

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRUCE ESTEVAM DE SOUZA

**USO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO INFANTIL**

CRICIÚMA

2018

BRUCE ESTEVAM DE SOUZA

**USO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Manoel Vilsonei Menegali

CRICIÚMA

2018

BRUCE ESTEVAM DE SOUZA

**USO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade de Custos.

Criciúma, 10 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Manoel Vilsonei Menegali - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Sérgio Bruchchen - Mestre - (UNESC) - Examinador

Prof. Luiz Henrique Deufembach - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que são os pilares da minha existência e sempre me apoiaram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de deixar meus agradecimentos à minha família, aos meus pais pelo carinho e apoio, à minha namorada pelos fins de semana de estudo e por me incentivar sempre na vida acadêmica.

Agradeço também o privilegio de me graduar em uma instituição de ensino renomada como a UNESC, mas em especial aos meus professores, pois cada um, a sua maneira, me proporcionou um grande crescimento, não somente intelectual, mas pessoal também.

Por fim, não poderia deixar de mencionar os momentos de alegria também proporcionados pelos meus colegas, os quais, mesmo após o término da graduação, serão grandes amigos por toda a minha vida.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

Marthin Luther King



USO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO INFANTIL

Bruce Estevam de Souza¹

Manoel Vilsonei Menegali²

RESUMO: O presente artigo tem como objeto de estudo uma instituição de ensino de pequeno porte, que visa o lucro através da prestação de serviços de educação infantil. Objetiva implantar a análise CVL, fazendo uso do método de custeio variável, obtendo assim mensurações confiáveis de seus serviços, patrocinando as tomadas de decisões. A coleta de dados foi realizada a partir do acesso aos controles internos da instituição e também por meio de entrevistas, o que resultou na identificação dos serviços prestados, bem como dos gastos incorridos na atividade, assim, este estudo de caso se classifica como descritivo com abordagem qualitativa, pois busca uma melhor compreensão da atual gestão dos custos. Com relação aos resultados obtidos, a pesquisa demonstrou quão benéfica é a implantação da Análise CVL, pois permitiu aos proprietários do empreendimento o acesso a diversas informações de cunho gerencial, que até o momento não existiam, tais como: rentabilidade por turma; turmas com maior destaque no resultado do período; ponto de equilíbrio das operações e por turma, em valores monetários e também por número de alunos; margem de segurança; acesso à demonstração do resultado; a lucratividade, destacando a porcentagem de cada fator no resultado, entre outras. Portanto, conclui-se que a aplicação da Análise CVL, foi um grande benefício aos gestores, possibilitando as tomadas de decisões fundamentadas em informações confiáveis de seus serviços prestados.

PALAVRAS – CHAVE: Instituição de Ensino Infantil. Prestadores de Serviços. Custeio Variável. Análise CVL.

ÁREA TEMÁTICA: Contabilidade de Custos.

1 INTRODUÇÃO

Na maioria das nações, o setor de prestação de serviços está presente como um alicerce para a economia em geral, ou seja, faz parte totalmente do mercado. Atualmente, o setor que mais prevalece na economia é a prestação de serviços, superando o industrial (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

No Brasil não é diferente, o setor de prestação de serviços é responsável por praticamente 75% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, segundo dados do IBGE

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Professor Especialista do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil..



(2015). Porém, para empresas constituídas no ano de 2012, o setor apresenta uma taxa de sobrevivência de 75% nos primeiros dois anos, a menor, se comparada a de outros setores, como construção com 79% e industrial com 80% (SEBRAE, 2016).

Motta (2000) descreve que existem vários motivos que podem afetar ou até mesmo ocasionar a falência de instituições, dos quais destaca como mais comuns, as limitações do mercado, dificuldades para obtenção de recursos financeiros, concorrência com empresas já estabelecidas no ramo há mais tempo.

Nesta linha de raciocínio, surge um novo fator para as altas taxas de mortalidade do setor nos primeiros anos: desconhecimento de ferramentas de gestão, como os métodos de custeio, por parte dos administradores das entidades (SANTOS et al, 2014).

Levando em consideração uma gestão financeira adequada das organizações, a contabilidade, especialmente a gerencial, é uma ferramenta primordial, pois com a mesma se obtém informações financeiras e operacionais fundamentais para a tomada de decisões (KAPLAN; COOPER, 1998).

Segundo Martins (2010), nos últimos anos, com o crescimento das empresas e o atual estágio de evolução da tecnologia da informação e seu grande potencial no campo gerencial, a Contabilidade de Custos passou a ser encarada como uma eficiente ferramenta pelos gestores. Nascida inicialmente com a Revolução Industrial pela necessidade de avaliar os estoques das indústrias, atualmente nesse seu novo campo desempenha funções cruciais, tais como: auxílio ao controle e subsídio a tomada de decisões.

Parisi e Megliorini (2011) deixam claro que fazer uso de ferramentas gerenciais é de grande importância para a saúde financeira, em especial das micro e pequenas empresas. É o caso da Análise Custo/Volume/Lucro (CVL), quando aplicada numa empresa de pequeno porte que visa o lucro através da prestação de serviços educacionais, oferece aos administradores a possibilidade de acesso a diversas informações de aspecto gerencial, tais como: rentabilidade individual por turma; identificar qual turma mais contribuiu para o resultado; ponto de equilíbrio das operações e também por turma; margem de segurança; demonstração do resultado; lucratividade do período, entre outras.

Neste contexto, considerando uma instituição particular de ensino infantil localizada no sul catarinense, na qual os gestores não possuem sistema informatizado, acesso a ferramentas de gestão contábil, e por consequência, desconhecem o custo dos seus serviços, surge então a seguinte questão de pesquisa: É possível implantar a Análise Custo/Volume/Lucro e obter resultados de cunho gerencial?

O objetivo geral do presente trabalho consiste em aplicar a análise CVL em uma instituição particular de ensino infantil, fazendo uso do método de custeio variável. Para tanto, elencou-se os seguintes objetivos específicos: i) descrever as atividades envolvidas com a prestação de serviços; ii) aplicar o método variável para obter os custos; iii) descrever de forma prática e gerencial os resultados obtidos com a implantação da Análise CVL.

Diante do exposto, considerando a escassez de estudos sobre a aplicação da Análise CVL em instituições de ensino de qualquer porte e tão pouco, publicações de artigos em anais renomados da área contábil como Congresso Brasileiro de Custos, fica devidamente justificada a importância do enfoque dado



neste trabalho ao referido campo, que é crescente, porém ainda pouco explorado cientificamente.

Sua contribuição prática justifica-se pela necessidade de a instituição, objeto deste estudo, tornar-se capaz de tomar decisões gerenciais fundamentadas em mensurações confiáveis de seus serviços prestados. A aplicação das metodologias acima descritas certamente viabilizará a operacionalização eficiente de sua gestão econômico-financeira.

Os resultados deste trabalho também poderão servir como base para outras empresas que pretendem ou estejam implantando um sistema de custos ou Análise CVL. Além disso, a prosperidade da escola em questão é de suma relevância social porque além de proporcionar ensino de qualidade e gerar empregos, valoriza a região sul catarinense no quesito empreendedorismo e desenvolvimento humano.

O presente artigo está estruturado em cinco tópicos, iniciado por esta introdução. O segundo tópico trata da fundamentação teórica. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos. O quarto é a apresentação e análise dos resultados. Por fim, a quinta e última parte traz as considerações finais, limitações de pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item, são abordados os principais conceitos para a orientação deste estudo. O referencial teórico descreverá assuntos pertinentes a empresas prestadoras de serviços, contabilidade de custos no setor de serviços, métodos de custeio adequados ao ramo, custeio variável e análise Custo/Volume/Lucro (CVL).

2.1 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Desde os primórdios da civilização já existiam as prestadoras de serviço. Segundo Oliveira e Perez Junior (2012), estas acompanharam, naturalmente, o comércio e a fabricação de artigos ao longo da evolução das sociedades. Os autores ressaltam também a importância deste segmento nos dias atuais, e que sua participação na economia, principalmente em países desenvolvidos, tem-se tornado cada vez maior, e fazendo do setor, em um curto espaço de tempo, grande gerador de empregos e riquezas.

A chamada “Era dos serviços” descreve bem o atual e crescente momento de migração para este ramo do mercado, que já é uma das principais características do mundo econômico moderno. Essa demanda para o setor é justificada ao considerar o fato de a população global estar crescendo devido ao aumento da expectativa de vida, que por sua vez demanda um aumento na busca de serviços médicos, educacionais, turísticos e outros. Outro ponto relevante é a automatização e informatização das indústrias, o que causa diminuição da mão de obra ocasionando assim, uma migração dos trabalhadores para o setor de serviços (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR, 2012).

No Brasil, segundo a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), o setor em 2015 foi responsável por praticamente 75% do Produto Interno Bruto (PIB) com um valor adicionado bruto de R\$ 856 bilhões.



Magretta (2012) afirma que a necessidade crescente de serviços é consequência dos vários aspectos da sociedade moderna, por exemplo: aumento da riqueza, inclusão da mulher em todos os segmentos do mercado de trabalho, e grandes e profundas implementações tecnológicas nas indústrias.

Prestadoras de serviços, como expõem Riccio, Robles Junior e Gouveia (1997), diferenciam-se do setor industrial em vários aspectos. Ao contrário das indústrias, estas não produzem estoques tangíveis, porém algumas vezes os obtêm para agregar aos seus serviços. Neste setor e na maioria dos casos, seus produtos são intangíveis, como por exemplo, as consultorias, porém, também há composição mista, como: colégios privados, escritórios de advocacia e contabilidade. Com atuação até mesmo dentro das próprias indústrias, os autores destacam que o ramo de serviços é considerado peça fundamental na viabilização das atividades de outros setores e que, o cliente, é a peça chave, pois este é quem conduz e determina o serviço prestado. Por essa diferença este setor deve buscar organização e estrutura que possibilitem atendê-lo com a máxima precisão.

Prestadores de serviço, setor o qual engloba as instituições de ensino, demanda uma gestão distinta das demais. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), este setor é mais difícil de gerir, pois serviços são abstratos, tornando-se difíceis de padronizar. Sua mão de obra se torna também um recurso decisivo para a eficácia da empresa, além de uma produção e consumo simultâneo dos serviços, a capacidade produtiva que for colocada à disposição e não for utilizada será desperdiçada. Por fim, o autor ressalta que, para a economia se manter sadia e funcional, o setor se tornou peça fundamental no cenário mundial, protagonista da atual mudança no rumo da economia globalizada.

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS NO SETOR DE SERVIÇOS

A contabilidade de custos tem sua origem na Revolução Industrial (século XVIII). Segundo Martins (2010), antes disso existia apenas uma Contabilidade Financeira, criada na era mercantilista, totalmente estruturada para atender às empresas comerciais da época. Até então, as empresas dedicavam-se apenas ao comércio, ou seja, compravam e revendiam mercadorias.

Com a Revolução Industrial a contabilidade teve que se adaptar às novas necessidades das empresas, que devido ao surgimento das máquinas e da produção em larga escala requer métodos mais sofisticados de contabilização e mensuração. O que anteriormente resumia-se em calcular o Custo da Mercadoria Vendida, de maneira que se dava utilizando o estoque inicial, somadas às compras e subtraindo o estoque final, tornava-se mais complexa e abrangente, pois o valor de compras das empresas comerciais seria substituído por uma série de valores utilizados na produção (MARTINS, 2010).

Atualmente, a contabilidade de custos, segundo Crepaldi (2018), objetiva registrar mais detalhadamente as informações geradas pelas empresas, ou seja, contribui para a apuração do resultado, auxilia nos controles de gastos e subsidia a tomada de decisões.

A contabilidade de custos faz parte da chamada Contabilidade Gerencial, assim, um de seus objetivos é a geração de informações úteis que subsidiam a tomada de decisões. Oliveira e Perez Junior (2012) enfatizam como o planejamento



e controle dos custos se tornaram importantes para a saúde financeira das instituições, e que diante do crescente e competitivo mercado, aumentar os preços nem sempre é opção plausível. Portanto, para o aumento dos lucros e diminuição dos prejuízos, gerir corretamente os custos, por meio de métodos de custeio adequados, é o melhor caminho a seguir.

2.3 CUSTEIO VARIÁVEL

Quando se trata de custeio variável ou custeio direto, uma de suas principais premissas, é que somente os custos diretamente ligados ao produto serão apropriados. Segundo Wernke (2004) este método de custeio traz uma abordagem gerencial, pois leva em consideração somente os custos variáveis que tem relação com produto ou serviço vendido, evitando as possíveis distorções causadas pelos rateios dos custos fixos, no entanto, estes ficam separados e se enquadram como despesas do período, evidenciando assim a rentabilidade de cada produto.

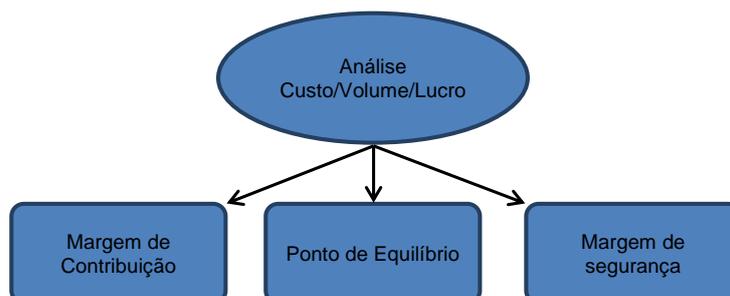
Ao fazer uso deste método é necessário que a empresa observe alguns pontos, dos quais se destacam os mais relevantes: i) A instituição deve possuir uma rigorosa estrutura de classificação da natureza dos gastos, fixos ou variáveis. ii) A análise de desempenho seja realizada com a devida atenção, pois ao não considerar os custos fixos neste método, ela pode ser prejudicada. iii) Este método não é aceito pela legislação tributária para avaliar os estoques.

Este método de custeio surgiu com o objetivo de fornecer informações gerenciais e por não ter vínculos restritivos com a legislação consegue atender melhor esta categoria de usuários, os gestores. Assim a característica principal deste é reconhecer como custo dos produtos (ou serviços), somente aqueles que forem considerados variáveis. Portanto, os custos fixos são considerados como custos de produção, esta visão é consolidada ao aceitar que os custos fixos irão ocorrer de qualquer forma, independentemente do uso da estrutura da empresa (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

2.4 ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO (CVL)

Ao adotar o método de custeio variável, a empresa pode fazer uso dos benefícios obtidos com Análise de Custo/Volume/Lucro (CVL) e todos os seus dados informativos proporcionados pela sua aplicação.

Figura 1 – Estrutura da Análise CVL



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).



A Análise CVL são utilizadas para demonstrar de maneira gráfica ou matemática, a relação entre as vendas, os custos, as atividades e o lucro alcançado. Tal demonstração abrange conceitos de Margem de Contribuição, Ponto de equilíbrio e Margem de Segurança (WERNKE, 2004).

A respeito da margem de contribuição, seu conceito é bem simples, pois tem como objetivo mensurar o valor restante de uma receita de vendas, após deduzir valores de custos e despesas variáveis, sendo assim o valor restante usado para cobrir os custos fixos e formação de lucro.

Segundo Martins (2010), ao descrever o cálculo da margem de contribuição, primeiramente devem ser deduzidos os impostos da receita bruta, obtendo a receita líquida, portanto deste valor devem ser deduzidos os custos e despesas variáveis, obtendo a margem de contribuição de cada produto. A margem de contribuição total, pode ser obtida através da seguinte equação: “MC Total = Vendas totais – Custos variáveis totais – Despesas variáveis totais”.

Horngren, Foster e Datar (2004) sintetizam ao escrever que a margem de contribuição é a diferença entre as receitas totais e os custos totais e ainda que a contribuição marginal resume o que a empresa obtém de ganho por unidade comercializada.

Seguindo o conceito da Análise CVL, o ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo, ou seja, ao atingir o ponto de equilíbrio a quantia vendida (produto ou serviço) é suficiente apenas para pagar os custos fixos e variáveis, sem gerar lucro. O ponto de equilíbrio (PE) é uma importante ferramenta gerencial, pois através dos dados obtidos é possível saber qual volume de atividades é o suficiente para não ter prejuízo, ou ainda, qual nível de produção (vendas) que a empresa deve atingir para alcançar o lucro desejado.

Dependendo da necessidade de informação de cada empresa, pode-se optar por PE Contábil que é o volume de vendas necessário para um resultado nulo, o PE Econômico, o qual tem por objetivo descobrir a remuneração necessária pelo investimento realizado e por fim, o PE Financeiro que é o nível de atividade determinado para cobrir todos os custos e despesas variáveis, exceto os que não significam saída de recursos da empresa, e ainda saldar as dívidas da empresa (WERNKE, 2004).

A Margem de Segurança é a quantia de vendas (produto ou serviço) que superam as vendas calculadas no ponto de equilíbrio, ou seja, é quanto as vendas podem cair sem haver prejuízo. Leone (2000) justifica sua nomenclatura ao descrever como um “espaço” que a empresa tem logo após o ponto de equilíbrio para ter lucro.

Quanto aos cálculos, Bruni (2012) afirma que para a obtenção da margem de segurança podem ser utilizadas as seguintes formulas: i) Margem de Segurança (uni) = Vendas (uni) – Ponto de equilíbrio (uni); ii) Margem de Segurança (R\$) = Vendas (R\$) – Ponto de equilíbrio (R\$).

2.6 TRABALHOS RELACIONADOS

Atualmente, segundo Araújo et al. (2016), no sentido de se manterem ativas no mercado, as empresas vêm buscando formas de redução/eliminação de desperdícios e também o aumento da lucratividade, portanto, segundo os autores,



fica clara a necessidade do uso de ferramentas de gestão. Em sua pesquisa, sobre a análise CVL como ferramenta para identificar possíveis falhas na gestão de uma indústria Alcooleira, obteve os resultados de que a empresa estudada estava operando abaixo do Ponto de Equilíbrio. Assim, os pesquisadores instruíram os administradores a realizarem ações investigativas no sentido de identificar a causa principal do problema.

Em um estudo semelhante, Wernke et al. (2011) fizeram uso na análise CVL em uma instituição de ensino de pequeno porte. Após a aplicação, relataram que os benefícios gerados para empresa foram de grande utilidade para os administradores, pois facilitaram tarefas cotidianas da gestão, além disso, em uma análise final dos prós e contras desta metodologia, os autores destacam os vários pontos positivos obtidos ao aplicar a análise Custo/Volume/Lucro.

Para demonstrar a aplicabilidade da análise CVL em empresas de pequeno porte, Teixeira, Leal e Miranda (2008) realizaram seu estudo de caso em uma fábrica, que produz e comercializa carrocerias. Após a aplicação da pesquisa, os autores concluíram que é totalmente possível a aplicação da análise CVL em organizações de pequeno porte. Defendem ainda, que a técnica é apropriada como ferramenta gerencial, pois fazendo uso dela, proprietários de pequenos negócios terão melhores condições de evitar ou diminuir as dificuldades no gerenciamento das atividades financeiras, possibilitando assim a prosperidade econômica para os pequenos empreendedores.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Nesta seção apresenta-se o enquadramento metodológico e os procedimentos para a coleta e análise de dados.

Para Beuren (2006) um trabalho científico pode ser classificado quanto aos objetivos, a abordagem e os procedimentos.

O presente estudo se classifica como descritivo, pois assim, descreve os serviços prestados em uma instituição de ensino infantil, e também os resultados obtidos com a implantação da Análise CVL. Para Andrade (2008), no estudo descritivo a pesquisa deve observar os fatos, registrar, analisar e classificar, sem qualquer interferência do pesquisador.

A abordagem ocorre de forma qualitativa, pois visa compreender melhor o contexto atual da gestão dos custos, por meio de entrevistas realizadas com os administradores. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o processo e seu significado são os focos principais dessa abordagem, aonde o ambiente natural é a fonte direta para os dados e o pesquisador é a ferramenta-chave, descrevendo assim a complexidade do problema.

Quanto à classificação em relação aos procedimentos, ou seja, no que se refere à pesquisa e como é conduzida, foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil. Como relata Goldenberg (2004), um estudo de caso não se refere a uma técnica específica, sua melhor definição é uma análise holística completa, ou seja, o estudo de caso leva em consideração o maior número de informações detalhadas, por meio de várias técnicas de pesquisa, com objetivo de descrever e aprender a totalidade de uma situação. A autora revela também que o



estudo de caso possibilita tal penetração na realidade social que, por exemplo, não seria possível somente pela análise estatística.

O presente estudo de caso foi elaborado tendo como base uma instituição particular de ensino infantil de pequeno porte, localizada na região sul catarinense. A escola “Criança-feliz” (nome fictício para preservar a entidade) fundada em 2012, atualmente possui cerca de 70 alunos matriculados em turmas de berçário, maternal, jardim, pré-escolar 1, pré-escolar 2 e irá implantar o 1º ano em 2019. Em 2017, teve um faturamento superior a R\$ 210.714,00.

No que tange à administração, é composta por dois sócios, e os mesmos mencionaram que somente eram mantidos os controles contábeis legalmente exigidos, e que a escrituração era totalmente terceirizada, realizada por um escritório contábil, localizado no mesmo município, sendo que os serviços prestados pelo contador resumem-se aos aspectos tributários e trabalhistas.

Quanto aos controles internos, os utilizados pelos sócios eram bastante rudimentares: planilhas de *Excel* elaboradas pelos próprios sócios, aonde de maneira simples eram registradas todas as movimentações de caixa e folha de pagamento, sem fazer uso de qualquer regime.

Devido à dificuldade de obter informações mais precisas para a gestão financeira da empresa foi aplicado os conceitos de Análise CVL.

A coleta de dados, tais como acesso às planilhas de *Excel*, contratos de matrículas dos alunos, entrevistas com os sócios e visitas à instituição foram realizadas entre agosto e novembro de 2018.

O período escolhido para o estudo foi o mês de fevereiro de 2018, quando a instituição tinha 46 alunos, os quais estavam devidamente matriculados em 5 turmas: Berçário, maternal, jardim, pré-escolar 1, pré-escolar 2.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A instituição de ensino infantil “Criança-Feliz”, objeto de estudo deste artigo, atua no mercado há seis anos. Atualmente seu faturamento se enquadra na segunda faixa de tributação da tabela do Simples Nacional, que compreende valores entre R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00 com alíquota anual correspondente de 11,20% sobre o valor.

A análise dos aspectos administrativos da empresa deixa clara a necessidade de desenvolver e aplicar ferramentas de gestão, já que os poucos controles utilizados que foram encontrados resumem-se a planilhas eletrônicas. Entretanto, é importante destacar a capacidade empreendedora dos sócios, que em tais circunstâncias foram capazes de criar e gerir o negócio, que atualmente atende cerca de setenta alunos, matriculados em cinco turmas.

Vale ressaltar que os dados levantados na pesquisa correspondem ao mês de fevereiro de 2018. Para a coleta procedeu-se com a realização de entrevistas informais (não estruturadas) para obter informações gerais a respeito da instituição, tais como: quantidade de alunos, preços praticados, serviços oferecidos, número de professores, quantidade de turmas, planilhas de *Excel*, contratos de matrículas de alunos, etc.



Após analisar os dados coletados, foi possível identificar: i) custos e despesas mensais, ii) valores e os tipos de receitas e iii) quantidade de alunos por turma.

No mês em questão a empresa teve gastos totais de R\$ 13.901,19 conforme evidenciado no Quadro 01. Custos/despesas variáveis e custos/despesas fixas foram separados para uma melhor Análise do CVL.

Quadro 01 – Custos e despesas mensais (fixos e variáveis)

Itens	Custos e Despesas Fixas R\$	Custos e Despesas Variáveis R\$
Salários	-	5.222,54
Pró-labore	2.000,00	-
Aluguel	429,69	-
Água/Saneamento	30,89	-
Energia	159,52	-
Telefone	197,42	-
Mat. Uso e Consumo	-	1.458,86
Mat. Didático	-	780,25
Serviços de Terceiros	614,18	-
Uniforme	57,49	-
Depreciação	63,33	-
Simplex Nacional	-	1.512,49
Taxas e Multas	182,19	-
CIEE	23,11	-
Publicidade	91,67	-
Farmácia	5,88	-
Eventos	71,67	-
Totais	4.927,04	8.974,15

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Ao analisar o Quadro 01 é importante ressaltar que optou-se por analisar as variabilidades do gasto também em função da quantidade de turmas existentes, e não só exclusivamente por aluno. Esta decisão foi tomada pelo fato de facilitar a aplicação da análise CVL desejada. Portanto, ao considerar a variabilidade de custo/despesa por número de turmas, fica claro que quanto mais turmas estiverem sendo ministradas, maiores serão também os gastos com determinado item. Seguindo este raciocínio é importante esclarecer que foram adotados os seguintes itens:

- a) Os salários no valor de R\$ 5.222,54 foram considerados como custo variável porque estão diretamente ligados aos serviços prestados. Estes se referem aos salários pagos aos professores que ministram as aulas. Assim o número de professores é variável de acordo com o número de turmas (prioritariamente) ou com número de alunos, ou seja, quanto maior o número de alunos maior o número de professores.
- b) Os materiais de uso e consumo com o valor de R\$ 1.458,86 foram considerados como custo variável porque nele está incluída a alimentação dos alunos, então aumentará se houver mais turmas ou matrículas. O mesmo



acontece com os materiais didáticos no valor de R\$ 994,00 que foram considerados como custo variável.

- c) Simples Nacional: o valor de R\$ 1.512,49 foi considerado como custo variável, pois incide sobre o faturamento da instituição. Ou seja, varia proporcionalmente de acordo com a quantidade de mensalidades faturadas.
- d) Os demais gastos citados no Quadro 01 foram considerados como gastos fixos, seguindo a mesma linha de raciocínio dos gastos variáveis anteriormente, ou seja, não irão oscilar de maneira proporcional à quantidade de turmas ou alunos.

Outro passo deste estudo de caso foi o de realizar um levantamento e identificar de maneira detalhada as formas de receitas/faturamento que a instituição dispunha no período em questão.

Para tal, foram elaborados os Quadros 02 a 05, que abrangem as receitas geradas por turmas, nas categorias de: mensalidades; aula de música; alimentação e material didático.

É importante destacar que devido às diferenças de valores cobrados entre mensalidades de uma mesma turma, ocasionados por eventuais descontos concedidos, foi necessário adotar um método de simplificação para a análise, ou seja, um cálculo de média geral das mensalidades pagas por turma. Este conceito também se aplica à receita das aulas de música mostradas no Quadro 03, à receita da alimentação no Quadro 04 e ao material didático no Quadro 05.

Quadro 02 - Receita média das mensalidades por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Total/Alunos	9	9	7	6	15	46
Nº Alunos Mat.	1	2	1			-
Nº Alunos Ves.	4	5	1	2	8	-
Nº Alunos Int.	4	2	5	4	7	-
Mens. Mat. R\$	300,00	225,00				-
Mens. Ves. R\$	462,50	436,00	350,00	325,00	320,25	-
Mens. Int. I R\$	533,75	287,50	438,00	472,50	350,00	-
Total/Mês Mat. R\$	300,00	450,00	250,00	-	-	-
Total/Mês Ves. R\$	1.850,00	2.180,00	350,00	650,00	2.562,00	-
Total/Mês Int. R\$	2.135,00	575,00	2.190,00	1.890,00	2.450,00	-
Resultado Total/Mês R\$	4.285,00	3.205,00	2.790,00	2.540,00	5.012,00	17.832,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

A análise do mês de Fevereiro demonstrou que as mensalidades dos alunos geraram uma receita total de R\$ 17.832,00 e a turma que mais contribuiu para este resultado foi o “Pré 2”, com o valor de R\$ 5.012,00 sendo destaque o período vespertino que superou o integral em R\$ 112,00. Em segundo lugar está a turma do “Berçário”, com uma receita de R\$ 4.285,00, desta vez com o período integral superando o vespertino, como mostra o Quadro 02.



Quadro 03 - Receita média da aula de música por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Total/Alunos	0	1	0	0	1	2
Nº Alunos Mat.						-
Nº Alunos Ves.						-
Nº Alunos Int.		1			1	-
Mens. Mat. R\$						-
Mens. Ves. R\$						-
Mens. Int.I R\$		30,00			30,00	-
Total/Mês Mat. R\$						-
Total/Mês Ves. R\$						-
Total/Mês Int. R\$		30,00			30,00	-
R. Total/Mês R\$	-	30,00	-	-	30,00	60,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

O Quadro 03 demonstrou que somente dois alunos optaram pela aula de música, gerando assim uma receita total de R\$ 60,00 no mês em questão.

Quadro 04 - Receita média da alimentação por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Total/Alunos	1	3	3	1	4	12
Nº Alunos Mat.		1				-
Nº Alunos Ves.		1				-
Nº Alunos Int.	1	1	3	1	4	-
Mens. Mat. R\$		35,00				-
Mens. Ves. R\$		50,00				-
Mens. Int.I R\$	50,00	70,00	80,00	70,00	218,75	-
Total/Mês Mat. R\$		35,00				-
Total/Mês Ves. R\$		50,00				-
Total/Mês Int. R\$	50,00	70,00	240,00	70,00	875,00	-
R. Total/Mês R\$	50,00	155,00	240,00	70,00	875,00	1.390,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

A adesão de 12 alunos ao serviço de alimentação, oferecido diariamente pela instituição, gerou uma receita de R\$ 1.390,00. No resultado três turmas se destacaram e juntas correspondem a 91% do total, são elas: “Pré 2” com quatro alunos e uma receita de R\$ 875,00; “Jardim” com três alunos e uma receita de R\$ 240,00 e finalmente a turma “Maternal” também com três alunos e uma receita de R\$ 155,00 no período.

Quadro 05 - Receita média material didático por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Total/Alunos	3	3	2	1	10	19

Continua...



...Continuação.

Nº Alunos Mat.						-
Nº Alunos Ves.	3	2			4	-
Nº Alunos Int.		1	2	1	6	-
Mens. Mat. R\$						-
Mens. Ves. R\$	43,33					-
Mens. Int. I R\$			140,00	140,00		-
Total/Mês Mat. R\$						-
Total/Mês Ves. R\$	130,00	100,00			310,00	-
Total/Mês Int. R\$		70,00	280,00	140,00	460,00	-
R. Total/Mês R\$	130,00	170,00	280,00	140,00	770,00	1.490,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Com mais de 50% do total da receita obtida com o material didático, “Pré 2” foi a turma que mais contribuiu nesta categoria.

Assim, observando os valores citados acima é possível conhecer a participação de cada tipo de receita no montante obtido mensalmente pela instituição. Além disso, a evidenciação destes dados de forma clara, possibilitou a aplicação da Análise CVL na empresa pesquisada.

4.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR TURMA

Inicialmente, para determinar o valor da margem de contribuição por turma, fez-se necessário identificar o montante de receitas por turmas em andamento (referente ao período pesquisado) conforme apresentado no Quadro 06.

Quadro 06 - Receita média total por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Mensalidade	4.285,00	3.205,00	2.790,00	2.540,00	5.012,00	17.832,00
Aula de música		30,00			30,00	60,00
Alimentação	50,00	155,00	240,00	70,00	875,00	1.390,00
Mat. Didático	130,00	170,00	280,00	140,00	770,00	1.490,00
Total R\$	4.465,00	3.560,00	3.310,00	2.750,00	6.687,00	20.772,00
% do total	21%	17%	16%	13%	32%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Também foi necessário conhecer os custos/despesas variáveis, vale ressaltar, conforme já mencionado em seção anterior, que neste estudo foi adotado o raciocínio de “cálculo por turmas”, ou seja, de que custos/despesas variáveis oscilam de acordo com o número de turmas em andamento. Após, com base nos dados obtidos foi elaborada o Quadro 07.



Quadro 07 - Professores por turma

Turmas	Nº Professores	Média de salários
Berçário	1	1.246,00
Maternal	1	696,77
Jardim	1	696,77
Pré-escolar 1	2	1.006,00
Pré-escolar 2	2	1.577,00
Totais	7	5.222,54

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Conforme exposto no Quadro 07, o número de professores por turma oscila entre um e dois, destacando também os salários. Em seguida o Quadro 08 mostra os valores gastos por turmas, considerados como variáveis.

Quadro 08 - Custos e despesas variáveis por turma

Turmas	Simplex Nacional	Professores por turma	Material de uso e consumo	Material didático	Totais
Berçário	325,11	1.246,00	313,59	167,72	2.052,42
Maternal	259,22	696,77	250,03	133,72	1.339,74
Jardim	241,01	696,77	232,47	124,33	1.294,59
Pré-escolar 1	200,24	1006,00	193,14	103,30	1.502,67
Pré-escolar 2	486,91	1577,00	469,64	251,18	2.784,73
Totais	1512,49	5222,54	1458,86	780,25	8.974,15

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Com a receita mensal e o valor dos custos/despesas variáveis por turma determinados, foi possível determinar com quanto (R\$) cada uma delas poderia contribuir no pagamento dos custos/despesas fixos, bem como no resultado (lucro ou prejuízo) do período estudado. Assim, o Quadro 09 evidencia a margem de contribuição por turma.

Quadro 09 - Margem de contribuição por turma

Turmas	Berçário	Maternal	Jardim	Pré 1	Pré 2	Totais
Nº Alunos	9	9	7	6	15	46
(+) R. L. De vendas	4.465,00	3.560,00	3.310,00	2.750,00	6.687,00	20.772,00
(-) Custos/Des. Vari.	2052,42	1339,74	1294,59	1502,67	2784,73	8974,15
Simplex Nacional	325,11	259,22	241,01	200,24	486,91	1512,49
Professores	1246,00	696,77	696,77	1006,00	1577,00	5222,54
Mat. De uso e cons.	313,59	250,03	232,47	193,14	469,64	1458,86
Mat. Didático	167,72	133,72	124,33	103,30	251,18	780,25
(=) Marg. De contri. R\$	2.412,58	2.220,26	2.015,41	1.247,33	3.902,27	11.797,85
(=) Marg. De contri. %	54,03%	62,37%	60,89%	45,36%	58,36%	56,80%
Part. na MC Total %	20,45%	18,82%	17,08%	10,57%	33,08%	100,00%
(-) Custos/Des. Fixas						4.927,04
(=) Resultado do período						6.870,81

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).



O Quadro 09 fornece alguns dados importantes, como por exemplo, que a turma “Pré 2” é destaque em número de alunos, receita de vendas e participação na margem de contribuição. Percebe-se também o valor de R\$ 4.927,04 referente a Custos/Despesas fixas, que pela metodologia de Custeio Variável não é incluído no cálculo da margem de contribuição.

4.2 CUSTOS E DEPENDAS FIXOS DO PERÍODO

A partir da literatura consultada sobre a análise CVL e Custeio Variável, e segundo Martins (2010), defende-se que não se devem alocar rateios dos gastos fixos às unidades de custeio (neste caso as turmas) por critérios simplificadores, como o percentual da receita.

A instituição de ensino pesquisada apresenta uma vasta gama de gastos fixos que não depende diretamente da receita gerada. Estes gastos são de cunho administrativo e também são gerados durante todo o processo de prestação dos serviços educacionais, e estes por sua vez, devem ser pagos pela empresa mensalmente, sem qualquer relação com o faturamento. Neste caso, conforme mostra a Tabela 09 os custos/despesas fixos representam um montante de R\$ 4.927,04.

4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO EM NÚMERO DE ALUNOS E EM VALOR (R\$), POR TURMA

Nesta etapa da Análise CVL, procedeu-se com os cálculos do ponto de equilíbrio (PE), tanto em número de alunos como em valor monetário (R\$), para tal aplicaram-se os procedimentos citados por Wernke (2004). Então, inicialmente fez-se necessário elencar os seguintes dados:

- Custos/despesas fixas do período: R\$ 4.927,04 (Quadro 01);
- Margem de contribuição total de cada turma: R\$ 11.797,85 (Quadro 09)
- Quantidade total de alunos por turmas: 46 alunos (Quadro 09)

Assim, com os dados apurados foi possível, em seguida, elaborar o PE em número de alunos como um total para a empresa.

Quadro 10 - Ponto de equilíbrio 1° (número de alunos por turma)

Fatores	Valores
a) Despesas e custos fixos mensais - R\$	4.927,04
b) Margem de contribuição total - R\$	11.797,85
c) Quantidade de alunos das turmas	46
d=(a/(b/c)) Ponto de equilíbrio mix (alunos)	19,21

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

A partir do exposto no Quadro 10, pode-se afirmar que a empresa necessita de aproximadamente 20 alunos matriculados para equilibrar seus custos/despesas mensais a partir de sua receita.



O seguinte passo foi distribuir este número de alunos (19,21) entre as demais turmas, proporcionalmente ao número efetivo de alunos de cada turma, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Ponto de equilíbrio 2° (número de alunos por turma)

Turmas	Quantidade	% da quantidade	Ponto de equilíbrio
Berçário	9	19,57%	3,76
Maternal	9	19,57%	3,76
Jardim	7	15,22%	2,92
Pré-escolar 1	6	13,04%	2,51
Pré-escolar 2	15	32,61%	6,26
Totais	46	100,00%	19,21

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Analisando os dados expostos no Quadro 11, fica claro o número mínimo de alunos que a escola deve ter para se manter no equilíbrio operacional (resultado nulo).

Na seguinte etapa calculou-se o PE em valor monetário (R\$) por turma, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Ponto de equilíbrio 3° (em valor por turma - R\$)

Turmas	PE/Alunos/Turmas	Mensalidade R\$/aluno	PE - R\$ por turma (c=aXb)
Berçário	3,76	476,11	1.789,51
Maternal	3,76	356,11	1.338,48
Jardim	2,92	398,57	1.165,17
Pré 1	2,51	423,33	1.060,76
Pré 2	6,26	334,13	2.093,12
Totais	19,21	-	7.447,03

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

O Quadro 12 mostra o montante de R\$ 7.447,03, o qual representa o equilíbrio entre as receitas obtidas e os custos e despesas por segmento, e ainda, o faturamento mínimo necessário por turma.

Conforme mencionado anteriormente, a instituição praticava no período mais de um valor de mensalidade por turma, respeitando o período no qual a criança estava na escola (vespertino ou integral, por exemplo) portanto, foi adotado um cálculo simplificador, ou seja, o preço médio de mensalidade por turma, apurado pela divisão da receita total das mensalidades da turma pelo número de alunos respectivo.

Portanto, como exposto, a turma “Jardim”, por exemplo, precisava ter uma receita mensal de R\$ 1.165,17 para atingir o PE, logo, se as turmas não conseguissem atingir os valores destacados no Quadro 12, a instituição iria operar na faixa de prejuízo operacional ou, se superados esses valores, a escola obteria resultado positivo (lucro).



4.4 MARGEM DE SEGURANÇA POR TURMA

Logo após ter definido o PE tanto em número de alunos como em valores monetários (R\$), foi possível determinar a margem de segurança da instituição de ensino, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 - Margem de segurança por turma (valor e número de alunos)

Turmas	Alunos	PE/Alunos	Marg. Seg./Alunos	Mensalidade	Marg. Seg./R\$
Berçário	9	3,76	5,24	476,11	2.495,49
Maternal	9	3,76	5,24	356,11	1.866,52
Jardim	7	2,92	4,08	398,57	1.624,83
Pré 1	6	2,51	3,49	423,33	1.479,24
Pré 2	15	6,26	8,74	334,13	2.918,88
Totais	46	19,21	26,79		10.384,97

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Dentro do período analisado, a margem de segurança atingida pela empresa foi o valor de R\$ 10.384,97, o qual representa um valor excedente das vendas sobre o PE. A turma “Berçário”, por exemplo, contava com 9 alunos matriculados e precisava de cerca de 4 (3,76 mais precisamente) alunos para atingir o PE. Essa folga de 5,24 alunos equivale à margem de segurança em alunos, que ao multiplicar pelo valor médio de mensalidade da respectiva turma, produz um total de R\$ 2.495,49, ou seja, mesmo as vendas sendo inferior a esse valor a turma em questão ainda estaria na faixa de equilíbrio.

4.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO PERÍODO

Após o levantamento dos gastos, da distinção entre os custos e despesas, da classificação dos gastos fixos e variáveis, da determinação da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio e a margem de segurança, passou-se então para o resultado do período.

No Quadro 14, apresenta-se uma demonstração de resultado de cunho exclusivamente gerencial e totalmente relacionada com o contexto pesquisado.

Quadro 14 - Demonstrativo do resultado mensal

Turmas	Totais	% das vendas
(+) R. L. De vendas	20.772,00	100,00%
(-) Custos/Des. Variáveis	8.974,15	43,20%
Simples Nacional	1.512,49	7,28%
Professores	5.222,54	25,14%
Mat. de uso e cons.	1.458,86	7,02%
Mat. Didático	780,25	3,76%
(=) Marg. De contribuição R\$	11.797,85	56,80%
(-) Custos/Des. Fixas	4.927,04	23,72%
(=) Resultado do período	6.870,81	33,08%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).



Para melhor explicar aos gestores, foi incluída, além dos valores monetários (R\$), a coluna “% das vendas”, onde ficou clara a participação de cada setor da empresa no faturamento mensal obtido no período analisado.

Com isso pode-se verificar que a instituição pagou 7% do faturamento a título de “Simples Nacional”, e seus custos/despesas variáveis representaram um total de 43,20% do resultado das prestações de serviços. Logo, foi obtida uma margem de contribuição total de 56,80% das vendas. Os custos/despesas fixos atingiram um valor total de R\$ 4.927,04, ou seja, 23,72% do faturamento. Ao deduzir os gastos fixos da margem de contribuição total se chegou ao valor de R\$ 6.870,81 como resultado do mês, representando 33% de lucro sobre as vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma análise mais aprofundada sobre o tema escolhido nesta pesquisa, a quantidade e a qualidade das informações obtidas são notórias em termos de auxílio na tomada de decisões. Os procedimentos e conceitos, bem como eventuais adaptações realizadas nos mesmos, permitiram aplicar a Análise CVL, propiciando assim o contado direto dos gestores com as informações almejadas.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi atingido, uma vez que fica clara a plena aplicabilidade dos conceitos descritos na seção 4.

Assim, ao aplicar esta pesquisa, não somente foi possível identificar tais custos/despesas, como também fazer simulações de cenários e impactos no lucro do mês, por exemplo: demissão ou admissão de funcionários; retiradas maiores de pró-labore; elevação de despesas operacionais etc.

Com a margem de contribuição das turmas, os sócios puderam verificar qual das turmas teve maior participação no resultado, por outro lado também se evidenciou as de menor influência na geração de caixa.

A elaboração do ponto de equilíbrio por turma em número de alunos e financeiro (em R\$) possibilitou aos gestores a capacidade de identificar a quantidade mínima de alunos, ou faturamento, a partir da qual a empresa passava a ter lucro em cada turma.

A elaboração da margem de segurança em cada turma possibilitou aos gestores saber que montante de queda nas vendas (em R\$ ou em número de alunos) a escola suporta sem que opere em prejuízo.

Além dos resultados em números, a pesquisa proporcionou aos gestores a possibilidade de porem em prática, mensalmente, a análise CVL, já que a partir das informações coletadas e analisadas, pode-se criar planilhas de controles que poderão ser atualizadas, e assim os gestores terão conhecimento da participação de cada item com relação às vendas a cada mês.

Quanto às limitações da pesquisa é importante observar alguns pontos que dificultaram a aplicação do estudo de caso, como:

- a) Falta de controles internos na instituição, simplicidades dos poucos controles existentes e necessidade de visitas e entrevistas para coletar os dados.
- b) Falta de *software* apropriado.



Uma das principais prioridades dos sócios era a manutenção das operações de prestação dos serviços, ou seja, o aspecto pedagógico da instituição, justificando assim, os poucos controles internos encontrados. Esta cultura gerencial foi facilmente revertida através de reuniões e da conscientização dos sócios.

Como alternativa para esta situação foram utilizadas planilhas de *Excel* elaboradas pelo autor, o que implicou em um número maior de horas trabalhadas, por outro lado, essas planilhas permitem atualizar os dados, simular novas condições, etc.

Como desenvolvimento de pesquisas futuras, sugere-se a implantação de *software* adequado para a instituição, tendo como base os dados levantados nesta pesquisa.

No entanto, nenhuma das dificuldades citadas acima supera os benefícios informativos proporcionados à gestão pela aplicação da Análise CVL, principalmente ao lembrar que os sócios dispunham de poucas informações de cunho gerencial, e que, além disso, depois da realização do estudo de caso eles poderão simular novos cenários, sempre que necessário. Portanto isso justifica a realização de pesquisas como essa e também o uso dessas ferramentas no cotidiano da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 7 ed. Atlas, 2008. 168p.

ARAÚJO J. S.; et al. A análise custo-volume-lucro como ferramenta gerencial para tomada de decisão: um estudo de caso em uma indústria alcooleira do estado da Paraíba. In: Congresso Brasileiro de Custos, 18, 2016, Porto de Galinhas. **Anais do congresso brasileiro de custos.** Disponível em:<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4151/4152>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros:** com aplicações na HP12C e Excel. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 407 p.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos.** 6.ed São Paulo: Atlas, 2018. 408 p.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da Informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 560p.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa. Qualitativa em Ciências Sociais. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 57p.



HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 2 v. 328p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **PAS - Pesquisa Anual de Serviços**. 2015. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e> > Acesso em: 21 abr. 2018.

KAPLAN, R.; COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo; Trad. O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998. 380p.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 518 p.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: O Guia Essencial da Competição e Estratégia. 1. ed. [S.l.]: HSM, 2012. 246 p.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**: O uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p.

MOTTA, F. G.. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP. 2000. 205 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-19022002-123306/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 274p.

RICCIO, E. L.; ROBLES JUNIOR, A; GOUVEIA, J. F. A. **O sistema de custos baseado em atividades em empresas de serviço**. V Congresso Internacional de Custos, 1997. Disponível em: <http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/artigos/pdf/abc_servicos.pdf> Acesso em: 17 maio 2018

SANTOS, V.; BENNETT, P.; FIGUEIREDO, G. E; BEUREN, I. M. Instrumentos da Contabilidade Gerencial Utilizados pelas Micro, Pequenas e Médias Empresas: Estudo em uma Prestadora de Serviços Contábeis e seus Respective Clientes. **XXI Congresso Brasileiro de Custos, 2014**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3702/3703>> . Acesso em: 22 abr. 2018.



SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil – Relatório de 2016.** 2016.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 22 abr. 2018.

TEIXEIRA A. P. P.; LEAL E. A.; MIRANDA G. J. Controle de custos: ferramenta para gestão das Micro e Pequenas Empresas. In: Congresso Brasileiro de Custos, 14, 2008, Curitiba. **Anais do congresso brasileiro de custos.**

WERNKE, R. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 175 p.

WERNKE, R.; et al. Análise Custo/Volume/Lucro aplicada em escola infantil. In: Congresso Brasileiro de Custos, 09, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do congresso brasileiro de custos.**