

A importância da gestão de custos e da tomada de decisões no desempenho de instituições metodistas de educação

The importance of cost management and decision making in the Methodist Educational Institutions' performance

Luiz Carlos Lemos Júnior

Mestre em Administração pela Universidade São Marcos/SP
Diretor e professor da Faculdade Metodista de Ciências Humanas e Exatas

Sandro da Silva Pinto

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar/SP
Coordenador de Pós-Graduação e Pesquisa e professor da Faculdade Metodista de Ciências Humanas e Exatas

Resumo

O tema apresentado busca evidenciar os possíveis impactos, de ordem financeira e econômica causados na administração de instituições de educação e, em especial, nas instituições metodistas de educação. A literatura voltada para a administração escolar tem estado direcionada à discussão das questões acadêmicas e pontuais do ensino. A abordagem não é suficiente para assegurar a qualidade do serviço. Assim, o que este estudo se propõe a realizar é focar a administração escolar sob o aspecto da gestão econômica dos recursos demandados pelas suas atividades.

Unitermos: competitividade; recursos; capacitação; formação de valor

Synopsis

The theme presented focuses highlighting, in an objective way, the possible impacts, financially and economically speaking, caused in the administration of private teaching institutions due to the use of information on costs. The literature on school administration has been pointed at the discussion of academic and punctual questions of teaching. This approach is not enough, by itself, to ensure quality of teaching. Thus, what this paper proposes to do is to focus the school administration under the optics of the economical management of the resources required by its activities.

Terms: competition; resources; empowerment, value development

Resumen

El tema que aquí se presenta busca evidenciar los posibles impactos, de orden financiero y económico, provcados en la administración de instituciones de educación y, especialmente, en las instituciones metodistas de educación. La literatura sobre la administración escolar ha estado dirigida a la discusión de las cuestiones académicas y puntuales de la enseñanza. El planteamiento no es suficiente para garantizar la calidad del servicio. Así, lo que este estudio se propone a realizar es focalizar la administración escolar bajo el aspecto de la gestión económica de los recursos que demandan sus actividades.

Términos: competitividad; recursos, capacitación; formación de valor

Introdução

Einegável que o ambiente operacional das empresas tem, nas últimas décadas, se tornado cada vez mais complexo e representado um constante desafio para profissionais e pesquisadores de temas relacionados à gestão. Os aspectos de mercados, acentuadamente mais concorridos e exigentes, passaram a exigir dos gestores o desenvolvimento e aplicação de instrumentos que conduzam as empresas à obtenção e à manutenção de vantagem competitiva. Conforme já analisava Porter¹, é a vantagem competitiva que assegura a continuidade dos negócios das empresas no cumprimento de sua missão.

Apesar de a literatura relacionada à gestão, em sua grande maioria, abordar constatações no âmbito das empresas voltadas à obtenção de lucro sob o aspecto econômico, é importante destacar que essa realidade afeta, em geral, todas as organizações, inclusive aquelas não constituídas com tal finalidade.

Para Drucker², “as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”.

O que sustenta essa afirmativa é a característica básica de que as organizações, independentemente da forma e da finalidade para a qual foram constituídas, são agentes consumidores de recursos econômicos. Entre outros elementos, a vantagem competitiva destacada por Porter é dependente da eficiente e eficaz ges-

As instituições metodistas de educação sofreram grande influência do Governo na determinação do valor de suas parcelas

É a vantagem competitiva que assegura a continuidade dos negócios das empresas

As organizações são agentes consumidores de recursos econômicos

tão desses recursos. Tal entendimento conduz ao reconhecimento de que o processo decisório, para ser eficaz, é dependente de um apropriado sistema de informações gerenciais.

Por outro lado, durante um longo período, as instituições metodistas de educação, assim como as demais instituições particulares de ensino, sofreram grande influência do Governo na determinação do valor de suas parcelas de anuidade e/ou semestralidade escolar, que representam justamente sua principal fonte de recursos. De tal influência decorria a obrigatoriedade de preenchimento de imensas e detalhadas planilhas de custos, para análise e posterior aprovação, do Governo, do preço a ser praticado.

A Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, que atualmente regula esta matéria, diz, principalmente no artigo 1º, que há liberdade de contratação do valor entre as partes. Apesar dessa liberdade, é preciso levar em consideração o fato de que, ao contrário de outros segmentos ou empresas, as instituições de educação não podem alterar os seus preços a qualquer tempo, ainda que ocorram eventuais oscilações nos custos. Isto decorre do fato de que, uma vez estabelecido o valor da anuidade ou semestralidade, este irá vigorar até o final do período letivo.

Diante da relevância das instituições de educação na vida da sociedade, e da importância de mantê-las funcionando enquanto organismo empresarial, não pode ser desconsiderado o grande número de variáveis que interferem em sua tomada de decisões, tais como ambiente externo, concorrentes, clientes, suas caracte-

¹ Michael E. Porter. **Vantagem competitiva**, 1990.

² Peter F. Drucker. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas, 1997, p. 79.

rísticas e seus objetivos, bem como o ambiente interno. No entanto, para a formação do valor da mensalidade, haverá sempre um patamar mínimo a ser identificado, que é o custo do serviço e a sua manutenção.

Partindo deste princípio, uma das grandes questões que se coloca é a de como calcular tais custos para emissão de relatórios gerenciais verdadeiramente confiáveis e úteis. Algumas metodologias de custeio tradicionais³, há algum tempo, vêm sendo discutidas e questionadas por estudiosos quanto à precisão dos seus dados, devido à polêmica alocação dos custos denominados indiretos, em sua grande maioria de natureza fixa.

Outra grande questão seria como delinear o método mais apropriado na tarefa de identificar quais as contribuições produzidas por cada uma das diversas áreas institucionais, na geração de resultados, propiciando ao gestor uma maior clareza, eficácia e objetividade em seu processo decisório.

Custos em serviços

As empresas prestadoras de serviços são, de uma forma geral, muito heterogêneas quanto às características de suas atividades exigindo, portanto, tratamentos distintos, especialmente na implementação de controles e das metodologias de custeio. As características mais comuns, neste tipo de empresas, referem-se, por exemplo, a não existência de estoques, o que pressupõe a inexistência de pressões para valorização de seus inventários. Outra característica marcante é em relação ao alto índice de participação

³ O método de custeio por absorção é um exemplo.

Para a formação do valor da mensalidade, haverá sempre um patamar mínimo a ser identificado

Algumas metodologias de custeio tradicionais vêm sendo discutidas e questionadas

O recurso informação gerencial é imprescindível

de gastos com mão-de-obra, aliada à dificuldade de medição da quantidade e da qualidade do seu serviço e desempenho.

Embora as empresas pertencentes a esse setor se encontrem atualmente em um ambiente altamente desafiador, em virtude do crescimento dessa atividade na estrutura da economia empresarial, historicamente essas organizações não têm recebido muito espaço na literatura voltada à gestão empresarial. Tal realidade deve-se à predominância e à importância das atividades industriais.

As atividades de serviços, e as dedicadas à educação em particular, tiveram uma radical mudança em seu ambiente operacional. Ele agora é caracterizado pela maior concorrência e exigência de mercado. Esse novo desenho do mercado de serviços tem levado essas organizações a repensarem seus sistemas de gestão, de forma a enfrentarem os novos desafios, mediante o estabelecimento de estruturas mais eficientes e eficazes. Deste modo, no contexto de um processo de gestão composto pelas atividades de planejamento, execução e controle, o recurso informação gerencial é imprescindível.

Paralelamente à preocupação com um sistema de informação, capaz de subsidiar o processo de gestão, faz-se mister destacar a não menos necessária capacitação dos gestores responsáveis pelas decisões que as atividades exigem.

De fato, é reconhecido pela literatura pertinente que um eficiente e eficaz sistema de informações deve estar associado a gestores que possuam as competências necessárias, para uso adequado das referidas informações.

Custos em instituições de educação: uma visão geral

As instituições de educação integram um importante segmento, especialmente do ponto de vista da sua relevância social, bem como por tratar-se de instituições que muitas vezes acabam por executar, ou mesmo complementar, o papel do Estado. Portanto, a sua continuidade, enquanto unidade de negócio, precisa ser preservada e, porque não dizer, até mesmo perpetuada.

Nos diversos segmentos da economia, e mais especificamente nas empresas industriais, o advento da revolução tecnológica provocou acentuada redução dos gastos com mão-de-obra e matéria-prima. Nota-se que os chamados custos indiretos passaram, em muitos casos, a representar a maior parcela de custo na estrutura do custo total.

Em instituições de educação, este fato não ocorreu em grandes dimensões. Nas duas grandes áreas dessas instituições, a administrativa e a acadêmica, os gastos com mão-de-obra predominam, mesmo considerando-se os investimentos em tecnologia e laboratórios.

Pode-se dizer que o sistema de custeio é parte integrante do sistema de informações e de gestão, devendo, portanto, também atender as três importantes finalidades, ou seja, planejamento, execução e controle. No conjunto desse trinômio, constata-se que a função mais explícita é a tomada de decisões.

É preciso estabelecer, dentre outras coisas, uma ampla, profunda e irrestrita discussão acerca dos méto-

dos de custeio aplicados a estas instituições, verificando sua capacidade em atender aos seus principais objetivos estabelecidos, pois estão muito mais voltados ao gerenciamento estratégico e operacional do que à avaliação de estoques, devido à sua condição de empresas prestadoras de serviço e, portanto, desprovidas de estoques.

As instituições metodistas de educação, o ambiente no segmento educacional e o processo de gestão

Ao chegar no Brasil a Igreja Metodista inicia, por meio de seus missionários oriundos dos Estados Unidos da América do Norte, a implantação da igreja e a criação das instituições metodistas de educação.

Para Mattos⁴, na visão dos metodistas não seria possível a implantação da igreja sem a concomitante implantação das instituições de educação.

Segundo o COGEIME⁵ – Conselho Geral das Instituições Metodistas de Ensino, até 1997, a Igreja já contava com mais de 50 instituições de ensino, atuando tanto na educação básica como na superior. Naquele momento da história, cada instituição possuía autonomia administrativa e pedagógica, com diferentes estruturas organizacionais, embora todas elas possuíssem a mesma Igreja como tutora. A partir de 1930 a Igreja Metodista do Brasil obtém sua autonomia em relação à Igreja Metodista Episcopal do Sul, com sede nos Estados Unidos, passando às mãos da primeira o controle das instituições de educação.

O advento da revolução tecnológica provocou acentuada redução dos gastos com mão-de-obra e matéria-prima

A função mais explícita é a tomada de decisões

⁴ Paulo Ayres Mattos. **Mais de um século de educação metodista**, 2000.

⁵ COGEIME. **Panorama da educação metodista no Brasil**: uma atualização de “sistema educacional metodista”, 1999.

Mattos⁶ relata ainda que, já na década de 50, inicia-se um processo de esgotamento da proposta educacional metodista, colocando as instituições em meio a uma grande crise. Sem a tutela da Igreja norte-americana, surgiram também os problemas de ordem financeira, colocando as instituições diante da difícil realidade competitiva do mercado de educação particular. Além disso, no atual contexto socioeconômico, as Instituições Metodistas de Educação, assim como as demais, instituições particulares de educação, têm estado continuamente “às voltas” com o dilema de uma equação aparentemente simples: a constante combinação de seus recursos finitos com o conjunto de idéias, necessidades e inovações tecnológicas, que na maioria das vezes, podem ser considerados infinitos.

Gerir tais organizações pressupõe assegurar estabilidade política, administrativa e financeira, para que a obra educacional se viabilize no curto, médio e longo prazos, nos contextos legal, econômico e social, que de alguma forma as afetam.

Segundo Benedicto⁷, as instituições de ensino buscam insumos e recursos num mercado fornecedor, transformam-no, e o devolvem a um mercado comprador, que é a própria sociedade. Os recursos necessários ao bom funcionamento das atividades da instituição de ensino têm sua origem no próprio ambiente onde ela atua. Para este autor existe uma constante interação entre atividade institu-

Os gestores necessitam de instrumentos que orientem suas decisões

Gerir tais organizações pressupõe assegurar estabilidade política, administrativa e financeira

Os recursos necessários ao bom funcionamento das atividades da instituição de ensino têm sua origem no próprio ambiente

cional e meio ambiente, levando-a a outros tipos de necessidade:

*“As instituições de ensino desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o meio ambiente, pressupondo sua continuidade. Essa interação com outras entidades e variáveis formam o cenário onde terão de atuar. Isso exige uma contínua adaptação. Se a instituição não for flexível, ajustando-se às situações do ambiente, corre o risco de descontinuidade.”*⁸

Continuando a sua análise, Benedicto acrescenta que não é suficiente que, enquanto instituição particular de educação, tenha-se “missão e objetivos”. Os gestores, e assim todos os demais envolvidos, necessitam de instrumentos que orientem suas decisões levando a ações eficazes. As ferramentas mencionadas por ele são basicamente as mesmas definidas no ambiente tarefa por Chiavenato⁹, ou seja, planejamento, execução e controle. Sobre o uso desses procedimentos em uma instituição de ensino e sobre o próprio processo de gestão, assim destaca Benedicto:

*“A existência ou não de planejamento, execução e formas de controle impacta o sistema de gestão da escola. A finalidade do sistema de gestão em uma escola é fazer com que todo o seu corpo social seja responsável pelos resultados da entidade ao desenvolver suas atividades. Ele define os rumos a seguir e a forma de fazer as coisas acontecerem. Ou seja, proporciona orientação segura e controla a organização, assegurando sua continuidade com resultados satisfatórios.”*¹⁰

⁶ Paulo Ayres Mattos. **Mais de um século de educação metodista**, 2000.

⁷ Gideon Carvalho Benedicto. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**, 1997.

⁸ Idem, *Ibidem*, p. 20-21.

⁹ Idalberto Chiavenato. **Administração: teoria, processo e prática**, 2000.

¹⁰ Gideon Carvalho Benedicto. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**, 1997, p. 85.

Enfim, é possível constatar que, assim como em outras organizações, a instituição metodista de educação possui as suas peculiaridades ambientais e, portanto, de igual modo, necessita ser gerida. Por outro lado, com a globalização dos mercados, as empresas, de uma forma geral, passaram a sofrer maior concorrência, necessitando melhorar seus produtos e serviços, reduzindo custos e assim buscando processos mais eficazes. Essas mudanças forçaram as organizações a controlar os custos, diminuir perdas e desperdícios e ampliar o conhecimento sobre os custos que realmente compõem os produtos e serviços.

Nas instituições educacionais não está sendo diferente, pois, dados apresentados pelo Ministério da Educação, segundo Cavalcante¹¹, criam uma enorme expectativa em relação ao setor. Tais dados mostram, por exemplo, que a expansão das inscrições no ensino fundamental acrescentou ao sistema educacional brasileiro cinco milhões de novas matrículas, de 1994 a 1999 – um crescimento de 16%. A partir de então se apresentou uma nova tendência neste nível de ensino, ou seja, um número maior de alunos esta concluindo as oito séries. O tempo médio de conclusão do ensino fundamental, que era de onze anos, em 1995, tem diminuído ano após ano.

No ensino médio regular houve a incorporação de 3,5 milhões de novas matrículas, desde 1994, ou seja, em sete anos cresceu o equivalente ao registrado nos quatorze anos anteriores; ou seja, no período anterior, apenas 1,8 milhão de matrículas

No período entre 1991 e 94 o número de concluintes passou de 660 mil para 917 mil

A expansão das inscrições no ensino fundamental acrescentou ao sistema educacional brasileiro cinco milhões de novas matrículas

foram acrescentadas às já existentes. A matrícula em cursos presenciais de nível médio praticamente triplicou de 1995 a 2001.

Cavalcante ainda relata que no período entre 1991 e 94 o número de concluintes passou de 660 mil para 917 mil. Esses dados criam uma larga expectativa, especialmente para a educação superior. Isso ocorre pois, atualmente, se levarmos em conta que só no ensino médio, importante segmento da Educação Básica explorado por instituições particulares, houve um enxugamento maciço no número de alunos – 65% do total de alunos no território nacional em 1960, 31% em 1974 e 16% em 1999 – fica definitivamente demonstrado que, com a crescente participação do Estado neste segmento educacional, não é mais possível a manutenção de instituições particulares de educação dissociadas do ensino superior.

Com isso a demanda e, conseqüentemente, os recursos para a educação básica tornam-se mais escassos, além de deixar a competição ainda mais acirrada na esfera da educação superior. Surge, portanto, um novo contexto, com características mais que competitivas, no qual organizações internacionais, bancos de investimento e grandes grupos educacionais estrangeiros começam a voltar sua atenção para o setor educacional brasileiro, em especial na educação superior.

É possível afirmar que estamos diante de um cenário hipercompetitivo, assim conceituado, por D’Aveni:

“A hipercompetição resulta da dinâmica de manobras estratégicas entre combatentes globais e inovadores. É

¹¹ Joseneide Franklin Cavalcante. **Educação superior**: conceitos, definições e classificações, 2000.

... ..
uma competição em ritmo altamente acelerado, baseada em posicionamento de preço e qualidade, na capacidade de criar um novo know-how e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados; é uma competição baseada em reservas financeiras vultuosas, bem como na criação de alianças para acumular reservas ainda maiores.¹²

A Revista *Exame*¹³ e a Revista *Forbes*¹⁴ publicaram matérias divulgando que um grupo estrangeiro intitulado *Apollo Internacional* tornou-se sócio do grupo Pitágoras. A *Apollo Internacional* é uma empresa que mantém parceria com o *Apollo Group* que, na condição de maior grupo empresarial do setor educacional nos Estados Unidos, é o detentor de 150 mil alunos, 160 *campi* e um faturamento de 770 milhões de dólares por ano. O valor de mercado do *Apollo Group* junto à Bolsa de Valores Nasdaq, no ano de 2001, ficou estimado em 7,2 bilhões de dólares. Já o Pitágoras, criado em 1966, é um dos maiores grupos de ensino existentes no Brasil. A expectativa do Pitágoras com a nova parceria é de elevar o faturamento de 75 milhões para 400 milhões de reais até 2010, com o equivalente a 100.000 alunos espalhados em 50 *campi*. Parcerias como esta são abordadas por Ferreira et al.¹⁵:

“Outra tendência já consolidada no ramo da administração é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor. Ao procura-

rem atender mercados integrados e suportados pelos avanços nas telecomunicações, as novas parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial, no limiar do século XXI.”¹⁶

Nesta mesma linha e, por ocasião do III Fórum Nacional de Ensino Superior Particular Brasileiro, ao se falar sobre o tema: “A IES privada como um empreendimento: o que deve se levar em consideração para planejar a expansão de uma empresa”, assim se manifestou Barros:

“(...) a abertura, para que universidades privadas de outros países venham para cá, eu acho absolutamente normal e correto (...) Isso aconteceu com todos os setores da economia brasileira, e o resultado é que as empresas competitivas que sabem tratar o seu negócio, ganham de 10 a 0 do capital estrangeiro.”¹⁷

Embora este segmento da economia tenha se tornado extremamente atrativo, não se pode desconsiderar que, por questões conjunturais, ele também enfrenta problemas relacionados à administração de seu fluxo de caixa, dado o nível de inadimplência apresentado pelo setor.

Dados do SEMESP¹⁸, coletados em 23 diferentes Instituições de Ensino Superior do Estado de São Paulo, demonstram que os números da inadimplência oscilam entre 1% e 40%. Apenas para efeito de mensurar o impacto setorial, a utilização de um indicador médio, aponta para níveis de inadimplência próximos de 19%.

O valor de mercado do *Apollo Group* ficou estimado em 7,2 bilhões de dólares

Os números da inadimplência oscilam entre 1% e 40%

¹² Richard A D’Aveni. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado, 1995.

¹³ Para um melhor detalhamento, ver Cynthia Rosenberg. In: *Revista Exame*, nº 7, p. 34-45, abr. 2002.

¹⁴ Para um melhor detalhamento, ver Com o Pé na Porta. *Revista Forbes*, nº 33, p. 17, dez. 2001.

¹⁵, Ademir Ferreira A. et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**, 1997.

¹⁶ Idem, *Ibidem*, p. 3.

¹⁷ Luiz Carlos Mendonça de Barros. **Anais do III Fórum Nacional**, 2002. p. 85-86.

¹⁸ SEMESP. **Pesquisa de Inadimplência**. Mensagem recebida por luclemos@faibi.ialim.br>, 27 mai. 2002.

.....

A reportagem “Nota Alta”¹⁹, publicada pela Revista *Exame*, demonstra o potencial do mercado brasileiro, que movimenta nos dias de hoje o equivalente a 90 bilhões de reais por ano no setor educacional. Considerando que as expectativas apontam que este será o setor que mais crescerá no mundo nas próximas décadas, é absolutamente natural que as projeções caminhem no sentido de recomendar uma imediata capacitação dos gestores e, conseqüentemente, a melhoria dos processos de gestão em nossas instituições particulares de ensino.

É absolutamente natural que as projeções caminhem no sentido de recomendar uma imediata capacitação dos gestores

Comentários finais – conclusão

As instituições metodistas de educação, evidentemente, possuem particularidades e características próprias na composição e no comportamento de seus custos, tanto na forma de acumulação, como na forma de ocorrência.

Ao tratar das disputas empresariais em mercados competitivos, Porter não deixa de fazer menção à importância dos custos:

*“A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Muitas empresas cometeram sérios erros estratégicos por não reconhecerem isto.”*²⁰

Os sistemas de informações necessitam passar por profundas e importantes modificações

Para finalizar, diante de tais fatos, faz-se mister entender que é preciso observar as oportunidades, porém, sem jamais perder de vista os desafios que a elas se encontram associados. Porter²¹ coloca a vantagem competitiva como uma oportunidade, lembrando que o desafio a ela associado é o da sua sustentação por meio do estabelecimento de uma política arrojada de custos.

Diante das particularidades e características da instituição metodista de educação, a utilização de um método de custeio apropriado possui importantes vantagens para o processo de gestão, no âmbito da avaliação de desempenho e da tomada de decisões.

Para Nakagawa²², “no atual cenário de competição global, a exatidão dos custos dos produtos assume papel de fundamental importância, porque essa informação afeta decisões estratégicas da empresa, cujos efeitos se farão sentir especialmente em longo prazo”.

Na perspectiva de que competição e custos serão a tônica deste setor, os modelos e processos de gestão, assim como os sistemas de informações e os relatórios por eles gerados, necessitam passar por profundas e importantes modificações, tornando-se de forma clara e definitiva os mais apropriados para fins de subsidiar o processo de gestão em instituições metodistas de educação.

¹⁹ Cynthia Rosenburg. Nota Alta. In: **Revista Exame**, n. 7, p. 8.

²⁰ Michael E. Porter. **Vantagem competitiva**, 1990, p. 11-12.

²¹ Idem, *Ibidem*.

²² Masayuki Nakagawa. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**, 1993.

.....

Referências bibliográficas

- BARROS, Luiz Carlos Mendonça de. A IES privada como um empreendimento: O que se deve levar em consideração para planejar a expansão de uma empresa. In: Fórum: ensino superior particular brasileiro - desafios da expansão do ensino superior. **Anais do III Fórum Nacional**. Rio de Janeiro/RJ: SEMESP, 2002. p. 85-86.
- BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. 1997. 220 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília: INEP-MEC, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COGEIME. **Panorama da educação metodista no Brasil: uma atualização de “sistema educacional metodista”**. Piracicaba, 1999.
- Com o Pé na Porta. In: **Revista Forbes**, n. 33, p. 17, dez. 2001.
- D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Ademir A. *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HORNGREN, Charles T. *et al.* **Introduction to Management Accounting**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- IGREJA METODISTA. **Cânones da Igreja Metodista**. São Paulo: Cedro, 2001.
- INSTITUTO AMERICANO DE LINS DA IGREJA METODISTA. **IALIM - Imagens que ficam na Virada do Milênio**. São Paulo, 2000.
- INSTITUTO AMERICANO DE LINS DA IGREJA METODISTA. **Relatório da diretoria**. Lins, 2002.
- LAMY, Roberto. **Custo de produtos e serviços bancários**. São Paulo: IBCB, 1988.
- LEI nº 9.870. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9870.htm>. Acesso em: 14 jan. 2002.
- MATTOS, Paulo Ayres. **Mais de um século de educação metodista**. Piracicaba: COGEIME, 2000.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROSENBERG, Cynthia. Nota Alta. In: **Revista Exame**, n. 7, p. 34-45, abr. 2002.
- SEMESP. **Pesquisa de Inadimplência**. Mensagem recebida por <luclemos@faibi.ialim.br> em 27 maio 2002.
- SOUZA, Marcos Antonio. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. 2001. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.