



259

## Colégio ABC: Um Caso de Ensino sobre Custos

Mestre/MSc. EDA CRISTINA BENKENDORF [ORCID iD](#), Mestre/MSc. ANDERSON RODRIGO QUOOS [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. DIONE OLESCZUK SOUTES [ORCID iD](#)

UNIOESTE, CASCAVEL, PR, Brazil

**Mestre/MSc. EDA CRISTINA BENKENDORF**

[0000-0003-0725-6095](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

**Mestre/MSc. ANDERSON RODRIGO QUOOS**

[0000-0002-6519-9167](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

POS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

**Doutor/Ph.D. DIONE OLESCZUK SOUTES**

[0000-0002-7212-4817](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

POS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

### Resumo/Abstract

**Objetivo:** Este caso de ensino tem como objetivo ilustrar o uso de conceitos associados à formação de preço de venda de serviço e apuração dos custos para a tomada de decisão de um colégio particular.

**Método:** Por meio de um caso de ensino, são analisadas questões gerais e específicas para discussão em cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração.

**Resultados:** Após calculado o demonstrativo de resultado, a margem de contribuição, os pontos de equilíbrio contábil, financeiro e econômico e a margem de segurança, procedeu-se o cálculo dos valores projetados. Ao final constatou-se que as implementações de melhorias no ensino e o ingresso de novos alunos, pode proporcionar a lucratividade exigida pelos sócios e também contribuir para que o colégio não perca espaço no mercado educacional.

**Contribuições:** A condução dessa análise por meio de um estudo de caso oferece uma perspectiva adicional para a compreensão dos conceitos envolvidos, em especial de formação de preço de venda de serviço e apuração dos custos para a tomada de decisão de um colégio particular, para além daquela oferecida pela via tradicional da resolução de problemas.



Palavras-chave: Controle de Custos. Prestação de Serviço. Colégio.

**Modalidade/Type**

Casos de Ensino / Teaching Cases

**Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



## Colégio ABC: Um Caso de Ensino sobre Custos

### Resumo

**Objetivo:** Este caso de ensino tem como objetivo ilustrar o uso de conceitos associados à formação de preço de venda de serviço e apuração dos custos para a tomada de decisão de um colégio particular.

**Método:** Por meio de um caso de ensino, são analisadas questões gerais e específicas para discussão em cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração.

**Resultados:** Após calculado o demonstrativo de resultado, a margem de contribuição, os pontos de equilíbrio contábil, financeiro e econômico e a margem de segurança, procedeu-se o cálculo dos valores projetados. Ao final constatou-se que as implementações de melhorias no ensino e o ingresso de novos alunos, pode proporcionar a lucratividade exigida pelos sócios e também contribuir para que o colégio não perca espaço no mercado educacional.

**Contribuições:** A condução dessa análise por meio de um estudo de caso oferece uma perspectiva adicional para a compreensão dos conceitos envolvidos, em especial de formação de preço de venda de serviço e apuração dos custos para a tomada de decisão de um colégio particular, para além daquela oferecida pela via tradicional da resolução de problemas.

**Palavras-chave:** Controle de Custos. Prestação de Serviço. Colégio.

### 1. Introdução

O objetivo do caso do Colégio ABC é ilustrar, de forma bastante simplificada, os desafios que contadores e administradores têm que enfrentar para apurar os custos na área da educação de um colégio particular. Usar esses custos para determinar os valores dos serviços prestados e analisar decisões de continuar prestando os mesmos para aumentar seu valor agregado.

O Colégio descrito é inspirado nos colégios particulares tradicionais, no entanto, sua atividade administrativa se limita ao mínimo essencial ao seu funcionamento. Neste contexto, dois fatores “perturbam” o *status quo* da companhia: a exigência dos sócios proprietários de aumento da rentabilidade do negócio e um maior controle dos custos para a tomada de decisão.

Diante deste cenário, os administradores percebem que precisam rever os serviços prestados e controlar seus custos. No entanto, como é de se supor, eles se deparam com as dificuldades características do seu setor, principalmente a concorrência entre os educandários da rede privada e os diferenciais de ensino e projetos ofertados para atrair novos alunos.

Sabedores da importância dessas informações, mesmo sem o conhecimento profundo delas, os gestores decidiram contratar um especialista em custos, o qual prometeu sanar suas dúvidas e ajudá-los a analisar as decisões que terão que tomar. Pede-se, então, que os alunos assumam o papel do especialista e desenvolvam as questões propostas. Os personagens e a conjuntura retratados buscam propiciar uma referência com a realidade encontrada nas escolas, pretendendo sair do plano meramente teórico e de soluções simplificadas e automáticas, fazendo com que os alunos desenvolvam as habilidades como negociação, projeção e formação de preço de venda.

Desta forma, buscou-se demonstrar, ao longo do caso, que o tema pode ser abordado por diversos ângulos e com diferentes níveis de complexidade, proporcionando não apenas a realização dos cálculos, mas, principalmente, a reflexão acerca da utilidade da informação produzida, das vantagens e desvantagens da aplicação dos diferentes métodos de alocação de custos, e dos conceitos envolvidos. O caso proporciona ainda discussões relativas à relevância

da informação contábil e à utilização de custos para formação de preços, complementando, portanto, o conteúdo dos capítulos dos livros de contabilidade de custos.

Como os livros geralmente utilizam exemplos de prestação de serviços superficiais nas exposições e nos exercícios, subestimando as complexidades de fato encontradas nas escolas, o caso do Colégio ABC, permite que os alunos experimentem uma situação mais próxima da realidade, de forma controlada.

É necessário estar atento ao mercado, pois a concorrência com os outros colégios particulares existentes na mesma cidade é grande. E em época de matrículas, se o colégio possuir diferenciais educacionais, certamente terá mais alunos.

João da Silva, o diretor, sondou os demais colégios e verificou que eles possuem diferenciais que o Colégio ABC ainda não tem, como por exemplo:

- Alimentação orgânica;
- Aulas de música no contraturno;
- Aulas de reforço, sem cobrança;
- Aulas de robótica;
- Aulas de Língua estrangeira (Inglês e Alemão) no contraturno;
- Os professores possuem titulação de Mestrado e ganham auxílio para participar de cursos, mantendo-se atualizados e assim fortalecendo o ensino do colégio.

A administração do colégio deseja implantar algumas dessas melhorias, para isso repassou aos consultores a situação.

## 2. Visão geral do colégio e situação-problema

O Colégio ABC é uma instituição de ensino tendo como compromisso não apenas a qualidade pedagógica e o aperfeiçoamento do desempenho escolar do aluno, mas a sua formação integral. Conta com uma boa infraestrutura, salas de aula amplas e seguras, professores qualificados e material didático adequado para desenvolvimento de habilidades e competências, que estimulam a aprendizagem significativa e oferecem aos alunos diferentes possibilidades de construção do conhecimento.

O Colégio ABC possui 238 alunos, sendo que 116 alunos cursam o Ensino Infantil, e 122 alunos estão matriculados no Ensino Fundamental. O Colégio ABC atende Berçário, Educação Infantil e Ensino Fundamental, nos períodos matutino e vespertino, bem como oferece a possibilidade de o aluno permanecer em regime de tempo semi-integral ou integral, no colégio, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Relação de alunos matriculados por turma/série

Educação Infantil - Total de Alunos				Educação Fundamental - Total de Alunos			
Turma	Matutino	Vespertino	Total por Série	Turma	Matutino	Vespertino	Total por Série
Maternal I	9	4	13	1.º ano A	10	8	18
Maternal II	10	6	16	2.º ano A	13	7	20
Maternal III	15	10	25	3.º ano A	16	12	28
Infantil 4	16	17	33	4.º ano A	15	9	24
Infantil 5	14	15	29	5.º ano A	19	13	32
TOTAL			<b>116</b>	TOTAL			<b>122</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para o cálculo da folha de pagamento e seus encargos (Férias, 13º Salário e FGTS), relacionam-se os colaboradores separados pelos setores que trabalham, conforme dados do ano anterior. Ressalta-se que o colégio está enquadrado no regime tributário do Simples Nacional e

com isso não há o cálculo do INSS Patronal, pois o mesmo incide sobre a receita do colégio. Segundo a Tabela 2, os valores expostos da hora trabalhada dos professores é o valor bruto.

Tabela 2 – Relação de professores e Salários

<b>Professor</b>	<b>Alocação</b>	<b>Atividade</b>	<b>Valor em R\$</b>
Cris B.	Infantil	Professor de Educação Infantil	450,00
Cris B.	Infantil	Professor de Educação Infantil	220,00
Jenifer	Infantil	Professor de Educação Infantil	1.100,00
Ronaldo	Infantil	Professor de Educação Infantil	1.100,00
Marilei	Infantil	Prof. Auxiliar	750,00
Jessica	Infantil	Professor de Educação Infantil	1.550,00
Júlia	Infantil	Prof. Auxiliar	2.200,00
Aline	Infantil	Prof. Auxiliar	1.600,00
Tais	Infantil	Prof. Auxiliar	750,00
Vanessa	Infantil	Prof. Auxiliar	2.000,00
Maria	Infantil	Professor de Educação Infantil	600,00
Jane	Infantil	Prof. Auxiliar	2.200,00
Edina	Infantil	Prof. Auxiliar	750,00
Ana	Infantil	Professor de Educação Infantil	450,00
Elisabeth	Infantil	Prof. Auxiliar	750,00
Líria	Infantil	Coordenadora	3.500,00
Valter	Fundamental	Educação Física	3.840,00
Joana	Fundamental	Educação Infantil	2.610,00
Ronaldo	Fundamental	Educação Infantil	1.160,00
Juliana	Fundamental	Educação Infantil	1.100,00
Teresa	Fundamental	Educação Infantil	830,00
Daniela	Fundamental	Educação Infantil	1.100,00
Alice	Fundamental	Educação Infantil	2.200,00
Raquel	Fundamental	Educação Infantil	2.200,00
Sara	Fundamental	Educação Infantil	740,00
Tânia	Fundamental	Educação Infantil	2.200,00
Luisa	Fundamental	Professora de Inglês	2.040,00
Mariane	Fundamental	Professora de Matemática	1.930,00
Pedro	Fundamental	Professor Ensino Religioso	1.210,00
Clarice	Fundamental	Coordenadora	3.300,00
<b>Total da Folha de Pagamento do Colégio</b>			<b>46.430,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Informa-se também, os valores brutos mensais dos salários dos colaboradores alocados na área administrativa e de limpeza (Tabela 3).

Tabela 3 – Relação de salários mensalistas

<b>Professor</b>	<b>Alocação</b>	<b>Atividade</b>	<b>Valor (R\$) /Hora</b>
Silvia	Administrativo	Financeiro	1.600,00
Alex	Administrativo	Secretário Educacional	1.800,00
João	Administrativo	Diretor	4.500,00
Inês	Limpeza	Zeladora	1.300,00
Fernanda	Limpeza	Zeladora	1.100,00
Irene	Limpeza	Zeladora	1.100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A Tabela 4 apresenta a relação de despesas mensais obtidas nos relatórios contábeis, fornecidos pelo contador responsável.

Tabela 4 – Relação de despesas mensais

<b>Despesas</b>	<b>Valor em Mensal (R\$)</b>
Água	2.000,00
Material esportivo	300,00
Material Didático	500,00
Seguro Vida	1.650,00
Serviço de Alimentação	36.000,00
Aluguel	15.000,00
Comunicação	1.000,00
Honorários Contábeis	2.500,00
Luz	3.000,00
Manutenção e Reparos	3.200,00
Material de Expediente e Consumo	4.400,00
Uniforme	416,00
Pró-labore	8.000,00
Aluguel de Maq. E Equip.	575,00
Sistema	1.000,00
Curso de Graduação	1.000,00
Dedetização	250,00
Propaganda	1.700,00
Seguro Predial	1.350,00
Depreciação	1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>83.841,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A Tabela 5 apresenta a relação de despesas e receitas financeiras mensais obtidas nos relatórios contábeis, fornecidos pelo contador responsável.

Tabela 5 – Relação de despesas e receitas financeiras mensais

<b>Despesas</b>	<b>Valor em Mensal (R\$)</b>
Desconto	4.241,40
Receitas Financeiras	520,00
Despesas Financeiras	2.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como observado na Tabela 5, o desconto praticado sobre as mensalidades é de 2% sobre o valor total da receita anual. Já a Tabela 6 apresenta os valores das mensalidades praticadas no ano anterior pelo colégio.

Tabela 6 – Mensalidade e Serviços

<b>Mensalidades e Serviços</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Quantidade de alunos</b>
Berçário/Maternal Semi-integral	750,00	13
Berçário/Maternal Integral	1.440,00	10
Educação Infantil Semi-integral	640,00	77
Educação Infantil Integral	990,00	16
Ensino Fundamental Semi-integral	650,00	112
Ensino Fundamental Integral	1.300,00	10
Almoço	170,00	100
Lanche	100,00	200

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O regime tributário do Colégio ABC é o Simples Nacional, enquadrado no Anexo III, com um faturamento médio dos últimos 12 meses no valor de R\$ 2.300.000,00.

### **3. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Para o desenvolvimento do caso, são propostas a seguir questões gerais e específicas para a resolução, a fim de atingir o objetivo do exercício.

#### **3.1 Questões gerais**

Por que é importante o colégio ter um controle de preços na mensalidade e dos custos necessários para a prestação do serviço?

#### **3.2 Questões específicas**

**1-** Primeiramente os analistas devem calcular o total da Receita do ano, o Simples Nacional, os custos incorridos no período, a folha de pagamento (Férias, 13º Salário e FGTS) e estruturar a DRE (separar os custos e despesas fixas e variáveis).

**2-** A escola, para o ano seguinte, deseja implementar a alimentação de origem orgânica, visando o ensino de hábitos alimentares saudáveis aos seus alunos. Hoje, 100 alunos almoçam na escola e 200 adquirem o lanche. Foi realizado uma pesquisa com todos os pais dos alunos, perguntando se eles iriam aderir a alimentação orgânica. Com o resultado, contatou-se que em relação ao almoço, o número de estudantes interessados passaria para 175 e para o lanche aumentaria para 220 alunos. Será vantagem para o colégio trocar a alimentação? Os valores de custo seriam para o lanche o valor de R\$ 6,50 e almoço o valor de R\$ 11,25. Qual será o impacto deste valor em seu resultado, tendo por base os valores praticados anteriormente, sendo o lanche de R\$ 5,00 e almoço R\$ 8,00, considerando para cálculo 20 dias de aula. A receita esperada pelos sócios é apenas o valor para que os custos sejam zerados.

**3-** João da Silva, diretor administrativo do Colégio ABC, preocupado com as opções ofertadas pelos concorrentes, pretende implantar várias medidas, a fim de ofertar outras opções, como aulas de música no contra turno, integrado com o ensino de Língua estrangeira de Inglês, Alemão e Espanhol, com duração de 2 hrs no período da manhã e 2 hrs no período da tarde, três vezes na semana, com um custo por professor de R\$ 1.300,00. Os novos professores Alana (idioma espanhol), Noah (idioma inglês) e Isabel (idioma alemão) possuem a graduação em Música e formação e fluência em Língua Estrangeira. O Colégio pretende integrar o ensino de música com o de idiomas, aproveitando a *expertise* dos professores, assim no contraturno será ofertado aulas interdisciplinares. Dos alunos matriculados no Ensino Fundamental semi-integral, existe o interesse por parte de 80% deles em participar, e, espera-se que atraia mais 20% de alunos de outras instituições de ensino por causa destas aulas ofertadas.

**4-** A implantação de uma horta orgânica, visando o desenvolvimento de uma prática sustentável dos alunos, sendo os custos relacionados na tabela abaixo. Além da construção e preparo do local, a escola irá precisar manter a estrutura e para isso haverá um custo mensal de R\$ 350,00, mais um aumento de 30% no gasto de água. A finalidade da horta é para fins didáticos, buscando desenvolver nos alunos a conscientização por produção sustentável e alimentação saudável, sendo esta praticada nas aulas de ciências. A produção gerada pelos alunos será distribuída aos alunos, para que os mesmos levem para casa e consumam com a sua família e assim todos podem se beneficiar com o movimento que o colégio busca desenvolver. Os custos podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7 – Custos de implementação da Horta Orgânica

Material	Valor (R\$)
Semente de verduras	1.620,00
160 m de Sombrite 2mx5m	1.600,00
160 ripas de Eucalipto Tratado	1.500,00
20 sacos Mix de Plantio Orgânico	2.500,00
Mão de obra - 5 dias	2.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.470,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

**5** - Os sócios exigem um lucro líquido de 30% a mais do resultado do ano anterior. Ressalta-se que o Sindicato dos estabelecimentos particulares de ensino orienta para que não haja aumento superior a 5% no valor das mensalidades e observando o código de defesa de consumidor, não se deve praticar aumento abusivo das mensalidades e lembrando que normalmente os colégios concorrentes seguem esta regra. Deve-se levar em conta os valores praticados pelos colégios concorrentes neste ano os quais foram: para o Colégio A os valores estavam 8% a mais, já para o Colégio B o percentual estava 2% a menos dos valores praticados pelo Colégio ABC, e para o Colégio C os valores estavam com 10% a mais.

**6**- As despesas fixas e variáveis para fins de cálculo devem ser corrigidas em 5%, em relação ao Pró-labore, os sócios pretendem aumentar o valor me 10%, o aluguel será reajustado em 15% e as receitas e despesas financeiras serão mantidas para a projeção. Para o ano seguinte, haverá um aumento de 15% no valor do salário de cada professor, conforme convenção coletiva assinada pelo sindicato dos professores da rede privada de ensino.

**7** - De posse dos dados contábeis da empresa, convido você a elaborar o demonstrativo de resultado, levando em consideração o que é receita, custos fixos, custos variáveis, despesas fixas e despesas variáveis, para obtenção do lucro ou prejuízo da empresa, bem como os indicadores financeiros, com base nos valores atuais e projetados, de Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio Contábil, Financeiro e Econômico (considerar taxa de atratividade de 1% a.m. sobre o Capital Social de R\$ 125.000,00), Margem de Segurança e Alavancagem Operacional.

#### **4. Notas de ensino**

Neste tópico estão expostas as características e ações que permeiam o caso de ensino aqui proposto. Inicialmente são apresentados os objetivos educacionais, a seguir o referencial teórico, uma sugestão para um plano de ensino e, por fim, a análise das questões gerais e específicas para o caso.

##### **4.1 Objetivos educacionais**

Trata-se de um caso instrumental, centrado na análise da formação do preço venda de serviço e no controle dos custos, envolvendo um colégio particular. O caso apresenta a situação dos custos atuais, com destaque para planejamento do valor da mensalidade para o ano seguinte, com as implantações propostas. O caso foi concebido para discussão em cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração.

Como requisito à discussão do caso de ensino em sala de aula, é necessário revisitar os conceitos de custos fundamentais, além de outros específicos aos prestadores de serviço. Desta forma, deve ser feita uma revisão em relação aos conceitos da relação custo/volume/lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil e a margem de segurança e alavancagem operacional.

Com estes conceitos revisados, os alunos terão condições de avançar com desenvoltura pelo caso e, ao final deste, terão condições de compreender: (i) formação do preço de venda do serviço de um colégio; (ii) cálculo da relação custo/volume/lucro; (iii) os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil e a margem de segurança e alavancagem operacional; e (iv) compreender a relevância dos controles de custos em uma empresa para a tomada de decisão

#### 4.2 Referencial teórico

A gestão de custos é uma ferramenta que busca oferecer às empresas informações que lhes permitam manter no mercado serviços de qualidade a um custo menor do que aquele oferecido pelos concorrentes. Neste contexto a análise da relação de custo/volume/lucro e aplicação de mecanismos, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil e a margem de segurança alavancagem operacional, são instrumentos que podem contribuir significativamente na tomada de decisão.

##### 4.2.1 Margem de Contribuição (MC)

A MC segundo Martins (2010, p. 179) “é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável (CV) de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou”. A Margem de Contribuição pode ser calculada também pela diferença entre a Receita Líquida e a soma de Custos e despesas Variáveis (Martins, 2010).

$MC = PV - (CV + DV)$ , onde:

MC = margem de contribuição

PV = preço de venda

CV = soma dos custos variáveis

DV = soma das despesas variáveis

##### 4.2.2 Ponto de equilíbrio

“O Ponto de Equilíbrio nasce da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais” (Martins, 2010, p. 257). Ocorre quando as receitas totais são iguais a custos totais e o lucro igual a zero, e ele é utilizado com o objetivo de determinar o nível mínimo de atividades necessárias para cobrir despesas e Custos Fixos (CF) e CV (Carareto, Jayme, Tavares & Do Vale, 2006).

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é obtido quando há volume (monetário ou físico) suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas, ou seja, o ponto em que não há lucro ou prejuízo contábil, é o ponto de igualdade entre Receita Total e Custo Total (Crepaldi, 2010).

$PEC = (\text{Custos fixos} + \text{Despesas fixas}) / \text{Margem de Contribuição}$

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) é representado pelo volume de vendas necessárias para que a empresa possa cumprir com seus compromissos financeiros. Nem todos os custos de produção representam desembolsos. Assim sendo, os resultados contábeis e econômicos não são iguais aos financeiros. Informa o quanto a empresa terá de vender para não ficar sem dinheiro e, conseqüentemente, ter de fazer empréstimos, prejudicando ainda mais os lucros (Crepaldi, 2010).

$PEF = [(\text{Custos fixos} + \text{Despesas fixas}) - (\text{Depreciações})] / \text{Margem de Contribuição}$



O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) ocorre quando existe lucro na empresa e está busca comparar e demonstrar o lucro da empresa em relação à taxa de atratividade que o mercado financeiro oferece ao capital investido. Mostra a rentabilidade real que a atividade escolhida traz, confrontando-a com outras opções de investimento (Crepaldi, 2010).

$$PEE = [(Custos fixos + Despesas fixas) + (Custo de Oportunidade)] / Margem de Contribuição$$

#### 4.2.3 Margem de segurança

Margem de segurança - é um indicador de risco que aponta a quantidade a que as vendas podem cair antes de se ter prejuízo. é a parcela de produção e vendas que a empresa tem que estar acima do Ponto de Equilíbrio. (Crepaldi, 2010).

$$MS = \% \text{ Margem de Lucro} / \% \text{ Margem de Contribuição}$$

#### 4.2.5 Formação de preço de venda

O momento da fixação de preço para vender produtos, mercadorias e serviços é de suma importância para a sobrevivência e a prosperidade do negócio, portanto a fixação do preço de venda está intimamente relacionada com todo o planejamento da mesma, dessa forma, devem ser consideradas as características do perfil dos clientes, segmento de atuação, o porte da empresa, os custos e despesas envolvidos na produção e comercialização dos produtos, mercadorias e serviços, a qualidade e a garantia dos mesmos, bem como a intenção de retorno do capital investido (Domingues, Tinoco, Yoshitake, De Paulo & Claro, 2017).

#### 4.3 Sugestão para um plano de ensino

Este caso foi projetado para ser utilizado em uma sessão de cento e oitenta minutos, envolvendo a discussão de conceitos de formação de preço de venda de serviço e controle de custos para a tomada de decisão de uma empresa educacional. O estudo do caso deve ser realizado com alunos familiarizados com conceitos de custos fundamentais. As informações apresentadas no caso, sobretudo quanto à estrutura de custos, não pertencem ao cotidiano dos alunos. Portanto, o caso deve ser entregue com antecedência para que seja estudado e as referências envolvidas sejam consultadas previamente.

A sessão pode ser iniciada com a discussão do caso em pequenos grupos durante cerca de 40 minutos. O objetivo dessa fase inicial é solicitar aos alunos que se posicionem quanto à situação do colégio e as razões que fundamentam essa posição. Concluída essa fase, o professor pode fazer uma pergunta genérica à turma, do tipo: “Afim, o Colégio ABC está gerando lucro ou prejuízo?”, apresentando as razões que sustentam as opções e o papel do professor será mediar essa discussão oferecendo elementos que corroborem ou refutem as assertivas formuladas.

#### 4.4 Propostas de encaminhamento para as questões

##### 4.4.1 Questões gerais e específicas

1- Retomando a pergunta inicial de o por que é importante o colégio ter um controle de preços na mensalidade e dos custos necessários para a prestação do serviço, primeiramente administrar uma instituição de ensino requer organização e responsabilidade, pois deve haver um controle dos gastos e recursos do colégio, identificando despesas desnecessárias, pontos para investimentos de recursos, novas contratações e compra e implementação de práticas inovadoras. Uma gestão de custos e valores de mensalidade realizada de forma coerente faz com que as despesas sejam controladas de forma eficiente.

2- A primeira questão busca trazer para o aluno o contexto do colégio, fazendo com que ele conheça a estrutura de custos e as receitas que a empresa possui. Espera-se que ele encontre os seguintes resultados:

Receita total do Ano: R\$ 2.544.840,00  
 Valor do Simples Nacional: R\$ 534.416,40  
 Custos Totais: R\$ 1.024.092,00  
 Despesas Fixas: R\$ 538.692,00  
 Despesas Variáveis: R\$ 485.400,00  
 Folha de Pagamento Total: R\$ 818.872,80  
 Lucro Líquido: R\$ 98.802,00

3- O impacto no resultado pela implantação da alimentação de origem orgânica visando propiciar um aprendizado sobre hábitos alimentares saudáveis foi conforme demonstrado:

Tabela 8 – Projeção do custo com alimentação

Descrição	Custo Mensal (R\$)	Alunos	Valor Total Mensal (R\$)	Valor Total Anual (R\$)
Almoço	225,00	175	39.375,00	472.500,00
Lanche	130,00	220	28.600,00	343.200,00
<b>Custo total projetado</b>			<b>67.975,00</b>	<b>815.700,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4- Para implantação das aulas de música no contra turno, integrado com o ensino de Língua estrangeira de Inglês, Alemão e Espanhol, foram contratados três professores e o custo deles deve ser apresentado conforme a Tabela 9:

Tabela 9 – Cálculo do custo dos professores contratados em (R\$)

Professor	Salário	Valor Anual Salário	13.º Salário	Férias	FGTS	Total Anual
Noah	1.300,00	15.600,00	1.300,00	144,44	1.363,56	18.408,00
Isabel	1.300,00	15.600,00	1.300,00	144,44	1.363,56	18.408,00
Alana	1.300,00	15.600,00	1.300,00	144,44	1.363,56	18.408,00
<b>Total dos Professores</b>	<b>3.900,00</b>	<b>46.800,00</b>	<b>3.900,00</b>	<b>433,33</b>	<b>4.090,67</b>	<b>55.224,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5- Com as implementações feitas no colégio, os custos foram apurados e gerou algumas conclusões:

- Foi realizado o reajuste de 15% dos salários de acordo com a convenção coletiva de trabalho;
- Foi realizado a alocação dos custos da horta;
- As mensalidades foram reajustadas em 5% conforme orientação do sindicato das instituições de ensino particulares;
- As despesas fixas e variáveis foram corrigidas em 5%;
- O Pró-labore foi reajustado em 10%, conforme decisão dos sócios;
- O aluguel foi reajustado em 15% e as receitas e despesas financeiras foram mantidas para a projeção;

- Os alunos do Ensino Fundamental semi-integral aumentaram para 134 alunos, segundo a perspectiva pela implementação das aulas no contraturno de música e língua estrangeira;

Com estas implementações no colégio, o resultado na DRE estava sendo negativo, não alcançando o lucro esperado pelos sócios de 30%, com isso, uma alternativa seria aumentar os valores cobrados pela alimentação (almoço e lanche) dos alunos, que anteriormente era só repassado o custo. Com isso, para chegar ao lucro esperado, os valores foram reajustados conforme a Tabela 10:

Tabela 10 – Projeção do lucro sobre as refeições

Descrição	Receita Mensal (R\$)	Alunos	Valor Total Mensal (R\$)	Valor Total Anual (R\$)
Almoço	310,00	175,00	54.250,00	651.000,00
Lanche	180,00	220,00	39.600,00	475.200,00
<b>Custo total projetado</b>			<b>93.850,00</b>	<b>1.126.200,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com as alterações propostas, os valores novos devem ser:

Receita total do Ano: R\$ 3.398.640,00

Valor do Simples Nacional: R\$ 713.714,40

Custos Totais: R\$ 1.466.496,60

Despesas Fixas: R\$ 587.526,60

Despesas Variáveis: R\$ 878.970,00

Folha de Pagamento Total: R\$ 996.927,72

Lucro Líquido: 135.768,48

Com isso, atinge-se as expectativas dos sócios por parte das implantações pretendidas e do percentual do lucro almejado, necessitando somente adequar os valores da alimentação a ser cobrada dos alunos. Os valores cobrados estão em conformidade com os preços praticados pelos restaurantes da região e deve-se considerar a qualidade dos alimentos, pois os mesmos são saudáveis, devido principalmente a procedência orgânica. Por fim, os indicadores financeiros podem ser demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11 – Projeção do lucro sobre as refeições

Indicador	Atual	Projetado
MC	R\$ 6.407,66	R\$ 6.945,98
PEC	212 alunos	228 alunos
PEF	209 alunos	226 alunos
PEE	214 alunos	230 alunos
MS	1 aluno	1 aluno

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme a Tabela 11, pode-se observar que a Margem de contribuição do colégio era inicialmente de R\$ 6.407,66 e posteriormente com as alterações, o valor subiu para R\$ 6.945,98, isso demonstra que, quando uma empresa aumenta a MC dos serviços que vende, está diminuindo os custos e as despesas associados a cada serviço, consequentemente aumentando a quantidade de receita que cada serviço gera, contribuindo para alcançar o lucro exigido pelos sócios.

Em virtude das mudanças propostas, observou-se a elevação dos pontos de equilíbrio. No PEC houve um acréscimo de 16 alunos das quantidades projetadas, para que o lucro seja



zero. No PEF, permanecendo os mesmos valores das despesas não desembolsáveis haverá um acréscimo de 17 alunos, para que ele seja atingido e por fim, o PEE, onde a taxa de atratividade também permanece inalterada, houve acréscimo de 16 alunos. Por último, a MS permaneceu sem modificação, mostrando que se o colégio incorrer na perda de um aluno, o mesmo estará tendo prejuízo.

### Referências

Carareto, E. S., Jayme, G., Tavares, M. P. Z., & Vale, V. P. (2006). Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão. *Revista de Economia da UEG*, 2(2), 1-24.

Crepaldi, S. A. (2010). Curso básico de contabilidade de custos. Atlas.

Domingues, O. G. D., Tinoco, J. E. P., Yoshitake, M., Paulo, W. L. D., & Claro, J. A. C. D. S. (2017). Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 9(1), 77-96.

Martins, E. (2010). Contabilidade de Custos. Atlas.

Wernke, R. (2004). Gestão de custos: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas.