UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JÚLIO CÉSAR FERRONATTO

A ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Porto Alegre
2014

JÚLIO CÉSAR FERRONATTO

A ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, modalidade profissional.

Orientador:

Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena

Porto Alegre
2014

CIP - Catalogação na Publicação

FERRONATTO, JÚLIO CÉSAR
A ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino / JÚLIO CÉSAR FERRONATTO. -- 2014.
100 f.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Custeio Variável. 2. Análise da Relação Custo x Volume x Lucro. 3. Margem de Contribuição de Serviços. 4. Ponto de Equilíbrio para multiprodutos. I. Filomena, Prof. Dr. Tiago Pascoal, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

JÚLIO CÉSAR FERRONATTO

A ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, modalidade profissional.

Defesa aprovada em Porto Alegre, 07 de novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena – Orientador - (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Paulo Renato Soares Terra (FGV/SP)

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Convidado (PPGE/UFRGS)

DEDICATÓRIA

Ao concluir a etapa profissional mais importante de minha vida até hoje, dedico esse trabalho às duas pessoas mais importantes e significativas em minha vida: ***meus pais: VALDEMIRO E LOURDES.***

Eles me ensinaram o que nenhuma instituição de ensino é capaz de transmitir: educação e "valores" que norteiam minha conduta em tudo que tenho conseguido realizar. Eles são o maior exemplo que tenho a seguir e merecem minha eterna gratidão e admiração.

AGRADECIMENTOS

Chegar a este ponto não foi uma tarefa fácil. Esta dissertação é a concretização de um sonho profissional, que exigiu abdicar de várias coisas e superar desafios ao longo dos últimos quatro anos. Alguns deles testaram o quão verdadeiro era esse sonho. Normalmente, essa é uma jornada solitária, contudo, algumas pessoas me proporcionaram o suporte necessário para que essa conquista fosse possível. Não há como comemorar esse momento sozinho, pois essa vitória também é dessas pessoas especiais que merecem meus sinceros agradecimentos:

Aos meus **colegas e professores** do programa de Mestrado Profissional da UFRGS, em especial, ao colega **Marco Aurélio da Silva**, que esteve presente na etapa inicial desse programa, compartilhando viagens, dificuldades e conquistas.

Ao Professor Orientador, **Dr. Tiago Pascoal Filomena,** que me conduziu na segunda fase do programa, sempre prestativo e interessado em meu sucesso e ao **Prof. Dr. Paulo Schmidt**, que com suas contribuições, enriqueceu significativamente este trabalho.

À amiga e incentivadora, **Carmen Lúcia Barreto**, Coordenadora Local da FGV Caxias do Sul e à sua equipe de funcionários, pelo apoio e auxílio nos diversos momentos de pesquisa e elaboração deste trabalho.

Aos colegas e amigos, Ms. **Joel Borges Domingues** e **Valmor Gonçalves**, que com suas experiências profissionais, questionamentos e considerações, possibilitaram enriquecer e aprimorar esse trabalho.

À amiga, **Fabiana Rampazzo,** pela amizade incondicional, pela ajuda sem medir esforços, pelo apoio e incentivo diante das pedras que surgiram nesse caminho.

Por fim, ao meu amigo-irmão, **Euclides Schiavenin**, que assim como em outros tantos momentos dos últimos 25 anos, se fez presente mais uma vez e foi o principal apoiador e incentivador para que esse sonho se tornasse realidade.

EPÍGRAFE

A maior recompensa para o trabalho de um homem não é o que ele ganha com isso,
mas o que ele se torna com isso.
(John Ruskin)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo discutir a temática do Custeio Variável aplicado a uma empresa prestadora de serviços, para demonstrar o uso da Margem de Contribuição como ferramenta de apoio à gestão da empresa. A pesquisa aqui relatada utilizou o método qualitativo como abordagem, realizada por meio de um estudo de caso descritivo utilizando como modelo a Análise da relação Custo x Volume x Lucro para empresas multiprodutoras. A fim de possibilitar a realização deste estudo de caso, foi realizada a revisão da literatura sobre o tema, de modo a fundamentar e estruturar as etapas de aplicação do modelo adotado no ambiente organizacional escolhido, analisando-se os serviços prestados pela empresa e identificando-se corretamente a Margem de Contribuição destes. Após esta etapa, foi possível analisar a participação de cada serviço na composição do mix de vendas da empresa e, dessa forma, avaliar a contribuição efetiva de cada um na geração da riqueza para a empresa. O modelo proposto envolve basicamente a identificação da Margem de Contribuição Unitária e sua correspondente Razão de Contribuição, além da identificação do Ponto de Equilíbrio de cada serviço, bem como da empresa como um todo. Esse estudo foi desenvolvido em uma instituição de ensino em fase de crescimento e devido aos desafios que se apresentam a uma empresa nessas condições, aumenta a relevância do mesmo, do ponto de vista do uso de ferramentas de gestão profissionais, que apesar de consagradas no mercado, nem sempre são utilizadas por uma grande parte das pequenas empresas. Ao final, é demonstrada a aplicação do modelo e destacada a sua relevância para a gestão da empresa, bem como, apresentadas as conclusões do estudo, evidenciando-se que por meio da utilização do modelo proposto, os objetivos específicos são atingidos e a indagação feita a cerca da problemática discutida é respondida por meio dos resultados obtidos no presente estudo.

Palavras-chaves: Custeio Variável; Análise Custo-Volume-Lucro; Margem de Contribuição; Ponto de Equilíbrio para multiprodutos.

FERRONATTO, Júlio César. **Análise da Relação Custo x Volume x Lucro:** Um estudo de caso em uma instituição de ensino. Porto Alegre, 2014. 99p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

ABSTRACT

This study aimed to discuss the theme of Variable Costing applied to a service provider, to demonstrate the use of the Contribution Margin as a management support tool company. The research reported here used the qualitative method as approach, performed through a descriptive case study using a model of Analysis of Cost x Volume x Profit respect to multiproducts companies. In order to enable the realization of this case study, the literature review on the subject was held in order to support and structure the application steps of the model adopted in the organizational environment chosen by analyzing the services provided by the company and the correct identification of the contribution margin of these. After this step, it was possible to analyze the participation of each service in the composition of the sales mix of the company and thus evaluate the actual contribution of each in the generation of wealth for the company. The proposed model basically involves identifying the unit contribution margin and it's corresponding contribution ratio and the identification Breakeven Point each service as well as the company as a whole. This study was developed in an educational institution in the growth phase and due to the challenges that confront the company under these conditions, increases its relevance from the point of view of the use of management tools professionals who consecrated despite the market are not always used by a large proportion of small businesses. At the end, it is demonstrated the application of the model and highlighted its relevance to the company's management, as well as presented the study's findings, showing that by using the proposed model, the specific objectives are met and the question made about the discussed problem is answered by the results obtained in this study.

Keywords: Variable Costing, Cost Volume Relationship x Profit, Contribution Margin, Breakeven Point multiproducts.

FERRONATTO, Júlio César. **Cost x Volume x Profit Analysis**: A case study in an educational institution. Porto Alegre, 2014 99p. Dissertation (Master in Management) Graduate Program in Business Administration, School of Management, Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Nível de Escolaridade, Taxa de Ocupação e Rendimento..... 53
Quadro 02 – Dados dos Serviços – fictícios 73
Quadro 03 – Cálculo da MCU e RCU 74
Qaudro 04 – Definição do Ponto de Equilíbrio (a) 75
Quadro 05 – Definição do Ponto de Equilíbrio (b) 77
Quadro 06 – Definição do Ponto de Equilíbrio Final por Serviço 78
Quadro 07 – Performance dos Serviços x Ações Propostas 80
Quadro 08 – Composição dos preços dos serviços 83
Quadro 09 – Composição dos Mix de Venda 83
Quadro 10 – Composição dos Custos e Despesas Variáveis..... 84
Quadro 11 – Dados dos Níveis de Ensino 85
Quadro 12 – Cálculo de MCU e RCU dos Serviços Pesquisados 85
Quadro 13 – Composição dos Custos Fixos Diretos 86
Quadro 14 – Definição do Ponto de Equilíbrio (a) dos Serviços 87
Quadro 15 – Gastos Fixos Indiretos 88
Quadro 16 – Definição do Ponto de Equilíbrio (b) dos Serviços Pesquisados 89
Quadro 17 – Ponto de Equilíbrio Final por Nível de Ensino 90
Quadro 18 – Performance dos Serviços Pesquisados x Ações Propostas 92

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Visão Geral da Pesquisa 26
Figura 02 – Classificação dos Gastos 32
Figura 03 – Classificação pela Variabilidade 34
Figura 04 – Empresa como um processo 36
Figura 05 – Sistema de Gestão e Sistema de Custos 37
Figura 06 – Ponto de Equilíbrio 43
Figura 07 – Análise da Rentabilidade x Participação nas Vendas 46
Figura 08 – Representação gráfica da situação dos produtos 48
Figura 09 – Estrutura Organizacional – Campo de Pesquisa 64
Figura 10 – Modelo proposto para Estudo de Caso 72
Figura 11 – Representação gráfica da situação dos serviços 79
Figura 12 – Representação gráfica da situação dos serviços pesquisados 91

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 01 – Variação % - Empresas, pessoal ocupado e receita líquida
por setor de atividade no Brasil 54
Gráfico 02 – Taxa de mortalidade de empresas - evolução no Brasil 57
Gráfico 03 – Taxa de mortalidade de empresas por setor 58
Tabela 01 – Dados dos Serviços Prestados 47
Tabela 02 – Empresas e pessoas ocupadas por setor 50
Tabela 03 – PIB – Taxa real de crescimento 52
Tabela 04 – Empresas e pessoas ocupadas por setor e porte 56
Tabela 05 – Mix de serviços prestados - Níveis de Ensino 65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVL	– Custo x Volume x Lucro
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	– Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MCU	– Margem de Contribuição Unitária
MPEs	– Micro e Pequenas Empresas
OCDE	– Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEq	– Ponto de Equilíbrio
PIB	– Produto Interno Bruto
PISA	– *Programme for International Student Assessment*
RCU	– Razão de Contribuição Unitária
RCUm	– Razão de Contribuição Média Ponderada
SAE	– Secretaria de Assuntos Estratégicos
SEBRAE	– Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	– Serviços Intensivos em Conhecimento
SIMPLES	- Regime Tributário Simplificado para Micro e Pequenas Empresas
TGS	- Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15
1.1 TEMÁTICA DO ESTUDO 16
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO 18
1.3 OBJETIVOS 19
1.4 JUSTIFICATIVA 20
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 23
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO E VISÃO GERAL DA PESQUISA 24

2. REVISÃO DE LITERATURA..... 27
2.1 DA CONTABILIDADE DE CUSTOS À CONTABILIDADE GERENCIAL 27
2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS..... 30
2.3 CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÕES EM CUSTOS 30
2.3.1 Classificação dos Gastos 31
2.3.2 Terminologias de Custos em empresas não industriais 35
2.4 SISTEMAS DE CUSTOS 35
2.4.1 Princípios e Métodos de custeio 36
2.4.2 Objetivos dos Sistemas de Custos 37
2.4.3 Princípio do Custeio Variável 38
2.5 ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO-VOLUME-LUCRO..... 39
2.5.1 Margem de Contribuição e Razão de Contribuição 41
2.5.2 Ponto de Equilíbrio 43
2.5.3 Empresas Multiprodutoras 45

3. AMBIENTE DO ESTUDO 49
3.1 SETOR DE SERVIÇOS E AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL 49
3.1.1 Serviços Intensivos em Conhecimento 53
3.1.2 As pequenas empresas no Brasil 55
3.2 MERCADO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL 59
3.3 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA 61
3.3.1 Trajetória da Empresa 63
3.3.2 Mix de Serviços 64

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 67
4.1 METODOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PEQUISA 67
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS 70
4.3 MODELO PROPOSTO PARA O ESTUDO DE CASO 71
4.3.1 Etapas para implantação do modelo 73
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO..... 80

5. ESTUDO DE CASO 82
5.1 APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO..... 82
5.1.1 Etapas da aplicação do Estudo de Caso 85
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 91
5.3 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO..... 92
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 95

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 97

1. INTRODUÇÃO

Alcançar os objetivos organizacionais e atender as expectativas de clientes, acionistas, funcionários, enfim, de todas as partes interessadas que envolvem as empresas atualmente, passa necessariamente pela otimização de recursos, ganhos de produtividade e pela constante inovação, seja em seus processos e estratégias de atuação, seja na postura dos gestores, desenvolvendo uma cultura organizacional voltada para o mercado.

O sucesso organizacional está diretamente ligado à criação de valor para os clientes, diferenciando-se dos concorrentes através de produtos e serviços de alta qualidade, inovadores e de valor agregado, para que os consumidores ao adquiri-los, tenham a percepção de que estão recebendo mais do que suas expectativas, colocando a empresa e seus produtos em posição de destaque no mercado.

Tomar decisões que garantam tais condições em um ambiente altamente competitivo, hoje em escala global, exige uma postura ágil e ações eficazes que produzam os resultados econômicos esperados e garantam a perpetuidade das organizações. Este cenário de mudanças constantes exige que as empresas revejam constantemente suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão.

O próprio desenvolvimento organizacional cria novos conjuntos de problemas e desafios para sua sobrevivência. Estas situações manifestam-se, principalmente, por causa do crescimento da empresa em termos de tamanho e de complexidade das atividades, bem como das crescentes demandas de delegação e descentralização manifestadas pelos seus colaboradores (PADULA, 1996).

Esse desafio é diário, independente do ramo de atuação ou porte da empresa. As organizações que se destacam nesse ambiente competitivo são as que dispõem, dentre outras ferramentas, de estruturas profissionalizadas, sustentadas por controles internos os quais garantem uma gama confiável de informações e que contribuem para facilitar o processo decisório. Tais características, normalmente presentes em empresas de grande porte, não fazem parte porém da realidade no universo das pequenas e médias empresas.

Conforme destaca Sell (2004) em seu estudo, é fundamental que empresas de pequeno porte sigam exemplos de grandes empresas que acompanham tendências de mercado, principalmente no que se refere à gestão da informação e do conhecimento, entre outros aspectos relevantes visando à permanência no mercado.

1.1 TEMÁTICA DO ESTUDO

Existem diversas ferramentas que podem servir de apoio ao processo decisório, algumas amplamente estudadas e consolidadas. Conforme destaca Santos (1999), em ambientes competitivos, pressupõe-se que a informação seja exigida em todo o seu pontencial, complexidade e oportunidade para contribuir para as decisões na empresa, considerando-se que estas, devem ser baseadas em fatos e dados, desprezando-se julgamentos baseados em sentimentos. Então, neste contexto, a contabilidade pode contribuir com um vasto potencial de informações, desde que explorada com sabedoria (SANTOS, 1999).

Grande parte das informações que podem contribuir para o processo decisório em pequenas empresas em fase de crescimento advém da atividade contábil prestada por serviços terceirizados. Todavia, a partir de estudo sobre a profissão contábil, Padula (1996) destaca que o contador está em uma posição intermediária entre o poder público e as empresas, devido às exigências da legislação fiscal e social.

Corroborando com essa visão, Sell (2004) ressalta que, em geral, as pequenas empresas dispõem somente dos serviços prestados por contadores como forma de apoio à gestão, contudo, esses serviços atendem em um primeiro momento às exigências fiscais e à burocracia dos órgãos públicos.

Oliveira (2000) destaca que a contabilidade representa um componente da gestão, tendo como um dos seus principais objetivos o de fornecer informações para o processo decisório além de contribuir para a formulação de estratégias no planejamento das empresas.

Gupta (2005) por sua vez, ressalta a importância de se utilizar as informações contábeis de forma estratégica, de forma a contribuir com o processo decisório e agregar valor ao negócio da empresa, uma vez que, a visão tradicional do uso da contabilidade não é mais adequada para o sucesso da empresa no atual ambiente competitivo em escala global.

> Os gestores, independentemente do ramo de atividade e do porte das empresas em que atuam, devem ter como ferramenta para a tomada de decisões a elaboração de um plano operacional que os auxilie no controle dos negócios. Entretanto, acredita-se que no Brasil, diferente da realidade americana, muitos gestores ainda não utilizam esta ferramenta, tomando decisões baseadas apenas na intuição. Um bom exemplo disso é a falsa impressão de que um aumento no volume de vendas dos produtos ou serviços, consequentemente, aumenta o resultado da empresa. Quando um planejamento é elaborado, observa-se que o resultado de uma empresa é consequência de uma combinação de custos, volumes de venda e/ou produção e mix de produtos e/ou serviços**,** sendo que essa análise pode ser uma ferramenta importante na gestão dos negócios (DALMACIO, 2013).

Outro aspecto refere-se ao fato de que, em geral, o contador recusa-se a avançar além do limite restrito da apuração contábil, limitando sua atuação aos aspectos fiscais, sociais e jurídicos. Finalmente, os esforços dos contábeis estão mais voltados a moldar os clientes, segundo as orientações do poder público, do que atender as necessidades gerencias de seus clientes (PADULA, 1996).

Diante das constantes mudanças no mercado, com consumidores melhor informados e mais exigentes, a definição de um mix de produtos e serviços é uma decisão estratégica importante. Entre tantas variáveis a considerar para proporcionar os melhores resultados à empresa, torna-se necessário uma base de informações seguras para possibilitar que a empresa ofereça produtos adequados, moldados de acordo com os reais interesses dos clientes e com as demandas do mercado em que atua.

A definição do mix de produtos e serviços que vá ao encontro das expectativas do mercado envolve, basicamente, decidir quais produtos serão ofertados e em que quantidades, a fim de atender as necessidades dos consumidores e os objetivos estratégicos da empresa. Para possibilitar essa definição, torna-se necessário identificar, entre outras variáveis, a Margem de Contribuição Unitária desses produtos, sendo essa uma das ferramentas necessárias para orientar essas decisões.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

No amplo universo de empresas de pequeno porte, destacam-se as prestadoras de serviços e, segmentando melhor esse ramo de atividade, encontramos inúmeras empresas que prestam serviços educacionais e que possuem em geral, um forte e importante apelo pedagógico, contudo, carentes no que tange ao uso de modelos de gestão profissional e em ferramentas que apoiem o processo decisório.

Wernke (2011) destaca de forma clara a realidade dessas empresas em seu estudo, salientando que, em geral, a administração das mesmas costuma ficar a cargo de profissionais com formação na área pedagógica, priorizando-se aspectos com este enfoque, em detrimento da gestão com visão econômico/financeira, principalmente em empresas de pequeno porte.

Mesmo que essa característica administrativa seja uma realidade presente na maioria das micro e pequenas empresas brasileiras, determinadas ferramentas gerenciais não deveriam deixar de ser utilizadas nesse contexto empresarial. É o caso, por exemplo, da Análise Custo/Volume/Lucro (CVL), cujos benefícios informativos são ressaltados na literatura de custos há muito tempo (WERNKE, 2011).

Torna-se relevante, por consequência, um estudo que aborde, entre outras questões, a utilização dessas ferramentas de gestão para apoiar o processo decisório e que contribua para proporcionar à empresa o desenvolvimento ideal e satisfatório. O uso de indicadores e instrumentos que sustentem as decisões gerenciais é uma necessidade para uma empresa que pretenda ser líder em seu segmento de atuação.

Outra situação que denota a importância de se analisar de forma correta e eficiente a realidade dos serviços prestados, está no caso da empresa se encontrar em fase de expansão, necessitando avaliar constantemente se seus serviços estão adequados às constantes mudanças e exigências do mercado e aos anseios dos consumidores.

Wolfarth (1995) ressalta que o aumento da oferta de serviços na área educacional exigiu que as empresas desse setor passassem a ver a gestão de custos com um olhar mais estratégico, aspecto este que até então não era motivo de preocupação por parte dos gestores das instituições de ensino.

A partir da reflexão a cerca dessas diversas considerações, cabe a seguinte indagação como problemática a ser resolvida: **“como a correta definição da Margem de Contribuição dos serviços pode contribuir na gestão de uma instituição de ensino?”.**

A presente pesquisa busca responder a esta indagação através de um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino de pequeno porte. Esta se encontra em fase de expansão, com diferenciais exclusivos em seus serviços educacionais exigindo por consequência, práticas gerenciais eficazes para fazer frente aos desafios que se apresentam no setor em que atua.

1.3 OBJETIVOS

Com base na abordagem apresentada, o presente estudo pretende discutir a problemática acima referida, sendo definidos como objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral:

O objetivo geral desse trabalho é o de **calcular a Margem de Contribuição Unitária dos serviços prestados, demonstrando seu uso como ferramenta de apoio à gestão em uma instituição de ensino.**

1.3.2 Objetivos Específicos:

A partir do objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos:

a) Identificar a Margem de Contribuição Unitária dos serviços prestados em uma instituição de ensino;
b) Analisar a relação Custo x Volume x Lucro dos serviços prestados, obtendo-se o Ponto de Equilíbrio de cada serviço e o Ponto de Equilíbrio global da empresa;
c) Analisar, através da definição da Margem de Contribuição Unitária, a relevância de cada serviço prestado e sua participação no mix de venda para os resultados globais da empresa;

1.4 JUSTIFICATIVA

Estabelecer um processo decisório que permita a eficácia nas ações tomadas exige obrigatoriamente que o mesmo seja baseado em informações sólidas e confiáveis. Tomar decisões em uma empresa requer, antes de tudo, que as diferentes atividades sejam acompanhadas e mensuradas, que se produzam informações disponíveis em tempo hábil e que as mesmas sejam úteis ao gestor, possibilitando sustentar a decisão a ser tomada.

Informações corretas e precisas geralmente obtidas a partir das demonstrações contábeis são de relevância estratégica para que a administração da empresa possa tomar decisões que contribuam para o sucesso da mesma. No entanto, a realidade percebida no ambiente das pequenas empresas, no que se refere ao uso de instrumentos de gestão de forma profissional, é bem diferente do que seria o ideal.

Oliveira (2000) destaca que é perceptível a imagem de que as informações contábeis existem para o atendimento das exigências fiscais, ficando relegado, ao segundo plano o atendimento às necessidades gerenciais.

O ritmo acelerado da rotina organizacional em função das inúmeras ocorrências faz com que o gestor não disponha do tempo ideal para analisar todas as variáveis e avaliar alternativas exigindo, por consequência, que existam ferramentas de apoio à decisão, que sustentem e orientem os processos de gestão de forma eficaz.

Informações como a Margem de Contribuição de cada produto, o Ponto de Equilíbrio da empresa, a projeção de Fluxo de Caixa, a avaliação das Taxas de Retorno do Investimento e os Índices de Lucratividade, entre outros indicadores, são fatores fundamentais para que os gestores possam tomar decisões de forma segura. Tais decisões irão garantir o sucesso da organização, principalmente quando se trata de empresas em processo de expansão.

Representando uma parcela considerável dentro desse universo das pequenas empresas, as instituições de ensino precisam ser administradas a partir de ferramentas e modelos profissionais de gestão, para que se possa garantir o sucesso e a continuidade do empreendimento.

Adotar práticas gerenciais profissionais, utilizando ferramentas confiáveis e tomando decisões a partir de informações corretas e precisas, são atitudes que contribuem para que a empresa se diferencie no mercado em que atua, agregando valor aos seus produtos e serviços e gerando valor percebido a seus clientes. Entre outras, a análise da relação Custo x Volume x Lucro já é objeto de inúmeros estudos acadêmicos, existindo ampla literatura a respeito, portanto torna-se possível perceber sua relevância ao se pesquisar sobre a sua aplicação em inúmeras empresas como apoio ao processo decisório.

A importância de se desenvolverem instrumentos de gestão diante do aumento da competitividade entre as empresas é destaca por Raupp (2014). Dentre estes instrumentos está o sistema de gestão de custos e a ausência desse tipo de ferramenta é um dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas.

Conforme Colatto (2005), os gestores fazem uso da análise da relação Custo x Volume x Lucro com a finalidade de obter informações sobre os resultados e suas influências, examinando através de simulações como suas variações afetam o lucro operacional.

Biasio (2004), por sua vez, ressalta a importância do uso da análise CVL, com destaque para o uso dessa ferramenta em empresas multiprodutoras, uma vez que, na maioria dos estudos, o conceito é abordado considerando-se a existência de um único produto, contudo, sabe-se que essa não é a realidade das empresas na prática.

Essa também é a opinião também defendida por Masih (2008) que destaca o uso da análise CVL como forma de minimizar as distorções que normalmente ocorrem na estimativa dos resultados de empresas multiprodutoras.

Para Dalmacio (2013), a análise de custo-volume-lucro auxilia o processo de elaboração de um plano operacional, permitindo ao gestor avaliar o desempenho operacional da empresa, bem como, responder questionamentos que surgem no planejamento do lucro e na tomada de decisões.

Instrumentos de gestão que possam produzir e controlar essas informações de modo confiável são relevantes para as decisões em nível de gestão, uma vez que no ambiente das pequenas empresas ainda há uma carência de sistemas de informações adequados.

A empresa, objeto desse estudo, é uma instituição de ensino diferenciada no mercado onde atua, buscando constantemente se destacar no trato com seus clientes, sempre com foco voltado para a inovação dos procedimentos e alicerçando suas ações nas mais modernas alternativas no processo de ensino-aprendizagem. A apresentação e a trajetória da empresa serão detalhadas no capítulo 3, no qual é possível perceber sua constante busca por acompanhar tendências, inserindo até métodos inovadores antecipando-se e diferenciando-se dos concorrentes.

A motivação do autor para o desenvolvimento deste estudo é sustentada por dois aspectos relevantes, na visão do mesmo. Em primeiro lugar, a percepção de que, apesar do posicionamento inovador da instituição em suas práticas pedagógicas e do foco voltado para o mercado, as informações produzidas pelo uso de ferramentas consolidadas de gestão, como por exemplo, a identificação da Margem de Contribuição dos serviços prestados, ainda não são plenamente conhecidas e utilizadas por parte da gestão da empresa.

Em segundo lugar, a partir da reflexão sobre as conclusões do estudo de Souza (2007), que abordou a relação Custo x Volume x Lucro em empresas do setor comercial, verificou-se a possibilidade de agora desenvolver um estudo similar voltando-se, porém, para uma empresa do setor de serviços.

Em particular, a opção por uma instituição de ensino também foi reforçada pelas conclusões do estudo de Wernke (2011), que utilizou a análise CVL em uma escola infantil, demonstrando a relevância de sua utilização para a gestão da empresa.

No caso específico desse estudo, a partir da correta identificação da Margem de Contribuição dos serviços, pretende-se possibilitar que a direção da empresa tenha, à sua disposição, uma ferramenta confiável e consolidada para apoio à gestão, como também no que se refere ao mix de serviços a ser oferecido ao mercado.

De acordo com Collis (2002), os gestores das pequenas empresas necessitam de informações contábeis confiáveis e suficientemente flexíveis para se adaptar a cada momento do desenvolvimento da empresa, representando uma ferramenta fundamental para o seu sucesso e a sua sobrevivência.

Ang (1991) destaca ainda que, pela sua singularidade, as pequenas empresas possuem problemas no aspecto financeiro muito particulares, além de características próprias, por isso exigem abordagem adequada a essa realidade, uma vez que, em geral, as modernas teorias financeiras não são desenvolvidas com foco nas pequenas empresas.

Conforme Wernke (2011), o uso da análise CVL em uma instituição de ensino possibilita obter diversas informações úteis de cunho gerencial, possibilitando conhecer a rentabilidade de cada turma, apurar o ponto de equilíbrio individual e global e mensurar a lucratividade, entre outras.

O desenvolvimento de ações com vistas a implantar ferramentas e métodos de trabalho que auxiliem na execução das atividades da empresa e que contribuam para com o processo decisório, geralmente não é tão difícil ou oneroso do ponto de vista técnico. Contudo, o que se percebe na prática, no ambiente corporativo, é que o grande obstáculo a ser superado está relacionado ao fator humano.

Mohammadipour (2012) demonstra em seu estudo que, apesar da comprovada relevância das informações oriundas da contabilidade gerencial para a tomada de decisões ainda existem circunstâncias que interferem no seu uso eficaz para contribuir com a gestão na empresa.

Em grande parte das situações, fatores culturais, comodismo, resistência e falta de conhecimento do assunto fazem com que algumas empresas não adotem determinadas práticas gerenciais, mesmo que sejam ferramentas e modelos de gestão consolidados e de sucesso comprovado no mercado.

Entende-se ser altamente oportuno o momento vivido pelas empresas atualmente. Ao mesmo tempo em que enfrentam desafios em escala global, deparam-se com oportunidades para sua expansão a fim de atingir novos mercados e conquistar novos clientes.

Tais oportunidades somente poderão ser aproveitadas, se a empresa souber atuar de modo eficaz, o que, indubitavelmente, exige um posicionamento arrojado e diferenciado no mercado, que por sua vez, será resultado de um processo decisorial sustentado por informações confiáveis.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com base na problemática a ser resolvida pelo presente trabalho e a partir da análise e reflexão das considerações apresentadas, definiram-se alguns limites na aplicação do estudo de caso aqui demonstrado, na busca de produzir os resultados esperados. A primeira limitação decorre da própria característica do tipo de pesquisa a ser desenvolvida, uma vez que a abordagem qualitativa não permite que os resultados obtidos possam ser generalizados para outras empresas indistintamente.

Outro aspecto limitante se refere à atual capacidade instalada da empresa, ou seja, a estrutura disponível para a prestação dos serviços, tanto no que se refere ao espaço como também à mão de obra. A pesquisa será desenvolvida tomando-se como base para análise a atual estrutura de gastos fixos, sem considerar eventuais ampliações que possam vir a ocorrer.

Conforme define Megliorini (2012), os custos fixos são considerados constantes independentemente da quantidade que venha a ser fabricada, dentro do limite da capacidade instalada. Vale o mesmo raciocínio para as despesas fixas, em relação ao volume de vendas. Caso a empresa decida ampliar a sua capacidade, necessitará investir em equipamentos e contratação de funcionários, alterando dessa forma a sua estrutura de gastos fixos que, por consequência, estabeleceria novos parâmetros de análise para o estudo.

O fato de a empresa oferecer ao mercado mais de um tipo de serviço é também considerado um aspecto limitante desse estudo, uma vez que, caso haja uma alteração na atual composição do mix de vendas e/ou na correspondente participação de cada serviço para esse mix, o ponto de equilíbrio também irá se alterar.

De acordo com Bornia (2010), em empresas multiprodutoras existirão infinitas combinações que propiciem o lucro zero, ou seja, haverá sempre mais de um ponto de equilíbrio possível.

Dessa forma, considerar-se-á, para fins de análise e aplicação do modelo aqui proposto, a atual composição do mix de vendas dos serviços prestados e a participação de cada serviço na composição deste mix.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO E VISÃO GERAL DA PESQUISA

O presente estudo está estruturado em seis capítulos, divididos em: Introdução, o Ambiente de Estudo, a Revisão de Literatura, os Procedimentos Metodológicos, o Estudo de Caso demonstrando a aplicação do modelo teórico adotado com a devida análise dos resultados obtidos e as Conclusões e Recomendações finais, além das Referências Bibliográficas, distribuídos de forma a possibilitar a melhor compreensão a cerca do tema tratado com a finalidade de responder ao problema identificado.

O primeiro capítulo, introdutório ao trabalho, busca caracterizar a temática do estudo desenvolvido, a problemática a ser discutida e resolvida com a definição dos objetivos geral e específicos do estudo, a fim de possibilitar ao final, avaliar os resultados obtidos. Também é abordada nesse capítulo inicial, a justificativa da escolha do tema, incluindo-se alguns aspectos limitantes do estudo e a estrutura do trabalho como um todo.

No segundo capítulo, é desenvolvida e demonstrada a estrutura conceitual dos temas abordados de modo a estabelecer os seus fundamentos teórico-científicos. Desde a evolução da Contabilidade de Custos até a abordagem gerencial, sua importância na gestão das empresas atualmente, bem como, a fundamentação dos Sistemas de Custos, com destaque para o princípio do Custeio Variável e seus desdobramentos. É dado também, um destaque à análise da relação Custo x Volume x Lucro e sua importância como uma ferramenta de apoio à gestão da empresa, foco desse trabalho.

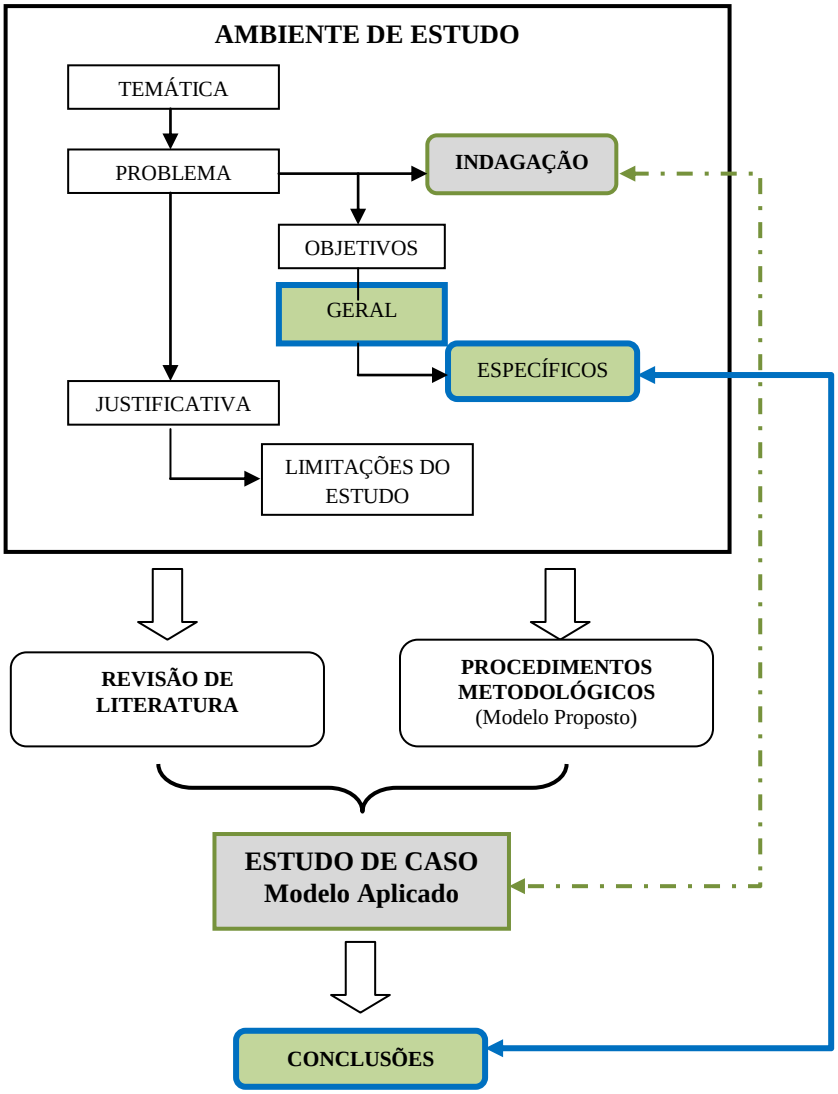
O terceiro capítulo identifica o campo de aplicação da pesquisa e o ambiente de estudo, abordando a realidade do setor de serviços e das pequenas empresas, com destaque para os serviços intensivos em conhecimento e o mercado da educação no Brasil. Por fim, a empresa pesquisada, evidenciando-se, sua trajetória e os serviços ofertados, com as peculiaridades de cada um, objetos deste estudo.

No quarto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa desenvolvida, sua classificação e o processo de coleta de dados. O modelo teórico proposto para o estudo de caso é apresentado ao final do capítulo detalhando as etapas de aplicação.

O capítulo cinco demonstra a aplicação do modelo proposto na empresa, a partir da teoria escolhida e utilizada como fundamentação para este estudo. São analisadas as características de cada serviço, identificando-se a Margem de Contribuição Unitária. É desenvolvida também a análise da relação Custo x Volume x Lucro, avaliando-se ao final, o impacto de cada um dos serviços nos resultados globais da instituição.

Ao final, o capítulo seis é dedicado às conclusões do estudo realizado, com base nos objetivos estabelecidos. Ainda, são apresentadas sugestões para trabalhos futuros, uma vez que o tema é vasto e possibilita inúmeras aplicações para a resolução de problemáticas similares em outros campos de estudo. A Figura 1 abaixo apresenta uma visão geral da pesquisa desenvolvida.

Figura 1 – Visão Geral da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, desenvolve-se uma revisão das publicações que contemplam os temas relacionados ao objeto de estudo aqui abordado. A visão dos autores aqui referenciados fornecerá o suporte e a fundamentação teórica necessária para analisar as informações coletadas no campo de pesquisa, bem como para contextualizar e sustentar as conclusões obtidas ao final do presente estudo. Em função da vasta literatura existente a cerca do tema, torna-se necessária uma delimitação dos tópicos principais considerados relevantes ao objeto da pesquisa aqui desenvolvida.

Os itens aqui abordados e referenciados cientificamente, bem como sua compreensão, são imprescindíveis para o correto desenvolvimento desse estudo, a fim de se atingir os objetivos propostos. A base da literatura revisada para fundamentar esse trabalho, bem como, o modelo aplicado ao estudo de caso estão concentrados, entre outras publicações, no livro de Bornia (2010). Seu enfoque principal é a gestão dos custos do ponto de vista gerencial, ou seja, a utilização dos fundamentos teórico-científicos para a resolução de problemas práticos nas organizações, o que também se caracteriza como principal foco de um trabalho final do Mestrado Profissional.

2.1 DA CONTABILIDADE DE CUSTOS À CONTABILIDADE GERENCIAL

Cabe, inicialmente, uma breve abordagem a cerca da evolução ocorrida no enfoque da Contabilidade de Custos ocorrida ao longo das últimas décadas, quando é possível perceber a ampliação do seu uso por parte das organizações, principalmente no que diz respeito à gestão.

Inicialmente a Contabilidade de Custos era utilizada para atender as necessidades relacionadas à mensuração monetária dos estoques e à apuração do resultado das empresas.

Dessa forma, suas técnicas não eram utilizadas como um instrumento que pudesse auxiliar para a melhoria na gestão das organizações ou como suporte informacional para contribuir no processo decisório.

Nessa visão evolutiva, Cokins (2013) destaca que a atividade contábil passou por momentos distintos desde a era pós-revolução industrial e atualmente sua função é de apoiar a gestão e o processo decisório, assumindo também um papel preditivo, produzindo informações voltadas a projeções e planejamento. A contabilidade também pode contribuir para avaliar as estratégias empresariais, expandindo a visão introspectiva da atividade para uma visão voltada para o mercado (DIXON, 1993).

Kidane (2012) também ressalta a importância do uso da contabilidade gerencial pelos gestores no processo de tomada de decisão e como parte integrante da gestão, a fim de auxiliá-los na criação de valor para a organização e na formulação de políticas e controle das operações, avaliando os resultados obtidos.

Ao contrário da abordagem tradicional que dava ênfase ao controle e à eficiência de equipamentos e trabalhadores de forma isolada, o novo ambiente de interdependência entre as várias áreas e atividades exige uma abordagem que busque o desempenho eficiente e eficaz dos processos da empresa como um todo e não apenas da tarefa individual no processo (KAPLAN, 1994).

> Diante do desenvolvimento do mercado e do consequente acirramento da competição, o crescimento das empresas e o consequente distanciamento entre o administrador e os ativos e pessoas por ele administradas, fez com que a Contabilidade de Custos passasse a ser encarada como uma importante ferramenta que também poderia contribuir no processo de gestão das empresas, passando a desempenhar um novo papel e a cumprir uma nova missão, qual seja, o enfoque “gerencial” junto à administração das organizações (MARTINS, 2003).

Horngren (2011) destaca a importância do uso da contabilidade para fins de gestão nas empresas, que por meio de relatórios gerenciais produzidos, os gestores usam as informações na busca dos objetivos da organização, desde desenvolver e implementar estratégias até a concepção de produtos, comercialização e avaliação de desempenho operacional.

Em outro momento, Dixon (1998) ressalta também que, sob outro olhar, o processo de tomada de decisão, por sua vez, pode também influenciar os procedimentos contábeis e os sistemas de controle e de informações, de modo que estas sejam produzidas a fim de contribuir para a gestão estratégica da empresa.

A importância das informações contábeis enquanto suporte ao processo decisório também é percebida no âmbito das pequenas empresas. Marius (2012) defende a relevância do uso da contabilidade gerencial para a gestão eficiente das pequenas e médias empresas, assumindo um papel analítico da gestão interna onde o foco é a medida do desempenho organizacional, tornando-se assim uma fonte de informação estratégica.

Com base nesse enfoque estratégico da contabilidade, Shah (2011) ressalta que o ambiente dos negócios sofreu alterações significativas decorrentes da globalização e evolução tecnológica e da tecnologia da informação, resultando em mudanças na gestão das empresas, fazendo com que a contabilidade mudasse seu foco tradicional de ser uma ferramenta de medidas contábeis e se concentrasse em agregar valor às informações produzidas, contribuindo para o processo decisório.

A evolução tecnológica, por outro lado, promoveu vantagem competitiva nas empresas por meio de novos processos e ocasionou, por consequência, uma mudança na contabilidade gerencial, justificando a importância de investimentos em sistemas de informações eficientes, principalmente nos sistemas de custos. (BRUGGEMAN, 1995)

Sob um olhar econômico, Bromwich (1990) defende métodos contábeis que reflitam melhor a estrutura de custos associados a esses novos processos para que possam libertar a contabilidade do nível operacional de modo a contribuir para responder aos desafios do mercado e diferenciar a empresa de seus concorrentes.

Em outro estudo, Horngren (1995) destaca as duas maiores contribuições do sistema de contabilidade gerencial para as empresas, quais sejam: (i) a de orientar na direção de decisões econômicas sábias e (ii) a motivação pessoal na busca dos objetivos da empresa.

O adequado conhecimento dos custos incorridos na atividade e todos os seus desdobramentos é de vital importância para se avaliar, entre outros fatores, se a partir de determinado preço, o produto ou serviço é rentável ou não ou, se o volume ofertado é suficiente para cobrir todos os gastos envolvidos e garantir o ganho esperado pelos sócios.

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Horngren (2004) define que a Contabilidade de Custos mede e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas ao custo de aquisição e à utilização de recursos em uma organização, incluindo as partes em que as informações de custos são coletadas e analisadas.

Corroborando com essa visão, além dessas importantes contribuições para a gestão das empresas, Megliorini (2012) também ressalta que a Contabilidade de Custos auxilia na solução de problemas relacionados:

a) À formação do preço de venda;
b) À contribuição de cada produto para o lucro da empresa;
c) Ao preço mínimo de determinado produto em situações especiais;
d) Ao nível mínimo de atividades exigido para que o negócio seja viável;
e) Ao gerenciamento dos custos;
f) A diversos problemas específicos da operação da empresa.

Bornia (2010) defende que a Contabilidade de Custos passou a desempenhar importante papel como sistema de informações gerenciais, obtendo lugar de destaque nas empresas. As informações produzidas pelo sistema de custos são extremamente úteis para subsidiar diversos processos decisórios, importantes para a gestão das empresas.

Em uma abordagem mais recente, Horngren (2011) destaca que os gestores utilizam as informações da contabilidade para administrar e coordenar áreas funcionais e suas atividades, sendo que o correto entendimento da linguagem contábil é essencial para os gestores conseguirem realizar suas funções na busca dos resultados econômicos esperados.

2.3 CONCEITUAÇÕES E CLASSIFICAÇÕES EM CUSTOS

Para melhor compreensão do estudo aqui proposto e entendimento do modelo de pesquisa a ser desenvolvido, torna-se necessário abordar e revisar os principais conceitos e as diversas terminologias no ambiente da Contabilidade de Custos.

A correta compreensão dos termos aqui adotados permite que o uso dos mesmos se dê de forma adequada ao propósito do estudo desenvolvido. Neste contexto, percebe-se a importância de se revisar os conceitos a cerca de “gastos” e seus desdobramentos, de acordo com a necessidade informacional desejada.

2.3.1 Classificação dos Gastos

A definição de “gasto” refere-se ao sacrifício financeiro para a empresa, representado pela entrega ou promessa de entrega de algum ativo, normalmente em dinheiro. Este conceito é extremamente amplo e aplicado a todos os bens e serviços que a empresa adquire, envolvendo desta forma, diversas situações da rotina diária da empresa, desde os gastos com aquisição de matérias-primas, gastos com a mão de obra, com a aquisição de bens, até a contratação de serviços de terceiros. (MARTINS, 2003).

Cabe destacar ainda que, a todo gasto implica um desembolso, porém, ambos possuem conceitos distintos. A caracterização do gasto, segundo Martins (2003), se dá quando da passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço adquirido, ou seja, quando há o reconhecimento da dívida assumida, por outro lado, o “desembolso” é o efetivo pagamento resultante dessa aquisição e se caracteriza pela diminuição do ativo dado como pagamento.

O gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não. Não é sinônimo de desembolso, o qual é o ato do pagamento, que pode ocorrer em momento diferente do gasto (BORNIA, 2010).

Megliorini (2012), por sua vez, define que os gastos correspondem aos compromissos financeiros assumidos por uma empresa no que se refere à:

a) Recursos necessários no ambiente fabril;
b) Mercadorias para revenda;
c) Recursos para a realização de serviços;
d) Recursos a serem consumidos na administração da empresa;
e) Recursos a serem consumidos no ambiente comercial.

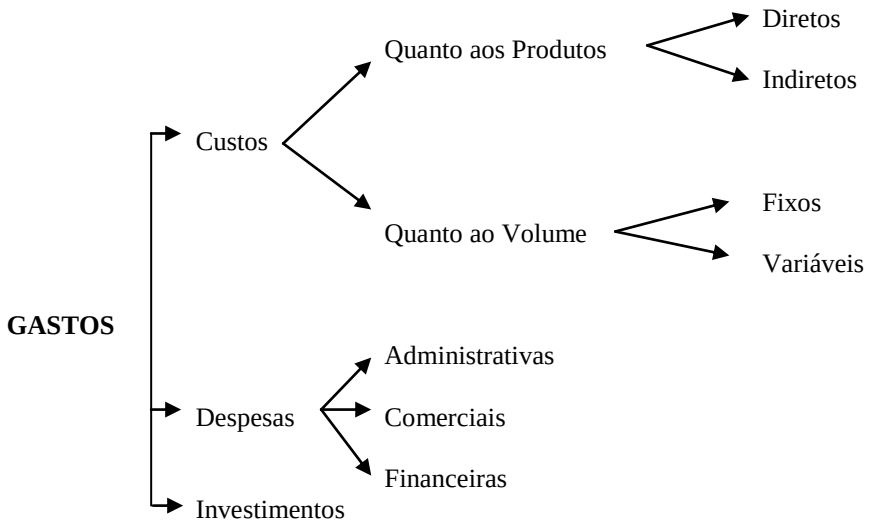
Dentre os diversos tipos de gastos, outras classificações surgem para melhor conceituar seus desdobramentos. No que tange aos objetivos desse estudo, os conceitos relevantes dizem respeito aos custos e às despesas, portanto, a eles será dado um destaque em especial.

> O "custo" é o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa, normalmente divididos em matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, que podem ser, desde materiais utilizados no processo produtivo, depreciação, energia, manutenção, entre outros. O custo de fabricação diferencia-se do gasto pelo fato de que este último refere-se aos insumos adquiridos, enquanto o custo está relacionado com os insumos efetivamente utilizados. (BORNIA, 2010).

Os custos são definidos como um recurso sacrificado ou renunciado para conseguir um objetivo específico. Um custo é normalmente medido como a quantia monetária que precisa ser paga para adquirir bens e serviços. (HORNGREN, 2011).

Para Megliorini (2012), os custos correspondem à parcela consumida dos gastos no ambiente fabril para a fabricação de produtos, pela aquisição de mercadorias para revenda e para a realização de serviços. Ainda, de acordo com Megliorini (2012), os gastos podem ser subdivididos em custos, despesas e investimentos, conforme demonstrado na Figura 2 que segue.

Figura 2 – Classificação dos Gastos



Fonte: Megliorini (2012) adaptada pelo autor

Conforme define Megliorini (2012), as despesas correspondem à parcela consumida dos gastos para administrar a empresa e realizar as vendas, ou seja, gerar a receita. Tal parcela é representada tanto pelas despesas administrativas quanto pelas despesas com vendas.

Em uma visão similar, Bornia (2010) também destaca que os gastos estão divididos em custos, despesas, perdas e investimentos. A despesa é o valor dos insumos consumidos para o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. Refere-se às atividades fora do âmbito da fabricação, geralmente sendo separada em Administrativa, Comercial e Financeira. (BORNIA, 2010).

A correta identificação, classificação e mensuração dos custos em uma empresa. Faz-se necessária a fim de atender as diversas finalidades para as quais os mesmos são apurados.

Para Megliorini (2012), as classificações básicas são as que permitem determinar (i) o custo de cada produto fabricado e (ii) seu comportamento em diferentes volumes de produção nos quais a empresa pode operar:

a) Quanto aos produtos fabricados, os custos podem ser classificados em Custos Diretos e Custos Indiretos;
b) Quanto ao comportamento em diferentes volumes de produção, os custos podem ser classificados em Custos Fixos e Custos Variáveis.

Custos diretos de um objeto de custo são os relacionados ao objeto de custo em particular e podem ser rastreados para isso de uma forma economicamente viável. Os Custos Indiretos são aqueles relativos ao objeto de custo em particular, contudo, não podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável (HORNGREN, 2011).

Os Custos Diretos são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo. Além de matérias-primas e mão de obra direta, classificadas tradicionalmente como custos diretos, se outro elemento de custo tiver sua medição do consumo no produto, ele também poderá ser classificado como Custo Direto. (MEGLIORINI, 2012).

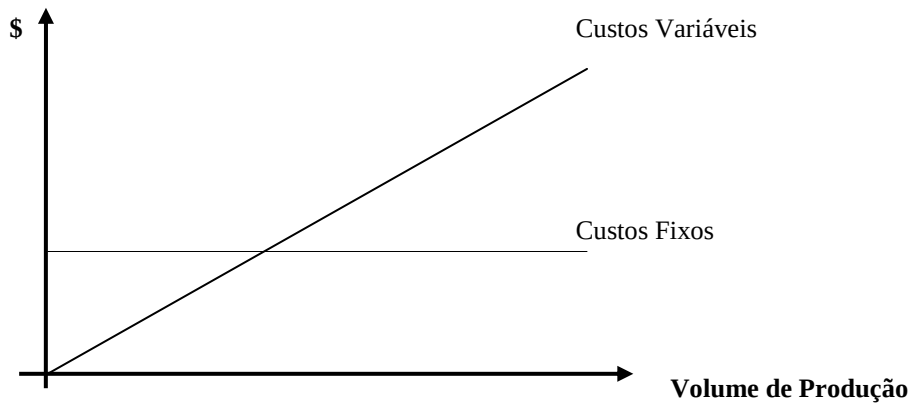
Para Bornia (2010), Custos Diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes, etc.). Por outro lado, os Custos Indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Os Custos Diretos de um objeto de custeio são relativos ao objeto de custo, em particular, e podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável.

Com relação ao comportamento dos elementos de custos em relação a diferentes volumes de produção ou atividade, ou seja, sua variabilidade, Megliorini (2012) define que os Custos Fixos são aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independendo da quantidade fabricada dentro do limite da capacidade instalada. Já, os Custos Variáveis, são os que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção.

> A classificação dos custos considerando sua relação com o volume de produção divide-os em custos fixos e variáveis. Custos Fixos são aqueles que independem do nível de atividade da empresa, no curto prazo, ou seja, não variam com as alterações no volume de produção, como o salário do gerente. Os Custos Variáveis, ao contrário, estão intimamente relacionados com a produção, isto é, crescem com o aumento do nível de atividade da empresa, tais como os custos de matéria-prima (BORNIA, 2010).

A Figura 3 abaixo demonstra a classificação dos custos pela variabilidade de produção.

Figura 3 – Classificação pela Variabilidade



Fonte: Bornia (2010) adaptada pelo autor

Outra forma de classificar os Custos Fixos e Variáveis é definida por Horngren (2004). Ele estabelece que o Custo Fixo permanece inalterado no total por um dado período de tempo, apesar das mudanças amplas no nível relativo de atividade ou volume total. Já, o Custo Variável muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou do volume total.

Os custos são definidos como sendo Fixos ou Variáveis com respeito a um objeto de custeio específico e por um dado período de tempo. Pesquisas empresariais indicam que a correta identificação de um custo como fixo ou variável auxilia na previsão dos custos totais e na tomada de muitas decisões administrativas. (HORNGREN, 2004).

2.3.2 Terminologia de Custos em empresas não industriais

Martins (2003) destaca que, a partir da própria definição de “custo”, se entende o porquê se generalizou a ideia de que a Contabilidade de Custos se volta predominantemente para as atividades industriais, uma vez que nesse ambiente existe um processo de manufatura que dá origem a um produto acabado e onde o seu correto custeamento é uma necessidade obrigatória.

Todavia, Martins (2003) também destaca que inúmeras empresas de serviços passaram a utilizar os princípios e técnicas da Contabilidade de Custos de maneira apropriada, uma vez que se percebeu a grande similaridade da situação. Nessas empresas, utiliza-se a mesma expressão “contabilidade de custos”, apesar de que, a *priori* só existiriam ali, despesas.

Contudo, torna-se fácil entender a utilização do conceito “custo” nesse tipo de ambiente, uma vez que essas empresas são produtoras de utilidades e, dessa forma, passam a também ter custos. Esses custos transformam-se imediatamente em despesas, uma vez que não existe a fase de estocagem, como ocorre nas indústrias de bens, tornando assim apropriada a terminologia, uma vez que quando se está fazendo referência a “custo”, refere-se aos bens ou serviços utilizados na produção de outro bem ou na prestação de algum serviço. (MARTINS, 2003).

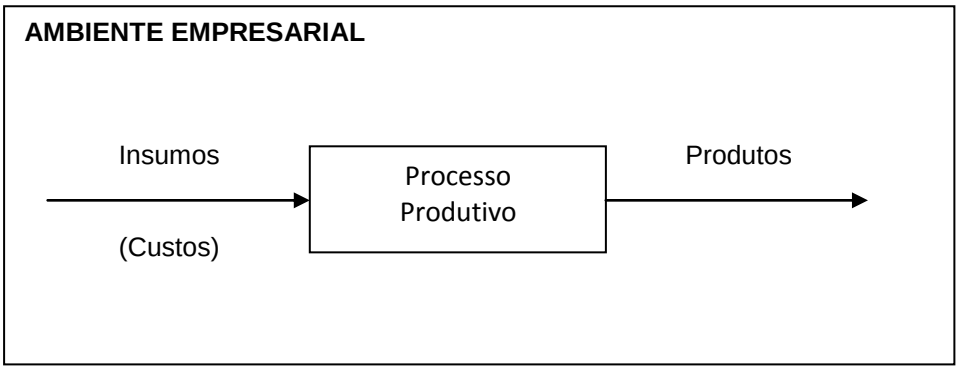
2.4 SISTEMAS DE CUSTOS

A Teoria Geral dos Sistemas define um sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam uma função específica. (OLIVEIRA, 2007). Segundo a TGS, toda organização se insere num ambiente de onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento de sua atividade, qual seja, a produção de bens ou a prestação de serviços e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho.

A fim de melhor compreender o propósito de um sistema de custos, faz-se necessário, ver a empresa como um sistema, ou seja, um conjunto de partes interdependentes que conjuntamente formam um todo, com determinado objetivo e efetuam uma função específica.

Essa visão, baseada na Teoria Geral dos Sistemas, é defendida por Bornia (2010) e permite analisar o funcionamento da empresa como um processo que transforma insumos, que por sua vez geram custos, em produtos como demonstrado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – Empresa como um processo



Fonte: Bornia (2010) – adaptado pelo autor

2.4.1 Princípios e Métodos de Custeio

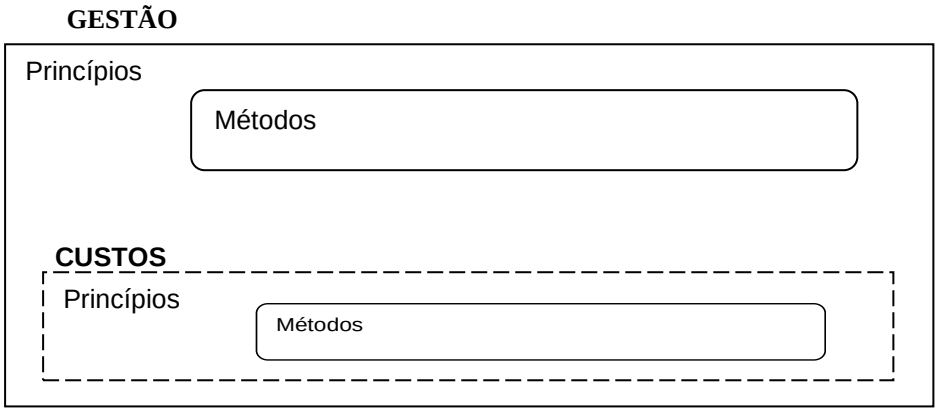
Conforme Bornia (2010), um sistema de custos é composto por princípios e métodos, podendo ser analisado sob dois pontos de vista. O primeiro, denominado Princípio de Custeio, discute quais seriam as informações importantes que deveriam ser geradas e, se o tipo de informação gerada é adequada às necessidades reais da empresa. O segundo, definido com Método de Custeio, está relacionado à forma como os dados são processados para a obtenção das informações.

De um modo geral, o sistema de custos vai, primeiramente, decidir o que deve ser considerado (qual a informação importante) para, em seguida, analisar como a informação será obtida (de que forma será a operacionalização do sistema) (BORNIA 2010).

Sob o ponto de vista de princípio, o sistema de custos norteia o tratamento das informações, já, sob a ótica do método, o sistema de custos viabiliza a operacionalização desse princípio, ou seja, o princípio se refere a qual informação o sistema deve gerar e o método está relacionado a como essa informação será obtida.

O sistema de custos é um subsistema do sistema de gestão e deve estar em harmonia com este para que as informações geradas produzam os resultados esperados. A visão defendida por Bornia (2010) pode ser melhor percebida na figura 5 abaixo.

Figura 5 – Sistema de Gestão e Sistema de Custos



Fonte: Bornia (2010)

A fim de enfrentar o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente, torna-se necessário que o sistema de gestão esteja em constante adaptação às mudanças, definindo novos princípios e métodos apropriados a cada nova realidade. Naturalmente, o sistema de custos deve acompanhar essa evolução, sob pena de se tornar inútil ou, pior, fornecer informações que levem a decisões incorretas. (BORNIA, 2010).

2.4.2 Objetivos dos Sistemas de Custos

Segundo Bornia (2010), de forma geral, os princípios de custeio estão intimamente ligados aos próprios objetivos dos sistemas de custos, os quais, por sua vez, estão relacionados aos próprios objetivos da contabilidade de custos: (i) a avaliação dos estoques, (ii) o auxílio ao controle e (iii) o auxílio à tomada de decisões.

> Outro objetivo é o auxílio à tomada de decisões, quando as informações geradas pelo sistema de custos são utilizadas para apoiar o processo decisório da empresa. As mesmas informações que auxiliam o controle podem propiciar importante ajuda no processo de planejamento da empresa. Além disso, decisões como terceirização de itens, retirada de produtos do mercado e compra de equipamentos, entre inúmeras outras, encontram grande apoio em informações de custos. (BORNIA, 2010).

Os sistemas de custos podem ser usados para muitas finalidades diferentes. O principal propósito inclui avaliação de ações, formação dos preços dos produtos, análise da rentabilidade dos clientes, desenvolvimento de novos produtos e análise de desempenho. (SCHOUTE, 2009).

Cabe ressaltar que Ginzberg (1980) alerta em seu estudo a cerca da implantação e uso de sistemas de informações contábeis, destacando que as empresas e suas áreas funcionais possuem necessidades diferentes no que se refere aos níveis de informação e o sucesso organizacional tem relação direta entre a capacidade de gerar as informações e as suas reais necessidades informacionais.

2.4.3 – Princípio do Custeio Variável

Conforme define Bornia (2010), os princípios de custeio são filosofias básicas a serem seguidas pelo sistema de custos, conforme o objetivo da análise a ser realizada, identificando o tratamento que é dado pelo sistema aos custos fixos da empresa. Os princípios de custeio são:

a) Custeio por Absorção Integral;
b) Custeio Variável;
c) Custeio por Absorção Ideal.

Em função dos objetivos deste estudo, será abordado nessa revisão bibliográfica o princípio do Custeio Variável, uma vez que os demais não se relacionam com o propósito desse trabalho. Utilizando-se o modelo defendido por Bornia (2010), a ser detalhado no capítulo 4, o Custeio Variável possibilitará identificar a Margem de Contribuição de cada serviço ofertado e, a partir desta, demonstrar-se-á contribuição de cada serviço no composto do mix de vendas, avaliando-se assim, sua relevância para os resultados globais da empresa.

> No Custeio Variável apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período. Entendendo os princípios de custeio como filosofias intimamente ligadas aos objetivos do sistema de custos, podemos dizer que o Custeio Variável está relacionado principalmente com a utilização de custos para o apoio às decisões de curto prazo, quando os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos, não. (BORNIA, 2010).

O Custeio Variável consiste em apropriar aos produtos fabricados em determinado período, somente os custos variáveis incorridos nesse período, sejam diretos ou indiretos. (MEGLIORINI, 2012). Pelo Custeio Variável, obtém-se a Margem de Contribuição de cada produto, linha de produtos, serviços prestados, clientes, etc., o que possibilita aos gestores utilizá-la como ferramenta auxiliar no processo decisório, que entre outras ações, pode-se destacar:

a) Identificar os produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa;
b) Determinar os produtos que podem ter suas vendas incentivadas ou reduzidas e aqueles que podem ser excluídos;
c) Identificar os produtos que proporcionam maior rentabilidade quando existirem gargalos, permitindo melhor uso dos recursos;
d) Determinar o nível mínimo de atividade para que o negócio seja rentável.

Raupp (2014) destaca em seu estudo, que o Custeio Variável é útil para a tomada de decisões administrativas ligadas à fixação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação do mix de produtos e, ainda, possibilita a determinação imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações de vendas.

2.5 ANÁLISE DA RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO

O processo de tomada de decisões na empresa pode ser melhorado a partir de informações confiáveis a cerca da realidade da atividade operacional e, por consequência, das particularidades de cada produto ou serviço.

Conforme Bornia (2010), a previsão ou o planejamento do lucro da empresa é um ponto importante no processo de tomada de decisões. Um conjunto de procedimentos, denominados Análise de Custo x Volume x Lucro determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos.

A análise de Custo-Volume-Lucro pode ser uma ferramenta extremamente útil para determinar o potencial de sucesso de um empreendimento, além de possibilitar simulações dinâmicas, permitindo a visualização imediata dos impactos de pressupostos diferentes para entender como as mudanças em preços e custos afetam os resultados. (MACHUGA, 2012).

Os fundamentos dessa análise estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custos para o auxílio a tomadas de decisões de curto prazo, característica do método de Custeio Variável. Alguns questionamentos recorrentes no ambiente empresarial, principalmente das pequenas empresas, referem-se às possíveis alterações nos lucros em função das alterações dos volumes de venda:

a) Eventuais mudanças nos preços podem afetar o nível de atividade da empresa?
b) Como se comportarão as receitas e os custos caso haja uma alteração no nível de atividade?

Tais questionamentos, entre outros, podem ser respondidos a partir do uso da análise da relação entre Custo x Volume x Lucro. Essas indagações passam a ser ainda mais relevantes se a pequena empresa estiver em fase de crescimento em um ambiente altamente competitivo e diferenciado, como é o caso da empresa objeto desse estudo.

A Análise de Custo-Volume-Lucro examina o comportamento das receitas totais, custos totais e lucro das operações com a ocorrência de mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos fixos de um produto. (HORNGREN, 2004).

Trifan (2011) fundamenta o uso da análise Custo-Volume-Lucro para decisões gerenciais ao destacar que, em termos de análise de custos, a variabilidade das despesas é aplicada para medir a rentabilidade dos produtos. Para uma determinada estrutura, as despesas fixas são suportadas pela empresa, independente de seu nível de atividade, portanto, o volume de vendas deve chegar a determinado nível capaz de cobrir os gastos fixos, além disso, qualquer empresa pretende ter uma atividade rentável.

De acordo com Busan (2009), existe uma relação entre a receita, a estrutura de vendas, os custos envolvidos e o volume de produção, permitindo a análise do ponto de equilíbrio e a previsão do lucro. Essa relação fornece uma visão geral de atividade econômica da empresa, assim seus gestores podem usar essas informações para previsões de curto prazo, avaliação e análise do desempenho dos negócios e como alternativas para a decisão.

Mais recentemente, Horngren (2011) destaca que além do uso da análise CVL para determinar o volume de vendas para cobrir o total de gastos, os gestores também utilizam essa ferramenta para orientar suas decisões, muitas delas, estratégicas.

Vários são os benefícios para a gestão da empresa, ao utilizar a análise da relação Custo-Volume-Lucro, auxiliando a entender a inter-relação entre as variáveis: preço, volume de atividade, custo variável, custo fixo total e mix de produtos. Dentre os aspectos mais significativos dessa análise estão: a definição da Margem de Contribuição e a análise do impacto do mix de vendas sobre a margem de contribuição e sobre o ponto de equilíbrio.

2.5.1 - Margem de Contribuição e Razão de Contribuição

A Margem de Contribuição é uma das ferramentas que possibilita identificar a rentabilidade unitária do produto ou do serviço prestado, permitindo ao gestor identificar quais produtos/serviços geram maior lucratividade para a empresa, podendo assim classificar aqueles que têm prioridades na fabricação, ou até mesmo descontinuando aqueles que não apresentam um retorno desejado ou satisfatório.

Se considerada a empresa como um todo, a Margem de Contribuição Total é a diferença entre a receita total e os gastos variáveis totais – custos variáveis e despesas variáveis. A empresa poderá identificar posteriormente o seu Ponto de Equilíbrio partir da definição da Margem de Contribuição.

> A Margem de Contribuição é um conceito fundamental para o método de custeio variável e para as análises gerenciais. Pode-se entendê-la como a quantidade gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos e despesas fixas e ter como resultado o lucro. Em princípio, trazem maior lucro para a empresa aqueles produtos que alcançarem margem de contribuição maior do que os demais. A margem de contribuição pode ser expressa em sua forma unitária, no total ou em percentual. Na forma unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo e despesa variáveis de uma unidade de produto. (COLATTO, 2005).

A Margem de Contribuição Unitária é o montante que resta do preço de venda de um produto depois da dedução de seus custos e despesas variáveis. Representa a parcela excedente dos custos e das despesas geradas pelos produtos (MEGLIORINI, 2012).

A Margem de Contribuição resulta do seguinte cálculo:

MCU = PV – (CV + DV)

Onde:

MC = Margem de Contribuição Unitária
PV = Preço de Venda
CV = Custos Variáveis
DV = Despesas Variáveis

Por sua vez, Horngren (2004) define Margem de Contribuição Unitária como sendo a diferença entre o preço de venda do produto e o custo variável por unidade. Representa a receita menos os custos variáveis que contribuem para a recuperação dos custos fixos.

De acordo com Bornia (2010), a Margem de Contribuição é o montante da receita diminuída dos custos variáveis. Trata-se, do ponto de vista unitário, do preço de venda subtraindo custos variáveis unitários do produto. Ao analisar-se a Margem de Contribuição Unitária, em princípio, desconsiderando-se eventuais fatores restritivos, o produto que possui a maior margem de contribuição, proporciona à empresa, o maior lucro.

Ainda segundo Bornia (2010), outra informação relevante é a Razão de Contribuição, que é o resultado da divisão da Margem de Contribuição dividida pela receita, ou também, a Margem de Contribuição Unitária dividida pelo Preço de Venda.

Essa informação representa a parte das vendas que cobrirá os gastos fixos e originará o lucro, porém, em termos percentuais. A Razão de Contribuição representa a parcela que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribuirá para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro (BORNIA,2010).

A Razão de Contribuição é obtida através do seguinte cálculo:

R C U = MCU / Preço de Venda

Onde:

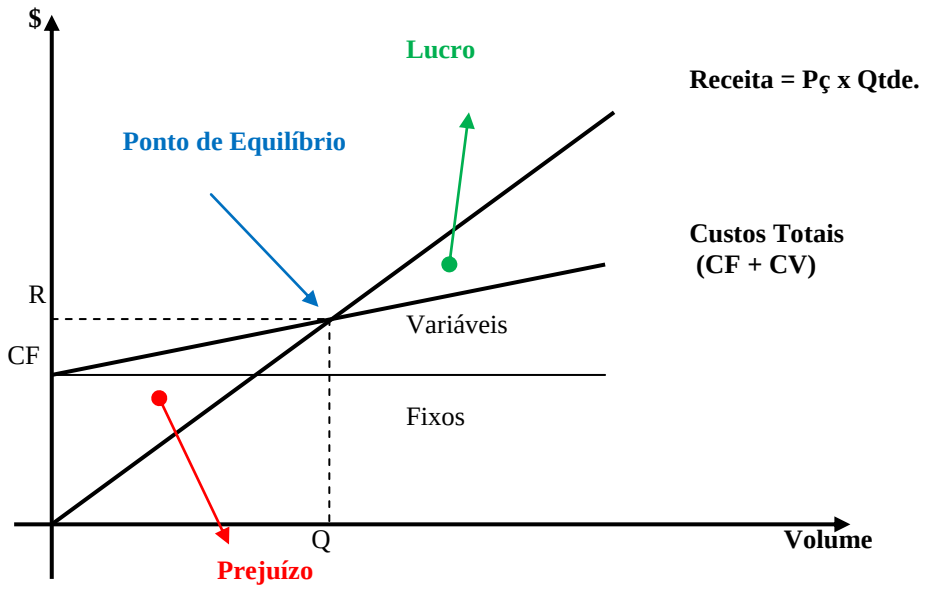
RCU = Razão de Contribuição Unitária
MCU = Margem de Contribuição Unitária

A abordagem da Margem de Contribuição para a análise e avaliação dos custos fornece informações valiosas para os proprietários e gestores de pequenas e médias empresas na tomada de decisões inteligentes (GUDORT, 1990).

2.5.2 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Bornia (2010), o Ponto de Equilíbrio se refere ao nível de vendas no qual o lucro é nulo. Essa ferramenta evidencia a necessidade de faturamento da empresa de acordo com seus gastos fixos, por meio da apuração da quantidade necessária de receita, em valor monetário e/ou em unidades vendidas, para cobrir todos os custos e despesas fixas do período, tendo assim um lucro zero. A análise do Ponto de Equilíbrio pode ser percebida na Figura 6 abaixo:

Figura 6 – Ponto de Equilíbrio



Fonte: Bornia (2010) – Adaptada pelo autor.

> O Ponto de Equilíbrio é a quantidade de produtos vendidos em que as receitas totais se igualam aos custos totais, ou seja, a quantidade de produção vendida em que o lucro operacional é igual a zero. O cálculo do Ponto de Equilíbrio tem contribuído para a gestão das empresas, principalmente no que se refere à alteração do mix de vendas em função de eventuais mudanças no mercado, lançamentos de novos produtos ou serviços, bem como para o planejamento e controle das vendas e dos resultados. (HORNGREN, 2004)

A partir da definição de Bornia (2010), o Ponto de Equilíbrio se dá no momento em que o volume de atividade da empresa é suficiente para cobrir todos os gastos (custos e despesas) totais. Abaixo desse nível de atividade, a empresa opera com prejuízo e acima dele, passa a obter lucro.

O Ponto de Equilíbrio é o ponto em que a margem de contribuição se iguala aos custos e despesas fixos, ou seja, é o ponto do lucro zero. É frequentemente um item de interesse na análise de Custo-Volume-Lucro (COLATTO, 2005). Uma das principais decisões que os gestores das empresas necessitam tomar é a definição de quais produtos devem ser oferecidos de modo que a receita das vendas cubra todos os custos.

Esse tipo de análise é uma ferramenta muito eficaz na análise de risco, uma vez que o ponto de equilíbrio pode ser definido como uma medida de flexibilidade da empresa em relação às flutuações de sua atividade (BUSAN, 2009).

Conhecer a técnica de cálculo do Ponto de Equilíbrio permite simular os efeitos das decisões a serem tomadas sobre o aumento ou a redução de atividades, de preços, de custos, etc. O ponto de equilíbrio é a situação em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. O lucro começa a ocorrer com as vendas adicionais, após ter sido atingido o ponto de equilíbrio (MEGLIORINI, 2012). Essa situação é obtida quando se atinge um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir todos os custos e as despesas.

Dessa forma, qualquer produto que tenha um preço de venda superior aos seus gastos variáveis contribui primeiro para a cobertura dos custos e despesas fixas e, depois, para a formação do lucro. Evidentemente que, alguns produtos podem gerar maiores margens de contribuição do que outros, contudo, o fato de haver margem de contribuição já é uma condição para se chegar ao ponto de equilíbrio. O Ponto de Equilíbrio é obtido a partir do seguinte cálculo:

$$\mathbf{PEq} = \frac{\mathbf{G.Fixos}}{\mathbf{M\ C\ U}}$$

Onde:

PEq = Ponto de Equilíbrio
G. Fixos = Gastos Fixos (Custos + Despesas)
MCU = Margem de Contribuição Unitária

Tanto a Margem de Contribuição como o Ponto de Equilíbrio auxiliam os gestores a analisarem a relação entre Custo-Volume-Lucro, demonstram a Margem de Contribuição por produto, por departamento, por região. Dentro desses aspectos também é possível analisar o resultado caso o nível de atividade altere (aumente ou diminua) e os custos variáveis por produto aumentem (COLATTO, 2005).

Conforme define Bornia (2010), a partir da análise dessas variáveis, será possível determinar a influência no lucro provocada pelas alterações nas quantidades vendidas e nos custos incorridos. Os fundamentos da Análise de Custo x Volume x Lucro estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custos para o auxílio à tomada de decisões de curto prazo, principal característica do princípio do Custeio Variável.

A partir dessa visão, a estrutura necessária ao funcionamento da empresa gera custos fixos, que não são influenciados pelas decisões gerenciais, uma vez que estas têm como foco definir qual o uso que será dado a esta estrutura. Dessa forma, os custos relevantes para o processo decisório são os custos variáveis, uma vez que os fixos independem do que for decidido.

2.5.3 Empresas Multiprodutoras

Em empresas que oferecem vários produtos ou serviços, como é o caso da Instituição de Ensino objeto desse estudo, os mesmos se dividem em diferentes níveis de atividades, com realidades e características próprias, conforme demonstrado no Capítulo 1.

A sobrecarga de atividades aliada à falta de conhecimento sobre o tema faz com que a utilização de ferramentas como a análise da relação Custo x Volume x Lucro seja negligenciada ou desconsiderada nessas empresas.

Masih (2008) destaca que, em pequenas empresas que oferecem mais de um produto, é comum também observar-se que a maior parte, para não dizer a totalidade, das atividades gerenciais são concentradas no seu proprietário.

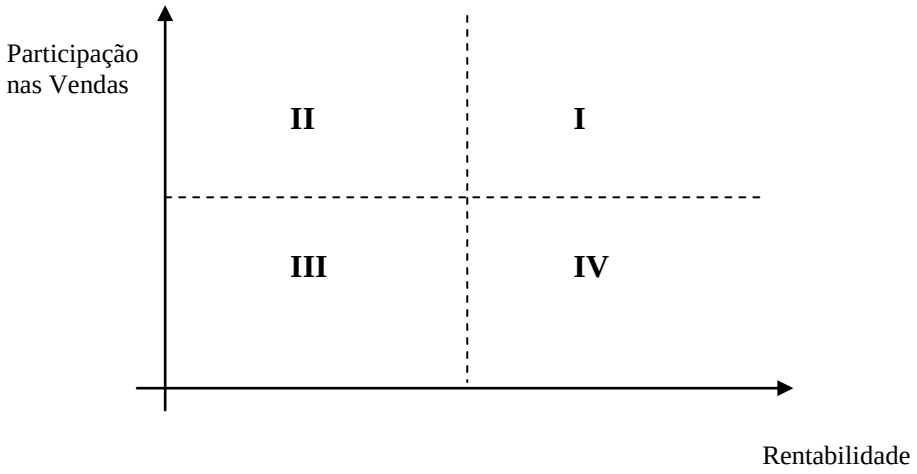
De acordo com Biasio (2004), em geral, todas as análises referentes ao Ponto de Equilíbrio nas empresas levam em consideração a existência de apenas um produto. Apesar de ser válida para fins acadêmicos, essa situação tem pouca aplicação do ponto de vista prático, uma vez que a realidade das empresas não é essa.

Conforme define Johnson (1971), a análise Custo-Volume-Lucro utilizada em empresas multiprodutoras aborda, entre outras questões relevantes, a avaliação de incluir ou eliminar linhas de produtos ou mesmo enfatizar a venda de produtos mais relevantes para a empresa.

A análise CVL é uma técnica importante e amplamente utilizada para fins de planejamento de curto prazo. Ela examina as relações entre custos, volume, vendas e lucro. Isto a torna uma ferramenta gerencial útil em várias situações, incluindo a definição do Ponto de Equilíbrio, análise e avaliação da estratégia de preços, determinando em especial a escolha do mix de vendas (PHILLIPS, 1994).

Os produtos podem ser comparados entre si de acordo com as razões de contribuição e com a participação nas vendas, para se ter uma ideia da contribuição de cada um deles para a rentabilidade e a lucratividade da empresa (BORNIA, 2010). Essa análise pode ser observada na Figura 7 abaixo:

Figura 7 – Análise da Rentabilidade x Participação nas Vendas



Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

A partir da análise defendida por Bornia (2010), os produtos com alta rentabilidade e alta participação nas vendas, localizados no Quadrante I, são os que proporcionam melhores resultados para a empresa.

Os produtos com baixa rentabilidade e alta participação nas vendas, localizados no Quadrante II, demandam ações para aumento da Margem de Contribuição, como por exemplo, a redução dos custos diretos.

Os produtos que se encontram no Quadrante III, são os que possuem baixa rentabilidade e baixa participação nas vendas. Esses produtos estão em uma situação desconfortável na empresa.

Já, os produtos do Quadrante IV, são os que apresentam alta rentabilidade e baixa participação nas vendas, exigindo, dessa forma, ações para o aumento do volume de vendas.

Aplicando-se o modelo proposto por Bornia (2010) à atividade de prestação de serviços, em uma empresa com quatro diferentes serviços, é possível observar as diferentes receitas, os custos variáveis totais e as margens de contribuição de cada serviço, bem como, o índice de Margem de Contribuição, conforme o exemplo na Tabela 1, abaixo.

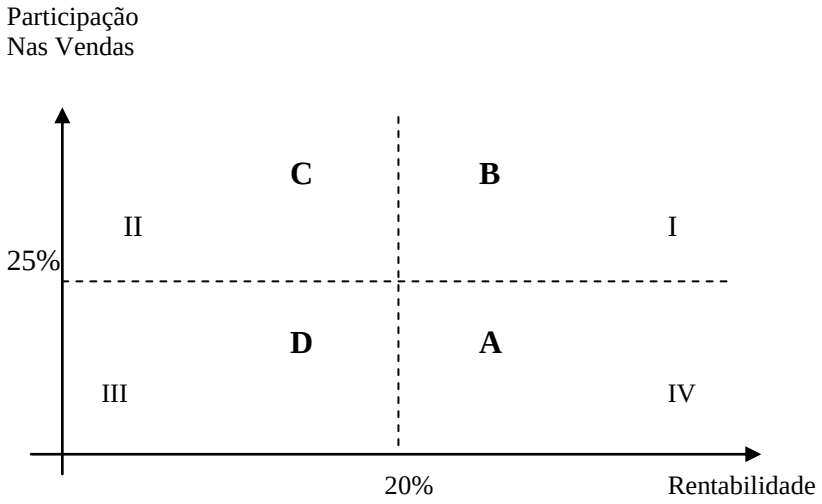
Tabela nº 01 – Dados dos Serviços Prestados

SERVIÇOS	A	B	C	D	Total
Receita	10.000	40.000	40.000	10.000	100.000
% nas Vendas	10%	40%	40%	10%	100
C. Variáveis	7.000	28.000	36.000	9.000	80.000
Mg Contrib.	**3.000**	**12.000**	**4.000**	**1.000**	**20.000**
% Mg Contrib	30%	30%	10%	10%	20%

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo Autor

Com base nos dados dos serviços e sua análise é possível classificá-los de acordo com a rentabilidade e participação nas vendas, conforme demonstrado na Figura 8 a seguir.

Figura nº 8 – Representação gráfica da situação dos produtos



Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo Autor

A partir do que defende Bornia (2010), na simulação acima, ao se analisar os valores encontrados, percebe-se que o serviço “B” é o que traz melhores resultados para a empresa, enquanto o serviço “D” é o que propicia menor contribuição. O produto “A” poderia ter seu desempenho melhorado, caso aumentasse a participação na receita, ao passo que para o serviço “C”, as melhores ações visariam o aumento da Margem de Contribuição.

A análise da relação Custo x Volume x Lucro em empresas multiprodutoras é um dos assuntos mais complexos, uma vez que os conceitos tradicionalmente utilizados nessa análise se aplicam a situações onde a empresa opera apenas com um produto ou serviço. A principal dificuldade está na diversidade de produtos que geralmente compõem o mix de vendas e as distintas margens de contribuição associada a cada possível combinação entre os produtos.

A aplicação do modelo defendido por Bornia (2010) permite que seja analisada a situação de cada serviço prestado pela empresa, estabelecendo-se a Margem de Contribuição e a Razão de Contribuição Unitária, para que se possa, num momento seguinte, realizar a análise da relação Custo x Volume x Lucro desses serviços. A aplicação do modelo proposto e suas considerações são abordados no capítulo 4, onde os procedimentos metodológicos serão apresentados e detalhados.

3. AMBIENTE DE ESTUDO

Neste capítulo, é desenvolvida uma abordagem sobre o ambiente de negócios onde o estudo foi realizado, inicialmente, abordando-se a relevância do setor de serviços e das pequenas empresas para a economia do país, com um destaque para os serviços intensivos em conhecimento. Posteriormente é ressaltada a realidade do mercado da educação no Brasil e por fim, apresentada detalhadamente a empresa pesquisada, destacando sua trajetória e seu mix de serviços.

3.1 O SETOR DE SERVIÇOS E AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

O nível da atividade econômica brasileira tem se caracterizado pela alta volatilidade no decorrer do último ano, alternando alguns períodos de crescimento e outros de queda.

Conforme dados do IPEA (2014), através de estudo publicado na tradicional Carta de Conjuntura, a qual revela que, entre outros fatores responsáveis por essa realidade, está de um lado, o investimento das empresas em bens de capital, necessários à atividade produtiva e que reflete o crescimento da capacidade de produção e a confiança dos empresários em relação ao futuro.

De outro lado, está o consumo das famílias que também contribui para sustentar a atividade econômica, seja na aquisição de bens duráveis e bens de consumo ou ainda, na contratação de serviços, cuja importância para a economia é o foco do aspecto introdutório desse capítulo e tema da relevância desse estudo.

Em uma visão econômica tradicional, o setor de serviços foi durante algum tempo percebido como um conjunto de atividades dotadas de menores possibilidades de inovação em comparação às atividades desenvolvidas em âmbito industrial. Entretanto, o que se percebe atualmente são as próprias indústrias, que antigamente exerciam internamente diversas atividades de serviços, recorrerem cada vez mais a serviços profissionais especializados, fora do ambiente dessas empresas, que passaram a concentrar seus esforços e foco no seu *core business*.

A partir da segunda metade do século XX, o setor de serviços passa a vivenciar crescimentos regulares na geração de riqueza em diversas economias mundiais. De acordo com o estudo do IPEA (2014), os serviços estão cada vez mais inovadores e intensivos de conhecimento, uma vez que grande parte da evolução das tecnologias da informação e das comunicações, áreas que fomentam constante inovação e evolução, são desenvolvidas e geradas em empresas prestadoras de serviços, tornando-se também um setor indutor de desenvolvimento para outros setores da economia.

Entre 1999 e 2003 o setor de serviços cresceu mais do que o comércio e a indústria, no que se refere ao número de empresas formalizadas e à quantidade de pessoal ocupado. Em particular, a importância do setor de Serviços na economia nacional pode ser melhor avaliada pela participação dessas atividades na formação do PIB brasileiro. De acordo com o Sebrae (2013), as empresas de serviços respondem por aproximadamente 36% do total de empresas no país e empregam 37% da população ocupada, conforme demonstra a Tabela 2, abaixo.

Tabela 2 - Empresas e pessoas ocupadas por setor

Setores	Nº Empresas	Pessoal Ocupado
Comércio	47,0 %	26,7 %
Serviços	35,9 %	37,0 %
Construção Civil	5,0 %	7,8 %
Demais	12,0 %	28,5 %
TOTAL	100 %	100 %

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas - 2011

As atividades deste setor têm despertado o interesse dos pesquisadores, seja pela sua importante função social de geração de emprego e de renda, seja pela sua contribuição para fomentar o progresso técnico-científico e para a geração da riqueza social. O que se percebe na prática é que o processo de expansão dos serviços acaba por influenciar o próprio crescimento econômico no Brasil, assim como, também ocorre em outras economias desenvolvidas.

A dimensão que as atividades de serviços alcançam atualmente justifica a necessidade de estudos aprofundados de sua estrutura e dinâmica, como influenciadores para a expansão da economia. Um dos principais motivos para o forte desempenho do setor de serviços nos últimos anos é a crescente importância da globalização em muitas atividades de serviços.

A crescente competitividade no mercado, as constantes mudanças nos modelos de negócios e a intensificação das mudanças tecnológicas rápidas e regulares faz com que as empresas passem a buscar serviços cada vez mais especializados, seja no país de origem ou no exterior. Outro dado que permite avaliar melhor a importância desse setor é obtido através do Sebrae (2013), revelando que entre os anos 2000 a 2009, a economia brasileira teve um crescimento em seu valor adicionado de 31,9 %.

O comércio obteve expansão de 34,1% ao mesmo tempo em que os serviços cresceram 36,7% enquanto a Construção Civil expandiu seu indicador em 18,2%. Outro fato relevante é que o setor de serviços tem pautado o ritmo de crescimento da economia, principalmente pela interdependência entre o crescimento dos setores acima citados, em especial o de serviços, e as demais atividades da economia.

O crescimento da produtividade e do nível de emprego é dependente em grande parte, em particular, do sucesso das empresas prestadoras de serviços. Segundo dados do IPEA (2014), no acumulado dos quatro trimestres de 2013, o setor de serviços obteve o segundo melhor resultado de crescimento, registrando 2,0% de evolução em relação a 2012, perdendo apenas para o setor agropecuário que obteve alta de 7,0%. Esse resultado do setor de serviços representou uma adição de 1,2 pontos percentuais em termos de contribuição no PIB.

Ainda, de acordo com dados do Sebrae (2013), existe uma forte ligação entre a dinâmica da produtividade na economia brasileira e o setor de serviços, com destaque para os "serviços prestados às famílias" que entre outros aspectos relevantes, também contribuíram para sustentar a atividade econômica durante a crise de 2008, obtendo considerável índice de crescimento em ocupação de mão de obra e em valor adicionado, no mesmo período em que o setor industrial enfrentou uma diminuição em seu nível de atividade econômica.

Uma análise pormenorizada da Carta de Conjuntura do IPEA (2014), referente às atividades de serviços, permite perceber que dentre as diversas atividades ofertadas pelas empresas, os serviços prestados às famílias, onde se incluem as atividades de educação, objeto do presente estudo, tiveram um avanço de 2,4% no segundo trimestre de 2013 e de 3,2 em 2012. Esses dados podem ser melhor verificados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – PIB: Taxa real de crescimento – Trimestral e Acumulada no ano

	2012				2013				△ % Acum	
	I	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**2012**	**2013**
PIB (preço básico)	0,7	0,5	0,9	1,6	1,6	3,1	1,9	1,7	0,9	2,1
Agropecuária	-8,1	1,2	4,0	-7,0	13,2	11,6	-1,0	2,4	-2,1	7,0
Indústria	-0,1	-2,2	-0,7	0,0	-1,2	2,7	1,9	1,5	-0,8	1,3
Serviços	**1,7**	**1,6**	**1,4**	**2,8**	**1,7**	**2,4**	**2,2**	**1,8**	**1,9**	**2,0**
Consumo Total										
Famílias	**2,8**	**2,2**	**3,6**	**4,2**	**2,3**	**2,6**	**2,3**	**1,9**	**3,2**	**2,4**
Governo	1,6	3,8	3,4	4,4	2,4	0,8	2,3	2,0	3,3	1,9

Fonte: IBGE - Adaptada pelo autor

Essas atividades se apresentam como o principal indutor do aprendizado. Em particular, os serviços prestados pela empresa objeto de estudo do presente trabalho, são os alicerces necessários para que, na continuidade da formação profissional dos indivíduos, a geração de conhecimento científico seja possível. Estas condições se apresentam como necessárias para que o Brasil alcance índices de crescimento e de desenvolvimento, como os obtidos pelas demais economias desenvolvidas no mundo.

Importante ressaltar que entre outros aspectos, esse desenvolvimento também se origina nas empresas a partir do aumento da produção. Besanko (2002) destaca que os benefícios da aprendizagem manifestam-se em: menores custos, maior qualidade e atribuição de preços mais eficazes, gerando ganhos de produtividade e economias de escala às empresas.

Países que colocam a educação como prioridade obtêm em médio e longo prazos, resultados altamente significativos em seu crescimento econômico e no desenvolvimento cultural de sua população, alcançando constantes índices de evolução em vários aspectos de crescimento e desenvolvimento. Pessoas mais qualificadas produzem mais, possuem melhores salários e as empresas, por consequência, se aprimoram e geram desenvolvimento.

É possível comprovar essa realidade ao se analisar dados como os da PNAD (2004) do IBGE onde fica clara a relação existente entre o nível de escolaridade dos indivíduos, a taxa de ocupação no mercado de trabalho e os consequentes ganhos salariais, conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 01 – Nível de Escolaridade, Taxa de Ocupação e Rendimento

Anos de Estudo	Homens - %	Mulheres - %	Taxa de Ocupação - %	Rendimento por hora – R$
Sem instrução	12,0	11,7	50,08	0,94
1 a 3 anos	16,6	15,0	44,50	1,37
4 a 7 anos	33,6	32,3	48,12	2,46
8 a 10 anos	15,7	15,7	56,66	3,02
11 anos ou mais	21,7	24,9	77,62	14,11

Fonte: IBGE (2004) – Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio – 1996/2002

3.1.1 Serviços Intensivos em Conhecimento

Como já destacado anteriormente, as transformações ocorridas no mercado em escala global nas últimas três décadas criaram as condições ideais para a expansão das atividades de serviços. Em especial, os serviços prestados às empresas e os chamados "serviços intensivos em conhecimento", também conhecidos como SIC.

De acordo com Freire (2006), essa categoria de serviços tem se destacado no mercado em relação às demais atividades de serviços, por se apresentarem como difusores do conhecimento e também pela presença em todos os níveis da cadeia produtiva. Esses serviços tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações, que são pressionadas pelo mercado globalizado a responderem cada vez mais rápido às novas exigências para manterem-se competitivas, tendo a inovação como um dos elementos de suas estratégias empresariais.

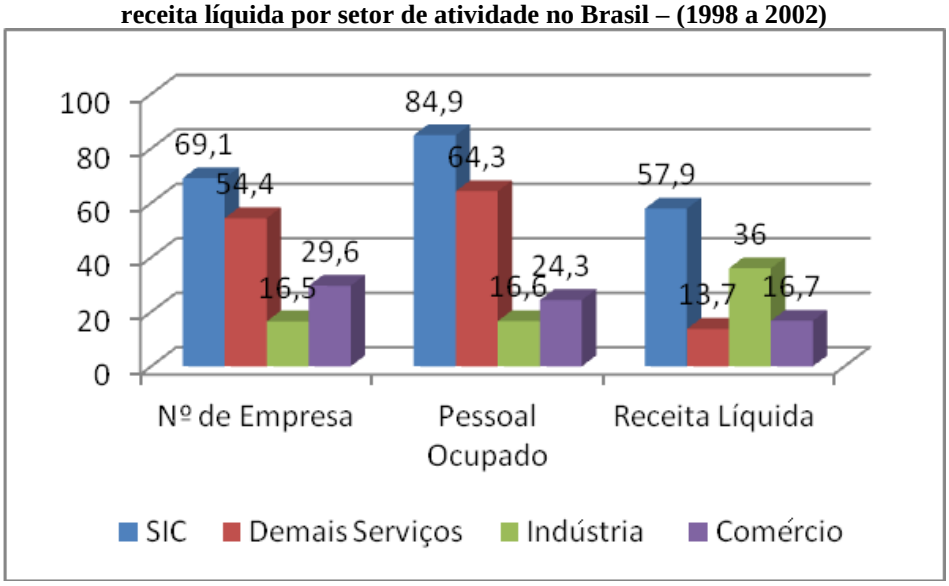
Conforme destaca Freire (2006), os serviços intensivos em conhecimento caracterizam-se por serem atividades de valor agregado elevado, por empregar mão de obra qualificada, possuir um forte apelo tecnológico e por estar integradas aos processos de inovação.

No atual contexto, onde a inovação tecnológica tem sido uma das bases de sustentação do crescimento econômico de longo prazo, temas como Pesquisa & Desenvolvimento, difusão do conhecimento, transferência de tecnologias e desenvolvimento de recursos humanos qualificados, crescem consideravelmente e se tornam pauta das prioridades das empresas.

Ao se reconhecer que a inovação é um fator determinante para a manutenção da competitividade das empresas, passa a ser imprescindível o investimento em conhecimento, bem como, novas formas de aprendizado e de apropriação de tecnologias que sustentem o processo de inovação. Diante dessa realidade, os serviços intensivos de conhecimento passam a figurar como agentes interativos, fazendo uma ligação entre o conhecimento tácito e fatores que possibilitem a conectividade entre as empresas e o mercado como um todo.

Ao se analisar o Gráfico 1, onde consta um extrato do dados da Pesquisa Anual de Serviços do IPEA (2006), percebe-se que o crescimento obtido pelos serviços intensivos em conhecimento, em relação aos demais serviços e em relação às atividades industriais e comerciais, foi muito superior. Os dados aqui analisados referem-se à variação percentual nos aspectos: número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida dos Serviços Intensivos em Conhecimento – SIC em relação aos demais serviços, ao comércio e à indústria.

Gráfico 1 – Variação % - Número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida por setor de atividade no Brasil – (1998 a 2002)



Fonte: Pesquisa Anual de Serviços – IBGE, 2002 (adaptado pelo autor)

A abordagem dessa categoria de serviços, em particular, busca dar um maior destaque aos serviços prestados pela empresa objeto desse estudo, uma vez que, ao se analisar os mesmos, percebe-se que as práticas pedagógicas adotadas são destacadamente inovadoras em relação às demais empresas do setor, bem como ao se analisar melhor as características do processo de ensino-aprendizagem adotado pela instituição.

Para melhor demonstrar essa realidade, ainda nesse capítulo, apresentar-se-á com detalhes a empresa objeto desse estudo, sua trajetória e as características e benefícios dos serviços prestados, destacando suas práticas adotadas no processo de ensino-aprendizagem, desde as práticas pedagógicas em sua operação, como também na cultura voltada para a inovação existente na empresa.

3.1.2 As pequenas empresas no Brasil

Ao salientar a importância das empresas de serviços para a economia e para a sociedade como um todo, não se pode deixar de abordar da mesma forma, outra classificação das empresas, na qual as prestadoras de serviços também figuram e que se refere ao grande grupo das Micro e Pequenas Empresas. Assim como o setor de serviços, esse grupo de empresas, em termos de porte, já é amplamente reconhecido por sua relevância e importância para a economia e para o desenvolvimento do país.

Oliveira (2000) destaca que a importância econômica e social das pequenas e médias empresas não se limita a países em desenvolvimento como o Brasil. Independentemente do grau de industrialização ou nível de desenvolvimento, tais organizações adquirem uma importância substancial na evolução da sociedade, contribuindo econômica, social e até politicamente para os países.

Segundo dados do IPEA (2013), as pequenas empresas no Brasil são responsáveis por 40,0% dos 15 milhões de novos empregos gerados no país no período compreendido entre 2001 e 2011, sendo que 95% deles estão de acordo com as prescrições das leis trabalhistas. O estudo atribuiu às pequenas empresas 39,0% do volume de salários que são pagos atualmente em todo o Brasil, dado esse que ressalta a importância dessas empresas para o desenvolvimento do país.

Como é possível perceber na Tabela 4 a seguir, segundo dados do Sebrae (2013), as Micro e Pequenas Empresas prestadoras de serviços responderam, em 2011, por 99,0% do número de estabelecimentos formais existentes e utilizaram 54,3% da mão de obra ocupada na economia. Conforme esses dados, as MPEs contribuíram com 39,7% da renda do trabalho, sendo responsáveis por aproximadamente 20% de participação no Produto Interno Bruto.

Tabela 4 - Empresas e pessoas ocupadas por setor e porte

Setores	Número de Empresas		Pessoal Ocupado	
	MPE	Médias e Grandes	MPE	Médias e Grandes
Comércio	98,0 %	2,0 %	70,5 %	29,5 %
Serviços	**99,0 %**	**1,0 %**	**54,3 %**	**45,7 %**
Construção Civil	96,0 %	4,0 %	45,2 %	54,8 %
Demais	96,0 %	4,0 %	42,0 %	58,0 %

Fonte: Cadastro Sebrae Empresas – 2011

Apesar da comprovada importância das pequenas empresas para a sociedade de um modo geral, o universo que envolve essas organizações se caracteriza historicamente por um ambiente de negócios bastante desfavorável à sua sobrevivência, sustentabilidade e crescimento. O número de pequenas empresas, principalmente as de serviços é crescente no cenário nacional, contudo, sua sobrevivência é cada dia mais difícil (SELL, 2004).

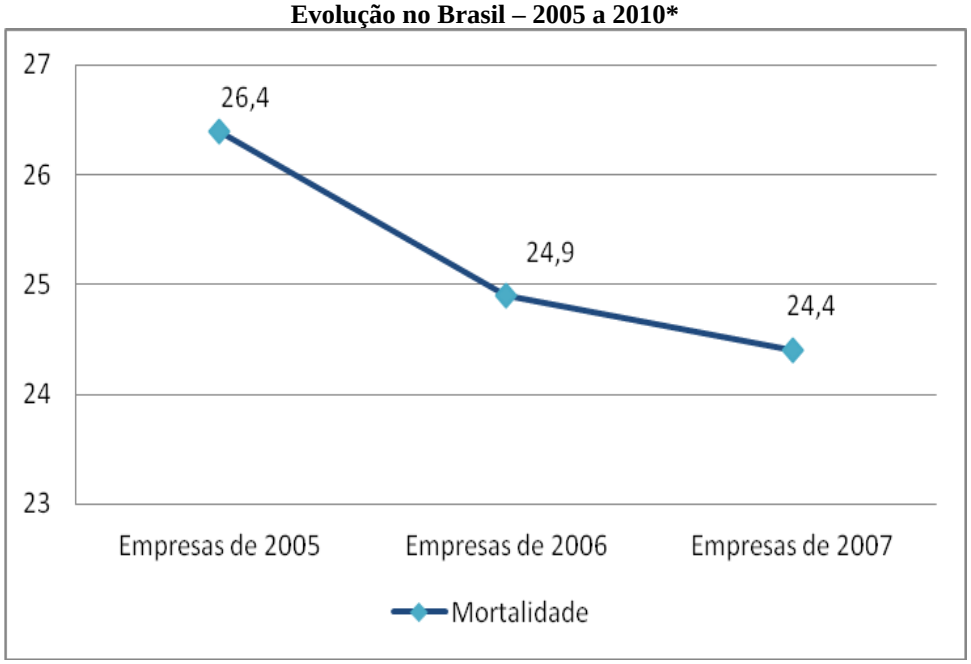
Os desafios enfrentados pelos gestores são complexos e as alternativas para contribuir com o sucesso das empresas, em geral, dependem na maior parte das vezes, de iniciativas de caráter político. Aspectos tributários ou questões legais de ordem trabalhista nas diversas esferas do estado brasileiro bem como, dificuldades de acesso à tecnologia e incentivos e de acesso ao crédito são situações que dificultam ou inviabilizam a sustentabilidade de uma grande parte dessas organizações.

Catapan (2011) ressalta que o padrão de comportamento dos pequenos empresários em relação à competitividade, fruto do ambiente em que vivem e da educação que tiveram, também representa um obstáculo para uma gestão profissionalizada. Contudo, muitas das ações que podem contribuir para o sucesso das pequenas e médias empresas não dependem exclusivamente de uma ação individualizada do gestor, uma vez que muitas variáveis desse ambiente não estão sob o seu controle.

Outro aspecto relevante ao analisar a realidade das empresas de pequeno e médio porte, refere-se aos dados de outro estudo do Sebrae (2013), que aborda a importante questão da sobrevivência das empresas no Brasil. Ao analisar-se a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, percebe-se que 24,4% delas, encerram suas atividades ainda nos dois primeiros anos de vida, como demonstra o Gráfico 2, a seguir.

É possível perceber uma tendência de queda nesse índice, contudo, é um fator preocupante que merece ser observado com a devida atenção. Tal atitude propiciará alternativas para que as empresas possam ultrapassar esse ponto crítico no início de sua trajetória e tenham as condições ideais para se desenvolverem e prosperarem no mercado.

Gráfico 2 – Taxa de Mortalidade de empresas de 2 anos
Evolução no Brasil – 2005 a 2010*



Fonte: Sebrae Nacional - 2013

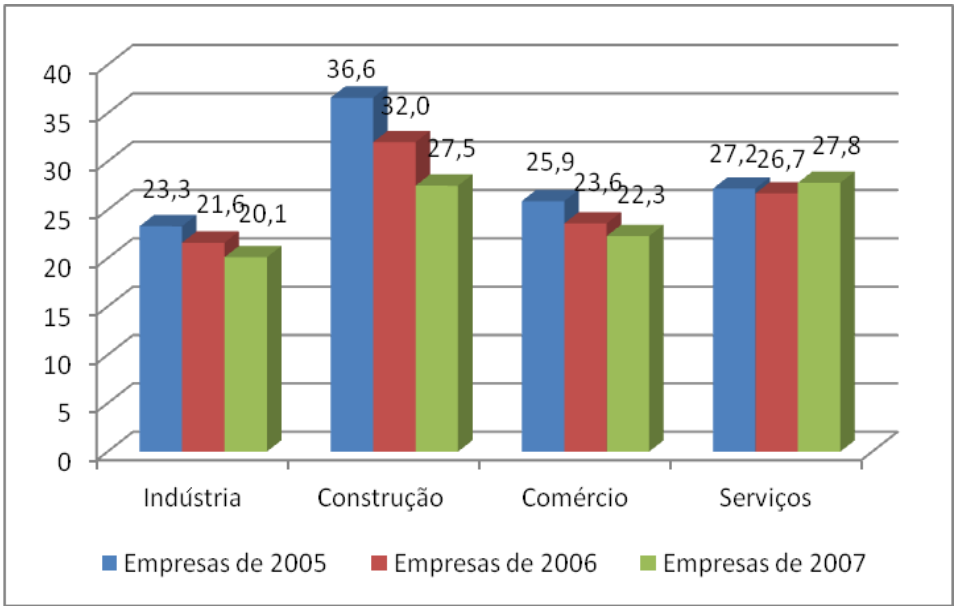
* - As empresas de 2005, foram verificadas nas bases de dados de 2005 a 2008
- As empresas de 2006, foram verificadas nas bases de dados de 2006 a 2009
- As empresas de 2007, foram verificadas nas bases de dados de 2007 a 2010

Ao se analisar esse mesmo estudo, detalhando-se porém as taxas de mortalidade das empresas de dois anos por setor de atividade, percebe-se que diferentemente dos demais setores - indústria, comércio e construção civil, o setor de serviços manteve certo equilíbrio entre os anos do período estudado.

Essa análise reforça a percepção de que o setor de serviços ocupa um lugar de destaque, tanto por sua importância econômica, como já destacado anteriormente, quanto pela sua capacidade de subsistir aos desafios do mercado em função de sua flexibilidade e adaptabilidade.

O Gráfico 3 demonstra a evolução das taxas de mortalidade das empresas de até dois anos de criação por setor de atividade, onde é possível perceber as diferenças entre as mesmas, nos diversos setores estudados. Essa breve análise da mortalidade das empresas comprova a existência de questões críticas na realidade das pequenas empresas brasileiras que ainda precisam ser resolvidas, já que causam a morte prematura de muitas organizações nos seus primeiros anos de atuação no mercado.

Gráfico 3 – Taxa de Mortalidade de empresas de 2 anos
Evolução por Setor de Atividade – 2005 a 2010*



Fonte: Sebrae Nacional - 2013

* - As empresas de 2005, foram verificadas nas bases de dados de 2005 a 2008
- As empresas de 2006, foram verificadas nas bases de dados de 2006 a 2009
- As empresas de 2007, foram verificadas nas bases de dados de 2007 a 2010

Percebe-se que, dentre essas questões, destacam-se entre os motivos da mortalidade, os aspectos relacionados ao fato dos empreendedores de pequenas empresas desconhecerem a utilização de processos gerenciais profissionais e de ferramentas eficientes que contribuam para a gestão eficaz dessas organizações.

É notória a constatação de que tais métodos, se utilizados de forma correta, evitariam a alta taxa de mortalidade e contribuiriam para o sucesso e desenvolvimento organizacional, principalmente quando se observa a relevância do ramo de atividade, do setor em que atua a empresa, detalhando melhor ainda, quando se trata de uma empresa que pretende se destacar no mercado altamente competitivo como o da educação, a ser destacado a seguir.

3.2 O MERCADO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Na última década, o perfil socioeconômico do país mudou consideravelmente, tendo como principal característica o fortalecimento da classe C. De acordo com dados da Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE (2013), do Governo Federal, entre 2004 e 2010, cerca de 32 milhões de pessoas ascenderam à categoria de classe econômica e 19,3 milhões, saíram da condição de pobreza.

Nesse mesmo período, o número de eleitores com nível universitário saltou de 6 para 9 milhões de pessoas, com indicativos de que atualmente se aproxime dos 11 milhões de pessoas e, se considerado alunos com ensino médio, chega-se ao número de aproximadamente 50 milhões de pessoas. Em 2011, o grupo social da chamada "nova classe média" passou a englobar pela primeira vez, mais da metade da população brasileira que, entre 2009 e 2013, ganhou um contingente estimado em mais de 26 milhões de pessoas, com crescimento de aproximadamente 4,0% ao ano.

O crescimento econômico que o Brasil vem obtendo, nos últimos anos, tem proporcionado, além de outros benefícios para a população, um aumento significativo no acesso à educação, principalmente em função da expansão vivida pela Classe C, acima referida.

Essa parcela considerável da sociedade brasileira tem buscado não só por educação, mas por educação de qualidade e isso pode ser percebido ao se analisar os gastos de consumo da classe média com esse item, que em 2002, somavam 1,8 bilhões e em 2009 alcançaram o total de 15,7 bilhões, ou seja, um crescimento de mais de 110% ao ano, nesse período. Ainda, segundo dados da SAE (2013), atualmente a Classe C é responsável por 42,0% dos gastos totais com educação no Brasil.

Em termos de economia, conforme estudos da *Potencia Ventures* (2013), o mercado da educação no Brasil está entre os 10 maiores do mundo, com um faturamento anual estimado entre R$ 53 a 55 bilhões. De acordo com uma pesquisa realizada em seis estados, existe um mercado potencial de R$ 60 bilhões para a educação, onde cursos e objetos educacionais como *games* e *softwares* representam 78,0% desse montante.

Nesta breve abordagem a cerca do mercado da educação no Brasil, percebe-se claramente o seu potencial, sendo esse, o ambiente onde a empresa campo de pesquisa desse trabalho está inserida. A inovação, aqui já destacada, seja nas práticas pedagógicas, seja nos modelos de gestão, se caracteriza como uma necessidade permanente, também comprovada ao se analisarem os dados do estudo acima citado.

Cabe ressaltar também, a partir desses dados, a importância da utilização de técnicas e ferramentas consolidadas de gestão profissional nas instituições de ensino, uma vez que para competir nesse mercado, exige-se das empresas uma atuação arrojada e inovadora que possibilite enfrentar a disputa acirrada que existem entre as empresas atuantes nesse ambiente.

A necessidade de se adaptar às constantes mudanças do mercado, atendendo expectativas cada vez mais variadas dos consumidores e para enfrentar a competitividade exige, sem dúvida que a empresa busque em algum momento inovar em seus produtos e serviços, o que também exigirá dela inovar em suas práticas de gestão. Propor e praticar a inovação deve ser iniciativa do gestor, que no curso de suas ações administrativas é o responsável pelos resultados obtidos pela empresa.

O gestor da empresa é o ator principal do processo, sendo ele que observa, avalia, pensa, decide e age ou coloca em ação um processo, conforme as exigências e as demandas forem surgindo no ambiente onde a empresa está inserida. Devido às pressões impostas à gestão da empresa, percebe-se a claramente a necessidade de informações gerenciais fidedignas e confiáveis que contribuam com o processo decisório.

Na área educacional, o gestor é o sujeito que, a partir de suas percepções formadas ao longo da experiência, ou usando resultados de estudos específicos, é capaz, dentro de sua esfera de atuação, de propor soluções inovadoras tanto para os impasses nas diversas situações da rotina da empresa, quanto para situações inéditas ou não planejadas que exijam novos investimentos, por exemplo.

Sell (2004) destaca que se faz necessário que o gestor tenha acesso a dados gerais da empresa a fim de identificar problemas, criando alternativas para solucioná-los, sendo a contabilidade um instrumento de apoio à gestão e que atende os mais diversos usuários, fornecendo informações úteis à administração, sejam elas de natureza econômica, financeira ou social.

A informação por si só sem a prática representa mero acúmulo de conceitos, por outro lado, a prática sem a devida sustentação do conhecimento teórico faz o profissional agir às cegas, passando a agir sem saber exatamente a razão pela qual atua de determinada forma, tornando-se assim, uma atuação enrijecida. Essa conjugação entre teoria e prática é a necessidade básica para se ter profissionais com visão inovadora, tanto na área educacional como nas diversas outras áreas de atuação profissional.

3.3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Como campo de pesquisa, objeto desse trabalho, escolheu-se uma instituição de ensino de pequeno porte e que no atual momento, se encontra em fase de expansão. A empresa, além de pertencer ao setor de serviços, cuja importância para a economia do país já foi aqui destacada, é também uma empresa em fase de crescimento e que insere em seus serviços, desde a educação infantil até o ensino médio, práticas diferenciadas em suas metodologias, tornando-a referência no mercado em que atua.

Por consequência, essas mesmas práticas que fazem o mercado perceber a empresa como referência no campo pedagógico, passam a exigir de seus gestores uma postura profissional também diferenciada no que se refere à gestão da atividade como um todo, a fim de garantir os resultados esperados e a perpetuidade da organização.

Fundada há 25 anos, a empresa está localizada na cidade de Caxias do Sul, contando atualmente com um quadro de 135 funcionários divididos entre os cargos Diretivos, Gerenciais, Coordenadores Pedagógicos, Professores e Assistentes Administrativos de vários níveis. A instituição conta com uma ampla infraestrutura que além das áreas de ensino, dispõe de quadras esportivas, laboratório de ciências e informática, atelier de artes, biblioteca com acesso à rede mundial de computadores e salas de jogos.

Como atividades opcionais complementares, os alunos têm a opção de turno integral, ensino da língua e da cultura oriental e de xadrez, além de atividades voltadas à participação da família.

A proposta pedagógica da instituição baseia-se no “sociointeracionismo”, através da qual, por meio de projetos pedagógicos interdisciplinares, os educadores relacionam diferentes disciplinas em uma abordagem sistêmica, mesclando fatos que ocorrem em âmbito mundial e na sociedade em geral com os conteúdos previamente estabelecidos para cada nível de formação. Como resultado do aprendizado, os alunos se envolvem em projetos de empreendedorismo e iniciativas sociais, destacando-se a participação no projeto de “miniempresa”, onde produtos são desenvolvidos e práticas gerenciais são exercitadas.

Como um diferencial exclusivo da instituição, é inserido ao currículo regular de ensino a Educação Tecnológica e a Robótica através da *Lego Education*, uma ferramenta pedagógica que explora e desenvolve, entre outros atributos, o trabalho em equipe, a divisão de tarefas, a flexibilidade de ações e pensamentos e o desenvolvimento de liderança.

Esse aprendizado estimula o interesse dos alunos em áreas como ciência e tecnologia, bem como, desenvolve o raciocínio lógico-matemático e os motiva a desenvolver a flexibilidade de atitudes e de pensamentos. Valores como união, integração e cooperação são estimulados e vivenciados em desafios lúdicos que instigam o desenvolvimento tecnológico e cultural dos alunos baseados na metodologia do “aprender fazendo”.

De acordo com os dados do relatório da pesquisa anual PISA (2012), desenvolvida pela OCDE as práticas inovadoras em educação são comprovadas como fatores de motivação que estimulam a construção do conhecimento. Os dados da pesquisa revelam que a motivação é a força motriz por trás da aprendizagem, sendo o prazer e o interesse pela atividade como aspectos relevantes para o desempenho e aproveitamento do aluno ao longo do processo educativo.

Nesse aspecto em particular, a equipe de profissionais é formada por uma coordenadora e auxiliares de educação tecnológica que atuam em laboratórios próprios para esse fim, utilizando recursos específicos, desenvolvendo análise situacional e ferramentas de ensino que tornam o aprendizado interessante, eficaz e inovador, bem como, possibilitando desenvolver projetos e participação em campeonatos relacionados à educação tecnológica.

No desenvolvimento curricular dos alunos ao longo do Ensino Fundamental, os conceitos são ampliados, explorando-se os conteúdos de forma interdisciplinar, inserindo-se

aspectos relacionados ao trabalho em equipe, empenho, resolução de situações-problema e conceitos tecnológicos como parte dos instrumentos de avaliação. Como benefícios da metodologia adotada estão o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, responsabilidade e criatividade.

3.3.1 Trajetória da Empresa

O início das atividades da empresa se dá em 1988 através da prestação de serviços de educação infantil na região central da cidade, tendo como principais clientes, funcionários de empresas próximas, com as quais foram firmados convênios para o atendimento de seus filhos. Com o desenvolvimento da empresa, em meados do ano 2000, aproveitando a demanda por esse tipo de serviço em um bairro afastado da área central, iniciam-se as atividades de sua primeira filial, atendendo da mesma forma prioritariamente os filhos de funcionários das empresas próximas.

Em 2004, a empresa passa a oferecer serviços de educação de Ensino Fundamental, compostos de atividades das Séries Iniciais – de 1º ao 4º ano e das Séries Finais – do 5º ao 8º ano. Já em 2009, a empresa passa a incluir em sua proposta pedagógica a Educação Tecnológica com um projeto piloto em algumas turmas de alunos, estendendo-se para as demais turmas a partir de 2010, quando também, dando continuidade à expansão da empresa, passaram a ser ofertados, no mesmo endereço, um novo pacote de serviços voltados dessa vez para a Educação Infantil, porém com nova proposta pedagógica com vistas a desenvolver o aprendizado a partir da interação social.

A partir de 2011 essa proposta diferenciada foi estendida também à Educação Infantil com adequação e metodologia próprias para esse público, além de se caracterizar como uma ferramenta pedagógica complementar às aulas normais para a instituição como um todo. Para os alunos interessados em se aprofundar nos conceitos de programação robótica, a rede passou a oferecer a modalidade como atividade complementar, opcional, fora do horário normal de aulas.

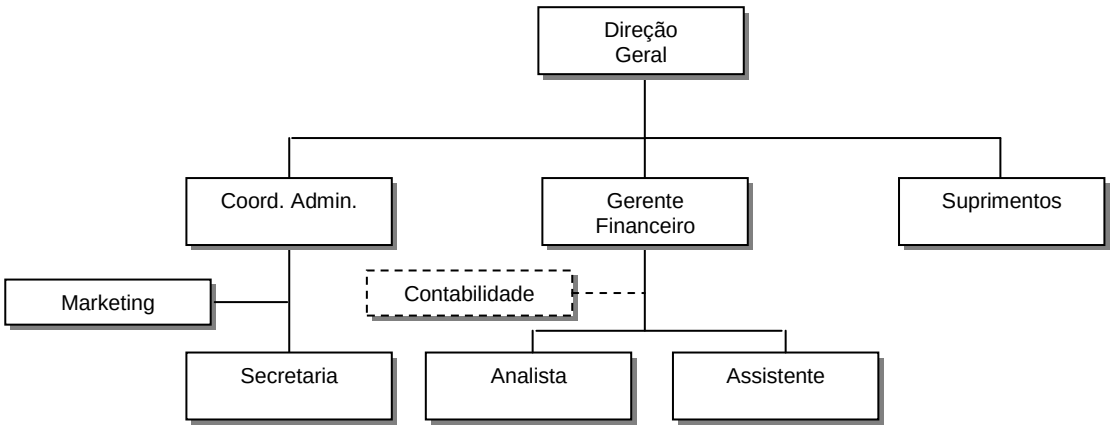
Ainda em 2011, em nova fase de expansão, a empresa passou a oferecer também a formação educacional de Nível Médio com programa diferenciado voltado à preparação dos

alunos visando aproveitar melhor as oportunidades no mercado a partir das constantes transformações pelas quais o mundo passa, estimulando o desenvolvimento de competências e habilidades a partir de aspectos como identidade, diversidade e autonomia.

Em 2012, a estrutura da empresa foi ampliada com a construção de novo prédio a fim de atender as turmas de estudantes das Séries Finais do Ensino Fundamental e as turmas do Ensino Médio. Atualmente a escola conta com mais de 900 alunos distribuídos nos diferentes níveis de ensino, que serão detalhados a seguir e são o foco do estudo aqui desenvolvido.

A pesquisa será desenvolvida com a direção da empresa e com profissionais de áreas funcionais inter-relacionadas com o tema, com seus respectivos gerentes, analistas e assistentes administrativos. Também serão analisados os documentos e relatórios gerenciais específicos de cada área, de acordo com as informações demandadas durante a pesquisa. O campo de pesquisa do presente estudo está representado na Figura 9 abaixo, através da visualização da estrutura organizacional pertinente ao tema deste trabalho.

Figura 9 – Estrutura Organizacional – Campo de Pesquisa



Fonte: Empresa pesquisada – elaborado pelo Autor

3.3.2 Mix de Serviços

Para efeito desse estudo, serão analisados os diversos níveis de ensino oferecidos pela instituição, dividindo-os em quatro diferentes serviços, conforme suas características e particularidades, bem como, sua inserção no mercado de atuação da empresa e conforme as demandas e expectativas do público-alvo.

Em destaque, serão analisadas suas realidades específicas, principalmente, no que se refere à estrutura de custos. O mix de serviços oferecidos pela empresa ao mercado é composto por serviços voltados para a área de educação, compreendendo a Educação Infantil, passando pelo Ensino Fundamental até a formação em Nível Médio, o que compreende a chamada Educação Básica, assim definida pelo Ministério da Educação e Cultura.

A Tabela 5 abaixo apresenta um resumo dos quatro níveis de ensino que a instituição oferece e que está em conformidade com as diretrizes curriculares do Ministério da Educação e Cultura:

Tabela 5 – Mix de serviços prestados - Níveis de Ensino

Educação Infantil	Séries Iniciais	Séries Finais	Ensino Médio
0 a 5 anos de idade	**1º ao 4º Ano**	**5º ao 8º ano**	**1º ao 3º ano**

Fonte: Empresa pesquisada - Elaborado pelo Autor

O nível de ensino da Educação Infantil compreende atividades voltadas para a adaptação e inserção da criança no ambiente escolar, passando por atividades divididas em dois eixos curriculares: (i) âmbito cuidar – alimentação, repouso e higiene; (ii) âmbito educar – hora do conto, educação física, música, atividades expressivas. Envolve ainda atividades voltadas para o aprendizado focadas no desenvolvimento humano e na ludicidade, desenvolvido com atividades extracurriculares abrangendo: esportes, danças, língua inglesa e informática.

Os níveis das Séries Iniciais e Séries Finais constituem a educação de Ensino Fundamental abrangendo currículo escolar do 1º ao 8º ano compreendendo as áreas: Ciências, Língua Portuguesa, Matemática, Estudos Sociais, Geografia, História, Artes, Educação Física, Ecologia, Espanhol e Inglês, Informática e Educação Tecnológica. Neste aspecto, cabe salientar que no período do desenvolvimento deste estudo, os serviços da empresa estavam se adequando à nova diretriz do Ministério da Educação e Cultura que prevê a estrutura do Ensino Fundamental com nove anos de formação.

No nível do Ensino Médio, os serviços estão focados em três áreas do conhecimento: (i) Ciências Humanas; (ii) Ciências da Natureza; (iii) Linguagens. A proposta pedagógica da instituição tem como objetivo manter os estudantes atualizados com relação às oportunidades no mercado, acompanhar os avanços tecnológicos e as constantes transformações no mundo globalizado, buscando estimular a formação de competências e habilidades.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É através do conhecimento científico que se busca responder indagações e solucionar problemas ainda não resolvidos que fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações. Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, onde é apresentado o tipo de pesquisa e suas diversas classificações, de acordo com a abordagem deste estudo, sendo apresentado também, o modelo teórico proposto.

> O conhecimento científico é um produto resultante da investigação científica. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para os problemas de ordem prática da vida diária, característica essa do conhecimento do senso comum, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjetiva. É produto, portanto, da necessidade de alcançar o conhecimento seguro. (KOCHE, 2011).

4.1 METODOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Como ferramenta para alcançar os objetivos propostos nesse estudo, torna-se necessário definir a metodologia que promova suporte para obtenção das informações pertinentes ao presente trabalho. A metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas, e sem ela, os resultados das investigações seriam de difícil aceitação.

> O método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando o conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados. (CAMPOMAR, 1991).

A respeito do método científico, Koche (2011) destaca que é a descrição e a discussão de quais critérios básicos são utilizados no processo de investigação científica. Tendo em vista esses critérios básicos, portanto, é justificável descrever passos gerais que comumente são utilizados na investigação científica. A esses passos, fundamentados em alguns critérios básicos que os orientam e sustentados na história da ciência, convenciona-se chamar de método científico (KOCHE, 2011).

Uma “pesquisa” é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo (SILVA, 2005). O presente trabalho foi realizado utilizando como método uma pesquisa qualitativa, desenvolvida para responder à indagação formulada a fim de atingir os objetivos estabelecidos no capítulo um deste trabalho.

Do ponto de vista da natureza, trata-se de pesquisa aplicada, uma vez que, segundo Silva (2005), as pesquisas aplicadas têm o propósito de gerar conhecimento para aplicação prática e solução de problemas específicos. Cabe destacar que este também é um dos pressupostos de um programa de mestrado profissional, onde seu trabalho final busca produzir resultados que proporcionem benefícios ao ambiente organizacional de forma prática, atendendo aos anseios e demandas das empresas e de seus gestores.

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, cuja ideia fundamental é a de aprender sobre o problema ou questão com os participantes envolvidos no tema de modo a obter essas informações. O processo de pesquisa é emergente, isto é, o plano inicial para a pesquisa não pode ser rigidamente prescrito e todas as fases do processo podem mudar depois que o pesquisador entrar em campo e começar a coletar os dados. (CRESWELL, 2010)

> A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento. Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. (GODOY, 1995).

Em função da natureza do problema, dos objetivos e das questões a serem respondidas, segundo Godoy (1995), a opção pelo enfoque qualitativo, onde se busca, através do estudo, aprender com os membros envolvidos a cerca da indagação definida, diretamente no ambiente a ser pesquisado, a pesquisa qualitativa se apresenta como a mais adequada a esse propósito.

A presente pesquisa descreve os acontecimentos e fatos relacionados ao tema pesquisado e ao problema a ser resolvido, analisando-se seus desdobramentos e impactos no ambiente em que está inserido e no conjunto de relações que envolvem o mesmo.

A análise das situações relacionadas ao tema não se limitam descrever isoladamente os fatos, mas, estabelecer uma visão sistêmica dos acontecimentos de modo a possibilitar a melhor compreensão dos mesmos.

A partir do que defende Godoy (1995), uma vez que a pesquisa aqui desenvolvida não parte de hipóteses estabelecidas previamente, não se buscam dados com o intuito de comprovar ou refutar tais suposições. A pesquisa qualitativa parte de questões de interesses amplos que no transcorrer da investigação, se tornam mais diretos e específicos. A compreensão dos fenômenos que estão sendo estudados se dá a partir da perspectiva dos participantes, de modo a possibilitar o esclarecimento do dinamismo interno das situações, nem sempre possível a observadores externos ao ambiente pesquisado.

No que se refere aos objetivos, a presente pesquisa se caracteriza por ser descritiva, uma vez que pretende descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo também a relação entre variáveis. No que tange aos procedimentos técnicos da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que envolve um estudo aprofundado de um objeto permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA, 2005).

É utilizado o estudo de caso como meio para investigar e analisar as experiências vividas pelos profissionais envolvidos com o problema e, a partir daí, extrair as informações necessárias para a análise do tema e posteriormente as conclusões a serem obtidas.

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como os questionários e a observação sistemática. (GIL, 2009).

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

> Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. (GODOY, 1995).

O estudo de caso é útil quando se deseja capturar a entender a dinâmica da vida organizacional, seja no que se refere às ações e atividades explícitas quanto àquelas que são informais ou mesmo não são reveladas. Gil (2009) destaca que a pesquisa desenvolvida através de um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

> O Estudo de Caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões "como" e "por que" certos fenômenos acontecem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados dentro de um contexto de vida real. (GODOY, 1995).

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O presente estudo de caso foi desenvolvido a partir de visitas regulares à organização objeto da pesquisa, utilizando-se basicamente como técnicas de coleta dos dados, instrumentos defendidos por Creswell (2010):

a) Observação qualitativa não participante do pesquisador para produzir as informações relevantes necessárias ao estudo de caso;
b) Pesquisa documental que envolveu a análise e interpretação de registros em planilhas eletrônicas e relatórios específicos produzidos pela área pesquisada.
c) Revisão e exame dos documentos produzidos e classificados.

As entrevistas têm por objetivo conhecer o significado que os indivíduos atribuem às questões pertinentes ao tema do presente estudo. Godoy (1995) ressalta que, ao adotar um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que utiliza um estudo de caso deverá estar aberto às novas descobertas, portanto, mesmo que inicie o trabalho a partir de um esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos que poderão surgir no decorrer do trabalho.

A observação não participante, segundo Silva (2005), se dá quando o pesquisador presencia o fato, mas não participa do mesmo. Basicamente são utilizados os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade.

Creswell (2010) destaca que a vantagem da observação não participante está no fato de ser útil na exploração de tópicos que poderiam ser desconfortáveis para os participantes discutirem. Outro procedimento na coleta de dados está na busca de documentos privados na organização estudada, cuja vantagem reside no fato de que os documentos podem ser acessados em momento conveniente para o pesquisador, bem como, representam dados criteriosos e servem também como evidências escritas, poupando tempo e gastos ao pesquisador para transcrevê-los. (CRESWELL, 2010).

O presente estudo foi desenvolvido a partir da análise dos relatórios e controles financeiros da empresa estudada, concentrando-se principalmente naqueles que continham os dados pertinentes ao tema abordado, relacionando-se os mesmos com o modelo proposto para este estudo, a ser demonstrado a seguir.

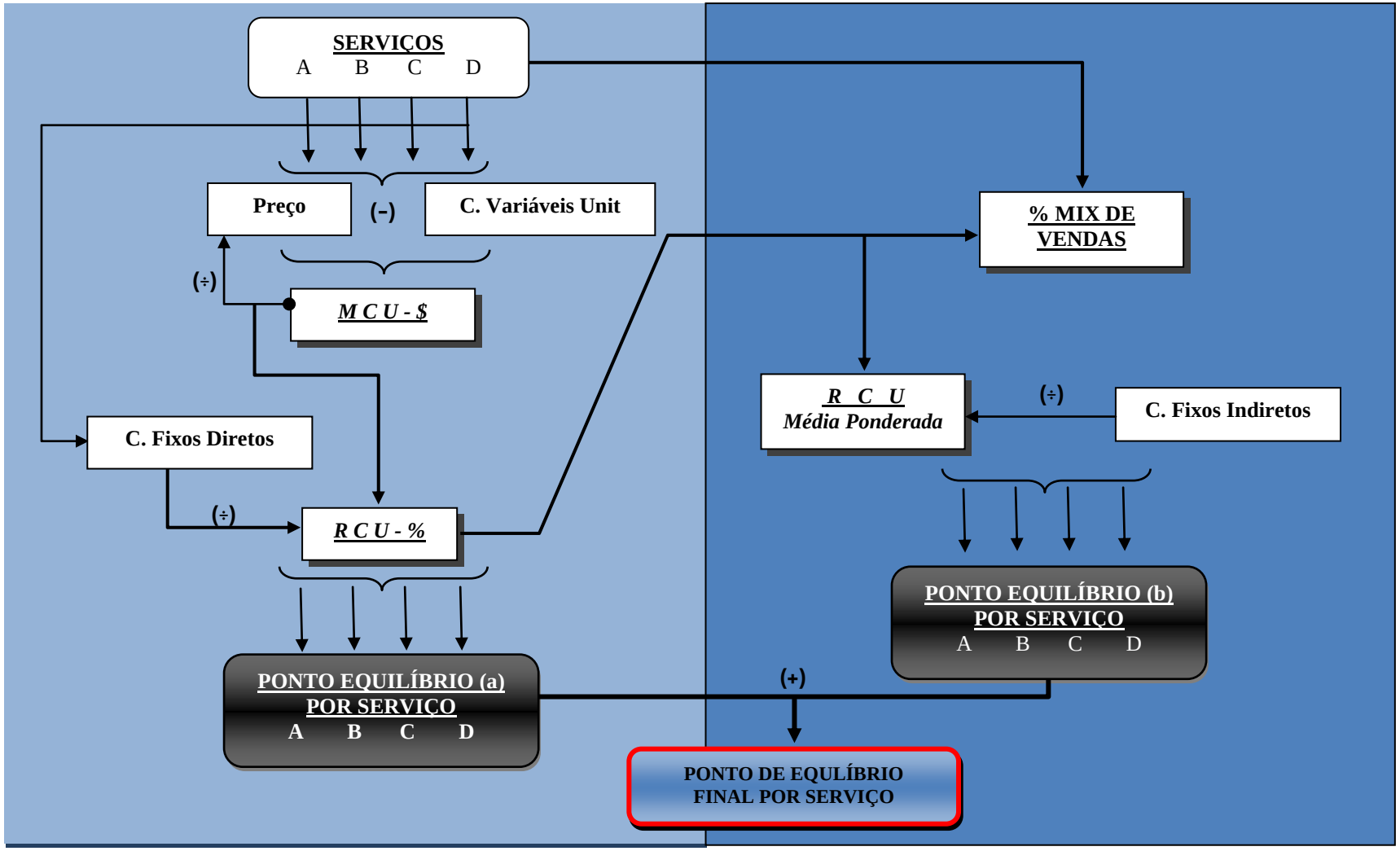
4.3 MODELO PROPOSTO PARA O ESTUDO DE CASO

A fim de possibilitar a aplicação do presente estudo, utilizou-se o princípio do Custeio Variável, adaptado a uma empresa que presta serviços no mercado de educação, oferecendo mais de um nível de ensino. O modelo defendido por Bornia (2010), fundamentado no capítulo três, serviu de base para o desenvolvimento do estudo de caso a ser demonstrado no capítulo cinco a seguir e procurou discutir a metodologia da análise da relação Custo x Volume x Lucro, na instituição de ensino objeto desta pesquisa.

Torna-se necessário adotar um procedimento adequado à realidade organizacional da empresa uma vez que, de acordo com Bornia (2010), na definição do Ponto de Equilíbrio em empresas multiprodutoras, sempre poderá existir mais de uma composição no mix de vendas que propiciará lucro zero à empresa, ou seja, inúmeras possibilidades de se obter um Ponto de Equilíbrio.

Faz-se necessário, portanto, conhecer a participação de cada serviço no mix de vendas atual e/ou o quanto cada serviço prestado contribui para a receita global de vendas. O modelo proposto é apresentado na Figura 10 a seguir e detalhado posteriormente:

Figura 10 – Modelo para Estudo de Caso



Fonte: Bornia (2010) – adaptado pelo autor

4.3.1 – Etapas de aplicação do modelo

A fim de ilustrar o modelo adotado para o presente estudo, considerar-se-á uma empresa que oferece ao mercado um determinado mix de serviços conforme demonstrado no Quadro 02 abaixo, com seus respectivos dados a respeito dos preços de venda por unidade e a correspondente participação na composição do mix de vendas, bem como, seus Custos Variáveis Unitários.

Quadro 02 – Dados dos Serviços - fictícios

SERVIÇOS	PREÇO VENDA R$	Participação Mix de Venda %	C. VARIÁVEIS UNITÁRIOS R$
A	120,00	20,0	45,00
B	150,00	35,0	58,50
C	180,00	35,0	75,00
D	240,00	10,0	130,00

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

A pesquisa desenvolvida inicia-se com a coleta de dados no ambiente pesquisado e contempla o uso das técnicas apresentadas, concentrando-se na pesquisa documental, revisão e análise dos registros utilizados pela empresa para seus controles internos.

Cabe destacar que no ambiente pesquisado deve ser dada uma atenção especial para a devida classificação dos itens que formam a receita e dos diversos gastos identificados e classificados de acordo com o princípio do Custeio Variável, fundamentado no capítulo 2.

Etapa 1: Margem de Contribuição Unitária e a Razão de Contribuição dos Serviços

Inicialmente, com base nas informações referentes aos serviços, calcula-se a Margem de Contribuição Unitária e a Razão de Contribuição dos serviços individualmente, levando-se em consideração as particularidades de cada um, no que se refere a preços, participação no mix de vendas e custos variáveis.

As informações necessárias para os cálculos são coletadas na empresa pesquisada a partir da análise de documentos e relatórios gerados pelo serviço de contabilidade e departamento financeiro. De acordo com Bornia (2010), a Análise do Custo x Volume x Lucro está intimamente relacionada aos conceitos de Margem de Contribuição e Razão de Contribuição ou, também denominado, Índice de Margem de Contribuição.

A Margem de Contribuição Unitária representa a parcela do preço de venda que resta para a cobertura dos custos e despesas fixas e para a geração do lucro, por produto vendido (BORNIA, 2010). Por sua vez, a Razão de Contribuição é obtida a partir da divisão da Margem de Contribuição Unitária pelo preço de venda, representando a mesma informação, contudo, em termos percentuais, conforme o cálculo que segue:

$$\boxed{\mathbf{MCU = PV - (CV + DV)}} \quad \text{e} \quad \boxed{\mathbf{RCU = MCU / PV}}$$

Onde:

MCU = Margem de Contribuição Unitária
PV = Preço de Venda
CV = Custos Variáveis
DV = Despesas Variáveis
RCU = Razão de Contribuição Unitária em %

A partir da metodologia do princípio do Custeio Variável, fundamentado no Capítulo 3, identifica-se a Margem de Contribuição Unitária e a Razão de Contribuição, conforme demonstrado no Quadro 03 abaixo:

Quadro 03 – Cálculo da MCU e RCU

SERVIÇO	Preço Venda R$	CV + DV R$	MCU R$	RCU %
A	120,00	45,00	**75,00**	**62,50**
B	150,00	58,50	**91,50**	**61,00**
C	180,00	75,00	**105,00**	**58,33**
D	240,00	130,00	**110,00**	**45,83**

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

Etapa 2: Ponto de Equilíbrio(a) por Serviço a partir dos Custos Fixos Diretos

Em um segundo momento, a partir dos dados obtidos na 1ª etapa, calcula-se o Ponto de Equilíbrio por serviço, considerando nessa etapa para efeito de cálculo, os Custos Fixos Diretos, ou seja, aqueles custos específicos de cada serviço prestado e que existem exclusivamente em função do respectivo serviço. A partir da coleta de dados na empresa pesquisada é possível identificar quais são esses Custos Fixos Diretos com base nos registros dos controles internos.

O destaque nessa etapa está na adequada classificação dos Custos Diretos, ou seja, a avaliação correta de quais gastos devem receber essa denominação, a partir da realidade do ambiente pesquisado. As particularidades de cada organização criam situações específicas que fazem um determinado custo ser considerado direto ou indireto.

A partir dos fundamentos revisados no Capítulo 2, a principal condição a ser analisada nesta identificação é a possibilidade do custo ter seu consumo identificado diretamente no objeto de custeio analisado. No Quadro 04 abaixo, os custos fixos diretos são demonstrados e servem de base para a evidenciação do Ponto de Equilíbrio em unidades monetárias e em quantidades.

Quadro 04 – Definição PE(a) – Custos Fixos Diretos

SERVIÇO	Custos Fixos Diretos R$	RCU %	PONTO EQUILÍBRIO (a) R$	Preço Venda R$	PONTO EQUILÍBRIO Unid
A	9.000,00	62,50	**14.400,00**	120,00	**120**
B	12.500,00	61,00	**20.491,80**	150,00	**137**
C	18.000,00	58,33	**30.857,14**	180,00	**171**
D	22.500,00	45,83	**49.090,91**	240,00	**205**
TOTAIS			**114.839,86**		**633**

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

Com base nos cálculos efetuados, observa-se o quanto a empresa deve obter de receita com cada serviço prestado, ou seja, o Ponto de Equilíbrio em unidades monetárias.

O Ponto de Equilíbrio em quantidade é obtido a partir da divisão da receita total pelo preço de venda unitário. Neste exemplo, R$ 114.839,86 é montante que a empresa deve obter como receita da prestação dos serviços.

Etapa 3: Ponto de Equilíbrio (b) por Serviço a partir dos Gastos Fixos Indiretos compartilhados

A terceira etapa consiste em identificar o montante dos Gastos Fixos Indiretos, ou seja, todos os gastos não relacionados aos serviços prestados, porém necessários a manter as atividades de toda a estrutura administrativa e comercial da empresa e que precisam ser compartilhados em cada um dos serviços. Nesta etapa, é importante refletir a cerca da adequada identificação e classificação dos gastos, relacionando-os com o ambiente pesquisado, com base nos fundamentos teórico-científicos revisados no Capítulo 2.

Identificou-se na empresa como Gastos Fixos Indiretos um montante de R$ 96.000,00 e sua distribuição para cada um dos serviços é feita levando-se em consideração a Razão de Contribuição Unitária Média Ponderada.

A RCUm é o resultado da soma dos percentuais das margens de contribuição de cada serviço ponderadas pela participação destes, no mix vendas. Essa abordagem permite uma análise mais adequada da rentabilidade de cada serviço e sua importância para a composição do mix de vendas.

Cabe observar, conforme já destacado anteriormente, que essa análise só tem validade se a composição do mix de venda se mantiver inalterada. Caso haja uma mudança no mix de venda dos serviços haverá, por consequência, uma alteração na definição do Ponto de Equilíbrio. A Razão de Contribuição Média Ponderada é obtida a partir da equação abaixo:

$$RCUm = (RCU\text{“}A\text{”} \times Pn\text{“}A\text{”}) + (RCU\text{“}B\text{”} \times Pn\text{“}B\text{”}) + (RCU\text{“}C\text{”} \times Pn\text{“}C\text{”}) + (RCU\text{“}D\text{”} \times Pn\text{“}D\text{”})$$

Onde:

RCUm	= Razão de Contribuição Unitária Média
RCU	= Razão de Contribuição de cada serviço
Pn	= Participação % de cada serviços no Mix de Vendas

No Quadro 05, a seguir é possível observar que a Razão de Contribuição Média Ponderada obtida a partir dessa equação é de 0,5885. Para se obter o Ponto de Equilíbrio (b) considerando-se os Gastos Fixos Indiretos compartilhados, utiliza-se a fórmula do Ponto de Equilíbrio já apresentada, onde o montante de Gastos Fixos Indiretos é dividido pela RCUm, cujo resultado é de R$ 163.126,59.

A fim de se conhecer o Ponto de Equilíbrio(b) por serviço será utilizada a participação de cada serviço na composição do mix de vendas, conforme Bornia (2010), obtendo-se o Ponto de Equilíbrio(b) em unidades monetárias e, ao dividir-se esse resultado pelo preço de venda correspondente, obtém-se o Ponto de Equilíbrio em quantidades.

Quadro 05 – Definição PE(b) – Gastos Fixos Indiretos Compartilhados

SERVIÇO	Mix de Venda %	RCU %	RCUm %	Custos Fixos Indiretos R$	Ponto Equilíbrio (b) R$	Preço Venda R$	Ponto Equilíbrio Unid
A	20,0	62,50	0,1250	**96.000,00**	**32.625,32**	120,00	**272**
B	35,0	61,00	0,2135		**57.094,31**	150,00	**381**
C	35,0	58,33	0,2041		**57.094,31**	180,00	**317**
D	10,0	45,83	0,0458		**16.312,66**	240,00	**68**
TOTAIS	100,00		**0,5885**		**163.126,59**		**1.038**

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

O modelo defendido por Bornia (2010) é também utilizado no estudo de Biasio (2004), que demonstra as alternativas da aplicação da análise CVL em empresas multiprodutoras por meio de modelos matemáticos. Também Wernke (2011), desenvolve a análise Custo x Volume x Lucro em uma instituição de ensino, como o caso da empresa objeto deste estudo.

Etapa 4: Ponto de Equilíbrio Final dos Serviços

Nesta etapa do modelo proposto, é calculado o Ponto de Equilíbrio Final dos Serviços, a partir da soma do Ponto de Equilíbrio (a) que considera os Custos Fixos Diretos e o Ponto de Equilíbrio (b) que considera os Gastos Fixos Indiretos, conforme demonstrado no Quadro 06 a seguir.

A partir desses dados, obtém-se então, o Ponto de Equilíbrio Final para cada serviço e o Ponto de Equilíbrio global para a empresa. No exemplo acima demonstrado, o Ponto de Equilíbrio da empresa em unidades monetárias, ou seja, o quanto a empresa necessita obter de receita total na prestação dos serviços é de: R$ 277.966,45.

Quadro 06 – Ponto de Equilíbrio Final por Serviço

SERVIÇO	PONTO EQUILÍBRIO (a) (Custos Fixos Diretos)		PONTO EQUILÍBRIO (b) (Gastos Fixos Indiretos)		PONTO EQUILÍBRIO FINAL (a+b)	
	R$	Unid	R$	Unid	R$	Unid
A	14.400,00	120	32.625,32	272	47.025,32	392
B	20.491,80	137	57.094,31	381	77.586,11	517
C	30.857,14	171	57.094,31	317	87.951,45	489
D	49.090,91	205	16.312,66	68	65.403,57	273
TOTAIS	114.839,86	633	163.126,59	1.038	**277.966,45**	**1.670**

Fonte: Bornia (2010) – Adaptado pelo autor

O Ponto de Equilíbrio em quantidades é obtido a partir da divisão da receita individual de cada serviço pelo seu preço de venda correspondente. Os resultados obtidos possibilitarão, na sequência, avaliar a contribuição efetiva de cada serviço no mix de vendas da empresa em função de sua rentabilidade e de sua partição na composição deste mix, com base no modelo adotado.

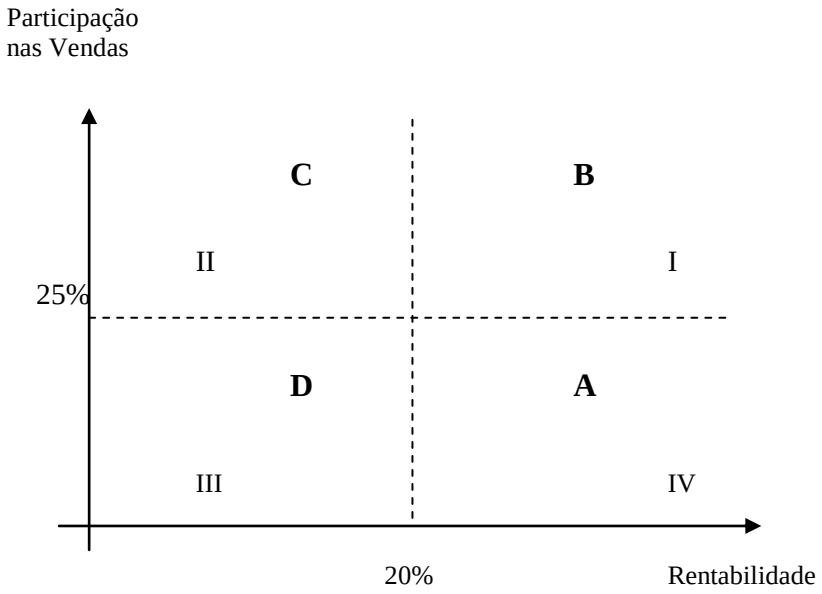
Conforme destacado por Bornia (2010), cabe salientar que o mix de vendas aqui demonstrado e a respectiva participação de cada serviço na composição deste mix é apenas uma das alternativas para a obtenção do Ponto de Equilíbrio em uma empresa que ofereça mais de um serviço.

Caso o composto de produtos mude, os pontos de equilíbrio também mudarão. Se tomássemos a definição do ponto de equilíbrio (nível de atividades onde o lucro é zero), teríamos uma infinidade de combinações possíveis (BORNIA, 2010).

Etapa 5: Avaliação dos serviços pela rentabilidade e participação no mix

Conforme fundamentado no Capítulo 2, de acordo com Bornia (2010), os serviços prestados podem ser analisados entre si de acordo com as razões de contribuição e com a participação no mix de vendas, a fim de se avaliar como cada um deles contribui para a lucratividade da empresa. Essa análise é demonstrada na Figura 11 abaixo e, com base nessa análise, algumas ações são sugeridas e demonstradas a seguir no Quadro 07.

Figura 11 – Representação gráfica da situação dos serviços



Fonte: Bornia (2010) - Adaptado pelo autor

A partir dos resultados das etapas anteriores os serviços são classificados de acordo com sua relevância e torna-se possível avaliar como cada um deles contribui para a composição do mix de serviços da empresa.

A identificação da situação de cada serviço prestado a partir da aplicação da matriz de avaliação proposta por Bornia (2010) e apresentada na Figura 11 acima, permite realizar a análise de cada serviço prestado pela empresa e estabelece os parâmetros para as ações propostas no modelo, conforme demonstrado no Quadro 07 a seguir.

Quadro 07 – Performance dos Serviços x Ações Propostas

SERVIÇO	QUADRANTE	PERFORMANCE	AÇÃO PROPOSTA
B	I	Alta Rentabilidade Alta participação nas vendas	Melhores produtos Manter e aprimorar ações
C	II	Baixa Rentabilidade Alta participação nas vendas	Aumentar Mg de Contribuição Reduzir Custos Diretos
D	III	Baixa Rentabilidade Baixa participação nas vendas	Produtos críticos Exigem atenção prioritária
A	IV	Alta Rentabilidade Baixa participação nas vendas	Aumentar o volume de vendas

Fonte: Bornia (2010) - Adaptado pelo autor

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO

A partir da aplicação do modelo proposto por Bornia (2010) torna-se possível, inicialmente, conhecer melhor a realidade de cada serviço prestado e a sua contribuição para cobrir os custos fixos específicos para a geração de riqueza na empresa. A análise individualizada de cada serviço permite avaliar cada um destes, levando em consideração suas peculiaridades, principalmente, no que se refere aos custos envolvidos na atividade.

O critério adotado por Bornia (2010), no que se refere ao tratamento dado aos gastos fixos indiretos e o critério adotado para a sua distribuição em cada serviço, é muito adequado ao estudo de caso aqui desenvolvido, uma vez que respeita a atual realidade da empresa no que tange ao mix de vendas.

Em outro estudo, similar ao aqui desenvolvido, Wernke (2011) também demonstra a importância do uso deste modelo em uma instituição de ensino, destacando os benefícios dessa ferramenta para a gestão da empresa.

Ao se identificar o Ponto de Equilíbrio de cada serviço através deste modelo, é possível perceber sua contribuição como ferramenta de apoio ao processo decisório e sua importância na gestão da empresa, principalmente, em se tratando de uma empresa em fase de crescimento.

A análise da performance de cada serviço para a geração da riqueza na empresa permite avaliar melhor as ações que devem ser adotadas para cada um dos serviços prestados, uma vez que cada um deles possui particularidades e características muito próprias e exigem, por consequência, tratamento diferenciado por parte dos gestores da empresa.

A avaliação dos serviços da empresa, a partir desta análise, possibilita identificar que o serviço “A” exige ações voltadas para ampliar o volume de vendas, uma vez que apesar da alta rentabilidade, sua participação no mix é baixa.

O serviço “B” por sua vez, é o que apresenta melhor performance no conjunto, portanto as ações comerciais e de marketing atualmente adotadas devem ser mantidas e aprimoradas.

Em outro quadrante, o serviço “C” apresenta uma situação que exige que sejam adotadas ações voltadas à redução dos custos diretos, o que irá proporcionar um aumento da Margem de Contribuição Unitária.

Por fim, o serviço “D” é o que apresenta pior desempenho na análise realizada na demonstração do modelo proposto e exigirá ações urgentes que proporcionem simultaneamente uma melhora na margem de contribuição unitária e na participação no mix de vendas ou, se for o caso, uma reavaliação da permanência desse serviço no portfólio de serviços da empresa, a fim de evitar que a empresa passe a ter resultados negativos com esse serviço em particular.

5. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se a aplicação no campo de pesquisa do modelo proposto e demonstrado no capítulo anterior, a fim de demonstrar a sua aplicabilidade de modo que se possa responder à indagação desta pesquisa. As etapas detalhadas no capítulo anterior são aplicadas no ambiente da empresa pesquisada e, ao final, é apresentada a análise dos dados e são feitas algumas considerações a cerca do estudo de caso.

5.1 APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Com base no suporte metodológico para esta pesquisa detalhado no capítulo anterior e a partir dos dados coletados, desenvolveu-se o estudo de caso na empresa escolhida, aplicando-se o modelo proposto de acordo com as etapas detalhadas no capítulo anterior. As informações coletadas na empresa serviram de base para a aplicação do modelo adotado e que estão apresentadas a seguir, destacando as informações relevantes para os cálculos necessários a fim de responder à indagação desta pesquisa. Cabe salientar o uso de um fator de conversão aplicado aos dados pesquisados na empresa, de modo a garantir a confidencialidade dos mesmos, porém, não interferindo na análise das informações e nas conclusões do estudo.

A fim de possibilitar uma visão abrangente da realidade organizacional e uma análise mais precisa dos dados, o período escolhido para a pesquisa contemplou os registros do ano fiscal de janeiro a dezembro de 2013. Para fins de aplicação do modelo proposto e posterior análise dos resultados, os dados pesquisados concentraram-se em todos os itens que formam as receitas dos serviços prestados e todo o conjunto de gastos considerados no período de um mês na empresa, bem como, os dados relativos à composição do mix mensal de vendas.

A partir da revisão e análise desse conjunto de dados, foram identificados os seguintes itens, com base na atividade mensal da empresa:

a) Composição dos preços dos serviços referentes a cada nível de ensino;
b) Composição do mix de vendas e a correspondente participação de cada serviço;
c) Análise de cada serviço e identificação dos gastos relacionados;
d) Análise do funcionamento da empresa e correspondente identificação dos gastos.

Inicialmente, no Quadro 08 abaixo, evidencia-se a composição dos preços dos serviços, com base na pesquisa realizada, definidos a partir da junção dos itens correspondentes ao material didático e de educação tecnológica, além da taxa de material administrativo e a mensalidade propriamente dita. Estes itens somados compõem o preço final por aluno, em cada nível de ensino pesquisado.

Quadro 08 – Composição dos preços dos serviços - mensal

Item	Ed. Infantil	Séries Iniciais	Séries Finais	Ens. Médio
Mensalidade	193,80	210,90	230,38	237,98
Material Didático	15,91	15,44	16,63	21,53
Material de Ed. Tecnológica	12,83	12,83	12,83	12,83
Taxa de Mat Administrativo	6,61	6,61	6,61	6,61
Totais	**229,15**	**245,77**	**266,44**	**278,94**

Fonte: Empresa Pesquisada

A composição do mix de venda demonstrada no Quadro 09 abaixo foi determinada a partir da análise das informações da receita bruta total da empresa no período de um mês, avaliando-se a participação de cada serviço pesquisado na composição do mix, para a formação dessa receita. Considerou-se nestes cálculos o respectivo preço cobrado e a quantidade de alunos matriculados em cada nível de acordo com a pesquisa nos registros internos da empresa.

Quadro 09 – Composição do Mix de Venda - mensal

Item	Ed. Infantil	Séries Iniciais	Séries Finais	Ens. Médio	Totais
Qtde. Alunos	81	192	160	38	**471**
Preço	229,15	245,77	266,44	278,94	**1.020,30**
Receita Total	18.612,54	47.163,82	42.649,65	10.599,86	**119.025,87**
% no Mix	**0,1563**	**0,3962**	**0,3583**	**0,0890**	**1,0000**

Fonte: Empresa Pesquisada

Ao analisar-se as informações do mix de vendas da empresa, percebe-se que o serviço voltado à Educação Infantil responde por 15,63% do total de receitas. Já, as Séries Iniciais e Finais são as que mais contribuem na composição do mix, com 39,62% e 35,83% respectivamente do total das receitas. O serviço voltado ao Ensino Médio é o que menos contribui, com participação de 8,90% das receitas totais da instituição.

Para a definição dos Custos e Despesas Variáveis, considerou-se a variabilidade dos gastos em função do número de alunos matriculados em cada nível de ensino analisado e identificou-se o conjunto de gastos que possuem relação direta de causa e efeito com esse volume, bem como, as despesas que têm relação direta com o volume de vendas.

Na análise dos dados pesquisados foi considerado como custo variável o gasto com material didático, em função de que, quanto maior o número de alunos matriculados em cada nível de ensino, maior será o gasto com este item. Os dados foram obtidos a partir da pesquisa documental junto à área de compras da empresa.

Além deste, outros itens analisados considerando essa variabilidade, foram os tributos e a taxa média de inadimplência, sendo definidos como despesas variáveis, uma vez que possuem relação direta com a receita de vendas e haverá um aumento destes, diretamente proporcional ao aumento do número de alunos matriculados em cada nível de ensino.

Neste item, cabe ressaltar que, com base nos registros pesquisados e analisados junto à contabilidade da empresa, a instituição é optante pelo regime de tributação "Simples" e as alíquotas incidentes sobre os preços dos serviços estão demonstradas no Quadro10 abaixo, juntamente com os dados históricos de inadimplência e dos custos com material didático.

Quadro 10 – Composição dos Custos e Despesas Variáveis - mensal

Item	Ed. Infantil	Séries Iniciais	Séries Finais	Ens. Médio
Alíquota Simples - %	15,35	15,35	15,35	15,35
Imposto s/ Receita - $	**35,17**	**37,73**	**40,90**	**42,82**
Inadimplência - %	5,35	5,35	5,35	5,35
Inadimplência - $	**12,26**	**13,15**	**14,25**	**14,92**
Material Didático - $	**7,40**	**12,65**	**14,29**	**24,23**
Totais	**54,84**	**63,52**	**69,44**	**81,97**

Fonte: Empresa Pesquisada

A partir da análise destes dados, percebe-se os custos e despesas específicas de cada nível de ensino. A Educação Infantil apresenta um gasto de R$ 54,84 por aluno, já as atividades nas Séries Iniciais e Finais apresentam respectivamente um gasto de R$ 63,52 e de R$ 69,44 por aluno matriculado. Os serviços voltados ao Ensino Médio apresentam o maior gasto por aluno, totalizando R$ 81,97.

Por fim, o Quadro 11, abaixo, apresenta estas informações conciliadas para a posterior utilização na aplicação do modelo.

Quadro 11 – Dados dos Níveis de Ensino

Níveis de Ensino	PREÇO VENDA R$	Participação Mix de Venda %	C.Var + D.Var R$
Educ. Infantil	**229,15**	**0,1563**	**54,84**
Séries Iniciais	**245,77**	**0,3962**	**63,52**
Séries Finais	**266,44**	**0,3583**	**69,44**
Ensino Médio	**278,94**	**0,0890**	**81,97**

Fonte: Empresa Pesquisada

5.1.1 Etapas da aplicação do Estudo de Caso

A partir da análise detalhada dos dados coletados e da conciliação das informações pesquisadas na empresa, foi possível aplicar a primeira etapa do modelo proposto.

Etapa 1: Margem de Contribuição Unitária e a Razão de Contribuição

A partir dos dados inicialmente pesquisados e conciliados, foi possível calcular a Margem de Contribuição Unitária e a Razão de Contribuição, conforme o modelo proposto e demonstrado no Quadro 12 abaixo:

Quadro 12 – Cálculo da MCU e RCU dos Serviços Pesquisados - mensal

SERVIÇO	Preço Venda R$	C. Var + D.Var R$	MCU R$	RCU %
Educ. Infantil	229,15	54,84	**174,31**	**0,7607**
Séries Iniciais	245,77	63,52	**182,25**	**0,7415**
Séries Finais	266,44	69,44	**196,99**	**0,7394**
Ensino Médio	278,94	81,97	**196,98**	**0,7062**

Fonte: Empresa Pesquisada

Etapa 2: Ponto de Equilíbrio(a) por Nível de Ensino a partir dos Custos Fixos Diretos

A definição dos Custos Fixos Diretos se deu a partir da análise da atividade da empresa pesquisada em cada um dos níveis de ensino foco deste estudo. A possibilidade de identificação do gasto no objeto de custeio analisado é condição determinante para esta definição, no caso deste estudo, cada um dos níveis de ensino analisados. A partir dessa análise, foram considerados como Custo Fixo Direto, os gastos mensais com a Mão de Obra Direta, ou seja, o salário e demais encargos dos professores utilizados em cada nível de ensino estudado, uma vez que é possível identificar e localizar esse custo diretamente no objeto de custeio.

Conforme já destacado no item 1.5 do Capítulo 1, importante salientar que a aplicação do modelo proposto considera a atual estrutura de custos fixos, ou seja, a atual capacidade instalada da empresa no que tange à quantidade de salas de aula disponíveis e à quantidade de professores alocados em cada nível de ensino. Caso a empresa decida ampliar sua capacidade de atendimento a novos alunos em cada nível de ensino, uma nova análise deverá ser realizada.

Esses custos fixos diretos foram calculados com base na carga horária dos professores alocados em cada nível de ensino e de acordo com a remuneração, acrescida dos encargos diretos previstos na legislação e considerando-se uma empresa optante pelo Simples, cujos dados foram coletados na contabilidade terceirizada que administra a folha de pagamento dos funcionários. Cabe ressaltar que no caso do Ensino Médio, existe apenas uma turma em execução, por isso a carga horária se encontra bem abaixo do que seria o normal esperado para este nível de ensino. Esses dados conciliados são demonstrados no Quadro 13 abaixo.

Quadro 13 – Composição dos Custos Fixos Diretos - mensal

Item	Ed. Infantil	Séries Iniciais	Séries Finais	Ens. Médio
Qtde horas	252	336	1392	536
Salário/Hora $	12,31	13,23	15,44	19,46
Encargos %	33,45	33,45	33,45	33,45
Custo Total	**4.139,78**	**5.932,23**	**28.681,71**	**13.919,58**

Fonte: Empresa Pesquisada

A partir dos dados das margens de contribuição e razões de contribuição de cada nível de ensino e, considerando-se os Custos Fixos Diretos identificados, aplicou-se a segunda etapa do modelo proposto, obtendo-se então o Ponto de Equilíbrio (a) em unidades monetárias e quantidades de alunos, conforme demonstrado no Quadro 14 abaixo:

Quadro 14 – Definição PE(a) dos Serviços Pesquisados

Níveis de Ensino	Custos Fixos Diretos R$	RCU %	PONTO EQUILÍBRIO (a) R$	Preço Venda R$	PONTO EQUILÍBRIO Unid
Educ. Infantil	4.139,78	0,7607	**5.442,06**	229,15	**24**
Séries Iniciais	5.932,23	0,7415	**8.000,31**	245,77	**33**
Séries Finais	28.681,71	0,7394	**38.790,52**	266,44	**146**
Ensino Médio	13.919,58	0,7062	**19.710,53**	278,94	**71**
TOTAIS			**71.943,42**		**274**

Fonte: Empresa pesquisada

Com base nestes cálculos, observa-se que a empresa necessita obter como receita total dos serviços prestados um montante R$ 71.943,42 e possuir 274 alunos matriculados para a cobertura exclusivamente dos custos fixos diretos, ou seja, os custos específicos com a prestação dos serviços de cada nível de ensino analisado.

É possível perceber que, neste volume mínimo da atividade da empresa, o modelo aplicado já proporciona uma informação extremamente relevante para a gestão da instituição, qual seja, a possibilidade de antecipar a quantidade mínima de alunos necessários, em cada nível de ensino, suficiente para a cobertura dos seus Custos Fixos Diretos, necessários para a execução desses serviços.

Etapa 3: Ponto de Equilíbrio (b) por Nível de Ensino a partir dos Gastos Fixos Indiretos compartilhados

Com base no modelo, nesta etapa, calcula-se o Ponto de Equilíbrio (b) por nível de ensino, considerando para este cálculo o compartilhamento dos Gastos Fixos Indiretos, a partir da ponderação da Razão de Contribuição com a participação de cada um dos níveis no mix de venda da empresa, obtendo-se a RCUm, conforme detalhado no Capítulo anterior.

Considerando-se as particularidades da realidade organizacional, pesquisou-se nos registros dos controles internos da empresa, buscando identificar e classificar adequadamente os gastos existentes, conforme sua destinação e impacto na atividade.

Em função da ampla diversidade de gastos registrados nos controles da empresa, buscou-se uma reclassificação desses gastos, de modo a possibilitar uma apresentação mais uniformizada dos mesmos e uma melhor organização para análise na aplicação do modelo proposto.

A partir desta reclassificação e organização dos dados, consideraram-se como Gastos Fixos Indiretos todos os itens que não têm relação direta de causa e efeito com o volume de atividade da empresa, contudo, são os gastos necessários para manter a rotina diária da mesma.

Os gastos fixos indiretos foram conciliados e classificados, conforme demonstrado no Quadro 15 abaixo.

Quadro 15 – Gastos Fixos Indiretos - mensal

Item	Valor Mensal
Água e Energia	3.652,91
Desp. Bancárias	674,98
Desp. Marketing e Eventos	12.734,33
Diversos	1.465,22
Honorários Terceiros	2.721,14
Impostos s/propriedades	1.209,42
Limpeza e Conservação	2.842,43
Material de Expediente	1.866,44
Pró-labore	6.313,06
Reservas e Provisões	16.233,12
Salários e Encargos (Indiretos)	48.648,19
Segurança e Serviços Terceirizados	2.868,36
Seguros	661,41
Telefone	983,16
Veículos, manutenções, combustíveis	3.298,78
Total	**106.172,95**

Fonte: Empresa pesquisada

Ao aplicar-se no modelo proposto os dados da empresa pesquisada, obtém-se então, o Ponto de Equilíbrio (b) que considera a distribuição destes Gastos Fixos Indiretos para cada serviço a partir da Razão de Contribuição Média Ponderada. O Ponto de Equilíbrio para cada nível de ensino é definido a partir da participação de cada um destes na composição do mix de vendas da instituição.

Observa-se no Quadro 16 a seguir que, para cobrir o montante de Gastos Fixos Indiretos, a empresa necessita obter uma receita total mensal de R$ 143.351,38 e possuir um total de 568 alunos matriculados na instituição, além do volume necessário já calculado na etapa 2, destinado à cobertura dos Custos Fixos Diretos.

Os dados conciliados são apresentados juntamente com os respectivos valores calculados do Ponto de Equilíbrio (b) em unidades monetárias e em quantidade de alunos matriculados, como nível de atividade mínima necessária para cobrir este conjunto de gastos.

Quadro 16 – Definição PE(b) dos Serviços Pesquisados

Níveis de Ensino	**Mix de Venda %**	**RCU %**	**RCUm %**	**Custos Fixos Indiretos R$**	**PONTO EQUILÍBRIO (b) R$**	**Preço Venda R$**	**Ponto Equilíbrio Unid**
Educ. Infantil	0,1563	0,7607	**0,1189**	**106.172,95**	**22.410,30**	229,15	**98**
Séries Iniciais	0,3962	0,7415	**0,2938**		**56.807,18**	245,77	**231**
Séries Finais	0,3583	0,7394	**0,2649**		**51.373,08**	266,44	**193**
Ensino Médio	0,0890	0,7062	**0,0629**		**12.760,82**	278,94	**46**
TOTAIS			**0,7405**		**143.351,38**		**568**

Fonte: Empresa pesquisada

Etapa 4: Ponto de Equilíbrio Final dos Níveis de Ensino

Nesta etapa então, é calculado o Ponto de Equilíbrio Final por nível de ensino e também o Ponto de Equilíbrio Global da instituição, identificando-se qual a receita total mensal mínima para a cobertura de todos os gastos da instituição, ou seja, o volume mínimo necessário para cobrir, além dos Custos Variáveis, os Custos Fixos Diretos e os Gastos Fixos Indiretos, bem como, o quanto este nível mínimo de atividade representa em termos de alunos matriculados na instituição.

Com base nas duas etapas anteriores, o cálculo do Ponto de Equilíbrio Final é apresentado no Quadro 17 abaixo:

Quadro 17 – Ponto de Equilíbrio Final por Nível de Ensino

Nível de Ensino	PONTO EQUILÍBRIO (a) (Custos Fixos Diretos)		PONTO EQUILÍBRIO (b) (Gastos Fixos Indiretos)		PONTO EQUILÍBRIO FINAL (a+b)	
	R$	Unid	R$	Unid	R$	Unid
Educ. Infantil	5.442,06	24	22.410,30	98	**27.852,36**	**122**
Séries Iniciais	8.000,31	33	56.807,18	231	**64.807,49**	**264**
Séries Finais	38.790,52	146	51.373,08	193	**90.163,60**	**339**
Ensino Médio	19.710,53	71	12.760,82	46	**32.471,35**	**117**
TOTAIS	71.943,42	274	143.351,38	568	**215.294,80**	**842**

Fonte: Empresa pesquisada

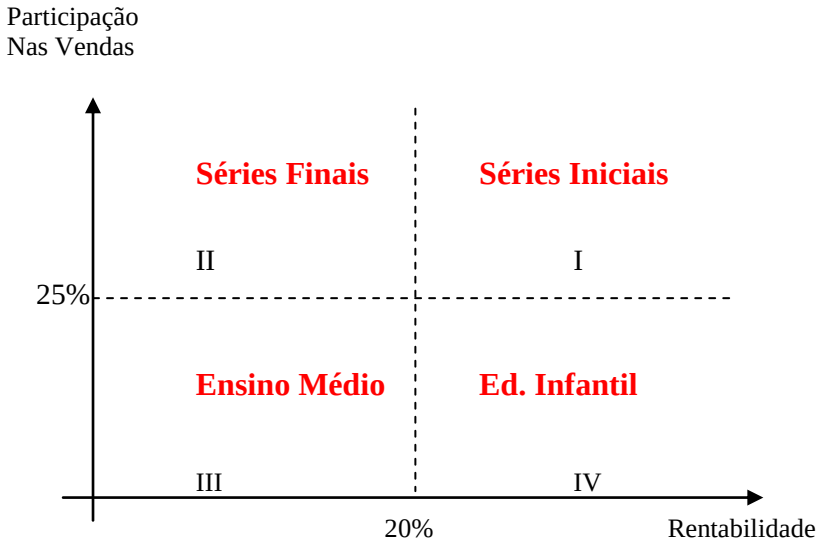
Os dados calculados demonstram o nível de atividade mínimo esperado para que a empresa possa cobrir a totalidade de seus gastos, considerando-se os custos específicos da atividade-fim e os gastos indiretos, destinados a manter o funcionamento da instituição no que se refere ao conjunto de atividades-meio, ou seja, gastos com as atividades administrativas e comerciais.

Com base no modelo adotado, obteve-se como Ponto de Equilíbrio global para a empresa uma receita total mensal mínima de R$ 215.294,80 que representa, em termos de alunos matriculados, um total mínimo de 842 alunos, distribuídos nos quatro níveis de ensino analisados, conforme detalhado no Quadro 17. A partir destes dados, avalia-se a seguir a importância de cada nível de ensino no composto de vendas da empresa.

Etapa 5: Avaliação dos Níveis de Ensino pela rentabilidade e participação no mix

O modelo adotado define a forma de analisar cada serviço do mix de vendas de acordo com sua Razão de Contribuição Unitária e sua participação na composição do mix de vendas, permitindo desta forma avaliar de que forma cada nível de ensino contribui para a geração de riqueza na instituição e quais ações são as mais adequadas em função da realidade de cada serviço prestado. A análise realizada é demonstrada na Figura 12, a seguir, considerando-se os dados coletados na empresa pesquisada.

Figura 12 – Representação gráfica da situação dos serviços pesquisados



Fonte: Empresa pesquisada

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da metodologia proposta no modelo adotado, percebe-se que no Quadrante I encontra-se o nível das Séries Iniciais que apresenta alta rentabilidade e alta participação no mix de vendas da empresa. Estes serviços são avaliados como os melhores para a empresa, indicando-se para esses que as ações atualmente adotadas na gestão deste nível de ensino sejam mantidas e aprimoradas a fim de manter a atual performance.

No quadrante II, encontra-se o nível das Séries Finais que apresentam uma alta participação na composição do mix de vendas, contudo possuem uma baixa rentabilidade. As ações indicadas para os serviços nesta posição da análise devem buscar primordialmente a redução dos custos diretos o que irá proporcionar um aumento da Margem de Contribuição Unitária destes serviços, melhorando assim a performance dos mesmos.

Os serviços que englobam as atividades do Ensino Médio encontram-se no Quadrante III e apresentam baixa rentabilidade e baixa participação na formação do mix de vendas. Estes serviços exigem uma atenção especial envolvendo uma avaliação detalhada, principalmente no que se refere aos custos diretos envolvidos na atividade. Como é possível perceber na análise do Quadro 11, estes serviços são os que apresentam o maior custo variável unitário.

Entende-se que a empresa deve buscar também o aumento das vendas para possibilitar que a receita obtida com os serviços seja suficiente para custear os seus gastos específicos, além de contribuir para cobrir os gastos indiretos da instituição, sem que eles dependam dos outros níveis de ensino.

No último Quadrante, localizam-se os serviços voltados à Educação Infantil, apresentando alta rentabilidade, porém, com baixa participação na composição do mix de vendas. Para este nível de ensino, as ações propostas devem buscar prioritariamente o aumento do volume de vendas, uma vez que em se considerando a margem de contribuição satisfatória dos mesmos, o aumento nas vendas ocasionará uma melhora significativa nos resultados desses serviços, bem como para contribuir na cobertura dos gastos indiretos da instituição como um todo.

No Quadro 18, abaixo, é apresentado um quadro-resumo desta avaliação da performance dos serviços da empresa pesquisada e das ações propostas em cada situação.

Quadro 18 – Performance dos Serviços Pesquisados x Ações Propostas

SERVIÇO	QUADRANTE	PERFORMANCE	AÇÃO PROPOSTA
Séries Iniciais	I	Alta Rentabilidade Alta participação nas vendas	Melhores produtos Manter e aprimorar ações
Séries Finais	II	Baixa Rentabilidade Alta participação nas vendas	Aumentar Mg. de Contribuição Reduzir Custos Diretos
Ensino Médio	III	Baixa Rentabilidade Baixa participação nas vendas	Serviços críticos Exigem atenção prioritária
Educação Infantil	IV	Alta Rentabilidade Baixa participação nas vendas	Aumentar o volume de vendas

Fonte: Bornia (2010) - Adaptado pelo autor

5.3 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO

A aplicação do modelo proposto por Bornia (2010), demonstrado neste estudo, assim como também demonstrado em estudos similares, em especial, os de Souza (2007) em uma empresa comercial, o estudo de Vernke (2011) que abordou o tema em uma instituição de ensino e a abordagem de Biasio (2004), que demonstrou as diversas possibilidades do uso da

análise Custo-Volume-Lucro em empresas multiprodutoras, revela a importância desta ferramenta como instrumento de apoio à gestão das empresas e sua contribuição efetiva na tomada de decisões.

Cabe destacar, todavia, algumas dificuldades encontradas pelo autor na realização da pesquisa e na correspondente aplicação do modelo proposto no presente estudo. Uma dificuldade encontrada inicialmente na busca de elementos referenciais e de fundamentação científica para a pesquisa foi o número restrito de estudos pertinentes a esta problemática.

Os estudos que abordam a utilização dessa ferramenta em ambiente das empresas prestadoras de serviços são reduzidos, mais especificamente no caso de empresas multiprodutoras, ou seja, que oferecem mais de um tipo de produto ou serviço e ainda mais restritos são os estudos que abordem essa temática em empresas do mercado educacional.

No início da pesquisa propriamente dita, uma das razões de motivação para o desenvolvimento desse estudo se demonstrou, ao longo do processo, um desafio a ser superado, uma vez que no campo de pesquisa o uso da ferramenta não é do conhecimento por parte da empresa, portanto, a base de informações necessárias para o uso desta e de outras ferramentas de gestão não se encontra previamente estruturada.

Tornou-se necessário, ao longo da coleta dos dados, um trabalho adicional que não se limitou apenas a identificar e analisar os dados, mas também reorganizar e reestruturar a base de informações para que se tornasse possível o desenvolvimento do estudo e a correspondente utilização desses dados para a aplicação do modelo.

Os registros utilizados pela empresa buscam atender às necessidades informacionais exigidas atualmente pela direção, o que é aceitável e compreensível. Entretanto, esses registros não levam em consideração a utilização dessas informações como suporte ao uso de determinadas ferramentas de gestão como o modelo aqui demonstrado.

Outra dificuldade encontrada se concentrou nos critérios de identificação para o conjunto de gastos da empresa, cuja classificação de contas e identificação de itens não atendeu as necessidades da pesquisa, quando da coleta dos dados.

Por ocasião da análise dos dados já organizados, o autor deparou-se também com divergências conceituais em termos de terminologias e classificação dos gastos, uma vez que alguns registros não correspondiam aos fundamentos teórico-científicos, normalmente utilizados como base referencial para sustentar esse tipo de estudo.

Ainda com relação à coleta de dados através da pesquisa documental e à análise dos mesmos, os atuais registros concentram todos os gastos de forma única, sem que se faça uma distinção adequada ao modelo proposto para este estudo. Tal situação exigiu do autor um trabalho adicional de separação e reorganização dos dados, conforme a aplicação do modelo demandava, para que fosse possível desenvolver o estudo adequadamente.

Apesar dos desafios encontrados foi extremamente gratificante para o autor a colaboração da empresa, já que proporcionou todas as condições necessárias para a realização da pesquisa a fim de possibilitar que o estudo fosse desenvolvido e produzisse os ótimos resultados obtidos, destacados a seguir.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo final concentra as principais conclusões a cerca da realização deste estudo, a partir da análise dos resultados obtidos na aplicação do modelo proposto e destaca algumas sugestões para possíveis ampliações do estudo em trabalhos futuros.

A motivação para realizar este estudo se concentrou basicamente na crença do autor de ser possível proporcionar à empresa, uma alternativa adicional para contribuir com o processo decisório e, a partir do uso dessa ferramenta, possuir melhores condições de sustentar o processo de crescimento da empresa e ampliar as alternativas de seu desenvolvimento contínuo. Esse processo foi sustentado, inicialmente, com a elaboração do projeto da presente pesquisa pela reflexão das conclusões de outros estudos similares aqui referenciados, em particular o de Souza (2007) e reforçado posteriormente durante a análise dos dados através do estudo desenvolvido por Vernke (2011).

A evolução que vem ocorrendo ao longo dos anos, através do uso de ferramentas com o objetivo de auxiliar o processo de gestão, comprova que as pequenas e médias empresas também podem usufruir dos benefícios de uma gestão profissional. Tais vantagens são possíveis mesmo considerando uma série de particularidades e limitações inerentes à sua condição de amadurecimento ou de fase de crescimento.

Neste estudo, a aplicação do modelo proposto possibilitou inicialmente analisar a atividade da empresa com um olhar profissional e identificar melhor a realidade de cada serviço prestado. A partir do modelo proposto foi possível a definição da Margem de Contribuição de cada nível de ensino o que permitiu conhecer melhor os serviços prestados e perceber o quanto cada serviço proporciona à empresa em termos de contribuição para a geração de riqueza.

Posteriormente, ao utilizar essas informações na etapa seguinte do modelo proposto, foi possível identificar o Ponto de Equilíbrio de cada serviço e o Ponto de Equilíbrio global da empresa através da análise da relação Custo-Volume-Lucro, conforme o modelo proposto preconiza e, dessa forma, permitir à empresa conhecer melhor qual o nível de atividade mínimo necessário para a cobertura dos gastos inerentes à atividade.

A partir dessa análise, a empresa pode avaliar melhor a realidade de cada um dos serviços prestados, em particular, pode planejar melhor as ações relativas à programação de matrículas a cada nível de ensino a fim de analisar de forma mais adequada as condições de cada serviço para gerir melhor cada um dos níveis de ensino.

Por fim, a aplicação do modelo também permitiu analisar a situação de cada um dos serviços na composição do mix de vendas da empresa e sua respectiva colaboração em termos de rentabilidade. A análise da contribuição dos serviços para o mix de vendas através do modelo proposto permitiu conhecer a performance de cada um individualmente e definir possíveis ações de ordem estratégica, inclusive no que se refere à avaliação da metodologia de precificação dos serviços, principalmente, o Ensino Médio que é o mais recente.

Todas estas informações e os respectivos resultados são a base para o desenvolvimento de uma ferramenta estruturada com base em uma planilha eletrônica e que torna-se extremamente útil para os gestores poderem avaliar melhor a realidade de seus serviços, por meio de simulações e análises que orientam o processo decisório.

A partir da realização desta pesquisa e com base nos objetivos estabelecidos através da aplicação do modelo proposto por meio de um estudo de caso, foi possível responder a indagação inicialmente estabelecida e demonstrar que a correta definição da Margem de Contribuição dos serviços pode contribuir para a gestão da instituição. Como sugestões para novos estudos, pode-se destacar:

a) Reaplicar o estudo, avaliando o comportamento dos serviços em uma nova análise a partir da implementação das ações propostas neste estudo;
b) Expandir a análise realizada incorporando novas variáveis como a ampliação da capacidade instalada em termos de salas de aula e de professores contratados;
c) Ampliar a análise da atividade através da inserção de outras variáveis no modelo de modo a avaliar outros Pontos de Equilíbrio;
d) Utilizar, em uma nova análise, as outras possibilidades de aplicação da análise CVL conforme as alternativas discutidas por Biasio (2004) para empresas multiprodutoras;
e) Aplicar o modelo aqui demonstrado em outras atividades de serviços quer sejam empresas monoserviços ou multiserviços;
f) Discutir a aplicação deste modelo em empresas comerciais ou empresas que desenvolvam simultaneamente atividades comerciais e prestação de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANG, James S. **Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management**. Journal of Small Business Finance. Vol. 1 Iss. 1, pp. 11-13, 1991.

BESANKO, David. Et al. **A Economia da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIASIO, Roberto. **Análise das Relações Custo-Volume-Lucro:** Técnicas e modelos matemáticos para calcular o Ponto de Equilíbro e as suas alterações em empresas multiprodutoras. Porto Seguro: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004.

BORNIA, Antônio C. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em empresas modernas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sae.gov.br> acessado em 21 de maio de 2014.

BROMWICH, Michael. **The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for strategy in competitive markets**. Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No. l/2, p.27-46, 1990.

BRUGGEMAN, Werner; SLAGMULDER, Regine. **The impact of technological change on management accouting.** Management Accounting Research. Nº 6, p.241-252, 1995.

BUSAN, Gabriela; DINA, Ionela C. **Using Cost-Volume-Profit anlysis in decision making.** Analls of the University of Petrosani, Economics. Vol. 09, Iss 03, p.103-106, 2009.

CAMPOMAR, Marcos C. **Do uso de Estudo de Caso em pesquisas para dissertações e teses em administração.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas - USP, 1991.

CATAPAN, Anderson. **A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas.** Economia & Tecnologia, ano 07, Vol. 27, out-dez, 2011.

COKINS, Gary. **Top Seven Trends in Management Accounting.** Strategic Finance Magazine. New Jersey: Institute of Management Accountants - IMA, 2013.

COLATTO, Dalila C.; REGINATO, Luciane. **Método do Custeio Variável, Custeio Direto e Teoria das Restrições no contexto da gestão estratégica de custos:** um estudo de caso aplicado ao Instituto de Idiomas Unilínguas**.** Florianópolis: IX Congresso Internacional de Custos, 2005.

COLLIS, Jill; JARVIS, Robin. **Financial Information and the Management of Small Private Companies.** Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 Iss 2 p. 100–110, 2002.

CRESWELL John W. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DALMACIO, Flávia Z. Et Al. **Custo-Volume-Lucro como ferramenta de gestão em uma empresa de serviços.** Associação Brasileira de Custos, Vol. VIII, nº 1, jan-abr. São Paulo: ABCustos, 2013.

DIXON, Rob. SMITH, DR. **Strategic Management Accounting.** Omega International Journal of Management. Vol. 21, Nº 06, p.605-618, 1993.

DIXON, Rob. **Accounting for Strategic Management: a practical application.** Long Range Planning. Vol 31, nº02, p.272-279, 1998.

FERREIRA, Ademir A. Et Al **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** 1ª Ed. – 7ª Reimp. São Paulo: Pioneira, 2002.

FREIRE, Carlos T. **Um estudo sobre os serviços Intensivos em conhecimento no Brasil.** Brasília: IPEA, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

GINZBERG, Michael J. **An organizational contingences view of accounting and information systems implementation.** Accounting, Organizations and Society. Vol 5, nº 4, p.369-382, 1980.

GODOY, Arilda S. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas - USP, 1995.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas – V. 35, N. 02, p 57-63. EAESP/FGV, 1995.

GUDORT, Cheryl A.; TALBOT, John.; WALKER, John P. **Contribution Margin Accounting for Small Business.** The National Public Accounting. nº. 35, p.48, 1990.

GUPTA, Krishan M.; GUNASEKARAN, A. **Costing in New Enterprise Environment**. Managerial Auditing Journal, Vol. 20 Iss 4 pp. 337–353, 2005.

HORNGREN, Charles T. **Management Accounting: this century and beyond.** Management Accounting Research. Nº 6, p.281-286, 1995.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Cost Accounting. A Managerial Emphasis**. 14ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

HORNGREN, Charles T.; DATAR Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos** Vol. 1 – 11ª Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HORNGREN, Charles T.; DATAR Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos** Vol. 2 – 11ª Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio.**

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. **Carta de Conjuntura.** Grupo de Análises e Previsões. Rio de Janeiro: IPEA-Dimac, 2013.

JOHNSON, Glenn L.; SIMIK, Steffen S. **Multiproducts C-V-P analysis under uncertainty.** Journal of Accounting Research. Vol.09, Iss 02, p.278-286, 1971.

KAPLAN, Robert S. **Management Accounting (1984-1994): development of new practice and theory.** Management Accounting Research. nº 05, p.247-260, 1994.

KIDANE, Fitsun. **Decision Making and the role of Management Accounting Function. A review of empirical literature.** Radix International Journal of Banking, Finance and Accounting. Vol 01, Iss 04, 2012.

KOCHE, José C. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MACHUGA, Susan. **A Case Method Approach to Teaching Cost-Volume-Profit Analysis.** Journal of Accounting and Finance. Vol. 12,

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIUS, Coman D; DENISA, Coman M.; FLORIANA, Ileana B. **Managerial Accounting – a source of information for an efficient management in SME.** Procedia Social and Behavioral Sciences, nº 62, p.521-525, 2012.

MASIH, Rogério T. Et Al **Análise Custo-Volume-Lucro em empresas multiprodutoras:** Proposta metodológica de acompanhamento diário das margens. Rio de Janeiro: XXVIII ENGEP - Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2008.

MATTOS, Ana M. Et al. **Aplicação das Normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração.** Porto Alegre: UFRGS, 2013.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos – Análise e Gestão** 3ª Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MOHAMMADIPOUR, R. **A study to determine important barriers in using managerial accounting.** Management Science Letters, nº 2, p.2827-2832, out, 2012.

OLIVEIRA, Antonio G.; Et al. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Curitiba: Revista FAE. V. 3, nº 3, p.1-12, set/dez, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** 17ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADULA, Antônio D.; VADON, Jacques. **Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAUSP. V.31, nº 1, p32-43, jan/mar, 1996

PADULA, Antônio D. **Diversificação estratégica das atividades dos profissionais contábeis.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAUSP. V.31, nº 2, p29-39, jan/mar, 1996.

PHILLIPS. Paul A. **Welsh Hotel: Cost-Volume-Profit Analysis and Uncertainty**. Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 6 Iss 3, p. 31-36, 1994.

PISA – **Programme for International Student Assessment. Results for PISA**. France: OECD, 2012. Disponível em <http://www.oecd.org/pisa> acessado em 22 de maio de 2014.

POTENCIA VENTURES. **Catalyzing Entrepreneurial Opportunity For A Better World.** Disponível em:<http://www.potenciaventures.net/index.php?s=home> acessado em 24 de maio de 2014.

RAUPP, Fabiano M; BACH, Cintia R. **Proposta de Gestão de Custos em uma empresa do setor varejista por meio do Custeio Variável**. Goiânia: VIII EGEPE - Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: 2014.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do uso da informação contábil para fins gerenciais**: o caso da avaliação econômico-financeira da Gerasul. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: UGE, 2013

SEBRAE. **Atlas Nacional de Comércio e Serviços.** 1ª Ed. Brasília: MDIC, 2013

SELL, Graciele K. **Uma Sistemática para inserir a Contabilidade Gerencial no processo decisório nas pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2004.

SCHOUTE, Martijn. **The relationship between cost system complexity, purposes of use and cost system effectiveness.** The British Accounting Review. Nº 41, p.208-226, 2009.

SHAH, Haider. **Strategic Management Accounting – a messiah for management accounting?** Australian Journal of Business and Management Research. V. 01, Nº 04, p.01-07, July, 2011.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Rogério M. **Avaliação de Custo, Volume e Lucro em Micro e Pequenas Empresas Comerciais: Um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. Itajubá, 2007.

TRIFAN, Anton. **Using Cost-Volume-Profit Analysis by Management.** Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Vol. 4 (53), No. 2. p.208, 2011.

WERNKE, Rodney. **Análise Custo Volume Lucro aplicada em Escola Infantil.** Rio de Janeiro: XVIII Congresso Brasileiros de Custos, 2011.

WOLFARTH, Célio P. **Gestão Estratégica de Custos em uma Instituição de Ensino.** Campinas: II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos e IV Congresso Internacional de Custos, 1995.