

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS PARA A MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS, EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADO NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

Karine da Silva de Oliveira^a, Marina Gabana^b, Itacir Alves da Silva^c

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^c Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

O estudo demonstra a gestão de custos voltada para o auxílio na tomada de decisão de uma instituição de ensino privado de Caxias do Sul, desencadeando aumento na lucratividade. Busca-se com esse estudo analisar a influência de gestão de custos, para a maximização dos lucros. Com base na literatura conceitua-se a gestão de custos, destacam-se as formas de apuração e controle e apresenta-se um modelo de apuração de custo, onde a partir deste extrai-se informações úteis na tomada de decisão. A coleta e análise dos dados decorrem entrevistas informais aplicadas a colaboradores responsáveis da instituição, com o objetivo de aplicar maneiras eficientes de um modelo de gestão. Entende-se que o cumprimento de um modelo de apuração e controle de custos é fundamental para inovação em seu método de ensino, vislumbrando a maximização dos seus lucros.

Palavras-chave:

Gestão de custos. Custos.
Métodos de Custeio.
Instituição de Ensino Privado.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa apresentar a gestão de custos voltada para o gerenciamento de uma instituição de ensino privado situada na cidade de Caxias do Sul. Tem como objetivo evidenciar a influência da gestão de custos, identificando os critérios dentro do assunto, que devem ser analisados tendo em vista a maximização dos lucros.

A problemática do estudo, cuja questão orientadora é: quais critérios a instituição deve observar na sua gestão de custos para a maximização dos lucros? É

respondida através do atendimento os objetivos específicos, que conceituam a gestão de custos no ramo educacional, identificam as formas de apuração e controle de custos e propõe um modelo de apuração de custos para a instituição em estudo.

Após a pesquisa bibliográfica que fundamenta o estudo, será proposto um modelo de apuração e controle de custos, possibilitando a manipulação de variáveis que projetam diferentes cenários, podendo o gestor tomar decisões baseadas nas informações geradas pelo modelo proposto.

2 GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR EDUCACIONAL

Neste contexto, evidenciam-se os critérios dentro da gestão de custos que auxiliam na tomada de decisão desencadeando aumento na lucratividade. Serão abordados neste trabalho: a gestão de custos nas prestadoras de serviço, a utilização de custos para tomada de decisões, os métodos de custeio e aplicação nas instituições de ensino.

2.1 Prestação de serviços

O conceito para prestação de serviços nada mais é do que o trabalho de mão-de-obra física ou intelectual contratada por terceiros.

As prestadoras de serviços apresentam como características comuns a intangibilidade, inexistência de estoques, a necessidade da presença do cliente, fazendo com que haja a produção e consumação simultânea, ocorrendo alto nível de consumo de mão-de-obra e a difícil avaliação do quesito qualidade, pois depende da percepção e expectativa de cada cliente. (LEMOS JÚNIOR E PINTO, 2002)

Assim como no ramo industrial e comercial, as empresas prestadoras de serviços também incorrem diariamente em gastos relativos à execução dos seus serviços, de modo que as despesas correspondem aos gastos relacionados à administração da empresa e à geração de receitas incorridas durante o exercício.

2.2 Educação brasileira

Ao fazer uma reflexão sobre a educação brasileira, é válido ressaltar como descreve o site Educa Brasil que só em meados do século XX, o processo de expansão

da escolarização básica no país começou. O site Brasil Escola destaca os seguintes dados nacionais:

- a) O Brasil ocupa o 53º lugar em educação, entre 65 países avaliados (PISA);
- b) Mesmo com o programa social que incentivou a matrícula de 98% de crianças entre 6 e 12 anos, 731 mil crianças ainda estão fora da escola (IBGE);
- c) O analfabetismo funcional de pessoas entre 15 e 64 anos foi registrado em 28% no ano de 2009 (IBOPE);
- d) 34% dos alunos que chegam ao 5º ano de escolarização ainda não conseguem ler (Todos pela Educação);
- e) 20% dos jovens que concluem o ensino fundamental, e que moram nas grandes cidades, não dominam o uso da leitura e da escrita (Todos pela Educação);
- f) Professores recebem menos que o piso salarial (et. al., na mídia).

Visando o lado da educação pública, que apesar da atenção empregada nos últimos anos, ainda assim é retraído. Já apontando o lado de ensino privado, o mesmo vem ganhando espaço, porém não soluciona os problemas da educação brasileira, pois gera um aumento da exclusão social. Prontamente, verifica-se a previsão para o ano letivo em geral para o setor de serviços de educacionais.

2.2.1 Tendências para educação brasileira

Segundo Eduardo de Freitas colaborador da Equipe Brasil escola a educação brasileira, em 2017, são três discussões que vão dominar a cena: a reforma do ensino médio; a base nacional comum curricular e a crise do ensino superior.

Enquanto isso, pelo mundo, nas nações de alto desempenho educacional, outras discussões estão em evidência: Sala de aula invertida, metodologias ativas e novos papéis do professor (com apoio de tecnologias) são realidades que chegaram mais rápido do que aqui. O desempenho dos estudantes brasileiros, na lanterna dos exames internacionais, mostra que ficamos para trás.

É necessária a priorização da educação no Brasil, assunto que conforme a matéria publicada não deveria ser mais adiada. Logo, evidencia-se quais são as táticas que uma instituição deve seguir para se manter competitivo no mercado em que atua.

2.2.2 Instituição educacional privada

De acordo com publicação do Balanço Social Especial (2012) de uma empresa prestadora de serviços educacionais privada, situada em Caxias do Sul a associação

desenvolveu o processo de ensino particular integrado por atividades escolares e extraclases nos níveis da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio em estabelecimento localizado na cidade de Caxias do Sul com atuação a mais de oitenta anos.

Para a concretização do objetivo geral, o colégio traçou estratégias, segundo Relatório Institucional... (2017):

- 1) Formar para a cultura da excelência na educação.
- 2) Adequar o projeto político pedagógico às mudanças legais vigentes, ao regimento escolar e à atualização dos planos de estudos.
- 3) Consolidar as equipes pedagógicas e manter o processo educacional atualizado para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem.
- 4) Promover a construção de espaços de atuação coletiva e de interação espontânea dos alunos, valorizando lideranças positivas e estimulando seu papel dentro do coletivo estudantil.
- 5) Avaliar e alinhar os serviços da educação e dos projetos de responsabilidade social de acordo com as finalidades, princípios e objetivos da instituição, envolvendo a comunidade escolar.
- 6) Fortalecer a integração entre escola, família e comunidade.
- 7) Sistematizar indicadores de avaliação quantitativos e qualitativos.
- 8) Identificar oportunidades e necessidades na realização de ações integradas com as outras áreas de atuação da Associação.

Para uma boa gestão de negócio a contabilidade é uma ferramenta indispensável, com a utilidade de registrar e controlar.

2.3 Gestão contábil

A Contabilidade Gerencial é considerada um ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas no auxílio de suas funções gerenciais, voltadas à melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 2007).

Ainda conceituando a contabilidade gerencial, pode se dizer que é um conjunto de demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira, e de produtividade que é disponibilizado para que grupos de pessoas, com objetivos comuns, voltada à gestão da empresa, possam receber informações que permitam projetar, analisar e controlar o emprego de recursos próprios ou de terceiros, com objetivo de cumprir uma determinada meta. Em seguida, constata-se a importância da contabilidade de custos frente a tomada de decisão.

2.4 Gestão de custos

A contabilidade de custos corresponde à especialidade da contabilidade que trata da gestão econômica de custos.

Leone (2000, p. 19-20) define contabilidade de custos:

A contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma entidade, como o auxílio as funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Nesta linha de conceito, é apontada a importância da contabilidade de custos para o processo de planejamento das ações na organização e respectivo controle e também o apoio ao processo na tomada de decisão.

Ante a necessidade de as instituições educacionais privadas manterem-se em um ambiente competitivo, fortalecendo a captação de alunos, mantendo a qualidade e inovação em seus serviços e visando aumento em sua lucratividade, através da tomada de decisão incentivada pelas informações gerenciais advindas de seus custos. Justifica-se o presente estudo, cuja questão orientadora é: quais critérios a instituição deve observar na sua gestão de custos para a maximização dos lucros?

A competitividade no setor de serviços educacionais vem crescendo cada vez mais. Para uma instituição manter-se no mercado de forma sustentável, ela precisa tomar decisões certas, com vistas à maximização do seu lucro.

A gestão de custos proporciona ferramentas como o método de custeio, a análise da relação custo/volume/lucro e aplicação de mecanismos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e alavancagem que influenciam na tomada de decisão.

2.4.1 Métodos de custeio

A contabilidade de custos, ramo da contabilidade que, segundo Horngren (2004), compreende informações pertinentes ao custo de aquisição e consumo de recursos de uma organização, tem como função essencial prestar informações que auxiliem na tomada de decisão.

Para que estas informações sejam produzidas, é de suma importância que alguns fundamentos da contabilidade de custos sejam respeitados; Bornia (2010) acentua o princípio de custos, que avalia a relevância da informação gerada, dada sua finalidade,

visto que, uma informação pode ser adequada para uma decisão e não ser para outra. E o emprego dos dados para a geração da informação, a esta análise atribui-se o nome de métodos de custeio. Desta maneira, pode-se definir que método de custeio é a forma como os custos dos produtos ou serviços são apurados.

Para a apuração dos custos torna-se necessário a identificação dos custos que integram cada produto ou serviço, sua classificação em diretos e indiretos, em fixos e variáveis e a parcela destes custos que deve ser integrada para compor o custo dos produtos. (BORNIA, 2010).

Ensina Crepaldi (2009, p.218) que “[...] a aplicação desses sistemas deverá ser coerente com o tipo de empresa, com as características de suas atividades, necessidades gerenciais e, evidentemente, do “custo-benefício” resultante do sistema adotado”.

As prestadoras de serviços diferenciam-se bastante por conta da distinção das atividades realizadas, em vista disso faz-se necessário tratamento distinto quanto à elaboração e aplicação de controles e métodos de custeio. Desta forma, os controles e métodos de custeamento presente nas prestadoras de serviços educacionais podem ser diferentes dos utilizados em outros ramos. (GIANESI E CORREA, 1994).

Em relação à ramificação dos custos, em instituições de ensino, a parcela de mão-de-obra dos professores, classifica-se como custo direto; já a parcela de mão-de-obra do pessoal técnico-administrativo, classifica-se como custo indireto. Como custo indireto também são considerados os gastos com aluguéis, serviços de água, energia elétrica, telefone/internet, viagens, gasto com depreciação, entre outros.

Referente à classificação dos custos em fixos e variáveis, existem algumas particularidades, pois de modo geral entende-se o gasto com mão-de-obra direta sendo variável, porém, em se tratando de serviços educacionais a variabilidade existe somente se tratando de maior ou menor número de turmas e não quanto à existência de maior ou menor número de alunos em cada turma.

Enfim, o método de custeio deve ser adotado consoante aos objetivos da empresa, dentre eles, conhecimento da margem de contribuição, atendimento aos usuários externos, neste inclui-se o atendimento das exigências fiscais, identificação de desperdícios e atividades desnecessárias, entre outras informações que podem ser extraídas. (MEGLIORINI, 2011).

Entre os métodos de custeio existente estuda-se neste trabalho o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades – ABC.

2.4.1.1.1 Custeio por absorção

No custeio por absorção são apropriados aos serviços todos os custos incorridos no período, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os custos indiretos são alocados aos serviços prestados através de algum critério de rateio selecionado. Neste método os gastos que não se referem ao processo de prestação do serviço são excluídos, toma-se como exemplo as despesas incorridas na venda dos serviços.

É o único método aceito pela legislação fiscal no Brasil e em alguns países para avaliação de estoques e elaboração das demonstrações financeiras, pois obedece aos princípios fundamentais de contabilidade.

Na prestação de serviços não possui aplicabilidade no que se refere à mensuração de estoques, já que uma das características das prestadoras de serviços é a intangibilidade, percebe-se que este método não possui características usuais que atendam à finalidade deste trabalho, que visa à geração de informações gerenciais sobre custos, que influenciem na maximização do lucro.

Alguns autores atribuem a carência de informação gerencial à forma arbitrária de como os custos indiretos são rateados e atribuídos aos serviços. Explicitando que os critérios usados para ratear os custos indiretos não possuem relação de causa e efeito, portanto, ocasionando falhas no processo decisório caso algum critério de rateio seja modificado, arriscando alocar mais custos a um serviço do que a outro. Destarte, pode-se concluir que este método não é apropriado para tomada de decisão. (FERREIRA, 2007).

2.4.1.1.2 Custeio variável

No método de custeio variável são alocados apenas os gastos variáveis dos serviços, os gastos fixos são levados a resultado como despesas, pois entende-se que os mesmos estariam presentes se houvesse ou não a prestação de serviços no período.

Este método de custeio não é aceito pela legislação contábil e fiscal, porém assume grande importância no tocante a tomada de decisões apoiadas nas informações geradas pela contabilidade de custos. (BRUNI; FAMÁ, 2011)

Observa-se que este método tem aplicabilidade nas prestadoras de serviços. No que concerne à base de dados para produzir informações de efeito, a empresa utilizada

neste estudo possui fácil acesso a estes dados, extraindo-os facilmente do sistema contábil.

Ademais, verifica-se que por não conter os custos fixos alocados em sua informação, o método é coerente com o atendimento das expectativas deste trabalho. Enfatiza Martins (2010) que quando as informações contêm custos fixos apropriados não possuem grande utilidade para fins gerenciais, uma vez que os custos fixos estão presente independente do volume de produção, sua existência é, de fato, a condição que a empresa tem para existir.

2.4.1.1.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

Este método de custeio propicia fácil análise gerencial de custos elencados com as atividades desenvolvidas na organização. O objetivo central está em identificar as atividades desenvolvidas dentro da instituição e detectar seu consumo pelos serviços prestados.

O intuito do custeio ABC é dar apoio às tomadas de decisões. Através do estudo percebe-se que alguns autores o julgam mais eficiente do que os outros métodos, porém percebe-se que para sua aplicação as atividades e controles devem estar bem alinhados dentro da instituição, fato que poderia tornar sua aplicação inviável em primeiro momento.

Para Martins (2010, p. 87), “o Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity Based Costing), é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos[...]”.

A alocação dos custos às atividades é realizada através de direcionadores de custos, fatores que determinam o consumo de recursos pelas atividades, compreende-se que o desempenho deste método está ligado a correta escolha dos direcionadores. Concluindo-se que como as atividades demandam recursos para existirem, o direcionador torna-se a real causa dos seus custos. (PETER *et al.*, 2003)

Logo, o custeio baseado em atividades tem ampla finalidade na mensuração entre os custos e suas razões provendo informações mais aperfeiçoadas para os gestores, onde os mesmos podem atuar nas causas tentando minimizá-las ou quando possível eliminá-las, porém deve-se analisar a complexidade na obtenção dos dados.

Independentemente do método pelo qual o custo é calculado, extrai-se dele uma série de variáveis, que demonstram o comportamento do lucro diante de supostas

decisões. Percebe-se que o método de custeio é um critério dentro da gestão de custos que influencia na maximização do lucro, de forma que propicia ao gestor informações úteis para a tomada de decisão, além de provocar outras variáveis que aspiram a demonstrar a relação entre custo e lucro.

2.4.1.1 Relação custo/volume/lucro

A análise Custo/Volume/Lucro, também conhecida como Análise CVL é uma ferramenta que proporciona analisar o efeito sobre o lucro ou resultado projetado no período de acordo com as decisões tomadas, relacionando gastos variáveis, gastos fixos, preço de venda e volume de vendas.

Esta análise tem várias aplicações, dentre elas estão à elaboração do preço de venda e o lançamento de novos serviços (BLOCHER *et al.*, 2007). Ainda, visa responder a questões associadas ao lucro da empresa caso certas decisões sejam tomadas, cabe exemplificar: aumento ou diminuição dos preços de compra de materiais e aquisição de serviços utilizados na prestação de serviço; diminuição ou aumento nas despesas variáveis de vendas, como comissões; redução ou aumento com gastos fixos, como folha de pagamento, aluguel, telefone, energia elétrica, etc.; aumento ou diminuição no volume de vendas, por expansão ou retração do mercado; aumento ou redução dos preços de venda, por opção da empresa ou pressionado pela concorrência.

2.4.1.2 Margem de Contribuição

Conceitua-se margem de contribuição como a parcela do preço de venda que diminuídos os custos e despesas variáveis sobra para cobrir os custos e despesas fixas. O resultado obtido desta equação pode ser gerado em valor (R\$) ou em percentual (%), esta ferramenta possibilita ao gestor entender a relação entre o custo, volume, preços e lucros, contribuindo para as decisões dentro da instituição, como exemplo cita-se: avaliações de quais cursos merecem maior investimento em marketing; de quais os cursos ou turmas trazem resultado negativo, se estes devem ser tolerados em benefício de outros; de quais cursos/atividades/turmas devem ser extintos ou ampliados; avaliação de preços – aumentos, reduções, descontos, campanhas especiais, incentivos para promover as vendas. (RODNEY, 2005).

2.4.1.3 Ponto de Equilíbrio

Por ponto de equilíbrio entende-se que é o instante que as receitas totais se igualam aos custos totais, resultando em lucro nulo. Em sua obra, Rodney (2005, p.119) conceitua ponto de equilíbrio como “o nível de vendas, em unidades físicas ou em valor (R\$), no qual a empresa opera sem lucro ou prejuízo”.

Existem três tipos de ponto de equilíbrio: o contábil, o financeiro e o econômico, o que os difere é a contemplação dos custos e despesas em cada um. No ponto de equilíbrio contábil, consideram-se todos os custos e despesas incorridos no período. Já no ponto de equilíbrio econômico, além dos custos e despesas do período inclui-se o custo de oportunidade do capital próprio. E no ponto de equilíbrio financeiro excluem-se os custos que não oneram financeiramente a empresa, citando como exemplo a depreciação, haja vista que ela não representa um desembolso para a empresa. (BORNIA, 2010).

Em uma instituição de ensino o cálculo do ponto de equilíbrio resulta em auxílio às questões relativas à: quantos alunos devem ser matriculados para se obter determinado montante de lucro? Qual a influência dos descontos nos preços de venda? Ou seja, se reduzidos os preços praticados atualmente, para adaptar-se aos preços dos concorrentes, quantas matrículas a mais devem ser feitas a fim de alcançar o lucro obtido anteriormente aos descontos concedidos? Qual a influência no aumento ou redução nos custos fixos (folha de pagamento) no resultado da instituição?

Esta ferramenta apresenta grande aplicabilidade na gestão, porém pode apresentar algumas limitações, principalmente em ambientes competitivos e numa economia instável onde a tomada de decisão tenha que se basear em informações externas, por exemplo, a instituição pode praticar descontos além do suportado na análise para manter sua competitividade e barganhar mercado.

2.4.1.4 Grau de alavancagem

Na obra *Gestão Estratégica de Custos* de Perez, Oliveira e Costa (2012), são descritos três cálculos para Grau de Alavancagem, o Operacional, o Financeiro e o Total.

O Operacional (GAO) demonstra o impacto no resultado operacional caso haja um aumento na quantidade de vendas, para este cálculo divide-se a margem de

contribuição no Ponto de Equilíbrio Econômico pelo lucro operacional, no caso de aumentar em 5% as vendas, multiplica-se o resultado encontrado por 5% e encontra-se quanto % o lucro operacional aumenta caso as vendas cresçam 5%.

Para o cálculo do Grau de Alavancagem Financeiro (GAF), faz-se a divisão do lucro operacional analisado pelo Lucro antes do IR do mesmo período. Acompanhando o exemplo anterior, utiliza-se o resultado encontrado no cálculo do GAO e multiplica-se pelo resultado encontrado, assim demonstrará o efeito que o aumento no lucro operacional produzirá no Lucro antes do IR.

Já no Grau de Alavancagem Total (GAT), encontraremos como o Lucro antes do IR reagirá ao aumento no nível de vendas, pode ser encontrado através da multiplicação do GAO pelo GAF.

Dentre as ferramentas vistas neste estudo, atribui-se a elas grande participação na influência dos lucros da instituição, pois sua aplicação realiza testes que respondem às perguntas dos gestores facilmente, fazendo com que estes tomem decisões pautadas no melhor resultado obtido nestes ensaios. Porém, alguns fatores externos e sensíveis ao mercado podem fazer com que em alguns momentos, tomem-se decisões pautadas em outras variáveis, alheias ao ambiente de custos e a estas ferramentas, tencionando a continuidade e sustentabilidade do negócio.

2.4.1.5 Formação de preço de venda

O preço de venda é a expressão que a empresa transmite ao cliente, relacionado aos benefícios de seus produtos ou serviços prestados, é o ponto onde a empresa chegará ao seu objetivo.

Existem diversos métodos para a fixação do preço de venda, a aplicação depende da finalidade da empresa, do mercado, dos custos, da posição competitiva e da concorrência. Crepaldi (2009, p. 324) cita que “a maximização nos lucros ou uma taxa de retorno almejada são os objetivos usuais das políticas de preços das empresas”.

Neste trabalho, afim de atender sua finalidade, estuda-se a fixação do preço de venda baseado em custos com o propósito de maximizar o lucro. Neste íterim, o ponto de partida é o custo do serviço apurado segundo um dos métodos de custeio vistos. Sobre o custo, apurado acrescenta-se uma margem denominada mark-up, onde estima-se que está margem cobrirá os gastos não incluídos no custo, por exemplo, tributos, despesas não relacionadas no método de custeio e o lucro desejado pela empresa.

Para estabelecer o preço de venda através da aplicação do mark-up, Crepaldi (2009) dispõe a seguinte fórmula:

$$\text{Preço} = \text{Custo}/(100\% - \text{Percentual de Mark-up})/100$$

Este recurso é muito utilizado para calcular os preços nas empresas, porém Martins (2010), alerta para algumas limitações, como: “não considerar, pelo menos inicialmente, as condições de mercado, fixar o percentual de cobertura das despesas fixas de forma arbitrária etc”.

Arrematando a pesquisa bibliográfica, nota-se que a gestão de custos provê ferramentas que assistem os gestores no empenho de suas decisões, consequentemente objetivando a decisão mais assertiva para a empresa.

Durante o estudo, verificou-se que diversos são os critérios dentro da gestão de custos que devem ser analisados, porém o mais relevante é o método de custeio, sendo que através dele podem-se engendrar outras informações que relacionam o comportamento dos lucros e custos fundamentados nas decisões a serem tomadas, desta forma sinalizando ao gestor a direção mais adequada a seguir, de modo que o mesmo almeje a maximização do lucro.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como finalidade apresentar informações qualitativas a uma instituição de ensino privada, através da apresentação de um método de custeio apropriado que auxilie na tomada de decisão de seus gestores.

A metodologia aplicada neste estudo, para atingir os objetivos, será a pesquisa bibliográfica, definida por Lakatos e Marconi (1989, p. 45) como o “levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. E a metodologia de estudo de caso, que conforme Yin (2001, p.78) “é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados”. Desta forma, podemos dizer que o estudo de caso é a verificação da prática em relação ao objeto desta pesquisa.

A pesquisa desenvolvida será do tipo exploratório que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 53) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses”. A pesquisa terá abordagem qualitativa, já que a mesma “visa atingir um entendimento profundo de uma situação”, (COOPER, 2011, p. 164).

Quanto ao tipo de análise será realizada análise documental e aplicação entrevista aberta com o gestor responsável pelo departamento financeiro. Os dados utilizados na pesquisa são oriundos de uma instituição Privada de Ensino, atuante na cidade de Caxias do Sul, que oferta três níveis de ensino, Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Os valores apresentados são fictícios para preservar a identidade da instituição, servindo apenas para embasar a proposta.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Descritos os diversos métodos de custeio, optou-se por demonstrar o modelo no método de custeio variável, pois tem maior aplicabilidade na instituição de acordo com as informações já produzidas por ela. O modelo tem a finalidade de apresentar aos gestores informações para tomada de decisão, proporcionando maior lucratividade na abertura de uma determinada turma, curso ou atividade extra, que conforme a entrevista é uma situação comum na instituição, às ofertas de oficinas aos alunos.

Atualmente, a instituição não possui uma ferramenta que a oriente quanto aos custos incorridos no oferecimento de um novo serviço. Em vistas disso, o estudo propõe o modelo a seguir, desenvolvido através do conteúdo abordado na fundamentação teórica, informações adquiridas através da entrevista e aplicado através da ferramenta Microsoft Excel que receberá os dados prestando os resultados necessários para tomada de decisão.

Os dados referentes ao custo com mão de obra direta, materiais, despesas com comissões e bancárias, impostos, inadimplência, evasão, despesas operacionais, custos e despesas fixos, depreciação são oriundas da entrevista com o responsável pelo setor financeiro, já as informações que dizem respeito à carga horária dos cursos, são informações solicitadas ao setor pedagógico. No modelo demonstrado utilizou-se como parâmetro o número de alunos informado pelo setor pedagógico como sendo a capacidade máxima de determinada turma, seguindo a legislação educacional.

Na Tabela 1, aplicou-se o método de custeio variável proposto para geração de informação dentro da instituição explorada, as informações apresentadas neste método são as que possuem características de custos variáveis dentro da instituição estudada.

Tabela 1 – Método de Custeio Variável

Custos Variáveis	
Nº de alunos	30
Turmas Oferecidas	1
Carga horária (1 série do Ensino Médio)	90 h
MOD – Professores – salário + encargos (71,68%)	R\$ 55,42/h
MD - Material Didático	R\$ 67,00
MD - Agenda	R\$ 35,00
Despesas com Comissões - R\$ 100,00 por matrícula	R\$ 100,00
Despesas Bancárias - R\$ 1,24 cada título	R\$1,24
Custo Variável Total	R\$ 11.084,85
Custo Variável Unitário	R\$ 369,49

Fonte: Elaborada pelos autores

Esta tabela permite que o gestor tenha a informação de quais são os custos incorridos para o oferecimento desta turma de acordo com o número de alunos.

A mensalidade aplicada no modelo é ilustrativa, obteve-se este valor através da aplicação do Mark-up, portanto as informações geradas se fazem presente na condição da instituição usar este preço de venda. Ressaltando que dizem respeito ao período de aplicação mensal.

Tabela 2 – Formação do Preço de Venda e Faturamento

Formação do Preço de Venda – Mark-Up	
Preço de venda (Mensalidade por aluno)	R\$ 1.005,43
Despesas operacionais	30%
Impostos s/ venda (ISSQN, PIS e COFINS)	13,25%
Margem de Lucro Desejada	20%
Faturamento	
Nº de alunos	30
Preço de venda (Mensalidade por aluno)	R\$ 1.005,43
Descontos	0%
Total	30.162,85

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Tabela 2, onde se demonstra o faturamento, o gestor poderá manipular as variáveis, aplicando porcentagens de desconto, aqui o faturamento não possui aplicação de descontos.

Tabela 3 – Margem de Contribuição

Margem de Contribuição	
(+) Faturamento (Mensalidade por Aluno –R\$ 1.005,43)	R\$ 30.162,85
(-) Impostos (13,25%)	(R\$ 3.996,58)
(-) Custos Variáveis	(R\$ 11.084,85)
(-) Inadimplência - 7% s/ faturamento	(R\$ 2.111,40)
(-) Evasão - 5% s/ faturamento	(R\$ 1.508,14)
(=) Margem de Contribuição (\$)	(R\$ 11.461,88)
(=) Margem de Contribuição (%)	38%

Fonte: Elaborada pelos autores

A margem de contribuição fornece a informação de quanto àquela turma colaborará para amortização dos custos fixos.

Tabela 4 – Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	
Custos Fixos c/ Depreciação	R\$ 160.000,00
Gastos com Depreciação	R\$ 2.500,00
Lucratividade + Rentabilidade - 25%	R\$ 7.540,71
Ponto de Equilíbrio Contábil	R\$ 421.052,63
Unidades	419 alunos
Ponto de Equilíbrio Econômico	R\$ 440.896,61
Unidades	439 alunos
Ponto de Equilíbrio Financeiro	414.473,68
Unidades	412 alunos

Fonte: Elaborada pelos autores

Por meio do ponto de equilíbrio se conhece qual deve ser o faturamento mínimo mensal para cobrir os gastos fixos e variáveis. Esse número é que determinará qual será a quantidade de vendas a ser alcançada para obter lucro.

Tabela 5 – Grau de Alavancagem Operacional

Grau de Alavancagem	
Lucro Operacional	(R\$ 148.538)
Grau de Alavancagem Operacional	7,72%
Aumento nas vendas	10%
Percentual de Aumento nos Lucros	0,77%

Fonte: Elaborada pelos autores

O grau de alavancagem operacional demonstra que com as informações reproduzidas, um aumento de 10% nas vendas impactaria em 0,77% no lucro operacional.

O grau de alavancagem foi demonstrado apenas em sua característica operacional, pois para demonstrar o financeiro e o total seriam necessárias informações que a empresa optou em não fornecer.

A apresentação das planilhas neste trabalho limitou-se à exploração de cenários, devido à limitação de páginas. Porém na aplicação do modelo na instituição, com auxílio do Microsoft Excel, o gestor poderá manipular as informações, atribuindo menor número de alunos, maior oferta de turmas, descontos e outras variáveis, além disso, como qualquer indicador, é preciso ter cautela e utilizar outros indicadores para a gestão da empresa, utilizar somente um indicador ou uma única visão pode levar a empresa a tomar decisões erradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou identificar a influência da gestão de custos para a maximização dos lucros em uma instituição de ensino privado, situada na cidade de Caxias do Sul. Através do material disponibilizado pela própria empresa, as pesquisas bibliográficas e as entrevistas feitas de forma informal aos responsáveis, conclui-se a necessidade de avaliar os critérios para uma gestão de custos com o intuito de fornecer informações primordiais para o gestor tomar decisões, objetivando a maximização dos lucros.

Observou-se que o estudo dos métodos de custeio é de extrema importância, pois através do conhecimento de cada um, pode-se utilizar o que melhor se adapta a realidade das informações gerada pela empresa na atualidade, podendo, desta forma, adaptar um modelo útil para a instituição extrair outros dados, que até o momento da pesquisa eram desconhecidos.

Finalizando a pesquisa e a proposta de gestão de custos, acredita-se que o estudo pode contribuir para novas pesquisas, bem como aprimoramento deste trabalho no que tange novos artefatos gerenciais voltados à administração de custos contribuindo para que esse tipo de organização possa detectar meios de maximizar o lucro, mantendo-se assim em um mercado competitivo.

6 REFERÊNCIAS

- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custo: aplicação em empresas modernas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUINI, Eliane da Costa. **Educação no Brasil; *Brasil Escola***. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-no-brasil.htm>>. Acesso em 10 de abril de 2017.
- BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLOCHER, E.J. et al. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DIEHL, Astor; TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos, v.1: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- INSTITUIÇÃO DE ENSINO. **Balanco Social**. Disponível em documentação interna, 2012.
- INSTITUIÇÃO DE ENSINO. **Relatório Institucional**. Disponível em documentação interna, 2017.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do- trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LEMONS JÚNIOR; L. C.; PINTO, S. S. **A importância da gestão de custos e da tomada de decisões no desempenho de instituições metodistas de educação**. Revista de Educação do COGEIME. Piracicaba, n. 21, p. 73-81, 12/2002.
- LEONE, George Sebastião G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- NAKAGAWA, M. **ABC. Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PETER, M. G. A.; MARTINS, E.; PESSOA, M. N. M.; PETER, F. A. **Proposta de um sistema de custos para as Universidades Federais Brasileiras fundamentada no Activity Based Costing**. Anais da XXVII. Reunião Anual da ANPAD, São Paulo, 2003.
- PEREZ JR, J. Hernandez; OLIVEIRA, L. Martins de; COSTA, R. Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RODNEY, WERNKE. **Análise de custos e preços de venda: (ênfase em aplicações e casos nacionais)**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. - 2ª.e.d. -Porto Alegre. Editora: Bookman. 2001.