

# **Gestão do Custo Alvo aplicada a instituições de ensino: como a Contabilidade de Custos pode contribuir para a gestão de entidades de pequeno e médio porte?**

**Elen Nara Carpim Besteiro** (USP) - besteiro.elen@gmail.com

**Caio Ponara Russo** (USP) - caioprusso@gmail.com

**Márcio Luiz Borinelli** (USP) - marciolb@usp.br

**Robisom Damasceno Calado** (UFF - Eng Produção) - robisomcalado@gmail.com

**Vanessa Aguiar Vieira** (UFF) - aguiar.vanessa@oi.com.br

## **Resumo:**

*Esta pesquisa teve como objetivo verificar como a Gestão do Custo Alvo pode contribuir para o planejamento de lucro e controle de custos para entidades de pequeno e médio porte. Analisar como esse processo de gestão pode ajudar as instituições educacionais no planejamento e controle do negócio. A pesquisa foi descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. Os resultados evidenciaram que a aplicação do Custeio Alvo no setor educacional mune os gestores das instituições de informações para tomada de decisão, visto que as pequenas e médias empresas sofrem da falta de informações gerenciais. Adicionalmente, a aplicação do custeio alvo trouxe como contribuição que especificamente as instituições que conhecem a origem de seus recursos, que conhecem as características do processo podem utilizar desse processo para fazer alterações, para que se obtenham economias significativas de custos e garantia da margem objetivada.*

**Palavras-chave:** *Contabilidade de custos, custo alvo, gerenciamento de resultado.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Custeio alvo aplicado a instituições de ensino: como a contabilidade de custos pode contribuir para gestão de entidades de pequeno e médio porte.**

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo verificar como a Gestão do Custo Alvo pode contribuir para o gerenciamento de resultado das instituições de ensino de pequeno e médio porte. Analisar como esse processo de gestão pode ajudar as instituições educacionais no planejamento e controle do negócio. A pesquisa foi classificada descritiva, realizada por meio de um estudo de caso em uma instituição de ensino no interior de São Paulo. Os resultados evidenciaram que a aplicação do Custeio Alvo no setor mune os gestores das instituições de informações para tomada de decisão, visto que as pequenas e médias empresas muitas vezes sofrem pela falta de informações gerenciais. Adicionalmente, a aplicação desse processo trouxe como contribuição que instituições de ensino podem anualmente fazer o planejamento de recursos e direcionar esforços para uma gestão operacional sustentável, pois é durante o projeto que a maioria custos são estabelecidos, que as alterações devem ser feitas, para que se obtenham economias significativas de custos e garantia da margem objetivada.

Palavras-chave: Contabilidade de custos, custo alvo, gerenciamento de resultado.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

O desenvolvimento do capitalismo nas últimas décadas fez a competição entre as empresas se tornar crescente, bem como a exigência dos consumidores no que diz respeito à qualidade e preço de produtos e serviços. Assim, principalmente a partir da década de 1990, o mercado apontou pela grande necessidade de inovação das técnicas de controle de custos (BRITO; MORGAN; GARCIA, 2008), pois o gerenciamento desses custos gera informações relevantes para tomada de decisão (ABBAS, GONÇALVES e LEONCINE, 2012).

Este cenário competitivo, exige uma gestão mais precisa e otimizada, com prestação de serviços de alta qualidade e preços justos. Neste sentido, as Instituições de Ensino disponibilizam para a sociedade um complexo conjunto de atividades, compostas por vários tipos de benefícios e custos, com significativas oportunidades e riscos (VIEIRA et al., 2015).

Para Queiroz (2005), a contabilidade fornece aos gestores de micro e pequenas empresas (MPES) informações fundamentais para o planejamento e tomada de decisão, contribuindo para funções organizacionais ao reportar informações para oferta de produtos e serviços. Entre as diversas informações fornecidas, este estudo se restringe a Contabilidade de Custos, considerada fundamental para uma boa gestão e para a competitividade das empresas (HORNGREN et al., 1997; PINTO et al., 2008).

Considerando a alta competitividade do setor educacional, a gestão do custo alvo foi identificada como uma ferramenta estratégica que pode ajudar a instituição no planejamento e controle de custos para atingir os objetivos definidos pelos gestores. Nessa Perspectiva, as pesquisas verificaram elementos e ferramentas de controle gerencial, destacando o Custeio Alvo (CA) como um processo de planejamento de resultados, com base no gerenciamento de custos e preços, que se fundamenta em preços de venda estabelecidos pelo mercado e nas margens objetivadas pela empresa (HANSEN, 2002)

Os estudos de Almeida e Garcia (2011) e Sani e Allahverdizadeh (2012) evidenciaram que as organizações destinadas a se manterem competitivas no mercado, têm que encontrar formas alternativas para reduzir os custos em cada etapa da produção. Nesse sentido, o CA é

visto como um modelo de custeio orientada para o cliente, que respeita a influência do mercado como determinante dos preços além do envolvimento de toda a cultura organizacional da empresa.

Com base no exposto, tem-se a seguinte questão que norteia o desenvolvimento do estudo: Como a gestão do custo alvo pode ajudar as instituições educacionais a identificar o resultado operacional e financeiro, especificamente o ponto de equilíbrio operacional do negócio? Decorrente da questão de pesquisa, tem-se por objetivo verificar como a Gestão do Custo Alvo pode contribuir para o planejamento de lucro e controle de custos para entidades educacionais de pequeno e médio porte.

Para fundamentar como a Contabilidade de Custos pode contribuir para a gestão de entidades de pequeno e médio porte, buscou-se investigar uma instituição de ensino, especificamente identificar problemas de gestão no sistema de controle de custos existentes. A instituição investigada, consiste em uma entidade de pequeno porte, sem fins lucrativos, localizada no interior do Estado de São Paulo, que atua no mercado a mais de 10 anos, e tem seu público voltado para educação infantil e fundamental. Um diagnóstico preliminar foi realizado. Constatou-se dificuldade de se identificar o resultado operacional e financeiro do negócio, bem como identificar o ponto de equilíbrio operacional para uma gestão duradoura, competitiva e principalmente sustentável do negócio.

O estudo contribui ao evidenciar a relevância de um sistema de controle para contribuir com o sucesso das estratégias no setor. A lacuna de pesquisa está em demonstrar que se tem um grande número de pequenas e médias instituições de ensino que podem ser melhor gerenciadas, o que motiva a realização deste estudo. Tornando relevante fomentar que uma gestão eficiente possibilita aos agentes envolvidos conhecerem, controlarem e administrarem da melhor forma seus recursos, produtos e serviços.

Esta pesquisa está estruturada em cinco tópicos, além desta introdução e referências. O tópico dois apresenta-se o referencial teórico. No tópico três a metodologia empregada. E nos tópicos quatro e cinco, respectivamente, os resultados e considerações finais.

## **2 Fundamentos teóricos e conceituais**

### **2.1 Gestão de processos no setor educacional**

O percurso histórico da administração escolar no Brasil e o aumento da competitividade possibilitou um avanço no campo da administração e organização de empresas de forma a contribuir para o sistema de gestão do negócio. Nesse contexto, pode-se entender a gestão como um processo que “orienta a realização das atividades e seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema” (PEREIRA, 2015).

Faz-se importante ressaltar que o processo de gestão de uma entidade é solidificado por um modelo de gestão que se constitui das crenças e valores da instituição. Portanto, compreende-se que a gestão de uma instituição é influenciada por sua cultura organizacional. E o modelo de gestão é a base do subsistema de gestão, que ordena a administração e o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão. (PADOVEZE, 2012).

Entre as diversas informações fornecidas pela Contabilidade, merece destaque especial as informações da Contabilidade de Custos, considerada fundamental para a adequada gestão do negócio (HORNGREN et al., 1997; PINTO et al, 2008), em especial para as Pequenas e médias empresas (MPES) (QUEIROZ, 2005; BACIC et al, 2011; MELO; PRIETO, 2013).

Porém, pesquisas revelam que gestores de MPES brasileiras consideram deficiente o acesso real que possuem a estas informações para tomada de decisão (FREY; FREY, 2003; VILELA et al, 2012). Melo e Prieto (2013) argumentam que a Contabilidade nas MPES não tem a necessidade de ser tão complexa, uma vez que seus processos são mais simplificados em relação às grandes empresas. Entretanto, os autores enfatizam a Contabilidade de Custos como indispensável para estas organizações.

Por outro lado, Santos (1999), mesmo avaliando as informações da Contabilidade de Custos essenciais para orientar os gestores, considera importante averiguar a real relevância que os gestores atribuem a tais informações para identificar aspectos e formas que atendam da melhor maneira os gestores. Queiroz (2005) elencam o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa como informações de fácil acesso e muito relevantes para gestão dos empreendimentos em MPES.

Pesquisadores tem sinalizado que, dentre as diversas informações geradas pela Contabilidade, merece destaque as informações da Contabilidade de Custos por sua importância no processo gerencial. Estas podem colaborar significativamente na melhoria do desempenho da organização e no desenvolvimento de vantagens competitivas como redução de custos e despesas (PINTO et al, 2008). Horngren et al, (1997) consideram as informações de custos como a mais relevante ferramenta de auxílio aos gestores na condução das atividades empresariais.

Desta forma, como os sistemas tradicionais de custos, muitas vezes, se tornam pouco eficientes na geração de informações para dar sustentação às decisões gerenciais, o Custeio Alvo pode ser um importante instrumento na busca da eficiência operacional.

## **2.2 Gestão do Custo Alvo para planejamento de lucro e controle de custos**

A estruturação de um sistema de custos nas MPES não é apenas uma necessidade contábil. É uma necessidade administrativa, pois sem conhecer os custos, diferentes decisões que se apresentam, como: que preço cobrar para um novo produto ou para um pedido especial, qual o nível de descontos que pode ser concedido a um cliente, eliminação de produtos que apresentam “prejuízos”, terceirização de atividades, aquisição de novos equipamentos, mudanças no processo de fabricação e entre outros são tomadas de forma intuitiva pelos gestores (BACIC et al., 2011).

Nesse contexto, o Gestão do Custo Alvo (GCA) pode contribuir, pois possui vínculo com o ambiente, é orientado para o futuro e está relacionado com a busca de vantagem competitiva. Conceitos e métodos como esse processo de gestão foram elevados ao nível estratégico, pois emerge a importância das decisões adequadas para assegurar eficiência e eficácia para as empresas (MARQUES e ROCHA, 2015). O planejamento e desenvolvimento de novos processos ajudam a otimizar os custos. E a GCA é um sistema de planejamento de lucros e gerenciamento de custos direcionado pelo preço e com visão de mercado (ANSARI et al., 1997).

Segundo Cruz e Rocha (2008), três grandes fases podem ser identificadas no processo de Gestão do Custo Alvo: estabelecimento do custo máximo admissível, determinação do custo alvo e processo de eliminação ou se necessário aumento do custo alvo. O preço máximo admissível é estabelecido por uma pesquisa de mercado, adicionalmente deve fazer uma análise da competitividade do mercado, coletar dados sobre as necessidades e desejos dos consumidores, bem como informações dos concorrentes.

O custo alvo é o montante de custos que deve ser eliminado para que o custo estimado de um produto ou serviço se ajuste ao admissível, tendo em vista o custo total do consumidor, o preço-alvo e as margens-alvo para cada elo da cadeia. E quando a empresa precisa tomar ações para redução de custos, todos os custos (estimado, admissível e custo alvo) devem ser separados entre componentes e atividades. Esse processo pode acontecer de diferentes formas e metodologias (somente com os custos diretos ou com todos os custos e despesas).

### **3 Método de Pesquisa**

Para atender ao objetivo proposto de verificar como a Gestão do Custo Alvo pode contribuir para o planejamento de lucro e controle de custos para entidades de pequeno e médio porte. A construção da pesquisa teve seus meios de investigação a partir de pesquisas bibliográficas direcionadas ao tema estudado (BARROS E LEHFELD, 2012). Tendo em vista os propósitos estabelecidos, esta pesquisa recebe a seguinte classificação: i) descritiva quanto aos objetivos, uma vez que busca descrever a aplicação do artefato em uma situação real; ii) aplicada quanto à natureza do problema de pesquisa, tendo em vista que busca verificar, na prática, conceitos teóricos; iii) estudo de caso quanto à estratégia de pesquisa, por estudar, profundamente, uma única empresa e v) de campo quanto ao ambiente de pesquisa, uma vez que tanto a coleta quanto a análise dos dados foi feita no contexto real da empresa (MOREIRA (2011).

Considerando como uma das fases do estudo de caso, a pesquisa bibliográfica que, segundo Vergara (1998), “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, visando o levantamento de conceitos que possam dar suporte para a prática a ser adotada. O estudo foi realizado por meio da análise de um caso, desenvolvido no ano de 2014, em uma instituição de ensino situada no interior do Estado de São Paulo, que atua no setor educacional.

Na realização deste estudo de caso, foram feitas entrevistas com dois gestores da área administrativa e financeira da instituição responsáveis pelo resultado do negócio. Durante esta observação foram coletados os dados fornecidos pela instituição como planilhas e relatórios da área contábil. O estudo está direcionado, especificamente, na análise do modelo de gestão de uma instituição de ensino de pequeno porte e que possui 10 anos de atuação no mercado.

Tendo em vista que as instituições de ensino precisam melhor gerenciar seus recursos, que uma gestão eficiente possibilita os gestores conhecerem, controlarem e administrarem da melhor a instituição, o objetivo desta pesquisa consiste em:

- a. Contribuir com a discussão sobre planejamento de lucro e controle de custo;
- b. Evidenciar a origem dos recursos
- c. Identificar os atributos importantes para da instituição de ensino;
- d. Contribuir para o direcionamento de custos de forma correta;
- e. Intensificar a contribuição do planejamento de recurso na instituição.

### **4 Apresentação dos Resultados**

A Gestão do Custo Alvo foi aplicada em uma entidade sem fins lucrativos do ramo educacional, especificamente da educação básica, no interior de São Paulo. A entidade estudada tem 10 anos de atuação no mercado, sua fundação foi motivada por uma associação que visa buscar desenvolver os diferentes aspectos do ser humano como o das virtudes e do processo cognitivo. Os serviços são destinados a famílias que prezam pela educação de valores humanos.

A instituição está classificada como de pequeno porte, pois possui cerca de 60 funcionários e tem suas atividades distribuídas em educação infantil (a partir de 1 ano) e ensino fundamental I (de 1º ao 5º ano). Neste ano estudado estava com 131 alunos, 11 turmas e um faturamento mensal de R\$ 154.000,00. A seguir são descritas as etapas de implantação da Gestão do Custo Alvo, bem como de todos os requisitos adotados para melhoria de resultados e gerenciamento dos custos do negócio.

#### Etapa 1. Definição do preço-alvo

Nesta etapa, deve-se realizar pesquisa de mercado para a prestação de serviço e uma análise da competitividade do mercado de atuação da instituição. Portanto, o preço de venda não pode ser fixado a partir dos custos de produção mais a margem que a empresa pretende obter, mas sim, o que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto.

Como a implantação da Gestão do Custo Alvo, neste caso, ocorre em uma atividade existente, foi projetado para cada atividade a receita prevista, a receita real, os descontos legais, que são uma obrigação da instituição com seus funcionários e os descontos adicionais concedidos para algumas famílias. Conforme pesquisa realizada. O preço de venda da mensalidade foi fixado em R\$ 1.654,00 (um mil, seiscentos e cinquenta e quatro reais) que, de acordo com a pesquisa, era o que o mercado estaria disposto a pagar pelo serviço prestado. Para definição do preço da mensalidade foi realizada uma pesquisa de mercado com as famílias que possuem os filhos na instituição a fim de se identificar o nível de satisfação das famílias.

Esta tipologia de serviço possui valor diferenciado, ou seja, o preço de mercado nem sempre é definido pelo mercado, deve ser comparado com a média de preço de escolas que oferecerem uma prestação de serviço similar. Neste caso, deve ser observado horário de funcionamento, instalações e número de alunos. Os descontos adicionais foram concedidos de acordo com uma política de desconto definida pela gestão. Os resultados podem ser estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Descrição dos serviços prestados

	Número de alunos	Valor da mensalidade	Receita Prevista	Receita Real	Descontos Legais e Concedidos
Educação Infantil	70	1.645,00	115.150,00	77.479,74	
Educação Fundamental I	61	1.645,00	100.345,00	76.919,74	
	131		215.495,00	154.399,48	61.095,52

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos cálculos realizados, pode-se evidenciar os valores da receita prevista e da receita real e os descontos concedidos pela entidade para as famílias e para os professores. Vale mencionar que os descontos concedidos para os professores estão previstos em lei.

#### Etapa 2. Definição da margem objetiva do produto/serviço

Esta etapa compõe-se da definição da margem de retorno objetiva pela entidade; da identificação dos impostos incidentes sobre a venda e das comissões, caso sejam existentes.

Definido o preço da mensalidade a ser cobrada, deduzidos os impostos e comissões chega-se ao preço de venda líquido. Por sugestão dos gestores, a margem objetivada para o a entidade foi de 12%. Esta margem será destinada para reinvestimento e melhorias, visto que a instituição é sem fins lucrativos.

Tabela 2. Cálculo da margem objetivada

Descrição	Valor (R\$)
Preço de vendas líquido	1.645,00
( - ) Impostos - ISS sobre serviços prestados de 4%	65,80
( - ) Comissões sobre vendas	-
(=) Preço de vendas líquido	1.579,20
Margem de lucro objetivada (1.579,20 x 12%)	189,50

Fonte: Elaborado pelos autores

Observou-se que a margem de lucro objetivada corresponde a R\$ 189,50 por aluno. Portanto o retorno desejado deve corresponder a margem de lucro objetivada vezes o número de alunos existentes no período. Pôde-se verificar que mesmo sendo até mesmo uma instituição sem fins lucrativos define margem de resultado a fim de fazer melhorias e novos investimentos.

### Etapa 3. Cálculo do custo máximo admissível do produto

Depois de estabelecidos o preço de mercado e a margem objetivada, calcula-se o custo máximo admissível para o serviço.

Tabela3. Cálculo do custo máximo admissível

Descrição	Valor (R\$)
Preço de venda líquido	1.579,20
( - ) Margem de lucro objetivada	189,50
( = ) Custo máximo admissível	1.389,70

Fonte: Elaborado pelos autores

Entende-se que, para obter um retorno desejado de 189,50 por aluno, o custo máximo admissível para o serviço deverá ser de 1.389,70 por aluno. Ou seja as despesas totais devem corresponder ao custo máximo admissível vezes o número de alunos existentes no período.

### Etapa 4. Cálculo do custo estimado

Para apurar o custo estimado do serviço, foi utilizado o Custeio Pleno, em que se conhece os custos diretos, indiretos e despesas durante a prestação do serviço. Para se obter esses valores, foram analisados os relatórios gerenciais e as demonstrações financeiras da entidade. Os resultados descritos na Tabela 4 se referem a custos diretos, indiretos e despesas de um período de mensal e anual.

Tabela 4. Custos e Despesas do período

Descrição	Período mensal	Período anual
Salário professoras responsável - 11 pessoas	39.815,93	477.791,16
Salário professoras auxiliares - 4 pessoas	5.577,20	66.926,40
Salário professora especialista de inglês	4.020,45	48.245,40
Salário professora especialista de inglês	1.876,54	22.518,48
Salário professora especialista de espanhol	1.275,40	15.304,80
Salário professora especialista de artes	603,07	7.236,84
Salário professor especialista de educação física	3.819,43	45.833,16
Professora responsável de licença maternidade	800,00	9.600,00
Professor comum música	1.708,69	20.504,28
Professor comum de psicomotricidade/xadrez	1.608,18	19.298,16
Auxiliar de orientação educacional	3.316,87	39.802,44
Coordenadora da educação infantil	6.692,46	80.309,52
Coordenadora do ensino fundamental	6.692,46	80.309,52

Custo total pessoal operacional	77.806,68	933.680,16
Salário pessoal administrativo - 3 pessoas	6.451,13	77.413,56
Salário pessoal da limpeza - 4 pessoas	4.018,60	48.223,20
Salário pessoal da segurança	1.394,30	16.731,60
Salário pessoal da manutenção	800,00	9.600,00
Outros custos	9.971,00	119.652,00
Custo total pessoal administrativo	22.635,03	271.620,36
Despesas apoio pedagógico	20.418,00	245.016,00
Despesas com atividade extra curricular	5.856,33	70.276,00
Despesas administrativas	7.029,33	84.351,96
Despesas com apoio administrativo	1.153,33	13.839,96
Custos Sociais	22.023,74	264.284,88
Despesas comuns entre os setores	10.916,92	131.003,04
Multas e juros	4.281,59	51.379,08
Despesas Administrativas	71.679,24	860.150,92
Custos e despesas totais	172.120,95	2.065.451,44

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 4, estão demonstrados os resultados tomando como base o resultado mensal do período analisado. Como o método utilizado é o Custeio Pleno, todos os custos e despesas devem ser alocados aos produtos por meio de um critério de rateio. Nesta pesquisa, o critério utilizado foi o número de alunos. Portanto os custos totais divididos pelo número de alunos (172.120,95 / 131) corresponde a um custo operacional por aluno de R\$ 1.313,90.

Tabela 5. Apuração dos custos totais

	Período mensal	Período anual
Custo pessoal operacional	77.807	933.680
Custo pessoal administrativo	12.664	151.968
Outras despesas administrativas	9.971	119.652
Despesas administrativas	71.679	860.151
Custo e despesas do período	172.121	2.065.451
<b>Custos financeiros</b>		
Empréstimos e parcelamentos	16.039	192.468
Pagamento Empréstimos abatidos da receita	11.638	139.656
Custo e despesas totais	199.798	2.397.576
Custo estimado por aluno	1.537	18.443

Fonte: Elaborado pelos autores

Adicionalmente, a entidade possui despesas financeiras de outros períodos e que devem ser acrescidas para que cumpra seus compromissos com terceiros. Desta forma observa-se que, o custo estimado total por aluno no período passou para R\$ 1.537,00.

#### Etapa 5. Determinação do Custo Alvo

Neste momento deve ser comparado o custo estimado por aluno com o custo máximo admissível para a identificação do custo alvo, conforme ilustra a Tabela 6.

Tabela 6. Apuração do Custo Alvo – a ser eliminado

Descrição	Período Mensal
Custo estimado (Tabela 5 e 6)	1.389,70
Custo máximo admissível	147,21
Custo alvo	1.242,48
Custo alvo em % do estimado $((147,21 \div 1.389,70) * 100)$	9,58%

Fonte: Elaborado pelos autores

Da comparação entre o custo estimado e o custo máximo admissível foi estabelecido o custo alvo de R\$ 147,00, que representa 9,58% do custo estimado do serviço. Este custo representa o custo que deverá ser eliminado do serviço para que a margem objetivada pela instituição seja alcançada.

#### Etapa 6. Aplicação da Engenharia de Valor

Esta etapa consiste em realizar um conjunto de procedimentos que consiste em manter ou melhorar o funcionamento de um produto ou serviço, por meio da análise funcional, da avaliação de funções e de planos de melhoria. Para esta fase da pesquisa, a empresa dispôs de uma pesquisa de satisfação com 86 famílias que possuem filhos na escola a fim de se obter informações sobre o grau de importância que elas atribuíam a cada serviço prestado.

Um questionário foi enviado para cada família por meio eletrônico, em que o serviço decomposto em atividades que são realizadas e valorizadas pelos respondentes. Estes deveriam responder qual atributo mais valorizam em uma escala de 1 a 9 pontos de acordo com o grau de importância para cada família. Foram obtidos 45 respondentes para a pesquisa. O mesmo quadro utilizado foi reproduzido na Tabela 8, em que constam as respostas tabuladas em termos de percentuais de importância de cada atributo.

Tabela 7. Importância dos atributos do serviço

Atributos para escolha do colégio	Pontuação estabelecida									Pontuação obtida	Grau de Importância dos atributos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Proposta do pedagógica				1			2	11	31	279	18,79
Recomendação	8	1		3	6	1	11	6	9	81	5,45
Prestigio acadêmico	3		1	3	12	9	6	6	5	45	3,03
Enfoque cristão			1	2		2	9	4	27	243	16,36
Atividades complementares	7			1	10	6	6	9	6	54	3,64
Ensino Personalizado (Formação de valores humanos)						1	1	1	42	378	25,45
Localização e comodidade de entrada e saída	9	2	1	1	4	6	10	2	10	90	6,06
Ensino do inglês diário				2	2	4	6	7	24	216	14,55
Relação custo x benefício (valor investido/mensalidade x ensino oferecido)	1		1	4	8	6	5	9	11	99	6,67
										1.485	100

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 7, foi apurado o grau de importância dado pelas famílias para cada item do serviço de acordo com a pontuação da pesquisa. O resultado foi obtido através da divisão da pontuação de cada atributo pelo total da pontuação e multiplicado por 100.

O Grau de importância relativa do atributo representa o valor dado a ele pelas famílias, ou seja, quanto ele é importante no conjunto total de atributos do serviço. Na Tabela 8, se apurou o Grau de importância relativa (IR) de cada atributo e os recursos necessários para que cada atributo seja atendido, sendo que podem ser necessários mais de um recurso para um único atributo. O resultado deu-se por meio da multiplicação do grau de importância do atributo pelo percentual de contribuição de cada atividade e multiplicado por 100.

Tabela 8. Grau de Importância Relativa dos Recursos (IR)

Atividades	% de Contribuição em relação ao atributo	Grau de importância dos atributos	IR (Importância Relativa) dos componentes	Grau de importância Relativa (IR) do atributo
Proposta do pedagógica				
Auxiliar de orientação educacional	20	19,00	0,04	3,80
Coordenadora Infantil	40		0,08	7,60
Coordenadora Snipe Fundamental	40		0,08	7,60
	100		0,19	19,00

<b>Recomendação</b>				
Auxiliar de orientação educacional	20		0,01	1,20
Coordenadora Infantil	30	6,00	0,02	1,80
Coordenadora Snipe Fundamental	30		0,02	1,80
Despesas administrativas	<u>20</u>		<u>0,01</u>	<u>1,20</u>
	100		0,06	6,00
<b>Prestígio acadêmico</b>				
Salário professoras responsável - 11 pessoas	40		0,01	1,20
Auxiliar de orientação educacional	5		0,00	0,15
Coordenadora Infantil	10	3,00	0,00	0,30
Coordenadora Snipe Fundamental	10		0,00	0,30
Custo pessoal administrativo	20		0,01	0,60
Despesas administrativas	<u>15</u>		<u>0,00</u>	<u>0,45</u>
	100		0,03	3,00
<b>Enfoque cristão</b>				
Salário professoras responsável - 11 pessoas	100	16,00	0,16	16,00
<b>Atividades complementares</b>				
Professor comum música	10		0,00	0,30
Salário professora especialista de artes	10		0,00	0,30
Professor comum de psicomotricidade/xadrez	10		0,00	0,30
Salário professor especialista de educação física	30	3,00	0,01	0,90
custo total pessoal administrativo	10		0,00	0,30
Coordenadora da educação infantil	10		0,00	0,30
Despesas administrativas	10		0,00	0,30
Coordenadora do ensino fundamental	<u>10</u>		<u>0,00</u>	<u>0,30</u>
	100		0,03	3,00
<b>Ensino Personalizado</b>				
Salário professoras responsável - 11 pessoas	33		0,08	8,25
Salário professoras auxiliares - 4 pessoas	12		0,03	3,00
Salário professora especialista de inglês	3		0,01	0,75
Salário professora especialista de inglês	3		0,01	0,75
Salário professora especialista de espanhol	3		0,01	0,75
Salário professora especialista de artes	3		0,01	0,75
Salário professor especialista de educação física	3	25,00	0,01	0,75
Professora responsável de licença maternidade	3		0,01	0,75
Professor comum música	3		0,01	0,75
Professor comum de psicomotricidade/xadrez	3		0,01	0,75
Auxiliar de orientação educacional	7		0,02	1,75
Coordenadora da educação infantil	12		0,03	3,00
Coordenadora do ensino fundamental	<u>12</u>		<u>0,03</u>	<u>3,00</u>
	100		0,25	25,00
<b>Localização e comodidade de entrada e saída</b>				
Custo total pessoal administrativo	40	6,00	0,02	2,40
Despesas Operacionais e Administrativas	<u>60</u>		<u>0,04</u>	<u>3,60</u>
	100		0,06	6,00
<b>Ensino do inglês diário</b>				
Professora de inglês - Infantil	45		0,07	6,75
Professora de inglês - Fundam	45	15,00	0,07	6,75
Coordenadora Edu Infantil	5		0,01	0,75
Coordenadora Fundamental	<u>5</u>		<u>0,01</u>	<u>0,75</u>
	100		0,15	15,00
<b>Relação custo x benefício</b>				
Despesas administrativas	60		0,04	4,20
custo total dos professores responsáveis sala	20	7,00	0,01	1,40
custo total pessoal administrativo	<u>20</u>		<u>0,01</u>	<u>1,40</u>
	100		0,07	7,00
		100,00	0,84	84,00

Fonte: Elaborado pelos autores

O Grau de Importância Relativa do Recurso (IR) que significa o quanto do recurso é utilizado para atender a cada atributo do serviço, como apresentado na Tabela 9:

Tabela 9. Atributo: Proposta Pedagógica:

Auxiliar de orientação educacional	$20 \times 19 \times 100 = 3,80$
Coordenadora do Infantil	$40 \times 19 \times 100 = 7,60$
Coordenadora do Fundamental	$40 \times 19 \times 100 = 7,60$
Grau de importância total do atributo	19%

Fonte: Elaborado pelos autores

O grau de importância do atributo proposta pedagógica significa que para elaboração da proposta pedagógica contribuem a prestação de serviços das duas coordenadoras e da auxiliar de orientação educacional, e adicional

Dos recursos relacionados anteriormente, somente os professores de inglês e coordenadoras, pode ser relacionado diretamente ao atributo ensino de inglês diário. Os demais recursos são utilizados para que os produtos possam ser fabricados, mas não há como estabelecer relação direta com os atributos.

Depois de efetuado o cálculo do Grau de Importância Relativa do Recurso, foi calculado o Custo Relativo (CR) e o índice de Valor (IV). O custo relativo significa o percentual de custo de cada recurso com relação ao custo estimado total do serviço prestado.

O IV representa a relação entre a importância de um recurso e seu custo relativo. O índice de valor acima de 1 significa que o custo relativo do recurso é menor que o seu grau de importância relativa. Por outro lado, índice de Valor abaixo de 1 significa que o Custo relativo de recurso é maior que o seu grau de importância relativa. O ideal é que o IV fique próximo de 1, alcançando assim, uma situação de equilíbrio entre os atributos/funções do serviço e seu respectivo custo.

Os IVs menores que 1 (Tabela 10) representam que os custos relativos foram maiores do que a importância relativa atribuída pelas famílias. Estão nesta condição os professores auxiliares (0,93), os professores de espanhol (1,01), o professor de educação física (0,74) e o professor de música (1,06). O custo total do pessoal administrativo e as despesas administrativas representaram aproximadamente (0,36) e (0,23).

Tabela 10. Custo Relativo (CR) e Índice de Valor (IV) dos recursos

Descrição	Custo R\$ Mensal	Custo Relativo (CR)	Índice de Importância Relativa (IR)	Índice de Valor (IV)
Salário professoras responsável - 12 pessoas	39.815,93	23,13	26,85	1,16
Salário professoras auxiliares - 4 pessoas	5.577,20	3,24	3,00	0,93
Salário professora especialista de inglês	4.020,45	2,34	7,50	3,21
Salário professora especialista de inglês	1.876,54	1,09	7,50	6,88
Salário professora especialista de espanhol	1.275,40	0,74	0,75	1,01
Salário professora especialista de artes	603,07	0,35	1,05	3,00
Salário professor especialista de educação física	3.819,43	2,22	1,65	0,74
Professora responsável de licença maternidade	800,00	0,46	0,75	1,61
Professor comum música	1.708,69	0,99	1,05	1,06
Professor comum de psicomotricidade/xadrez	1.608,18	0,93	1,05	1,12
Auxiliar de orientação educacional	3.316,87	1,93	6,90	3,58
Coordenadora da educação infantil	6.692,46	3,89	13,75	3,54
Coordenadora do ensino fundamental	6.692,46	3,89	13,75	3,54
Custo total pessoal operacional	77.806,68	45,20	85,55	1,89

Salário pessoal administrativo - 3 pessoas	6.451,13	3,75		
Salário pessoal da limpeza - 4 pessoas	4.018,60	2,33		
Salário pessoal da segurança	1.394,30	0,81		
Salário pessoal da manutenção	800,00	0,46		
Outros custos	9.971,00	5,79		
<b>Custo total pessoal administrativo</b>	<b>22.635,03</b>	<b>13,15</b>	<b>4,70</b>	<b>0,36</b>
Despesas apoio pedagógico	20.418,00	11,86		
Despesas com atividade extra curricular	5.856,33	3,40		
Despesas administrativas	7.029,33	4,08		
Despesas com apoio administrativo	1.153,33	0,67		
Custos Sociais	22.023,74	12,80		
Despesas comuns entre os setores	10.916,92	6,34		
Multas e juros	4.281,59	2,49		
<b>Despesas Operacionais e Administrativas</b>	<b>71.679,24</b>	<b>41,64</b>	<b>9,75</b>	<b>0,23</b>
<b>Custos e despesas totais</b>	<b>172.120,95</b>	<b>100,00</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, ao aplicar a engenharia de valor nas atividades e funções pôde-se observar quais são atributos que podem ser gerenciados para que seja atingida os resultados desejados pela instituição. Os custos com pessoal administrativo e as despesas administrativas foram calculados por seus valores totais por seus atributos serem considerados sempre em conjunto.

A partir dos dados apresentados, os gestores optaram pela redução dos atributos que apresentaram índice de valor abaixo de 1, como por exemplo, o dos professores auxiliares, professores de espanhol, e pela redução de uma das coordenadoras para que o custo máximo admissível seja alcançado. No caso dos professores de música e educação física mesmo não sendo atribuído o valor, devem permanecer por fazer parte das atividades e pelo número de crianças existentes na instituição.

#### Etapa 7. Recálculo do Custo Estimado

Para verificar se o custo meta havia sido atingido elaborou novamente a tabela de custos que contém todos os custos e despesas da instituição ajustados (Tabela 11). As decisões tomadas tiveram reflexos diretos nos custos operacionais, que passou de 77 mil para 63 mil, bem como houve redução dos custos sociais de 22 mil para 17 mil. Os demais custos e despesas não sofreram alterações. Assim, nos custos e despesas totais mensais passaram para 153 mil e anuais para 1.723 mil, que resultou em uma redução de 19,6 mil dos custos mensais e de 342 mil nos custos anuais da entidade.

Tabela 11. Custos e despesas operacionais totais ajustados

Custo Estimado dos serviços	Custo Mensal	Custo Anual
Salário professora responsável	39.815,93	477.791,16
Salário professora especialista de inglês educação infantil	4.020,45	
Salário professora especialista de inglês ensino fundamenta	1.876,54	
Salário professora especialista de artes	603,07	
Salário professor especialista de educação física	3.819,43	
Salário professora de licença maternidade	800,00	
salário professor de música	1.708,69	
Salário professor de psicomotricidade	1.608,18	
<b>Custo total professores especialistas</b>	<b>14.436,36</b>	<b>173.236,32</b>
Auxiliar de orientação educacional	2.202,36	
Coordenadora Ed. Infantil e Fundamental	6.692,46	8.894,82
<b>Custo total coordenação educacional</b>	<b>8.894,82</b>	
<b>Custo total pessoal operacional</b>	<b>63.147,11</b>	<b>659.922,30</b>

Salário pessoal administrativo - 3 pessoas	6.451,13	
Salário pessoal da limpeza - 4 pessoas	4.018,60	
Salário pessoal da segurança	1.394,30	
<b>Custo total pessoal administrativo</b>	<b>11.864,03</b>	<b>142.368,36</b>
Salário terceirizado da manutenção	800,00	
Outros custos	9.971,00	119.652,00
<b>Outros custos administrativos</b>	<b>10.771,00</b>	
<b>Custos Totais administrativos</b>	<b>22.635,03</b>	<b>262.020,36</b>
Apoio Pedagógico	20.418,00	
Atividade extra curricular	5.856,33	
Despesas Administrativas	7.029,33	
Apoio Administrativo	1.153,33	
Custos Sociais	17.123,74	
Outras despesas operacionais	10.916,92	
Multas e juros	4.281,59	
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>66.779,24</b>	<b>801.350,92</b>
<b>Custos e despesas totais</b>	<b>152.561,38</b>	<b>1.723.293,58</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Adicionalmente foi acrescido as despesas financeiras da instituição que resultou em um acréscimo das despesas totais para 180 mil, conforme apresentado na Tabela 12. Verificou-se que o custo alvo de 1.390 não só foi alcançado, com também superado. Para a empresa, significa que terão mais recursos para saldar seus compromissos financeiros.

Tabela 12. Custos totais operacionais e financeiros ajustados

<b>Descrição</b>	<b>Valores (R\$)</b>
Custo pessoal operacional	63.147,11
Custo pessoal administrativo	11.864
Outros custos administrativos	10.771
Despesas Administrativas	66.779
<b>Custo e despesas do período</b>	<b>152.561</b>
Empréstimos e parcelamentos	16.039
Pagamento Empréstimos abatidos da receita	11.638
<b>Custo e despesas totais</b>	<b>180.238</b>
<b>Custo estimado ajustado</b>	<b>1.386</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 13 demonstra a apuração ajustada do processo do Custeio Alvo.

Tabela 13. Custo alvo ajustado

<b>Descrição</b>	<b>Período Mensal</b>
Custo estimado (Tabela 11)	1.386
Custo máximo admissível	1.390
Custo alvo	-4
Custo alvo em % do estimado	0,26%

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, o valor encontrado pelo custo alvo ajustado foi negativo em R\$ 4,00, o que indica que o custo alvo não só foi alcançado, como também, superado.

## Etapa 8. Apresentar a previsão de resultados

Tendo em vista que a margem operacional objetivada era de 12% do valor da mensalidade bruta, pode-se notar que esse objetivo foi efetivamente atingida como demonstra a Tabela 14.

Tabela 14. Apresentado do Resultado

Descrição	Valor (R\$)
Preço de vendas líquido	1.645
( - ) Impostos - ISS sobre serviços prestados de 4%	66
(=) Preço de vendas líquido	1.579
( - ) Custo estimado ajustado	1.386
(=) Margem Operacional	193
(=) Margem operacional em % do Preço de venda líquido	12

Fonte: Elaborado pelos autores

Verificou-se que, do preço da mensalidade de R\$ 1.645 foi deduzido o valor de R\$ 66,00 de pagamento ISS sobre o serviço prestado, passando o novo valor da mensalidade líquida para R\$ 1.579. Também foi obtida a margem operacional objetivada no R\$ 193,00 que significa que foi superada em 0,26 %.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou verificar como a Gestão do Custo Alvo pode contribuir para o planejamento de lucro e controle de custo para as entidades educacionais de pequeno e médio porte, considerando que esse processo de gestão é um instrumento gerencial que auxilia os gestores no planejamento e controle do negócio. Foi estudada uma instituição sem fins lucrativos, de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo e que possui dez anos de atuação no mercado.

Os resultados evidenciados permitiram avaliar a origem dos recursos da instituição como a receita prevista, receita real e descontos concedidos. Permiteu identificar a margem de lucro ou resultado objetivada pelo negócio em relação a cada mensalidade e apurou-se o custo máximo admissível por aluno. Esse valor foi confrontado com a tabela de despesas da instituição e apurado o custo real por aluno.

Adicionalmente foi comparado o custo admissível com o custo real e apurado o custo alvo a ser eliminado para se alcançar um resultado operacional sustentável para o negócio. Pode-se observar que nesta instituição o resultado operacional atingia os objetivos de resultado pretendido pelos gestores, porém havia despesas financeiras como empréstimos e financiamentos que a instituição devia de períodos anteriores e deveriam ser acrescidos aos custos de despesas totais do período. De acordo com o modelo de gestão, foi aplicado a engenharia de valor e o grau de importância relativa do recurso.

Tendo em vista que a voz do consumidor orienta o processo, foi utilizada uma pesquisa de satisfação anual realizada pela instituição a fim de identificar os pontos fortes, qualidades e pontos que precisam ser melhorados, bem como conhecer os atributos mais importantes para a satisfação das famílias que adquirem a prestação de serviço oferecida. Desta forma, os custos e despesas foram ajustados e margem de resultado objetivada de 12% foi alcançada. Ao ser utilizado esse processo de gestão pôde-se direcionar os custos de forma correta para que se aproveitasse melhor os recursos da instituição de ensino.

A aplicação do custeio alvo trouxe como contribuição ao evidenciar que as instituições de ensino possuem um número certo de alunos, conhecem a origem de seus recursos, portanto possuem contratos fidelizados anualmente. Este fator é uma das características do processo de gestão do custo alvo, que diz que é durante o projeto que a maioria custos são estabelecidos, que as alterações devem ser feitas, para que se obtenham economias significativas de custos e garantia da margem objetivada.

Portanto, ao adotar o Custeio Alvo como forma de planejamento de lucro e controle de custos instituições de ensino podem anualmente fazer o planejamento de recursos e direcionar esforços para uma gestão operacional sustentável, atingindo o seu ponto de equilíbrio para uma gestão duradoura e contribuindo para o desenvolvimento de um país.

## Referências

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M.. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2º semestre 2012.
- ANSARI, S. L. et al. *Target costing*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997.
- DE ALMEIDA, M. L. P.; PEREIRA, E. B. Políticas públicas, estado e gestão escolar no Brasil: compassos e descompassos. *Revista Diálogo Educacional*, v. 16, n. 47, p. 189-207, 2016.
- BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M.; YOMURA, N. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos para pequenas e médias empresas**. São Paulo: CRC-SP, 2011.
- BARROS, LEHFELD, Aidil Jesus da Silveira, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BRITO, R. S.; MORGAN, B. F.; GARCIA, S. Custeio alvo: utilização do sistema de gerenciamento de lucro pelos fabricantes de veículos automotores com indústria no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 71-86, jan./abr. 2008. ISSN: 1982-6486.
- CRUZ, C. A; ROCHA, W.. Custeio-alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 1, n. 10, p. 31-51, jul./dez. ISSN: 1807-1821, 2008.
- FREY, I. A.; FREY, M. R. O uso de informações contábeis na pequena empresa. *Pensar Contábil*, CRC-RJ, ano VI, n. 19, p. 45–50, fev/abr, 2003.
- HANSEN, J. E. “Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos”. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. 2013. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=2442135>. Acesso em: 12 de ago. de 2016.

MARQUES, K. C. M.; ROCHA, W. Custeio Alvo e sua Contribuição para a Implementação das Estratégias de Negócio de uma Subsidiária de Origem Asiática. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, 2015.

Matos et al., (2016). **Custeio alvo: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiro**. Brazilian Journal of Production Engineering, São Mateus, Vol. 2, N.º 1, (Julho). p. 38-52. (2016).

MELO, C.; PRIETO, M. **A gestão de custos em micros e pequenas empresas - MPES: um estudo de caso em empresas de panificação na cidade de Uberlândia**. In: III CSEAR South America Conference, Anais eletrônicos... Belém-PA, 2013 Disponível em: <<http://csearsouthamerica.net/events/index.php/csear/csear2013/paper/view/72/71>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MOREIRA, Marco Antônio. **Metodologia da pesquisa em ensino**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia**. In: CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PINTO, J.; SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. **Ensino de custos no curso de administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. In: 8º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, Anais... São Paulo-SP, 2008.

QUEIROZ, L. M. N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Português**. 2005. Dissertação de mestrado (Ciências Contábeis) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília: 2005.

SANI, A. A.; ALLAHVERDIZADEH, M.. Target and Kaizen Costing. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 6, n. 2, p. 40-46, 2012.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, S. F. A., BORINELLI, B., NEGREIROS, L. F.; DALMAS, J. C.. **A Relação entre custo direto e desempenho escolar: uma análise multivariada nas escolas de ensino fundamental de Londrina/Pr**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 31, n. 1, p. 169-194, 2015.

VILELA, V.; SOUZA, F. A.; COSTA, M. O.; MARIANO, F. O. **Um estudo sobre a percepção dos empresários das micro e pequenas empresas e dos profissionais de contabilidade a cerca da informação contábil gerada**. In: V Congresso UFV de Administração e Contabilidade e II Mostra Científica. Anais eletrônicos...Viçosa-MG, 2012.