensado
		equilíbrio do ciclo financeiro					
4	Análise dos resultados obtidos	Aferir se os resultados esperados foram atingidos		abr/20	análise das matrículas		

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A metodologia 5W2H auxilia na visualização por completo do planejamento, desde a apresentação à organização até a análise dos resultados obtidos após a implantação da proposta de melhoria.

A primeira ação é apresentar a proposta de melhoria para a nova reformulação curricular ao Diretor Administrativo e Financeiro para aprovação. Se aprovado, a proposta deverá ser discutida com a área pedagógica para alinhamentos e após, dar início à implantação.

É necessário analisar todos os resultados obtidos com a implantação da nova reformulação curricular para analisar o comportamento do cliente diante da mudança e se conseqüentemente, houve uma melhoria nesse aspecto.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O que limitou o processo de desenvolvimento dessa pesquisa, foi a falta de investigação, em conjunto às questões financeiras, das questões pedagógicas. Por esse motivo, é que a segunda ação proposta no quadro 11 - 5W2H, é a apresentação da proposta de reformulação curricular à área pedagógica da instituição para alinhamentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que motivou a realização dessa pesquisa, além do aspecto pessoal para conclusão do curso, foi a possibilidade de propor uma melhoria em determinada área, através da pesquisa, investigação e comparação de informações.

Foi possível apresentar informações obtidas de grande relevância para, com elas, analisar um ponto crítico atual, conforme demonstração da matriz *SWOT*, a diversidade de formas de pagamento dentre os currículos em atividade na Instituição.

O alcance ao objetivo se deu no desenvolvimento do capítulo sete (7), quando foi analisado os dados gerenciais e elaborado a proposta de melhoria com base teórica exposta no capítulo cinco (5).

Como acadêmica, a elaboração desse trabalho, além de requisito parcial para conclusão de curso, foi de grande importância para o desenvolvimento pessoal, perspectiva da atual situação da universidade, entendimento dos dados gerenciais dispostos, além do acesso às bases teóricas necessárias para contextualização do problema e para o desenvolvimento de proposta de melhoria.

Por fim, após todo detalhamento realizado dos aspectos financeiros do problema dentro do prazo, faz-se necessário um estudo do impacto da reformulação curricular proposta na área pedagógica da instituição.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA, Marcos Antonio; ZANARDI, Ricardo Alexandre Deckmann. **Iniciação à pesquisa operacional no ambiente de gestão**. 3. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520administra%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4&ion=0#/legacy/30383>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: Intersaberes, 2016. (Série Gestão Financeira). Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=4&ion=0#/legacy/37400>.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Série Administração Estratégica. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?page=-2&ion=0#/edicao/9788559720730>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes da administração**. 3. ed. Barueri Sp: Manole, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=-16§ion=0#/legacy/18923>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, Sp: Manole, 2014b. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continuelendo&page=20§ion=0#/legacy/18945>.

CIDADE, Ana Paula Raizer. **GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO DA EMPRESA ATHERA COURO**. 2017. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Sul de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4423/18-%20Artigo%20RIUNI.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em 27/05/2019.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2018. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/#/legacy/epub/160045>. Acesso em: 15 maio 2019.

DIANA, Juliana (Org.). **Pesquisa descritiva, exploratória e explicativa**. 2017. Disponível em: <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>. Acesso em: 22 abr. 2019.

ESCORSIN, Ana Paula. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gest%25C3%25A3o%2520de%2520lideran%25C3%25A7a&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=1§ion=0#/legacy/49425>.

FIGUEIREDO, Nêbia Maria Almeida de (Org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São Caetano do Sul, Sp: Yendis Editora, 2008. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=m%25C3%25A9todos%2520de%2520pesquisa%2520em%2520administra%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-15§ion=0#/legacy/159486>. Acesso em: 22 abr. 2019.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Tradução: Cristina Yamagami. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=-28§ion=0#/legacy/151472>.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acessado em 21 de março de 2019.

IZIDORO, Cleyton (Org.). **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=departamentaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520custos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/35792>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Tradução Sabrina Cairo. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?page=-22§ion=0#/edicao/9788543004471>.

LEI 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11688945/artigo-44-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>. Acesso em: 07 abr. 2019.

LIMA, Gudrian Marcelo Loureiro de; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: teoria e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Série Gestão Financeira. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gest%25C3%25A3o%2520de%2520lideran%25C3%25A7a&searchpage=1&filtro=todos&from=continue-lendo&page=4§ion=0#/legacy/5529>.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **EBITDA - COMO CALCULAR?** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/calculodoebitda.htm>. Acesso em: 03 abr. 2019.

LUZ, Érico Eleutério da (Org.). **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=-1§ion=0#/legacy/31157>.

MACHADO, Luiz Henrique Mourão (Org.). **Sistema financeiro nacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=-3§ion=0#/legacy/35529>.

MARTINS, Tomas Sparano; Et. Al. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Série Administração Estratégica. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=estrat%25C3%25A9gia&searchpage=1&filtro=todos&from=continue-lendo&page=-2§ion=0#/legacy/6397>.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=mascarenhas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3063>.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo&page=-1§ion=0#/legacy/167784>.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=custeio%2520abc&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/3107>.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012b. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=custos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=2§ion=0#/legacy/3017>.

MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

NASCIMENTO, André (Org.). **Gestão do capital de giro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=continue-lendo#/legacy/22135>.

PARECER CNE/CES Nº 436/2001. 2001. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer4362001.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=perovano&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-2§ion=0#/legacy/37394>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RECH, Gelson Leonardo; PAVIANI, Jayme, (Org.). **Origens da Universidade de Caxias do Sul: as escolas e as faculdades isoladas**. Caxias do Sul RS: EDUCS, 2018.

ROZA, Candido Luis Teles da. **Curso de especialização em custos**. Caxias do Sul: Apostila Elaborada Pelo Autor, 2018.

SANTOS, Luis Fernando Barcellos dos. **Gestão de custos: ferramentas para a tomada de decisões**. Curitiba: Intersaberes, 2013. (Série Gestão em Foco).

Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=CUSTOS%2520presta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520servi%25C3%25A7o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/9954>. Acesso em: 15 maio 2019.

SEBRAE. **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia**.

2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 maio 2019.

SOUZA, Ovanildo Gonçalves de (Org.). **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gest%25C3%25A3o%2520financeira&searchpage=1&filtro=todos&from=continue-lendo&page=-9§ion=0#/legacy/35791>.

TOMAINO, Bianca et al. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016. Coordenação Vanderlei Martins, Cleyson de Moraes Mello. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=metodologia%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-17§ion=0#/legacy/37837>.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **Notícias**. Disponível em:

<https://www.ucs.br/site/noticias/ruf-entre-comunitarias-e-privadas-ucs-e-a-mais-inovadora-do-pais/>. Acesso em: 11 mar. 2019.

WESTARB, June Alisson et al. **Formação de preços: mercado e estrutura de custos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. (Série Gestão Financeira). Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=forma%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520pre%25C3%25A7o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/6092>. Acesso em: 14 maio 2019.

WESTARB, June Alisson; ENDRICH, Emir Guimarães. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: Intersaberes, 2013. (Série Gestão Financeira). Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=4§ion=0#/legacy/9756>. Acesso em: 06 maio 2019.