



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSÉ CARLOS DA SILVA TUPINAMBÁ

**CONTROLE DE CUSTOS: um estudo de caso no CENTRO
EDUCACIONAL TIA AMÁLIA**

**Aracaju - SE
2014.2**

JOSÉ CARLOS DA SILVA TUPINAMBÁ

**CONTROLE DE CUSTOS: um estudo de caso no CENTRO
EDUCACIONAL TIA AMÁLIA**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Engenharia de
Produção da FANESE, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. João Ricardo Corrêa
de Oliveira e Silva**

**Coord. Do Curso: Prof. MSc. Alcides
Anastácio Araújo Filho**

**Aracaju - SE
2014.2**

FICHA CATALOGRÁFICA

T928c TUPINAMBÁ, José Carlos da Silva

Controle de Custos: um estudo de caso no Centro Educacional Tia Amália / José Carlos da Silva Tupinambá . Aracaju, 2014. 64 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Departamento de Engenharia de produção, 2014.

Orientador: Prof. Esp. João Ricardo Corrêa de Oliveira e Silva

1. Controle de Custos 2. Contabilidade 3. Ponto de Equilíbrio 4. Centro Educacional Tia Amália I. TÍTULO.

CDU 658. 56 ; 657.4(813.7)

JOSÉ CARLOS DA SILVA TUPINAMBÁ

**CONTROLE DE CUSTOS: um estudo de caso no CENTRO
EDUCACIONAL TIA AMÁLIA**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2014.2.

Prof. João Ricardo Corrêa de O. e Silva
1º Examinador (orientador)

Prof. Marcelo Boer Grings
2º Examinador

Prof. Luzinaldo Santos Xisto
3º Examinador

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE): _____ de _____ de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela sua infinita misericórdia, me concedendo saúde, força, sabedoria e persistência na busca dos meus objetivos.

Aos meus pais e familiares pelo apoio nos momentos mais difíceis, aos amigos pelas palavras de incentivo, à minha namorada Ellen pela compreensão e constante motivação, aos colegas de faculdade por serem guerreiros e transmitirem a força necessária.

Em especial a Dona Izaura, minha mãe, que é exemplo de caráter, dignidade, luta, perseverança e dedicação e em quem me espelho.

Ao coordenador do meu curso de Engenharia de Produção, Alcides, pelo incentivo e disponibilidade constante.

Ao meu orientador, João Ricardo, pela contribuição e direcionamento durante o desenvolvimento desse trabalho. Suas palavras também foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

À empresária Amália, por abrir as portas da sua empresa para que eu pudesse aplicar os meus conhecimentos e adquirir um pouco mais de experiência.

Aos irmãos da minha igreja pelas orações, tenho plena certeza que elas fizeram a diferença.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

As instituições de ensino particulares, em geral, experimentaram um notável crescimento nos últimos anos, o que tem exigido melhores práticas administrativas que visam sua manutenção e crescimento no mercado. O presente trabalho consiste de um estudo de caso realizado em uma escola de ensino infantil localizada no centro da cidade de Boquim/SE e seu propósito é avaliar os benefícios da contabilidade de custos na mesma, abordando algumas ferramentas como o ponto de equilíbrio. O procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi revisão de literatura e a pesquisa documental, onde diversos autores foram consultados acerca do assunto, além de acessados documentos da empresa. A pesquisa revelou que o Centro Educacional Tia Amália apresenta diversos problemas que causam um choque de gestão, causando falhas no processo e dificultando a administração do negócio de forma saudável. Tendo em vista a melhoria da administração de custos, foram propostas melhorias na administração escolar. Portanto, verifica-se que o estudo atingiu seus objetivos e irá contribuir de forma significativa na gestão da empresa, nos serviços ao cliente e às partes interessadas.

PALAVRAS-CHAVE: Controle de Custos. Contabilidade. Ponto de equilíbrio. Centro Educacional Tia Amália

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 01 – Esquema básico do custeio por absorção para empresas de manufatura e empresas prestadoras de serviço..... | 21 |
| Figura 02 – Comportamento do custeio por absorção e do custeio variável..... | 22 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01 – Exemplo de ponto de equilíbrio contábil..... | 26 |
| Gráfico 02 – Receitas provenientes das mensalidades..... | 41 |
| Gráfico 03 – Quantidade de alunos por turma..... | 43 |
| Gráfico 04 – Retiradas de pró-labore x receitas..... | 49 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 01 – Exemplo de custos fixos e custos variáveis..... | 20 |
| Quadro 02 – Valores unitários de custos, preço e margem de contribuição.. | 23 |
| Quadro 03 – Valores totais de custos, preço e margem de contribuição (em R\$)..... | 24 |
| Quadro 04 – Variáveis e indicadores da pesquisa..... | 39 |
| Quadro 05 – Taxa de inadimplência..... | 44 |
| Quadro 06 – Taxa de comprometimento da receita..... | 45 |
| Quadro 07 – Valores de mensalidades..... | 46 |
| Quadro 08 – Custos e despesas variáveis (% da receita)..... | 46 |
| Quadro 09 – Custos e despesas variáveis (por aluno)..... | 46 |
| Quadro 10 – Custos e despesas fixos mensais..... | 47 |
| Quadro 11 – Precificação por aluno..... | 47 |
| Quadro 12 – Representatividade do pró-labore nas receitas..... | 50 |
| Quadro 13 – Representatividade do novo pró-labore nas receitas..... | 50 |
| Quadro 14 – Margem de contribuição (R\$)..... | 51 |
| Quadro 15 – Ponto de equilíbrio em unidades..... | 52 |

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Situação Problema..... | 12 |
| 1.1 Objetivos..... | 12 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 12 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.1.3 Justificativa..... | 13 |
| 1.1.4 Caracterização da Empresa..... | 13 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 15 |
| 2.1 Contabilidade de Custos..... | 15 |
| 2.1.1 Conceitos básicos de custos..... | 16 |
| 2.1.2 O papel dos custos nas empresas prestadoras de serviços..... | 17 |
| 2.2 Classificação dos Custos..... | 18 |
| 2.2.1 Custos diretos e indiretos..... | 18 |
| 2.2.2 Custos fixos e variáveis..... | 19 |
| 2.3 Método de Custeio..... | 21 |
| 2.4 Análise Custo Volume Lucro..... | 22 |
| 2.4.1 Margem de contribuição..... | 25 |
| 2.4.2 Ponto de equilíbrio..... | 26 |
| 2.4.2.1 enfoque algébrico..... | 27 |
| 2.4.2.2 pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro..... | 28 |
| 2.5 Markup e formação de preço..... | 29 |
| 2.5.1 Formação de preços para o comércio, indústria e serviços..... | 31 |
| 2.6 Benchmarking..... | 31 |
| | |
| 3 METODOLOGIA..... | 34 |
| 3.1 Abordagem Metodológica..... | 34 |
| 3.2 Caracterização da Pesquisa..... | 35 |
| 3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins..... | 35 |
| 3.2.2 Quanto ao objeto ou meios..... | 36 |
| 3.2.3 Quanto à abordagem dos dados..... | 37 |
| 3.3 Instrumentos da Pesquisa..... | 37 |
| 3.4 Unidade e Universo da Pesquisa..... | 38 |
| 3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa..... | 38 |
| 3.6 Plano de Registro e de Análise dos Dados..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 40 |
| 4.1 Contabilidade e Gestão de Custos na Escola..... | 40 |
| 4.1.1 Descrição da contabilidade e gestão de custos no centro educacional tia amália..... | 41 |
| 4.1.2 Descrição do processo de definição dos valores de mensalidades... | 45 |
| 4.2 Problemas Decorrentes da Falta de Gestão..... | 48 |
| 4.2.1 Cálculo do ponto de equilíbrio..... | 51 |
| 4.3 Sugestões de Melhoria..... | 52 |
| 4.4 Análise Final..... | 54 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | 58 |
| ANEXOS..... | 60 |
| APÊNDICES..... | 62 |

1 INTRODUÇÃO

O setor educacional vem crescendo significativamente no Brasil, aumentando a necessidade da criação de escolas capazes de oferecer conforto e qualidade de serviços, sendo importante ramo gerador de renda e empregos para o país.

As escolas apresentam-se como elemento importante no crescimento e na estruturação do país e com a competitividade do setor, aumenta a necessidade de as escolas aperfeiçoarem seu sistema de gestão ajudando no processo decisório e a sobrevivência no mercado.

A contabilidade deve ser a grande responsável pelo gerenciamento, ajudando no crescimento da empresa e pela gestão das informações que são formalizadas e documentadas, ou seja, escrituração, contabilização e demonstrações financeiras, demonstrando sua utilidade e ajudando os gestores em suas tomadas de decisões.

É nesse contexto que a contabilidade de custos se torna importante e fundamental para o desempenho administrativo e operacional, por estar diretamente ligada às funções de planejamento, orçamento e controle e tendo o objetivo de encontrar meios economicamente viáveis para reduzir os custos, controlar os gastos e contribuir para tomada de decisão.

Para Bornia (2010, p. 3) o controle efetivo das atividades é uma condição indispensável para que as empresas possam competir de forma justa com seus concorrentes e sem isso estará em desvantagem.

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos e a competição mundial, mudaram o ambiente das empresas, incluindo as escolas, mesmo pequenas, surgindo a necessidade de um gerenciamento também inovador, sistematizado, investindo na Gestão de Custos que é um dos setores mais dinâmicos da contabilidade, notadamente, por dar mais ênfase aos custos e apresentarem resultados relevantes.

O sucesso de uma organização não depende apenas da implantação de um sistema de alta tecnologia, para que a empresa tenha condições de concorrer no

mercado, é necessário que haja uma melhoria nos seus processos incluindo um bom controle, uma boa gestão de custos, um bom planejamento e boas estratégias que facilitem a tomada de decisão.

No Centro Educacional Tia Amália, *CETA*, não se faz uso de ferramentas para gerenciar os custos, visto que os valores dos serviços não são estimados de maneira adequada, além de serem baseados em regras intuitivas dos gestores, não existindo um método específico e sistemático de definição desses valores.

Isso pode mascarar a real situação financeira da empresa, insatisfação dos gestores e dos clientes, além de ocasionar sucessivas perdas ao longo do tempo.

Por outro lado, as organizações, mesmo que de pequeno porte, que buscam maior eficácia e efetividade, precisam ter um retorno sobre as mudanças ocorridas, para que possam ter um conhecimento do momento atual da empresa. Esse conhecimento é fundamental para analisar os resultados obtidos, de forma sistemática e periódica.

O presente estudo de caso procurou analisar e reconhecer o atual processo de gestão, baseados nos custos, além de identificar possíveis problemas decorrentes da falta de gestão. A detecção desses problemas propiciará uma análise das causas e o levantamento de possíveis soluções para os problemas.

Na sequência deste trabalho serão apresentados os objetivos geral e específico pretendidos. Em seguida foi descrita a fundamentação teórica que deu base a este estudo, bem como a metodologia utilizada na execução das atividades. Após esta seção, os resultados obtidos foram demonstrados, bem como uma análise dos mesmos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar os benefícios da contabilidade de custos na administração do CETA.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a contabilidade e a gestão de custos no CETA;
- Identificar problemas decorrentes da falta de gestão;
- Propor melhorias na administração do Centro Educacional Tia Amália;

1.1.3 Justificativa

Com a globalização, a competitividade entre as empresas aumentou consideravelmente, tornando o mercado cada vez mais exigente, sobrando espaço apenas para empresas que souberem acompanhar e lidar com essas evoluções e modificações.

As empresas trabalham para maximizar seus lucros e minimizar seus custos, por isso torna-se necessário fazer uma adequação, sugerindo um melhor controle de custos, o qual dará um maior suporte para o alcance desses resultados e auxílio à tomada de decisões futuras.

Justifica-se tratar da questão “custo”, pois ela está diretamente associada à gestão sustentável e conseqüente sobrevivência do negócio, conforme será observado no decorrer deste estudo.

Levando em conta esses parâmetros, o articulador desse relatório verificou a oportunidade de se estudar o tema na organização apresentada, que vem mostrando ao longo dos últimos anos, uma dificuldade em gerenciar seus custos de forma eficaz e conseqüentemente apresentando diversos problemas de natureza financeira. Desta forma, espera-se que com a realização deste trabalho o autor possa desenvolver os conhecimentos e ferramentas adquiridas em sala de aula, com a vivência prática na empresa, aliando à teoria à prática.

A empresa escolhida foi o Centro Educacional Tia Amália, pois o autor deste trabalho já foi colaborador da mesma e, portanto, conhecedor da realidade existente na gestão do negócio.

O estudo justifica-se, ainda, por ser uma exigência da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE para obtenção de bacharelado em Engenharia de Produção.

1.1.4 Caracterização da Empresa

O Centro Educacional Tia Amália é uma micro empresa educacional que está situada em Boquim, interior do Estado de Sergipe. A escola com 7 anos no mercado, começou suas atividades como uma creche, e atualmente presta serviços de educação à crianças entre 3 e 5 anos de idade . A empresa é comandada por uma pedagoga em parceria com o seu esposo. Além da proprietária, a escola possui mais seis colaboradores, sendo que apenas um deles não trabalha no corpo docente. Seus principais concorrentes são os colégios particulares José Fernandes da Fonseca e Santa Teresinha, ambos de referência em educação na região, inclusive recebendo alunos de outras cidades circunvizinhas.

A contabilidade da empresa é realizada por um escritório particular que, atualmente, foi contratado para tentar minimizar os impactos causados pela falta de controle e mistura das despesas pessoais e da empresa.

Atualmente, a escola atende 110 alunos divididos entre a educação infantil e a creche e passa por um momento delicado, o que sugere uma mudança de visão administrativa, pois seus custos estão cada vez mais se aproximando das receitas devido à pequena estrutura mantida desde a sua fundação, não tendo capacidade de ampliação no atual endereço de funcionamento e, conseqüentemente, impossibilitando um aumento nas receitas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados conceitos relacionados à contabilidade de custos, definições e comentários com o intuito de facilitar o entendimento por parte do leitor. Além disso, tais conceitos fundamentarão a metodologia do presente estudo.

2.1 Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos, como afirma Martins (2006, p. 22), nasceu da Contabilidade Financeira na época do mercantilismo com a difícil tarefa de avaliar os estoques das indústrias. Como seus princípios são derivados dessa primeira finalidade, tarefas como o Controle e a decisão nem sempre podem ser atendidos de maneira eficaz.

Para Leone (2000, p. 47):

[...] a Contabilidade de Custos é o ramo da função financeira que coleta, acumula, organiza, analisa, interpreta e informa os custos dos produtos, dos serviços, dos estoques, dos componentes operacionais e administrativos, dos planos operacionais, dos programas, das atividades especiais e dos segmentos de distribuição para determinar a rentabilidade e avaliar o patrimônio da empresa, para controlar os próprios custos e as operações e para auxiliar o administrador no processo de planejamento e tomada de decisões.

No mesmo contexto a Contabilidade de Custos é responsável por diversas outras funções, a saber:

A Contabilidade de Custos projeta e opera sistemas de custos, determina os custos por departamentos, por função, por centros de responsabilidades, por atividades, por produtos, por territórios, por períodos e por outros segmentos, faz a estimação de custos, estabelece padrões, manipula custos históricos, compara custos de diferentes períodos, compara custos reais com custos calculados, determina custos de alternativas, interpreta e apresenta informações de custos com o auxílio à gerência no controle de operações corrente e futuras. (LEONE, 2000, p. 47)

Assim, percebe-se a importância que a contabilidade de custos tem dentro da administração de uma organização através da gama de atividades que ela é capaz de agregar. Essas atividades, quando realizadas em tempo hábil à tomada

de decisão, conseguem gerar informações importantíssimas aos gestores e auxiliar na operação de todo o sistema.

2.1.1 Conceitos básicos de custos

Muita confusão tem sido criada sobre conceitos como gastos, custos, despesas, investimentos, entre outras nomenclaturas. Dependendo de onde elas estiverem inseridas, essas expressões podem ter o mesmo significado (MERCHEDE, 2011, p. 1).

Xavier; Marques (1986, p. 11, apud MERCHEDE, 1998, p. 57, apud MERCHEDE, 2011, p. 1), afirma que “Para a Contabilidade, gastos e despesas são, usualmente, tratados como sinônimos de custos. Para a Economia, o conceito de despesa confunde-se com o de desembolso e nem todo custo representa saída de dinheiro”.

Com base nessa citação, pode-se deduzir que é muito comum nas empresas a controvérsia conceitual quanto a despesas e custos, visto que são comumente usadas como expressões sinônimas.

Segundo Maher (2001, p. 64), “O custo representa um sacrifício de recursos.” Isso se deve ao fato que consumimos diversos produtos ao longo de nossa vida como alimentos, roupas, calçados, livros e os preços deles representam justamente o sacrifício que fazemos para adquiri-lo. Independentemente de o pagamento ser feito imediatamente ou em longo prazo, o preço é quem estabelece o custo.

Conforme Martins (2006, p. 26), custo pode ser definido como um “Gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.” Ele afirma ainda que:

O custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Exemplos: a matéria-prima foi um gasto em sua aquisição que imediatamente se tornou um investimento, e assim ficou durante o tempo de sua Estocagem; no momento de sua utilização na fabricação de um bem, surge o Custo da matéria-prima como parte integrante do bem elaborado. Este, por sua vez, é de novo um investimento, já que fica ativado até sua venda. (MARTINS, 2006, p. 25).

Ainda de acordo com Neves e Viceconti (2008, p. 16) Custo é o “Gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos

os gastos relativos à atividade de produção.”

2.1.2 O papel dos custos nas empresas prestadoras de serviços

Oliveira (2012, p. 193) afirma que uma das principais características do mundo econômico moderno é o aumento das atividades empresariais ligadas à prestação de serviços.

Essa participação tem sido cada vez mais significativa ao ponto de especialistas unanimemente reconhecerem que na primeira década deste milênio, a maior parte das pessoas estará envolvida em alguma atividade ligada aos serviços (OLIVEIRA, 2012, p. 193).

Oliveira (2012, p. 193) diz que historicamente pode-se verificar as fases de domínio de cada uma das atividades:

- As atividades primárias, relacionadas com a agricultura e agropecuária, conhecida como Era Agrícola;
- As atividades comerciais, principalmente entre os séculos XV a XIX com as expedições marítimas ao novo mundo e mercadores venezianos; e
- As atividades industriais, principalmente, após a Revolução Industrial na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII, caracterizando a denominada Era Industrial. (OLIVEIRA, 2012, p. 193)

Ainda para Porter (apud OLIVEIRA, 2012, p. 194-195):

[...] a necessidade crescente de serviços é reflexo dos vários aspectos da moderna sociedade, tais como: maior riqueza, melhor qualidade de vida, mais tempo disponível para o lazer e cultura, crescente participação do trabalho feminino em praticamente todas as atividades, sofisticação do consumidor e profundas mudanças tecnológicas nos meios de produção.

Com as novas formas de utilização da Contabilidade de Custos, Oliveira (2012, p. 193) afirma que houve um maior aproveitamento em áreas que não exatamente as industriais. Empresas comerciais, instituições financeiras e até prestadoras de serviços passaram a utilizá-la como uma ferramenta para o controle e tomada de decisão.

Mesmo nas empresas prestadoras de serviços que eventualmente faziam uso de Custos para avaliação dos “Estoques de Serviços em Andamento”, ou seja, para a avaliação de Custos incorridos em projetos ainda não acabados, seu campo alargou-se de maneira formidável. (MARTINS, 2006, p. 193)

De acordo com Maher (2001, p. 65), “As companhias de serviço fornecem a seus clientes um produto intangível”.

Afirma ainda que a maior parte dos custos nestas companhias o custo de mão-de-obra tende a ser a categoria de custo mais significativa devido ao esforço aplicado à atividade. (MAHER, 2001, p. 65).

Para Oliveira (2012, p. 197), os centros educacionais da atualidade precisam investir em seu negócio para atender clientes cada vez mais exigentes:

Os melhores centros educacionais da atualidade exigem, por sua vez, grandes investimentos em laboratórios de informática e de pesquisas, áreas de convivência e esporte e lazer, sem esquecer os investimentos necessários para a formação de professores para atender uma clientela cada vez mais exigente.

2.2 Classificação dos Custos

Fazendo uma análise mais rebuscada, podemos encontrar diversos tipos de custos. Entretanto, neste trabalho, abordaremos apenas os mais usuais.

De acordo com Merchede, existem várias formas dos custos serem definidos, a depender do contexto aonde serão aplicados.

Os custos podem ser definidos – de acordo com o contexto em que vão ser utilizados – em relação ao horizonte temporal (custo/hora, custo/ano etc.), à óptica contextual (sob o ângulo da economia, da contabilidade, da educação etc.), à forma de agregação dos componentes (custo fixo, custo variável etc.), à agregação do produto (custo/curso, custo/escola etc.) e assim por diante. (MERCHEDE 2011, p. 7)

Os custos podem ser classificados conforme eles aparecem no processo produtivo, na composição do produto ou na elaboração do serviço, podendo ser direta ou indireta. Sendo assim Martins (2006, p. 48-50), classifica os custos em: diretos ou indiretos, fixos e variáveis.

2.2.1 Custos diretos e indiretos

Também chamados de custos de produção, os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente a um só tipo de produto ou serviço. Para Merchede (2011, p. 7), no caso de uma instituição de ensino, esses custos estão diretamente ligados ao processo de aprendizagem, são exclusivos da sala de aula e podem ser atribuídos diretamente ao aluno.

Custos Diretos são os custos que podem ser diretamente apropriados a cada tipo de bem, entidade ou unidade administrativa no momento de sua ocorrência, isto é, estão ligados diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. Tais tipos de custo podem ser

identificados, pois, com o departamento ou com o produto. (MERCHEDE, 2011, p. 6)

Segundo Martins, os custos que serão apropriados aos produtos ou serviços devem ter uma medida de consumo (quilogramas de material, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra, etc.

De acordo com Souza e Clemente (2007, p. 27 apud MERCHEDE, 2011, p. 7) “classificam como custos *diretos* todos os que forem fácil e confiavelmente contáveis por unidade de produto.” Um exemplo disso é a matéria prima usada na produção de um determinado produto.

Os custos se classificam como indiretos quando os atributos de facilidade de contagem estiverem ausentes. (MERCHEDE, 2011, p7)

Os custos indiretos ocorrem de forma genérica em um grupo de atividades ou órgãos, ou na empresa em geral, sem possibilidade de apropriação direta a cada um dos produtos ou a cada uma das funções de acumulação de custos no momento de sua ocorrência. (MERCHEDE, 2011, p.7)

Assim, os custos indiretos acontecem quando uma empresa produz mais de um produto ou serviço, e esse custo é atribuído a outros dentro da empresa, ou seja, é comum a outros tipos de produtos ou serviços. Essa atribuição é feita usando critérios especiais e é chamada de rateio. (MERCHEDE, 2011, p7)

Para Merchede (2011, p. 8), “*Rateio* consiste, pois, na divisão proporcional por uma base cujos dados tenha valores conhecidos em cada uma das funções de custos e em que se julga que o custo ocorre nas mesmas proporções dessa base.”

Dutra (2003, p. 44 apud MERCHEDE, 2011, p. 8) afirma que, “de modo geral, a quantidade de custos classificados como diretos é menor do que aqueles classificados como indiretos”.

Exemplificando em uma instituição de ensino, se houver a necessidade de apurar os custos de cada turma, salários como o do professor e auxiliar serão classificados como diretos, pois eles são exclusivos daquela turma. Já os salários do diretor serão considerados indiretos, pois atendem a escola como um todo e por isso são comuns a todos.

2.2.2 Custos fixos e variáveis

Os custos podem ser chamados de fixos ou variáveis dependendo do

volume de produção. Os custos fixos, como o próprio nome sugere, independem da quantidade produzida ou nível de atividade. Já os custos variáveis se alteram em função da quantidade produzida.

Souza e Clemente (2007, p. 29-31 apud MERCHEDE, 2011, p. 9) “consideram fixos todos os custos que periodicamente oneram a empresa, independentemente do nível de atividade.”

De um modo geral, são classificados como custos ou despesas fixos: os honorários da administração, aluguel de prédio escolar, [...] os salários e encargos dos funcionários administrativos, os encargos financeiros decorrentes de empréstimos e financiamentos, depreciação de equipamentos e de instalações etc. (MERCHEDE, 2011, p.7)

Como já citado anteriormente, os custos variáveis são proporcionais à quantidade produzida ou vendida em um determinado período, ou seja, quanto maior a produção, maiores serão e, quanto menor o volume analisado, menor ele será.

A matéria-prima utilizada na produção de bens, a energia elétrica usada na manufatura de determinado produto e a mão de obra direta, de acordo com Merchede (2011, p.11), são alguns exemplos de custos variáveis.

Quadro 1 – Exemplo de custos fixos e custos variáveis (em \$)

| Q | CF | CV | CT | Cf | Cv | Ct |
|----|----------|----------|----------|----------|--------|----------|
| 1 | 2.500,00 | 500,00 | 3.000,00 | 2.500,00 | 500,00 | 3.000,00 |
| 2 | 2.500,00 | 1.000,00 | 3.500,00 | 1.250,00 | 500,00 | 1.750,00 |
| 3 | 2.500,00 | 1.500,00 | 4.000,00 | 833,33 | 500,00 | 1.333,33 |
| 4 | 2.500,00 | 2.000,00 | 4.500,00 | 625,00 | 500,00 | 1.125,00 |
| 5 | 2.500,00 | 2.500,00 | 5.000,00 | 500,00 | 500,00 | 1.000,00 |
| 6 | 2.500,00 | 3.000,00 | 5.500,00 | 416,67 | 500,00 | 916,67 |
| 7 | 2.500,00 | 3.500,00 | 6.000,00 | 357,14 | 500,00 | 857,14 |
| 8 | 2.500,00 | 4.000,00 | 6.500,00 | 312,50 | 500,00 | 812,50 |
| 9 | 2.500,00 | 4.500,00 | 7.000,00 | 277,78 | 500,00 | 777,78 |
| 10 | 2.500,00 | 5.000,00 | 7.500,00 | 250,00 | 500,00 | 750,00 |

Q=quantidade produzida; CF=custo fixo total; cf=custo fixo unitário; CV=custo variável total; cv=custo variável unitário; CT=custo total; ct=custo total unitário
Fonte: MERCHEDE (2011, p. 11)

O Quadro 1 exemplifica bem o comportamento dos custos fixos em função dos custos variáveis e mostra de forma bem simples os custos fixos, variáveis e totais e seus respectivos níveis de produção. Verifica-se que o CT é o resultado da soma entre o CF e o CV e o ct, o resultado da soma entre o cv e o cf.

2.3 Método de Custeio

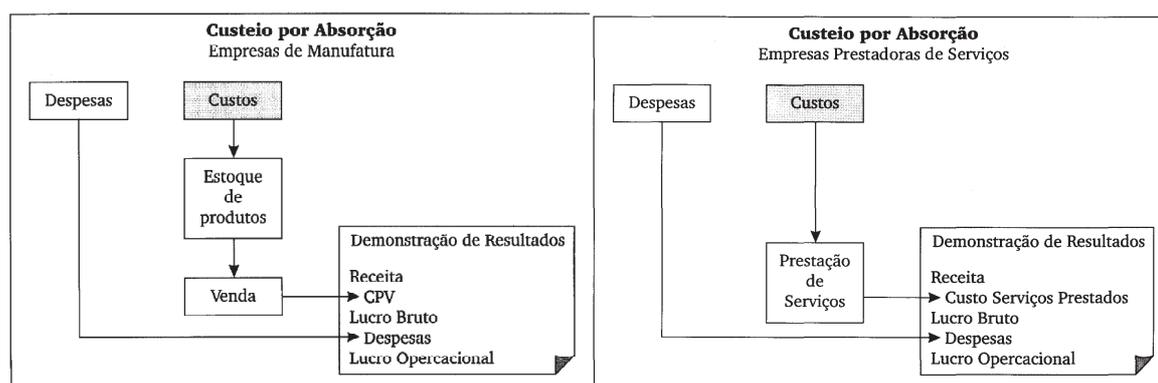
Cada vez mais o mercado obriga as empresas a possuírem um sistema de custos que ajude os gestores na suas tomadas de decisões. Para isso é fundamental alocar os custos de forma adequada.

Segundo, Souza e Kaspaczak (2011, p.28), “os métodos de custeio consistem na posição adotada pela empresa para alocar os custos diretos e indiretos aos produtos ou serviços colocados a disposição do mercado”. Assim, temos: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio Padrão, ABC. A seguir serão conceituados os dois primeiros métodos, pois serão de maior interesse á pesquisa.

Nascimento (2001, p.55 apud MERCHEDE 2011, p. 23) define que para determinar os custos de produção de um bem ou serviço são usados alguns métodos. No caso do custeio direto, apenas serão incluídos os custos diretos variáveis. Já no método de custeio por absorção, serão agregadas as parcelas dos custos diretos e variáveis, além dos custos indiretos e fixos de produção, como mostrado na Figura 1.

A ilustração abaixo mostra o esquema básico do custeio por absorção nas empresas de manufatura e nas empresas prestadoras de serviço.

Figura 1 – Esquema básico do custeio por absorção para empresas de manufatura e empresas prestadoras de serviços



Fonte: MARTINS (2006, p. 37-38)

Ainda segundo Crepaldi (2011, p. 81), o custeio por absorção é único método de custeio aceito pela legislação fiscal e comercial:

O Custeio por Absorção ou Custeio Pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos. É o método derivado da aplicação dos princípios fundamentais da contabilidade e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal. Não é um princípio contábil em si, mas uma metodologia decorrente da aplicação desses princípios. (CREPALDI, 2011, p.81)

O outro sistema de custeio conhecido é o Direto ou Variável, salienta Crepaldi (2011, p. 116), “é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os Custos Variáveis incorridos.” Dessa forma, os custos fixos, mesmo existindo, e não havendo produção, serão considerados como despesas e não como custo de produção. Esse método de custeio não é aceito pela contabilidade, pois fere alguns princípios, além de considerar apenas os custos variáveis. Porém do ponto de vista gerencial, é muito importante.

Na Figura 2 podemos ver um exemplo de como podem ser feitos os cálculos dos custos nos dois sistemas.

Figura 2 – Comportamento do custeio por absorção e do custeio variável

| <u>Absorção</u> | <u>Valor</u> | <u>Variável</u> | <u>Valor</u> |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Custo Total | | Custo Total | |
| Custo Variável- | 580.000,00 | Custo Variável- | 580.000,00 |
| Custo Fixo - | 160.000,00 | Custo Fixo | 0,00 |
| | | O Custo fixo é entendido como despesa fixa. | |
| <u>Custo Total por Absorção</u> | <u>740.000,00</u> | <u>Custo Total Variável</u> | <u>580.000,00</u> |
| Produção | 10.000 | Produção | 10.000 |
| <u>Custo Total Unitário</u> | <u>74,00</u> | <u>Custo Total Unitário</u> | <u>58,00</u> |

Fonte: Blogspot (2011)

2.4 Análise Custo/Volume/Lucro

É indiscutível que um dos principais fatores que determinam a sobrevivência e crescimento de uma empresa é o lucro. Por isso é imprescindível analisar sua capacidade de gerá-los.

Merchede (2011, p. 59) define-a como um instrumento muito valioso para a tomada de decisões:

Compreende a comparação dos diversos resultados que podem ser apresentados por um empreendimento, de acordo com a seleção da alternativa a ser adotada entre as várias disponíveis e que podem envolver diferentes restrições. São modelos que apontam de forma gráfica ou matemática as relações existentes entre as vendas, os custos fixos e variáveis, o nível de atividade observado e a ser perseguido e o lucro atingido ou esperado. (MERCHEDÉ, 2011, p.59).

De forma mais simples, essa análise busca representar de forma gráfica ou matemática o comportamento dos custos e do lucro de certa atividade em um determinado período. Ela se baseia na Margem de Contribuição, também chamada de contribuição marginal ou receita marginal e de acordo com Dutra (2003, p. 229-230, apud MERCHEDÉ, 2011, p. 59-60), “é a diferença entre o total da receita e a soma de custos e despesas variáveis, e possui a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto para absorver custos fixos e proporcionar lucro.”

Significa dizer, que cada produto ou serviço tem uma parcela de contribuição nos custos e despesas fixos, servindo para amortizá-los, além de formar o lucro. Vale lembrar que a margem de contribuição, seja ela unitária ou total, não representa o lucro propriamente dito, mas uma parcela do custo, pois, ainda não foram deduzidos os custos e despesas fixos.

O *Quadro 2* exemplifica a Margem de contribuição baseada em três produtos distintos.

Quadro 2 - Valores unitários de custos, preço e margem de contribuição (R\$)

| Produto | Custos/despesas variáveis | | | Preço de Venda | Margem de Contribuição |
|---------|---------------------------|-----------|----------|----------------|------------------------|
| | Diretos | Indiretos | Soma | | |
| X | 2.000,00 | 500,00 | 2.500,00 | 4.500,00 | 2.000,00 |
| Y | 3.200,00 | 800,00 | 4.000,00 | 6.500,00 | 2.500,00 |
| Z | 4.000,00 | 1.800,00 | 5.800,00 | 9.000,00 | 3.200,00 |

Fonte: Merchede. (2011, p. 61)

Observa-se que cada produto possui um custo e um preço de venda diferente, desta forma, as margens de contribuição são proporcionais aos custos e despesas variáveis e que o produto “Z” gera uma receita marginal unitária maior que os demais produtos. Essa margem de contribuição multiplicada pela quantidade vendida resultará na margem de contribuição total por produto e somado aos demais

produtos chegará ao resultado da empresa, conforme pode ser visto no Quadro 3 logo em seguida.

Quadro 3 - Valores totais de custos, preço e margem de contribuição (em \$)

| Produto | Quantidade | Custos/despesas variáveis | | | Preço de Venda | Margem de Contribuição |
|---------|------------|---------------------------|------------|------------|----------------|------------------------|
| | | Diretos | Indiretos | Soma | | |
| X | 70 | 140.000,00 | 35.000,00 | 175.000,00 | 315.000,00 | 140.000,00 |
| Y | 40 | 128.000,00 | 32.000,00 | 160.000,00 | 260.000,00 | 100.000,00 |
| Z | 30 | 120.000,00 | 54.000,00 | 174.000,00 | 270000,00 | 96.000,00 |
| Soma | | 388.000,00 | 121.000,00 | 509.000,00 | 845.000,00 | 336.000,00 |

Fonte: Merchede. (2011, p. 61)

Dutra (2003, p. 231 apud MERCHEDE, 2011, p. 61), considera que, no sistema de custeio direto, os custos e despesas fixos se tornam um prejuízo no momento em que a empresa está sem produção ou serviços, não gerando receitas e ocasionando resultado negativo. Desta forma, deve-se verificar o comportamento de todos os custos e os respectivos níveis de produção para, a partir daí, comparar os resultados e buscar a configuração que gere o maior lucro para a empresa.

Baseado nesta premissa, Dutra (2003, p. 231 apud MERCHEDE, 2011, p. 61-62) faz alguns questionamentos que podem ser respondidos baseados no conhecimento de determinados parâmetros e técnicas de análise.

- a) O empreendimento é viável?
- b) Qual é o produto mais rentável?
- c) Qual é o produto mais lucrativo?
- d) Quais as conseqüências da retirada de determinado produto de fabricação?
- e) Variando um tipo de custo, para mais ou para menos, quais são as conseqüências nos resultados da empresa?
- f) Reduzindo a produção da empresa, quais são as conseqüências nos resultados?
- g) Qual é a ordenação de produção e de vendas dos diferentes produtos que possibilita a mais rápida absorção dos custos e despesas?
- h) Quando são produzidos diferentes produtos em proporções diferentes, quais são as conseqüências no ponto de equilíbrio?
- i) Considerando as restrições existentes ou que possam surgir, qual é o conjunto (mix) de produção, que maximiza o resultado?

Correlacionando com os serviços educacionais, poderíamos fazer os

questionamentos da seguinte forma:

- a) O empreendimento é viável?
- b) Dentre as turmas existentes qual é a mais rentável?
- c) Qual é a turma ou curso mais lucrativo?
- d) Quais as conseqüências da retirada de determinado curso/turma da instituição?
- e) Variando um tipo de custo, para mais ou para menos, quais são as conseqüências nos resultados da empresa?
- f) Reduzindo a quantidade de alunos por turma, quais são as conseqüências nos resultados?
- g) Considerando as restrições existentes ou que possam surgir, qual é a quantidade de turmas com capacidade máxima em funcionamento, que maximiza o resultado?

A resposta dessas perguntas são fundamentais para que os gestores possam fundamentar suas decisões e realizarem um planejamento que possa gerar informações antecipadamente , de acordo com Merchede (2011, p. 62). Desta forma, Custo, preço e volume são variáveis fundamentais na análise e variação do lucro, pois ajudam na política de redução de custos e preços unitários, além do aumento nas vendas.

2.4.1 Margem de contribuição

Segundo Hoog (2007, p. 51, apud CARNEIRO, 2009, p. 36), existem ferramentas que ajudam a diagnosticar a situação econômica das organizações.

A margem de contribuição é uma poderosa ferramenta de gestão que possibilita aos gestores tomar decisões importantes que possibilitem a maximização dos seus lucros. Além disso, segundo Crepaldi (2011, p. 127-128), auxilia na melhoria da utilização da capacidade da empresa, formulação de preço pra determinada concorrência, etc. Crepaldi define a margem de contribuição como “a diferença entre o preço de venda e soma dos custos e despesas variáveis.”

A margem de contribuição é definida pela Equação 1:

$$MC = PV - (CV + DV) \quad (1)$$

Fonte: Crepaldi, 2011

Onde:

MC é a margem de contribuição,
 PV é o preço de venda,
 CV é a soma dos custos variáveis e
 DV é a soma das despesas variáveis

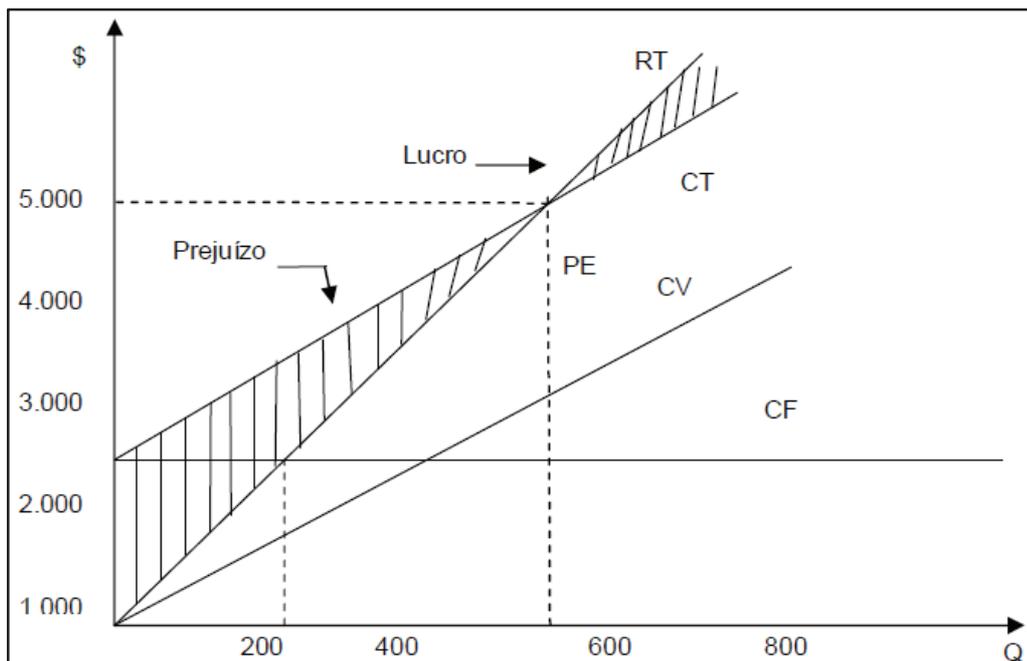
Logo, a margem de contribuição, representa uma parte do preço de venda que foi subtraído dos custos e ajudará no lucro do produto, entretanto não representa o lucro gerado pela venda do produto ou serviço.

2.4.2 Ponto de equilíbrio

Conforme salientado anteriormente, é de suma importância para a sobrevivência das empresas gerarem receitas que cubram os seus custos e conseqüentemente, lucros sucessivos para serem aplicados em outros segmentos, gerarem um capital de giro ou até mesmo usados para o crescimento dos negócios. Essa premissa básica é a razão de existir das empresas privadas. No entanto, quando a empresa não consegue tais resultados torna-se difícil a sua manutenção no mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada.

O *Gráfico 1* representa o ponto de equilíbrio contábil de forma didática:

Gráfico 1 – Ponto de equilíbrio contábil



Fonte: Wernke (2005, p.119, apud CARNEIRO, 2009, p. 39)

O ponto de equilíbrio, afirma Merchede (2011, p. 63), “é o ponto em que a empresa equilibra custos com receitas”. Isso significa que se uma empresa tem seus custos iguais a suas receitas, ela não está tendo um resultado operacional satisfatório, ou seja, não está gerando lucro, mas também não gera um resultado negativo, pois, todos os custos foram cobertos pelas receitas geradas.

No ponto de equilíbrio a empresa está produzindo somente o suficiente para gerar receita que se iguale a seu custo, ou seja, quando está operando em um nível de produção igual a seu ponto de equilíbrio, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, pois está gerando recursos suficientes apenas para remunerar seus fatores de produção. Esse ponto indica o mínimo de receita e a quantidade mínima gerada pela produção para que a empresa não sofra prejuízo, ou seja, para que todos os custos operacionais sejam ressarcidos. (MERCHEDE, 2011, p. 63)

Conforme exibido acima, o ponto de equilíbrio surge da intercessão entre as retas das “Receitas Totais” e “Custos e Despesas”. Os “custos fixos” estão representados pela reta paralela ao eixo horizontal “volume ou produção”. Isso quer dizer que, independente do volume (Q), eles se mantêm inalterados. Os “custos variáveis”, como o próprio nome sugere, variam de acordo com o volume de produção, por isso é representado por uma reta ascendente, assim como as receitas totais.

2.4.2.1 enfoque algébrico

Alguns pressupostos devem ser considerados, segundo Souza e Clemente (2007, p.172-173, apud MERCHEDE, 2011, p. 64), na análise do comportamento dos elementos envolvidos na equação do ponto de equilíbrio. São eles:

- a) A linearidade do comportamento dos custos variáveis;
- b) Conhecimento do nível máximo de atividades determinado pelo processo ou pelo mercado;
- c) Conhecimento dos custos fixos para o nível de atividade que se pretende alcançar.

Isso significa que antes de aplicar as equações, o analista deve considerar algumas premissas básicas, como, analisar se o comportamento dos custos variáveis é linear, bem como conhecimento dos custos fixos para determinada atividade. A equação 2 descreve a forma de calcular o Lucro.

$$\text{LUCRO(L)} = \text{RECEITA TOTAL(RT)} - \text{CUSTO TOTAL(CT)} \quad (2)$$

Fonte: Merchede, 2011

Como o lucro neste ponto é zero, logo, presume-se que no ponto de equilíbrio as Receitas totais geradas (RT) devem se igualar aos custos e despesas totais (CT), então, a partir da equação 3 pode-se definir o Ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio: } RT=CT \quad (3)$$

Fonte: Merchede, 2011

Uma observação que deve ser feita é com relação ao risco operacional. Ele está diretamente relacionado à Receita máxima que a empresa pode gerar e a sua capacidade máxima, que nada mais são do que suas restrições. O risco operacional, de acordo com Merchede (2011, p. 69) pode ser “medido pela distancia entre o ponto de equilíbrio e a capacidade máxima operacional.”

2.4.2.2 pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro

Deve-se ressaltar que além do contábil existem outros dois tipos de pontos de equilíbrio, o econômico e financeiro. O Ponto de equilíbrio contábil, como visto anteriormente, é aquele em que o resultado é igual a zero. Já no ponto de equilíbrio econômico, “deve-se atribuir um lucro mínimo que compense o investimento feito” (MERCHEDE, 2011, p. 70). Martins Assaf Neto (1986, p.186, apud MERCHEDE, 2011, p.70), diz que é como se contribuíssem ao capital próprio investido “um juro mínimo”.

Assim, no ponto de equilíbrio econômico, além da obrigatoriedade das receitas cobrirem os custos e as despesas, a atividade tem que gerar um ganho adicional que é a lucratividade que o investidor espera obter.

O ponto de equilíbrio financeiro é uma variação do ponto de equilíbrio econômico. Crepaldi (2011, p. 133), salienta que é de extrema importância quando a empresa reduz a sua capacidade de pagamento e representa as vendas necessárias para cobrir as despesas desembolsáveis operacionais ou não, excluindo apenas a depreciação.

Bornia (2010, p. 63) cita as principais diferenças entre os três pontos de equilíbrio:

A diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso. No ponto de equilíbrio contábil, são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionadas com o funcionamento da empresa. Já no ponto de equilíbrio econômico, são também imputados nos custos e despesas fixos considerados todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel das edificações (caso a empresa seja a proprietária), e

outros do gênero. No ponto de equilíbrio financeiro, os custos considerados são apenas os custos desembolsados, que realmente oneram financeiramente a empresa. (BORNIA, 2010, p.63)

Nas equações 3, 4 e 5 são apresentadas as formas para cálculo dos pontos de equilíbrio:

$$PEC = \frac{CDFT}{MCU} \quad (4)$$

Fonte: Bornia. (2010, p. 123)

Onde:

PEC é o ponto de equilíbrio contábil;

CDFT são os custos e despesas fixos totais e

MC a margem de contribuição unitária

$$PEE = \frac{CDFT + \text{Custo de Oportunidade}}{MCu} \quad (5)$$

Fonte: Bornia. (2010, p. 123)

Onde:

PEE é o ponto de equilíbrio econômico;

CDFT são os custos e despesas fixos totais e

MCu a margem de contribuição unitária

$$PEF = \frac{CDFT - \text{Despesas não desembolsáveis}}{MCu} \quad (6)$$

Fonte: Bornia. (2010, p. 123)

Onde:

PEF é o ponto de equilíbrio financeiro;

CDFT são os custos e despesas fixos totais e

MCu é a margem de contribuição unitária.

2.5 Markup e Formação de Preço

A contabilidade, essa ciência às vezes criticada e vista como vilã nas organizações é capaz de gerar informações relevantes sempre objetivando o lucro do empreendedor, e compatível com o seu investimento. Uma política de preços

bem definida ajuda as empresas a se manterem no mercado por mais tempo, pois, num ambiente competitivo e com clientes cada vez mais exigentes, o preço se transforma em um diferencial frente aos concorrentes. Para isso existem alguns modelos de precificação, que são apresentados a seguir.

O *Mark-up*, como afirma Merchede (2011, p. 78) pode ser traduzido como margem e “é um valor adicionado ao custo para determinar o preço de venda de um produto ou serviço.” Esse valor é representado por uma fração que deve ser incluída ao preço do produto ou serviço, mas não representa o lucro, propriamente.

Coelho (2007, p. 16-17) afirma que o *Mark-up*, também conhecido como *Cost Plus Pricing* (ou preço-margem) consiste em “somar-se ao custo unitário do produto uma margem fixa para obter-se o preço de venda”. Percebe-se que o intuito aqui é sempre gerar um resultado positivo para cobrir as despesas e gerar um lucro significativo.

Dessa maneira, para se obter um retorno do investimento, o preço de venda deve ser composto de forma a cobrir todos os custos, despesas fixas, despesas variáveis e impostos. Apesar de não representar uma praxe de mercado, serve para ajudar em algumas decisões mercadológicas e para que a empresa atinja seus objetivos operacionais:

Ele é estruturado [...] em conformidade com a incidência de impostos, as despesas variáveis de venda, a inclusão das despesas operacionais e o lucro desejado na venda, observados as circunstâncias e os interesses mercadológicos e financeiros, as experiências passadas, tudo combinado de forma equilibrada para que a empresa consiga atingir seus objetivos. (MERCHEDÉ, 2011, p. 78)

Pode-se aplicar essa metodologia tanto para o varejista quanto para o prestador de serviços. No caso do varejista, a precificação é determinada por um percentual aplicado ao preço de compra do produto. O percentual varia de acordo com o produto, que significa que nem todo produto de uma determinada empresa terá a mesma margem. Merchede (2011, p. 78) afirma que “Esse *Mark-up* é determinado a partir de uma combinação de fatores, entre os quais se incluem a margem tradicional para aquele tipo de produto praticada no mercado e o preço de venda sugerido pelo fabricante.”

A *Equação 6* representa a maneira de determinar o preço do produto no caso do varejista:

$$\text{PREÇO DO PRODUTO} = \text{PREÇO DE COMPRA} + \text{MARKUP} \quad (6)$$

Fonte: Merchede. (2011, p. 79)

De forma análoga, existe o *Mark-up* do prestador de serviços, onde a composição do preço do produto ou serviço é determinada pela *Equação 7*:

$$\text{PREÇO DO PRODUTO OU SERVIÇO} = \text{CUSTOS DIRETOS} + \text{CUSTOS INDIRETOS} + \text{MARGEM} \quad (7)$$

Fonte: Merchede. (2011, p. 79)

2.5.1 Formação de preços para o comércio, indústria e serviços

A atividade relacionada aos serviços, na ótica de Coelho (2007, p.32 apud MERCHEDÉ, 2011, P. 83) talvez seja a mais completa para compor o preço de venda. Isso porque não se tem um produto tangível, palpável e por esse motivo, dificulta os gestores terem essa visão mais real do seu produto, que no caso é uma atividade. Daí a dificuldade em se estabelecer o método.

Ao contrário da indústria e o comércio, o setor de serviços não consegue e nem pode estocar seus “produtos”. As horas disponíveis superam as horas aplicadas aos serviços dos clientes e por isso, tem-se um prejuízo por conta da não alocação dessas horas ociosas, que não podem ser estocadas.

Um exemplo prático dessa situação é um profissional contratado por um regime de 44 horas semanais e dessas horas, efetivamente prestando serviço, possui apenas 25 horas semanais. Isso demonstra que grande parte das horas contratadas não foram aplicadas no serviço direto ao cliente, nem puderam ser armazenadas.

Apesar de existirem três aplicações de cálculo de *Mark-up* para definir o preço de venda, no comércio, na indústria e nos serviços, limitaremos o nosso estudo apenas na formação de preços para o serviço de produção contínua, pois é a base de fundamentação da pesquisa.

2.6 Benchmarking

Segundo Paladini, o benchmarking surgiu na antiga China baseada em ensinamentos antigos e apoiada em três preceitos básicos, onde deve se conhecer o inimigo, a si próprio e principalmente ter grandes objetivos.

A filosofia do *benchmarking* remonta a ensinamentos antigos dos chineses, segundo os quais a arte de ganhar qualquer guerra baseia-se em apenas três pontos: (1) conhecer bem o inimigo; (2) conhecer

bem a si próprio; e, sobretudo, (3) ter objetivos ambiciosos [...] (PALADINI, 2012, p. 229)

Ballestero-Alvarez (2012, p. 280) diz que o Benchmarking já é considerada uma ferramenta ideal para buscar a melhoria contínua, o desenvolvimento e o aprendizado. Essa ferramenta é extremamente eficaz, pois analisa as melhores práticas de outras organizações do mesmo segmento e está fundamentada em aprendizados contínuos, enfocando diversos aspectos.

Benchmarking é 'o processo de aprender com os outros' e envolve a comparação do seu próprio desempenho ou método com o de outras operações comparáveis. É uma questão mais ampla do que estabelecer metas de desempenho e inclui investigar as práticas de operações de outras organizações, de modo a derivar ideias que poderiam contribuir para o melhoramento do desempenho. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 568)

Existem diversos tipos de *benchmarking*, dos quais alguns são listados abaixo:

Benchmarking interno é uma comparação entre operações ou partes de operações que estão dentro da mesma organização. Por exemplo, uma grande manufatura de veículos com diversas fábricas pode escolher fazer o *Benchmarking* de cada fábrica em relação as outras. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 568)

Este tipo de benchmarking é usado em uma mesma organização, onde duas ou mais fábricas têm os seus padrões comparados entre si para avaliação dos resultados.

Slack; Chambers (2009, p. 568) afirmam que "*Benchmarking externo* é uma comparação entre uma operação e outras operações que são partes de diferentes organizações.". Em outras palavras, ele serve para padronizar os resultados comparando operações distintas em organizações diferentes.

O benchmarking externo serve para padronizar resultados em diversos setores dentro de uma organização.

Slack; Chambers (2009, p. 568) dizem ainda que "*Benchmarking não competitivo* é o *benchmarking* contra organizações externas que não concorrem diretamente nos mesmos mercados."

"*Benchmarking competitivo* é uma comparação direta entre concorrentes no mesmo mercado ou em mercados similares." (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 568). Como o próprio nome sugere esse benchmark compara concorrentes, operações, desempenhos, táticas, etc e visa saber o que o

concorrente faz de melhor em seus processos e processos. É uma técnica difícil de ser aplicada por motivos de sigilos operacionais, pois elas lutam pelo mesmo cliente.

Outros tipos de benchmarking pode ser citados:

Benchmarking de desempenhos é uma comparação entre níveis de desempenho atingidos em diferentes operações. Por exemplo, uma organização pode comparar seu próprio desempenho em termos de alguns ou de todos os seus próprios objetivos de desempenho – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo – com o desempenho de outras organizações nas mesmas dimensões.

Benchmarking de práticas é uma comparação entre as práticas de operação de uma organização, ou forma de fazer as coisas, com aquelas adotadas por outra operação. Por exemplo, uma grande loja de varejo pode comparar seus sistemas e procedimentos para controlar níveis de estoque com aqueles usados por outras lojas de Departamentos. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 568)

O método de melhoramento utilizando o *benchmarking*, não se resume a fazer visitas em outras empresas, mas trata de uma pesquisa comparativa sobre processos e produtos utilizados por empresas concorrentes ou não, cujo objetivo é realizar melhorias no processo produtivo.

Segundo Ballesterro-Alvarez, (2012, p. 280) “Fazer *Benchmarking* requer tempo, profissionais gabaritados e treinados[...]”. Além disso, o autor afirma que os resultados não aparecem imediatamente e que as idéias devem sair do papel e se transformar em ações.

Este método é de grande eficiência no estabelecimento de metas de desempenho em relação à outras organizações, porém estas melhorias não são imediatas, é uma técnica de melhoramento em que os resultados são obtidos à médio ou longo prazo.

Desta forma, fica claro, que os custos são um aspecto de constante preocupação no meio empresarial, devendo ser bem controlados e/ou definidos para que uma organização possa manter-se no mercado competitivo. Findada a exposição da fundamentação teórica relacionada com o tema, inicia-se a descrição da metodologia adotada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados elementos metodológicos que ajudarão no desenvolvimento da pesquisa através do uso de técnicas, instrumentos, métodos e procedimentos que auxiliam na resolução de problemas que foram detectados após observações feitas pelo autor ou por meio de coleta de dados, tudo isso fundamentado por citações de autores sobre conteúdo estudado.

Segundo Santos (2006, p. 35-36) apud Ubirajara (2013, p. 120), metodologia é uma

[...] descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos [documentais] de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados, etc.

De acordo com Gonçalves (2005, p.93) a metodologia procura os melhores meios de construir uma pesquisa, além de minimizar a influência de procedimentos e tendências no teste de uma hipótese ou teoria.

3.1 Abordagem Metodológica

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 223), os métodos são distintos entre si no que tange à sua inspiração filosófica, ao seu nível de abstração, à sua finalidade explicativa, às suas ações nas fases de investigação e ao momento em que se situam.

É baseado nessas distinções, que o método de abordagem se caracteriza por ser mais abrangente, tem seu grau de abstração elevado e sua finalidade mais abrangente. Pode ser classificado como indutivo, dedutivo, hipotético e dialético. Ainda segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 223), entretanto, pode ocorrer de a abordagem metodológica tratar de casos isolados – o chamado *estudo de caso* por se tratar de um estudo realizado em local particular do estágio, conforme Ubirajara (2013, p. 120)

Este estudo de caso foi realizado no Centro Educacional Tia Amália, identificando situações, fatores e possíveis problemas existentes na empresa,

conforme descritos nos objetivos específicos. Os resultados da operacionalização dos objetivos estão relatados na seção própria (análise dos resultados), baseados nos dados coletados pelo autor da pesquisa.

3.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Gil (2010, p. 25) classificar a pesquisa é uma função importante, pois possibilita o reconhecimento das semelhanças e diferenças entre suas diversas modalidades.

De acordo com Ruiz (2008, p. 48) apud Ubirajara (2013, p. 121):

Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

A pesquisa científica pode ser classificada: a) quanto aos objetivos ou fins; b) quanto aos objetos ou meios; c) quanto à abordagem dos dados coletados.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p.158): “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Assim as pesquisas ajudam na avaliação das informações coletadas dos entrevistados com o intuito de atingir os resultados. Para isso é necessário certo conhecimento sobre o assunto pesquisado, além de saber a que se destina a pesquisa, pois, as informações deverão estar condizentes com os objetivos que foram traçados.

Quanto aos objetivos e aos fins, as pesquisas podem ser: *exploratórias, descritivas e explicativas (ou explanatórias)*.

De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p. 190), apud Ubirajara (2013, p. 121) as pesquisas exploratórias

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Por esse motivo esse tipo de pesquisa requer um conhecimento mais profundo por parte do autor sobre o tema ou problema da pesquisa.

Para Vergara (2009, p. 47) apud Ubirajara (2013, p. 122), as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, relacionando, quando necessário, as variáveis. Além disso, possuem procedimentos formais bem estruturados objetivando a resolução de problemas. Dessa forma as pesquisas visam caracterizar certa população ou acontecimento e quando possível, correlacioná-los com suas variáveis para resolver certas inconformidades.

Gil (2010, p. 28) diz que as pesquisas explicativas têm o objetivo de identificar fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência de fenômenos. É o tipo de pesquisa mais próximo da realidade investigada devido à busca de uma relação causal perseguida, além de explicar a razão e o motivo dos acontecimentos. A principal base de conhecimento científico baseia-se nos estudos explicativos.

Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como explicativa e descritiva. Explicativa, em função do interesse em esclarecer as vantagens da aplicação das ferramentas de contabilidade de custos na administração da empresa. Descritiva, pelo fato de identificar causas e sugerir soluções para o problema delimitado.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

Segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 176-192), uma pesquisa, quanto ao objeto ou meios, pode ser classificada como:

- Pesquisa documental: São fontes denominadas primárias, sendo documentos escritos ou não escritos
- Pesquisa bibliográfica: São denominadas de fontes secundárias, pois ela expõe tudo o que já foi escrito ou dito na pesquisa.
- Pesquisa de campo: Tem o objetivo de obter informações ou conhecimento sobre o problema, para formulação de resposta ou hipótese.
- Pesquisa laboratorial: É uma metodologia de verificação, quando proporcionando resultados mais adequados.

Diante do exposto, conclui-se que este estudo tomou como base a pesquisa documental, vez que foram acessados alguns documentos da empresa, bibliográfica, pois foram consultados diversos autores que falam do tema proposto e de campo, pois o local onde os dados foram coletados e analisados possuem ligação com o problema encontrado, no Centro Educacional Tia Amália, onde foi realizado o estudo de caso.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

Uma pesquisa quanto à abordagem (ou tratamento) de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou as duas coisas. De acordo com a quantidade de elementos a pesquisar, pode-se apelar para sintetizar os dados, quantitativamente, em números, por exemplo, enquanto que, diante pequenos universos ou amostras, o melhor é fazer abordagens em formas de entrevista ou observações diretas, registrando-se os fatos ou fenômenos observados de forma narrativa - qualitativa.

Para Ubirajara (2013, p. 123) a pesquisa é quantitativa “quando são revelados dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamento de variáveis.”. Já na qualitativa, os dados necessitam de certa compreensão, percepção e interpretação de fenômenos, por parte do investigador.

Neste estudo, a abordagem dos dados foi feita de forma quantitativa pela necessidade de mensurar os custos e dados durante o processo e quantificar seu percentual, representando em gráficos e tabelas de produção do autor.

3.3 Instrumentos da Pesquisa

De acordo com Ubirajara (2013, p. 124), existem vários meios ou instrumentos para coletar os dados que podem ser apresentados como: entrevistas, questionários, formulários, observação pessoal, entre outros.

Ubirajara (2013, p. 124), afirma que a entrevista é um método no qual são realizadas perguntas pelo entrevistador ao entrevistado, de forma pessoal e até mesmo por telefone. Essas respostas são anotadas e posteriormente são analisadas pelo entrevistador.

As informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa foram coletadas através de depoimentos escritos e acessados pelo investigador. Já o

registro dessas informações foi realizado através de anotações.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa foram a fundamentação teórica, os relatórios e a observação participante, já que o autor desse trabalho tem uma relação estreita com o gestor da organização, o que facilitou o acesso às informações que serão apresentadas em seguida.

Além disso, o não uso de questionários se justifica pela quantidade de informações passadas, durante a coleta de dados, nos documentos, serem suficientes para realização da análise.

3.4 Unidade e Universo da Pesquisa

A unidade de pesquisa representa o local preciso onde a investigação foi feita. Portanto neste estudo, a unidade de pesquisa foi o Centro Educacional Tia Amália, que fica localizada à Rua José Simões Freire, S/N, Centro, Boquim/SE.

Segundo Vergara (2009, p. 50), apud Ubirajara (2013, p. 125), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

O universo da unidade pesquisada é composto por todos elementos envolvidos na operacionalização do setor de custos da empresa em estudo.

3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores, segundo Gil (2005, p.107) apud Ubirajara (2013, p. 125).

Baseado nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores destinados aos clientes internos estão apontadas no **Quadro 04** a seguir.

Vale salientar que os Indicadores selecionados no quadro abaixo referem-se às observações feitas no ambiente da empresa em estudo, durante a pesquisa, pelo autor deste trabalho, com o apoio da fundamentação teórica onde servirá de apoio na análise de resultado para atendimento dos objetivos específicos descrito na primeira parte deste relatório.

Quadro 04 – Variáveis e Indicadores da pesquisa

| Variável | Indicadores |
|-----------------------------------|--|
| Definição do valor de mensalidade | Benchmarking, Markup |
| Problemas da gestão | Análise de ponto de equilíbrio, análise custo volume lucro |

Fonte: Do autor deste trabalho

3.6 Plano de Registro e Análise de Dados

Nesta fase foram coletados dados quantitativos e buscou-se mensurá-los através de planilhas de Excel e a partir daí desenvolver os gráficos. Em seguida, foi feita a interpretação dos resultados mostrados nos gráficos, com o apoio da fundamentação teórica de forma narrativa, descritiva.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados alcançados ao longo da pesquisa, avaliando-se os benefícios da contabilidade de custos, descrevendo a contabilidade na administração da empresa em questão, bem como identificando os problemas decorrentes da falta de gestão e propondo melhorias para a organização.

O Centro Educacional Tia Amália é uma escola particular de educação infantil situada no interior sergipano de Boquim. Nesta cidade atualmente existem mais duas escolas particulares que concorrem diretamente no mesmo mercado. As escolas José Fernandes da Fonseca e Santa Terezinha, com mais de 30 anos de funcionamento possuem uma maturidade adquirida pela qualidade dos serviços prestados além de estrutura bastante organizada e com diversas opções didáticas e acadêmicas. Ambas possuem parque de diversões, quadra de esportes, piscina, pátio e salas bastante espaçosas, ambiente climatizado, opção de prática de esportes alternativos como ginástica, lutas, futebol, xadrez, voleibol, etc. Além disso, as escolas estão situadas em locais estratégicos da cidade, próximas à avenidas importantes, o que ajudam na sua análise diante do mercado.

Já a Instituição em questão, por se tratar de uma escola com pouco mais de 6 anos no mercado, ainda está em fase de crescimento. A escola não possui a estrutura das suas concorrentes, o que lhe deixa em uma posição desfavorável na análise por parte dos consumidores no momento da escolha. O diferencial da escola está na qualidade da educação infantil especializada, comprovada pelos clientes, o que fornece uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Vale lembrar que, o presente estudo foi feito tomando como base os dados do período de maio de 2013 a julho de 2014 na empresa citada.

4.1 Contabilidade e Gestão de Custo no CETA

Durante a elaboração desse trabalho muitos foram os desafios, principalmente referentes à coleta de dados.

A instituição, objeto de estudo, possui diversos problemas relativos à

administração, mas o que mais chamou a atenção do autor deste trabalho foi a gestão de custos por se tratar de uma questão fundamental à sobrevivência das empresas.

É sabido que, para que a gestão de custos dentro de uma organização seja eficiente, é necessário consciência e eficácia na inserção dos dados para que os valores possam gerar informações relevantes. Dentro dessa linha de pensamento verificou-se que a escola ainda não possui uma estrutura que possibilite a implantação de um sistema de gestão eficiente no que tange à diferenciação dos custos e despesas. Isso se deve a falta de conhecimento da pessoa responsável pela alimentação dos dados.

4.1.1 Descrição da contabilidade e gestão de custos no centro educacional tia amália

Atualmente o controle de custos e despesas é feito em um caderno onde são incluídas todas as despesas feitas durante o período, não havendo uma preocupação por parte da gestora em separar custos de despesas para que posteriormente sejam contabilizadas de maneira sistemática. Além disso, as entradas, representadas pelas receitas provenientes dos pagamentos de mensalidades, são lançados em outra planilha, também de forma contínua.

Gráfico 1 – Receitas provenientes das mensalidades



Fonte: Produção do autor

As receitas provenientes de pagamentos de mensalidades e matrículas no período de Maio/13 a Julho/14 podem ser vistas no *Gráfico 1*.

Posteriormente esses dados são lançados em uma planilha, da mesma forma que são lançados no caderno, de forma contínua. Esperava-se que esses dados pudessem ser tratados, mas a alimentação em planilha não tem nenhuma utilidade gerencial, já que não são analisados, nem servem de embasamento para tomadas de quaisquer decisões. Esses valores podem ser vistos no quadro mostrado no *Apêndice A*, contendo as receitas consolidadas e as respectivas despesas geradas no período de Maio de 2013 a Julho de 2014.

As saídas, ou pagamentos, são feitos de diversas formas. Diariamente a gestora, que mantém o controle sobre as receitas, realiza pequenas retiradas de caixa para pagamentos diversos, como cartões de crédito pessoais, adiantamento de funcionários, fornecedores, despesas com água, energia e telefone, além de retiradas de caráter pessoal.

Como a empresa não possui um funcionário responsável por alimentar esses dados, essa atividade é feita pela própria gestora de maneira aleatória.

Além disso, a gestora freqüentemente recorre a instituições bancárias para fazer empréstimos e realizar aportes para ajudar no pagamento das despesas da empresa, ou ainda realizar reformas. Segundo a mesma, esses empréstimos são fundamentais para liquidar todos os pagamentos da organização.

Outra informação que foi apurada durante a entrevista é que nem todas as despesas são lançadas no caderno de controle, ficando excluídas algumas, consideradas irrelevantes para a proprietária, como valores irrisórios. Essa deficiência pode revelar a vulnerabilidade da gestão na falta de eficácia na inserção de todos os dados. Essa atitude, certamente causará uma discrepância nos resultados da empresa.

No *Anexo A* pode-se verificar de que forma são lançadas essas despesas. Em um caderno a gestora anota as despesas no momento em que são geradas e ao final do período, normalmente mensal, a gestora apura o resultado, se positivo ou negativo subtraindo da Receita gerada, todos os custos e despesas, incluindo aí as retiradas feitas à título de pró-labore.

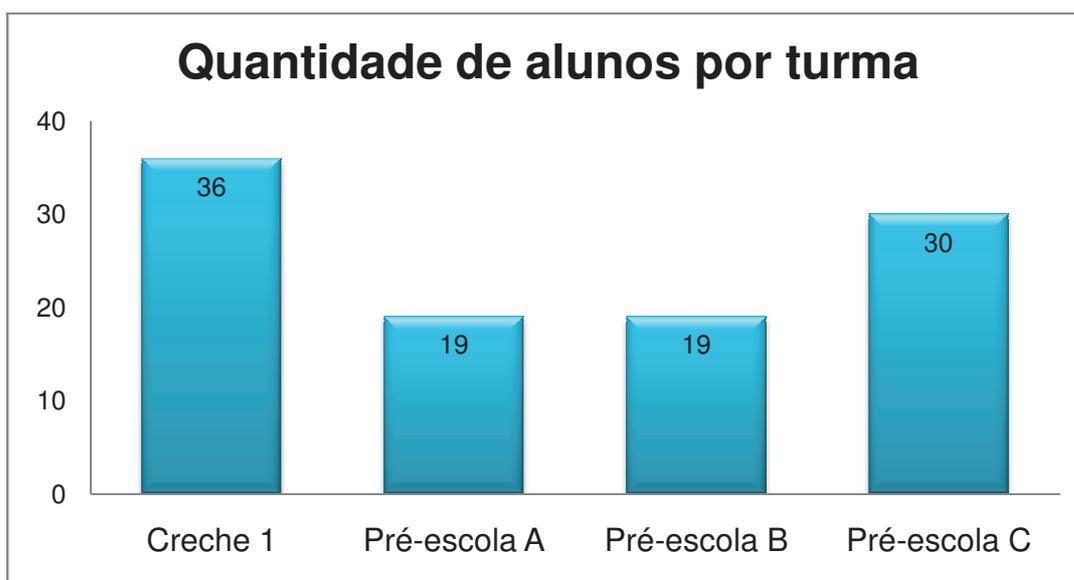
Primeiramente foi feito um levantamento de todas as etapas do processo de gestão de custos na empresa, através de entrevista com a gestora e os principais envolvidos no processo.

O processo inicia-se na geração das receitas, quando as mensalidades são recebidas na secretaria, pela proprietária. Normalmente essas mensalidades são recebidas em uma data específica, basicamente, no início de cada mês.

As mensalidades recebidas são a única fonte de receita da empresa, sendo fundamental o monitoramento desses recebimentos. A escola pratica o mesmo valor de mensalidade para todos os níveis educacionais, sendo o valor de R\$ 90,00 para a *Creche 1*, com crianças de até 3 anos, e as três turmas do nível *Pré-escolar* com crianças entre 4 e 5 anos.

Devido a questões regimentais, que estabelecem um número máximo de alunos por turma e levando em consideração as limitações que serão citadas posteriormente, têm-se no *Gráfico 3* a quantidade de alunos existente em cada sala de aula.

Gráfico 3 - Quantidade de alunos por turma



Fonte: Produção do autor da pesquisa

A turma *Creche 1* é composta por 36 alunos, seguida da *Pré-escola A* com 19 alunos, a *Pré-escola B* com 19 alunos e a *Pré-escola C* com 30 alunos. As turmas possuem cada uma delas uma professora, com exceção da *Creche 1* que possui duas professoras. As letras A, B, e C representam os níveis escolares a que as crianças estão sujeitas. A letra “A” representa o 1º nível, seguido da letra “B” com o 2º nível e a letra “C” com o 3º nível.

A taxa de inadimplência é outro dado que gera preocupação em qualquer empresa. No Centro Educacional Tia Amália não é diferente.

No *Quadro 5* abaixo pode-se verificar a taxa de inadimplência da

empresa, considerando o período de fevereiro/14 a julho/14.

Quadro 5 – Taxa de inadimplência

| Mês | Receita estimada | Receita real | Taxa de inadimplência |
|------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| fev/14 | 9.000,00 | 6.249,00 | 30,57% |
| mar/14 | 9.000,00 | 7.843,00 | 12,86% |
| abr/14 | 9.000,00 | 8.573,50 | 4,74% |
| mai/14 | 9.000,00 | 7.495,00 | 16,72% |
| jun/14 | 9.000,00 | 8.064,00 | 10,40% |
| jul/14 | 9.000,00 | 7.560,00 | 16,00% |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

As taxas de inadimplência encontradas foram de 30,57%, 12,85%, 4,74%, 16,72%, 10,40%, e 16,00% entre os meses de fevereiro e julho de 2014 respectivamente. Esses valores mostram que quanto mais próximos do período de matrículas, maiores as taxas, pois normalmente nessa época, entre os meses de Dezembro/13 e Janeiro/14, os clientes têm muitas despesas com materiais escolares, matrícula, fardamentos etc., o que dificulta o pagamento em dia. A redução da taxa nos dois meses seguintes demonstra um trabalho feito dentro da empresa a fim de se reduzir essas taxas a zero, que é o valor ideal, mas que está longe da realidade vivida pela organização. Estas taxas mostram um comportamento bastante comum, principalmente quando se compara a dados históricos.

Outro fator observado foi o percentual de 30,57% de inadimplência no mês de Fevereiro que sinaliza um gargalo para a gestão da organização, no que diz respeito à liquidação de suas obrigações.

Para os meses seguintes, a inadimplência sofreu uma leve redução na média dos três meses, caindo de aproximadamente 16% para 14% em Maio/14, Junho/14 e Julho/14. Para evitar taxas de inadimplência mais altas, a empresa costuma enviar avisos de cobrança aos clientes entre 10 e 20 dias após o vencimento da mensalidade. Como a receita estimada é de R\$ 9.000,00, quanto menores forem as taxas de inadimplência, menores serão as chances de se atrasarem os pagamentos de fornecedores e colaboradores, uma vez que esta é a única fonte de renda da empresada.

Ainda considerando as receitas estimadas entre os meses de fevereiro e julho de 2014 de R\$ 9.000,00, e levando em conta apenas as despesas com o pessoal docente, que são custos fixos, verificou-se o quanto esta representa do total

estimado, ou seja, quanto da receita estimada é usada para pagamento dos salários dos professores, conforme mostra o *Quadro 6*.

Quadro 6 – Taxa de comprometimento da receita

| Comprometimento da Receita com salários | | | |
|---|------------------|-----------------------|--------|
| Mês | Receita estimada | Salários dos docentes | Taxa |
| fev/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |
| mar/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |
| abr/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |
| mai/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |
| jun/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |
| jul/14 | 9.000,00 | 2.750,00 | 30,56% |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

4.1.2 Descrição do processo de definição dos valores de mensalidades

Durante a pesquisa, foi identificado que a formação dos valores das mensalidades se dá de acordo com o processo de Benchmarking ou Benchmarking competitivo. Através da comparação das ações dos concorrentes citados anteriormente, a empresa define as suas estratégias, analisando o que as outras escolas têm de melhor, e verifica, dentro das suas limitações, o melhor caminho, ou situação que se adéqüe a sua realidade.

No tocante à definição de mensalidades, de forma bem simples, a empresa analisa os valores de mensalidades praticados pelos concorrentes diretos no intuito de definir o valor de mensalidade a ser praticada por ela. Levando em conta toda a estrutura funcional das concorrentes, o Centro Educacional Tia Amália, faz uma série de ponderações para se chegar ao valor mais justo a ser praticado, mas sempre objetivando o lucro.

Mesmo com a qualidade de ensino comprovada, a escola possui algumas limitações, como, espaço, estrutura física, localização, o que a obriga a fazer as devidas reduções nos valores e tentar atrair uma determinada classe de clientes, através dos preços praticados, haja vista que os seus clientes são pessoas de poder aquisitivo mais baixo que os clientes de seus concorrentes.

Desta forma têm-se os valores de acordo com as respectivas turmas: Creche e Pré- escola.

No *Quadro 7* pode-se verificar o comparativo dos valores de mensalidades praticados pelos concorrentes no município, além do valor praticado pelo Centro Educacional “Tia Amália”.

Quadro 7 – Valores de Mensalidades

| Valores de mensalidades praticadas pelas escolas particulares | | |
|--|------------------|-------------------|
| Escola | Creche | Pré-Escola |
| Colégio José F. Fonseca | R\$ 140,00 | R\$ 140,00 |
| Colégio Santa Teresinha | R\$ 130,00 | R\$ 130,00 |
| Centro Educacional Tia Amália | R\$ 90,00 | R\$ 90,00 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

A formação de preço de venda não é uma tarefa fácil, principalmente em serviços, pois devem ser analisados diversos fatores e a partir deles chegar a uma melhor alternativa, podendo ter um preço ideal para os clientes, o qual possa cobrir os custos da organização e também gerar uma lucratividade à mesma.

A forma mais comum dentro das organizações de serviços é o cálculo do Markup. De acordo com Merchede (2011, p. 81), admite-se que os custos correspondem a 1 e os demais elementos como lucro, impostos, despesas administrativas são percentuais do preço de venda, que, até então não é conhecido, mas que somados dão 100%.

Dessa forma, a diferença entre os 100% e a soma dessas taxas e despesas são o Markup divisor. Já o Markup multiplicador é o inverso do divisor e é dado em valores absolutos. Este último será multiplicado pelos custos calculados e darão o valor que se deseja.

Abaixo tem-se os cálculos do preço a ser pago ao Centro Educacional Tia Amália, considerando a quantidade atual de 104 alunos. Nesses cálculos, não foram incluídos os percentuais de depreciação de equipamentos e máquinas e valor do aluguel, pois o prédio foi cedido à proprietária por tempo indeterminado sem qualquer custo.

No *Quadro 8* são representados os percentuais de cada um dos custos e despesas variáveis do total da receita.

Quadro 8 – Custos e despesas variáveis (% da receita)

| Custos e despesas variáveis (% da receita) | |
|---|-----|
| Impostos | 10% |
| Inadimplência | 5% |
| Descontos médios e marketing | 20% |
| Outros | - |
| Total | 35% |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

O *Quadro 9* apresenta os valores de cada um dos custos e despesas variáveis por aluno. Estes valores representam a média mensal dos custos com água, energia, boletos e materiais utilizados. O sistema de controle ainda não foi incluído por se tratar de uma sugestão de implantação que será dada nas próximas seções, mas que deverão ser incluídas nestes custos.

Quadro 9 – Custos e despesas variáveis (por aluno)

| Custos e despesas variáveis (por aluno) em R\$ | |
|---|------|
| Água de consumo (média) | 0,49 |
| Energia elétrica | 0,59 |
| Sistema de controle | - |
| Boleto | 0,20 |
| Materiais | 1,80 |
| Total | 3,08 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

No *Quadro 10*, são representados os valores médios dos salários e encargos, os serviços de terceiros, as despesas administrativas, despesas com materiais, conservação e manutenção, pró-labore, e outras despesas.

Quadro 10 – Custos e despesas fixos mensais (R\$)

| Custos e despesas fixos mensais | |
|--|----------|
| Salários e encargos | 3.279,17 |
| Serviços de terceiros | 483,33 |
| Despesas Administrativas | 278,75 |
| Despesas com material | 205,17 |
| Conservação e Manutenção | 139,90 |
| Outros | 96,00 |
| Pró-Labore | 2.066,52 |
| Total | 6.548,84 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

O quadro abaixo mostra o preço ideal ser praticado na escola.

Quadro 11 – Precificação por aluno

| PRECIFICAÇÃO | | | |
|--|------|---------------------------------------|---------------|
| Lucro almejado | 20% | Número de Alunos | 104 |
| Custos e despesas variáveis | 35% | Custos e despesas fixos mensais | 6.548,84 |
| SUBTOTAL 1 | 55% | Custos e despesas fixos por aluno | 62,97 |
| Markup divisor | 45% | Custos e despesas variáveis por aluno | 3,08 |
| Markup multiplicador | 2,22 | Custos e despesas unitários(total) | 66,05 |
| PREÇO A SER PRATICADO POR MÊS, POR ALUNO=====> | | | 146,78 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

No Quadro 11 são representados os percentuais de lucro almejado, custos calculados anteriormente, o percentual de Markup divisor, que é a diferença de 100%, o Markup multiplicador, que é o inverso do anterior e finalmente o preço ideal a ser praticado considerando os valores informados. Os dados foram obtidos da tabela que se encontra no *Apêndice A*.

Como o preço sugerido ainda é maior que o valor praticado pelo concorrente que possui o maior preço, a estratégia deve ser norteadada a diminuir a margem de lucro ou reduzir o pró-labore ou ainda aumentar a quantidade de alunos sem acarretar no aumento dos custos, pois deve-se levar em consideração as vantagens competitivas fornecidas pelos outros concorrentes, o que podem gerar redução de produção se esses preços forem praticados.

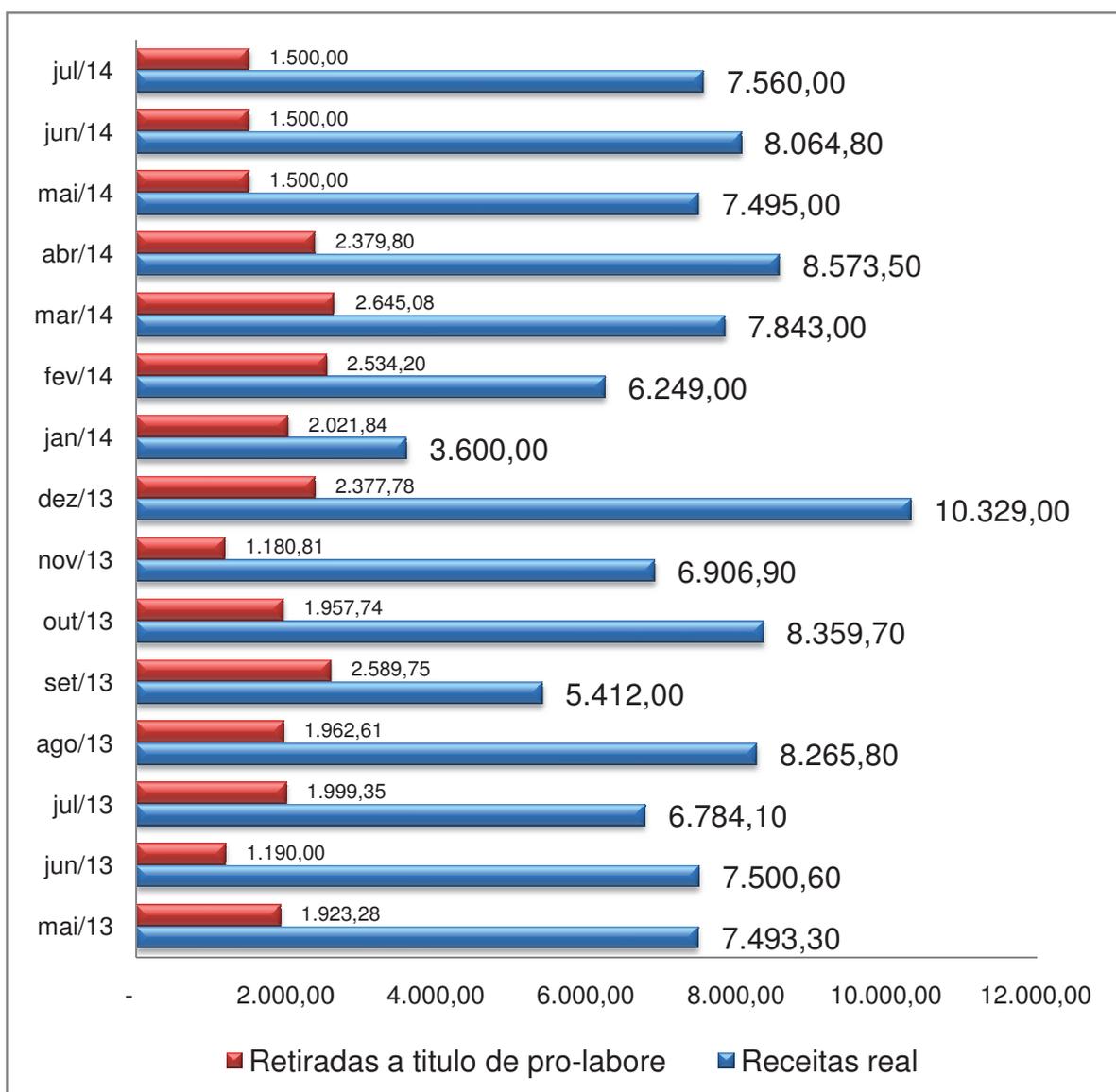
4.2 Problemas Decorrentes da Falta de Gestão

Durante o estudo de caso, ficaram claros diversos problemas decorrentes da falta de gestão como um todo.

A empresa não possui um organograma, onde ficam claros e descritos os cargos e suas respectivas funções, atribuições e grau de subordinação dos colaboradores. Essa falta de organização está diretamente ligada à falta de conhecimento da atual gestora de procedimentos administrativos e contábeis básicos, mas de fundamental importância ao bom funcionamento de qualquer empresa. Além do mais, verificou-se inicialmente uma resistência à mobilização dos agentes envolvidos em todo o processo, causado certamente pela difusão de novas idéias e procedimentos, principalmente quando o assunto em questão envolve custos e investimentos.

Um deles refere-se às retiradas de caixa feitas pela gestora a título de pró-labore. A mesma, sempre que necessário retira do caixa diversos valores, de acordo com a sua necessidade e com a disponibilidade em caixa. A gestora entende que estas retiradas são indevidas, no entanto diz que são necessárias para o funcionamento do negócio, pois muitas compras da escola são efetuadas no seu cartão pessoal, o que mostra a falta de controle.

As retiradas de caixa feitas pela gestora a título de pró-labore podem ser vistas pelo *Gráfico 4* e mostram a representatividade das mesmas nas receitas da empresa traçando um comparativo.

Gráfico 04 – Retiradas de pró-labore x receitas (R\$)

Fonte: Produção do autor da pesquisa

Fica claro que as retiradas feitas pela gestora estão causando um “rombo” no orçamento, o que acabam comprometendo a saúde do empreendimento. Entre os meses de maio de 2013 e abril de 2014 elas representam uma média de 30,4% de toda a receita gerada pela empresa como pode ser visto no *Quadro 12* e são decorrentes apenas de recebimentos de mensalidades, considerado um valor alto, tendo em vista que o comprometimento da receita estimada com folha de pagamento de pessoal equivale a 30,6% do total.

Além disso, a gestora acredita que estas retiradas de caráter pessoal equivalem ao seu lucro da atividade, mas se trata de um grande engano, pois o pró-labore corresponde à remuneração do gestor ou proprietário na execução de suas atividades.

Quadro 12 – Representatividade do pró-labore nas receitas reais

| Mês | Receitas real(R\$) | Retiradas a título de pró-labore (R\$) | % da receita |
|--------|--------------------|--|--------------|
| mai/13 | 7.493,30 | 1.923,28 | 25,7% |
| jun/13 | 7.500,60 | 1.190,00 | 15,9% |
| jul/13 | 6.784,10 | 1.999,35 | 29,5% |
| ago/13 | 8.265,80 | 1.962,61 | 23,7% |
| set/13 | 5.412,00 | 2.589,75 | 47,9% |
| out/13 | 8.359,70 | 1.957,74 | 23,4% |
| nov/13 | 6.906,90 | 1.180,81 | 17,1% |
| dez/13 | 10.329,00 | 2.377,78 | 23,0% |
| jan/14 | 3.600,00 | 2.021,84 | 56,2% |
| fev/14 | 6.249,00 | 2.534,20 | 40,6% |
| mar/14 | 7.843,00 | 2.645,08 | 33,7% |
| abr/14 | 8.573,50 | 2.379,80 | 27,8% |
| | 87.316,90 | 24.762,24 | 30,4% |

Fonte: Produção do Autor da pesquisa

Depois das sugestões, a gestora entendeu que o pró-labore corresponde à sua remuneração e não o lucro e então se fixou uma remuneração mensal de R\$ 1.500,00 a título de salário. No *Quadro 13*, pode-se verificar a queda no percentual de comprometimento do pró-labore, com a fixação destes valores.

Quadro 13 – Representatividade do novo pró-labore nas receitas reais

| Mês | Receitas real | Retiradas a título de pro-labore | % da receita gerada |
|--------|---------------|----------------------------------|---------------------|
| mai/14 | 7.495,00 | 1.500,00 | 20,0% |
| jun/14 | 8.064,80 | 1.500,00 | 18,6% |
| jul/14 | 7.560,00 | 1.500,00 | 19,8% |
| | | Média | 19,5% |

Fonte: Produção do Autor da pesquisa

Outro problema muito comum na gestão da empresa está nas retiradas de caixa para adiantamento de pagamento de professores. Sabe-se que o pagamento da folha deve ocorrer até o quinto dia útil do mês subsequente, logo estas retiradas são inapropriadas e geram um descontrole na apuração dos resultados e nos lançamentos.

Verificou-se também que a empresa não possui um sistema de controle integrado que possa armazenar todas as informações dos alunos e professores, o que facilitaria na tomada de algumas decisões. Atualmente todas as informações da

empresa, incluindo os dados dos alunos, professores, fornecedores, são armazenadas apenas em pastas classificadoras ou em cadernos de anotações informais, que dificultam a celeridade dos processos e a localização dos dados quando necessária.

A empresa também não possui dentro do seu organograma um funcionário que realize estas atividades exclusivas da administração. Todas elas são feitas pela gestora, o que acaba sobrecarregando-a e comprometendo a sua função de coordenar o ensino.

Apesar de ser uma micro empresa do ramo educacional, não foi identificado um planejamento estratégico que mostrasse os objetivos e metas à curto e longo prazos. Desta forma a empresa não possui condições de mensurar a sua real situação e a partir dessa análise poder definir aonde quer chegar estabelecendo prazos e condições. Além disso, ferramentas como o ponto de equilíbrio são importantes para verificar se um negócio está dando lucro ou prejuízo.

4.2.1 Cálculo do ponto de equilíbrio

Uma ferramenta bastante útil para verificar a viabilidade de um negócio é a análise do ponto de equilíbrio. De posse dos valores já calculados anteriormente, pode-se definir, entre outras, a quantidade de alunos matriculados na escola, para os quais não geram nem um resultado contábil positivo, nem um resultado negativo. Neste ponto, ou quantidade, a empresa apresenta um resultado igual à zero, mas não têm prejuízo, pois todos os custos já foram pagos.

Neste estudo, utilizaremos o ponto de equilíbrio contábil, pois não serão levados em conta os custos de oportunidade, utilizado no ponto de equilíbrio econômico e as despesas desembolsáveis, utilizadas no ponto de equilíbrio financeiro. O *Quadro 14* mostra a margem de contribuição, que será utilizado no cálculo do ponto de equilíbrio.

Quadro 14 – Margem de contribuição (R\$)

| | |
|--|--------------|
| PREÇO DE VENDA | 90,00 |
| Custos e despesas variáveis (por aluno) | 3,08 |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO(R\$) | 86,92 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

Para o cálculo do PEC, precisa-se do valor da MCU, margem de contribuição unitária, que é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis, como vista na *Equação 01* e no *Quadro 15*:

De acordo com a *equação 4*, o ponto de equilíbrio contábil é a divisão dos custos e despesas fixos totais pela margem de contribuição unitária. Dessa forma o *Quadro 15* mostra a quantidade de alunos necessários para que a empresa não incorra em prejuízo.

O valor encontrado foi de 75,34 alunos, entretanto esse valor deve ser arredondado para cima, logo, a quantidade de alunos necessária para que a empresa pague os seus custos é de 76 alunos. A partir desse valor a empresa já passa a gerar um lucro sobre as vendas.

Quadro 15 – Ponto de Equilíbrio em unidades

| Ponto de Equilíbrio em unidades | |
|--|-----------------|
| Custos e despesas fixos mensais | 6.548,84 |
| Margem de Contribuição - MCU | 86,92 |
| Quantidade de alunos | 75,34 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

4.3 Sugestões de Melhorias

Após o período de observações e diante das informações obtidas através de documentos da empresa durante este estudo, verificou-se a imperativa e urgente necessidade de melhorias na gestão da mesma no que concerne a custos, na definição de procedimentos para estabelecimento dos valores de mensalidades e reestruturação administrativa no Centro Educacional Tia Amália.

Diante disso, o autor deste estudo fez as seguintes sugestões, apoiando-se na fundamentação teórica:

- Definir a estratégia de crescimento da organização através da Implantação de um planejamento estratégico no intuito de prever o futuro da empresa, estabelecendo uma relação entre a missão, visão e objetivos que permitem conhecer aonde a empresa deseja chegar, como deseja alcançar e quando deseja chegar. Essa etapa deve ser realizada com um administrador ou gestor que tenha conhecimento da área em questão.
- Estudar a possibilidade de solicitar um empréstimo para ampliação do

estabelecimento já que as atuais receitas são insuficientes para a manutenção do negócio em longo prazo. A empresa pode solicitar um empréstimo mediante a apresentação de um plano de negócios que mostre a capacidade da empresa em liquidar suas dívidas e quitar seus empréstimos. Esse aporte certamente irá ajudar a empresa a alavancar suas receitas com a ampliação do espaço e o aumento de mais salas de aula, já que uma das limitações da empresa é justamente o espaço físico.

- Adquirir e implantar um sistema de automação escolar que integre os dados pessoais dos alunos e a parte contábil e financeira. O *IGERENTEESCOLAR* é um sistema que faz o controle on-line e possui um custo mensal de manutenção. Esse programa possui uma vasta gama de usos, tanto para cadastro e controle dos usuários, alunos, disciplinas, notas, patrimônio, horários, além do módulo principal, de gerenciamento financeiro, com fluxo de caixa, contas a pagar e receber, que certamente ajudarão ao gestor na tomada de decisões. O programa possui relatórios gerenciais de fácil visualização e sem a necessidade imediata de treinamento já que possui um tutorial disponível. Ele seria ideal para a empresa nesse momento, mas possui um custo de R\$ 189,90 mensais com cadastro para até 200 alunos.
- Designar um funcionário ou colaborador treinado para efetuar o controle administrativo e financeiro, deixando a gestora livre para realizar suas atividades pedagógicas; Esse funcionário pode ser uma secretária que, além de realizar a organização de escritório, dará um suporte à equipe docente, realizando atividades como, impressões e organização de atividades, atendimento inicial ao público, entre outras atribuições que podem ser conferidas de acordo com a necessidade;
- Reduzir e fixar o valor de Pró-labore baseado em média histórica dos últimos doze meses e caso o valor ainda esteja muito alto, ainda será necessário aumentar o volume de vendas;
- Estabelecer um critério sistemático para definição de valor de mensalidades, podendo ser por média dos concorrentes, fazendo as devidas ponderações, ou até mesmo o próprio benchmarking de forma mais completa, analisando todos os pontos;
- Buscar orientações de administração escolar em instituições como o

SEBRAE, com o objetivo de qualificar-se e estar mais bem preparado para gerir seu negócio.

- Capacitar ainda mais o corpo docente no intuito de melhorar a qualidade do ensino, tendo em vista a ampliação do negócio e maximização de número de alunos em sala de aula. Essa capacitação pode ser feita em parceria com as secretarias de município e estado da educação do estado, que geram uma menor despesa ou através da iniciativa privada.

4.4 Análise Final

O atual sistema de gestão praticado no Centro Educacional Tia Amália apresenta diversas deficiências, gerando resultados distorcidos e dificultando quaisquer ações por parte do gestor. Diante disso algumas considerações devem ser feitas:

Com a definição da estratégia de crescimento da organização, através do planejamento estratégico, que visa o estabelecimento de metas a serem alcançadas pela empresa, bem como o conhecimento do ramo de atuação, esperaria algumas mudanças na condução do negócio. Apesar de entender o papel de um planejamento estratégico, a empresa não acatou a sugestão dada, pois não acha necessária a sua implantação no atual momento. A gestora acredita que o planejamento deve ser feito, mas em uma ocasião oportuna, quando a estrutura física da empresa justificar a sua implantação e relatou a sua necessidade em conhecer mais sobre o seu ramo de atuação, além de obter mais conhecimento de administração de empresas, já que o seu conhecimento limita-se a área pedagógica.

Cabe também realizar esforços na implementação de um sistema de controle e manutenção dos custos, além de uma gestão que proporcione mais eficiência na apuração dos dados, possibilitando melhores resultados à empresa. Esta continua utilizando o método rudimentar de apuração dos resultados, onde, em um caderno, são contabilizadas as entradas e saídas à medida que elas ocorrem. A gestão da empresa afirma que não tem conhecimento de programas de computador como Excel para efetuar o controle, além de considerar o caderno, o método mais eficaz, por ter o controle em suas mãos. Essa visão demonstra uma dificuldade em aceitar mudanças por parte da gestão.

Fica clara também a necessidade de ampliação do negócio para o crescimento das receitas. Devido à falta de planejamento estratégico, a empresa, mesmo com potencial e diante de um nicho de mercado favorável, não possui um plano de ação voltado para ampliação e crescimento do negócio, permanecendo estagnada desde a sua fundação.

Em contrapartida à sugestão dada, a empresa entrou em contato com uma das instituições bancárias para obter conhecimento sobre empréstimos para ampliação do negócio. O banco por sua vez, explicou as modalidades de financiamento e critérios de aceitação e solicitou os documentos necessários para a análise de crédito. A empresa já enviou a documentação e aguarda parecer do banco para dar continuidade ao processo.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi *avaliar os benefícios da contabilidade de custos na administração do CETA*.

No Centro Educacional Tia Amália não possui um sistema para gerenciar os custos, o que poderia ajudar na melhoria dos serviços, identificar possíveis gargalos, corrigir falhas no processo de prestação de serviços, obter informações relevantes às tomadas de decisões e principalmente verificar se a empresa está gerando lucros, ou não, baseada nessas análises.

Após a análise dos resultados e depois de propor sugestões de melhorias com objetivo de melhorar a gestão da organização pôde-se fazer uma análise final:

Com relação ao pró-labore, notou-se que houve uma aceitação da sugestão, para fixação do valor. A gestão fixou o salário mensal de R\$ 1.500,00 que representa o salário pago pela execução de suas atividades, aproximadamente dois salários mínimos. A gestão analisou a receita estimada que é de R\$ 9.000,00 e chegou ao percentual de 16,66%. Dessa forma, entende-se que a partir desse período as retiradas de pró-labore são fixas e não aleatórias como eram feitas anteriormente.

Com a implantação de uma administração de contas a pagar, a receber e, um sistema de gestão escolar e sobretudo do fluxo de caixa, esperaria mudanças significativas em relação à política de administração de recursos financeiros. A implantação dos controles mencionados, também proporcionariam ao Centro Educacional Tia Amália, maior amplitude de visão, o que auxiliaria no processo de tomada de decisões, a fim de minimizar as incertezas geradas pela mesma. Este estudo possibilitou ao autor a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso, na empresa onde foi realizado o estudo, bem como serviram para aprimorar as habilidades e competências profissionais adquiridas nas relações cotidianas no local de trabalho.

Contudo, durante este estudo, surgiram inúmeras dificuldades para a execução da pesquisa, dentre elas um conhecimento mais aprofundado da disciplina

Contabilidade de Custos, a qual foi a base para a realização dos estudos. Além disso, foi um desafio, pois o autor conhece suas limitações no que tange ao tempo dedicado à pesquisa ora concluída.

Diante das considerações expostas na introdução e na caracterização da empresa, este trabalho apresentou uma contribuição à prática da administração financeira como instrumento de controle contínuo para o uso efetivo da organização, além de proporcionar à acadêmica o aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre o assunto, bem como a aplicabilidade na prática empresarial. Contudo, reconhece-se a necessidade de gradativamente adotar outros instrumentos que permitam aprimorar as atividades que perfazem a administração de finanças. Sugere-se para a continuidade deste trabalho a aplicação de recursos em investimentos financeiros - quando o saldo de caixa estiver consideravelmente alto – bem como a implantação e o acompanhamento do capital de giro e índices financeiros.

As análises apresentadas foram obtidas por meio de informações resultantes da observação participante, entrevista e com base na fundamentação dos autores referenciados, verificou-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado e irá contribuir de forma significativa na gestão da empresa, nos serviços prestados ao cliente e às partes interessadas.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produções e operações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

CARNEIRO, Claudete Derner. **Contabilidade de custos como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas**, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110802105436.pdf>. acessado em: 15 de maio de 2014

COELHO, F. S. **Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de resumos e comunicações científicas: inclui exercício prático e NBR 6028-2003**. São Paulo: Avercamp, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento implementação e controle**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MERCHEDE, Alberto. **Custos e formação de preços para instituições de ensino: tributos e análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 8.ed. São Paulo: Frase, 2008.

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

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Contabilidade de custos para não contadores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, A. R. De; KASPCZAK, M. C. de M. **Princípios e métodos de custeio** técnicas de alocação dos Custos: um estudo de caso em uma empresa de transporte Coletivo. I CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Ponta Grossa, PR, Brasil. 2011.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2013. (caderno).

<<http://examedesuficienciafc.blogspot.com.br/2011/08/exame-do-dia-questao-18.html>> acessado em 12 de maio de 2014

ANEXOS

ANEXO A – Registro manual das despesas

| | | |
|------------------------------|--------|---------------------------|
| Papel Ofício | 80,00 | 15/01 |
| • Viro PL | 210,78 | 15/01 |
| • Contador | 300,00 | 16/01 |
| • M. Escolar | 20,00 | 17/01 |
| • Ferragens fontes | 70,00 | 17/01 |
| • M. do Toldo | 20,00 | 17/01 |
| • Esquadria São José | 500,00 | 17/01 |
| • Constru Slipir | 12,00 | 17/01 |
| • Digitacao New sistem | 10,00 | 18/01 17/01 |
| • Grontel | 153,90 | 18/01 |
| • Ref. do Toldo | 100,00 | 17/01 |
| • Pintores | 680,00 | 17/01 |
| • Limpeza da escola | 45,00 | 17/01 |
| • Conserto de caducas | 300,00 | 23/01 |
| • Moça da limpeza | 100,00 | 24/01 |
| • G. Barbosa (Pai) PL | 160,00 | 20/01 |
| • M. Escolar (M.P. São José) | 13,00 | 22/01 |

Fonte: Secretaria do Centro Educacional Tia Amália, em 12 de Maio de 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Receitas e Despesas consolidadas

| Mês | SAÍDAS | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| | ENTRADAS | Retiradas a título de prolabore | Despesas com Material | Salários | FGTS | INSS | Outros encargos sociais | Energia | Água | ÁGUA MINERAL | Serviços terceiros(diarista) | Serviços contábeis | Xerox | Propaganda |
| mai/13 | 7.493,30 | 1.923,28 | 387,00 | 2.900,00 | 228,00 | 145,35 | 160,00 | 40,00 | 30,00 | 20,00 | 800,00 | 300,00 | 180,00 | 200,00 |
| jun/13 | 7.500,60 | 1.190,00 | 144,00 | 2.900,00 | 216,96 | 145,35 | | 39,00 | 24,11 | 60,00 | 85,00 | 300,00 | 180,00 | 100,00 |
| jul/13 | 6.784,10 | 1.999,35 | 162,00 | 2.900,00 | 216,00 | 145,00 | | 41,43 | 20,85 | 55,00 | 80,00 | 300,00 | 130,00 | 100,00 |
| ago/13 | 8.265,80 | 1.962,61 | 433,00 | 2.900,00 | 216,90 | 145,00 | | 45,00 | 22,50 | 60,00 | 170,00 | 300,00 | 180,00 | 100,00 |
| set/13 | 5.412,00 | 2.589,75 | 175,00 | 2.900,00 | 244,08 | 145,00 | | 61,50 | 29,40 | 50,00 | 100,00 | 300,00 | 180,00 | - |
| out/13 | 8.359,70 | 1.957,74 | 120,00 | 2.900,00 | 244,08 | 145,00 | | 90,76 | 35,67 | 65,00 | 160,00 | 300,00 | 180,00 | 120,00 |
| nov/13 | 6.906,90 | 1.180,81 | 145,00 | 2.900,00 | 244,08 | 145,00 | | 69,67 | 31,98 | 55,00 | 200,00 | 300,00 | 180,00 | 232,00 |
| dez/13 | 10.329,00 | 2.377,78 | 225,00 | 2.900,00 | 244,08 | 145,00 | | 79,00 | 36,00 | 45,00 | 240,00 | 300,00 | 120,00 | 50,00 |
| jan/14 | 3.600,00 | 2.021,84 | 96,00 | 2.750,00 | 353,00 | 145,00 | | 65,85 | 24,50 | 25,00 | 310,00 | 300,00 | 180,00 | 50,00 |
| fev/14 | 6.249,00 | 2.534,20 | 155,00 | 2.750,00 | 353,00 | 145,00 | | 49,55 | 21,30 | 60,00 | 400,00 | 350,00 | 180,00 | - |
| mar/14 | 7.843,00 | 2.645,08 | 180,00 | 2.750,00 | 353,00 | 157,75 | | 81,42 | 32,83 | 50,00 | 400,00 | 350,00 | 180,00 | 100,00 |
| abr/14 | 8.573,50 | 2.379,80 | 240,00 | 2.750,00 | 266,34 | 202,06 | | 67,00 | 29,46 | 65,00 | 400,00 | 350,00 | 180,00 | 100,00 |
| mai/14 | 7.495,00 | 1.500,00 | 215,00 | 2.750,00 | 266,34 | 202,06 | | 45,83 | 28,43 | 25,00 | 400,00 | 350,00 | 180,00 | 100,00 |
| jun/14 | 8.064,80 | 1.500,00 | 330,00 | 2.750,00 | 266,34 | 202,06 | | 49,27 | 32,67 | 55,00 | 400,00 | 350,00 | 130,00 | |
| jul/14 | 7.560,00 | 1.500,00 | 192,00 | 2.750,00 | 266,34 | 202,06 | | 52,80 | 34,56 | 70,00 | 400,00 | 350,00 | 180,00 | |
| TOTAL | 110.436,70 | 29.262,24 | 3.199,00 | 42.450,00 | 3.978,54 | 2.416,69 | 160,00 | 878,08 | 434,26 | 760,00 | 4.545,00 | 4.800,00 | 2.540,00 | 1.252,00 |

Fonte: Produção do autor da pesquisa

APÊNDICE B – Planilha de custos para comprovar a elevação dos custos

| Componentes dos Custos (Despesas) | 2013-2014 (Valores em R\$) | 2014-2015 (Valores em R\$) |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1.0 Pessoal | 42.695,03 | |
| 1.1 Pessoal Docente | 34.200,00 | |
| 1.2 Encargos Sociais | 4.990,03 | |
| 1.3 Pessoal Técnico e Administrativo | 3.345,00 | |
| 1.4 Encargos Sociais | 160,00 | |
| 2.0 Despesas Gerais e Administrativas | 11.092,78 | |
| 2.1 Despesas com Material | 2.462,00 | |
| 2.2 Conservação e Manutenção | 1.678,78 | |
| 2.3 Serviços de Terceiros | 5.800,00 | |
| 2.4 Serviços Públicos | 0 | |
| 2.5 Imposto Sobre Serviços | 0 | |
| 2.6 Outras Despesas Tributárias | 0 | |
| 2.7 Aluguéis | 0 | |
| 2.8 Depreciação | 0 | |
| 2.9 Outras Despesas | 1.152,00 | |
| 3.0 Subtotal (1+2) | 53.787,81 | |
| 4.0 Pró-Labore | 24.762,24 | |
| 5.0 Valor Locativo | 0 | |
| 6.0 Subtotal (4+5) | 24.762,24 | |
| 7.0 Contribuições Sociais | | |
| 7.1 PIS/PASEP | 0 | |
| 7.2 COFINS | 0 | |
| 8.0 Total Geral (3+6+7) | 78.550,05 | |
| Número de alunos pagantes | 100 | |
| Número de alunos não pagantes | 4 | |

Fonte: Merchede (2011, p.109), adaptado pelo autor da pesquisa