



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: FINANÇAS EMPRESARIAIS**  
**ÁREA: CUSTOS EMPRESARIAIS**

**PEDRO VICTOR TONIAL TAMER**  
**21179789**

# **As Metodologias de Custeio e Margem de Contribuição em Uma Instituição de Ensino Particular do Distrito Federal**

Brasília  
2015

PEDRO VICTOR TONIAL TAMER

# **As Metodologias de Custeio e Margem de Contribuição em Uma Instituição de Ensino Particular do Distrito Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB –Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Inácio Alves Torres.

Brasília  
2015

PEDRO VICTOR TONIAL TAMER

# **As Metodologias de Custeio e Margem de Contribuição em Uma Instituição de Ensino Particular do Distrito Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Inácio Alves Torres.

Brasília, 09 de Novembro de 2015.

**Banca examinadora**

---

Prof. Inácio Alves Torres.  
Orientador

---

Prof. Alexandre Zioli Fernandes  
Examinador (a)

---

Prof. Sergio Oliveira da Silveira  
Examinador (a)

# As Metodologias de Custeio e Margem de Contribuição em Uma Instituição de Ensino Particular do Distrito Federal

Pedro Victor Tonial Tamer<sup>1</sup>  
Inácio Alves Torres<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as estruturas que compõem o custeio e margem de contribuição em uma instituição de ensino particular de pequeno porte do Distrito Federal. O estudo contou ainda, com a metodologia necessária para a mensuração da margem de contribuição por curso em uma instituição de ensino. A análise foi feita a partir do levantamento de todos os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos em uma instituição particular de ensino de pequeno porte do Distrito Federal. Trata-se de um estudo de caso que utilizou a metodologia de pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa dos números coletados. A coleta dos dados foi feita por meio de pesquisa documental nos arquivos financeiros da empresa, consultados em meios físicos e principalmente eletrônicos. Como resultado, o custeio direto é a forma de mensuração da margem de contribuição da IES estudada. Seus custos fixos representam 61,08% dos custos totais contra 38,92% de variáveis. Os custos variáveis ainda foram definidos por curso, onde foi possível uma comparação em relação a sua receita gerada e número de alunos.

Palavras-chave: Margem de Contribuição. Instituição de Ensino. Custeio. Custos Variáveis. Custos Fixos.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração do UniCEUB –Centro Universitário de Brasília. E-mail: pedro.tamer@gmail.com

<sup>2</sup> Pós Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (UnB). Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Integradas de Guarulhos (FIG). Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Professor orientador do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. E-mail: inacio.torres@uniceub.br.

## 1. Introdução

Um estudo realizado no ano de 2014 pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) demonstra a fragilidade das pequenas e médias instituições de ensino particular (PMIES) frente às grandes empresas concorrentes.

Conforme demonstra o estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2015), há uma forte tendência para a privatização do ensino superior no Brasil. Segundo o Instituto, há cada vez mais vagas ofertadas por instituições privadas de ensino do que por públicas.

Embora o mercado de ensino superior tenha crescido como um todo, impulsionado principalmente pelo aumento do poder aquisitivo das populações de menor renda, o estudo aponta para a decrescente participação das PMIES frente às grandes instituições concorrentes. Em números, o estudo revela que as PMIES representam 67% do total das instituições privadas, e detém apenas 23% do número total de matrículas no ensino presencial (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2014).

Em se tratando dos custos empresariais como ferramenta auxiliar para a gestão dessas empresas frente a crescente concorrência, Martins (2009, p. 22) explica que:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornaram-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre, pois devido à alta competitividade existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

Os fatos acima reforçam a ideia de que um sistema de gerenciamento dos custos das empresas deste setor é imprescindível para tomada de decisão no dia-a-dia da administração dessas empresas, bem como na garantia e permanência desse segmento no sistema educacional.

Tendo em vista os problemas citados, o presente estudo tem a seguinte pergunta central: Quais as estruturas de custos que permitem calcular

adequadamente a margem de contribuição por curso em uma instituição particular de ensino de pequeno porte do Distrito Federal?

O objetivo geral é analisar as estruturas que compõem o custeio e margem de contribuição em uma instituição de ensino particular de pequeno porte do Distrito Federal. Como objetivos específicos, temos: a) Identificar todos os custos e despesas envolvidas na IES; b) Classificar os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos envolvidos em cada um dos cursos oferecidos pela Instituição; c) Apresentar a mensuração da margem de contribuição por curso dessa instituição de ensino.

A própria natureza das Instituições de ensino, ainda que de pequeno porte e de natureza privada, justificam esse estudo. Ao aprofundar o entendimento da saúde financeira destas instituições podemos favorecer a sustentabilidade e manutenção das mesmas no mercado estimulando a livre concorrência.

O aumento da competitividade entre as instituições, por sua vez, pode contribuir para potencializar o aperfeiçoamento contínuo das tecnologias e metodologias que envolvem melhorias na qualidade dos serviços oferecidos, colaborando com os benefícios que esse tipo de serviço oferece à sociedade em suas amplas possibilidades de transformação social.

Para a contribuição acadêmica o trabalho oferece dados atualizados a partir de um estudo de caso atual que possibilitará fornecer dados concretos e comparativos aos administradores financeiros que se interessam pelo tema.

O estudo está organizado em quatro estruturas básicas. Por ordem, em primeiro temos a introdução e objetivos. Em segundo, fundamentação teórica sobre o tema e metodologia utilizada. Em terceiro, a apresentação e discussão dos resultados obtidos, e por último as considerações finais.

## **2. Desenvolvimento**

As empresas possuem diversas formas para utilizar seu capital, portanto antes de tudo, é preciso classificar e entender os diferentes tipos de gastos existentes. A literatura adota diversos conceitos sobre o tema e sem os quais não seria possível a elaboração desse trabalho.

Para tal, foi feita uma pesquisa aprofundada em diversos livros acadêmicos das áreas de contabilidade e administração que abordam esse tema. Conceitos fundamentais como: despesas, perdas, investimentos, custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, rateio, dentre outros foram a base teórica para essa pesquisa.

### **2.1 Definição de gastos**

Antes mesmo da definição dos tipos de gastos, o seu próprio conceito se faz importante. Para tanto, Wernke (2004), define gasto como termo usado para definir as transações financeiras nas quais as empresas utilizam recursos financeiros (em caso de pagamento a vista) ou assume uma dívida (quando o pagamento é a prazo), em troca da obtenção de algum bem ou serviço.

De acordo com Neves e Vicenconti (2003), gasto também pode ser uma renúncia de um ativo que a empresa faz com a finalidade de obtenção de um bem ou serviço, com sua representação prática no momento da entrega ou promessa de entrega de bens ou direitos.

Para Cruz (2012), a soma de todas as despesas, custos e investimentos que uma empresa faz para o seu funcionamento, de maneira geral, podem ser denominado por gastos.

Martins (2009), ainda ressalta que, o conceito de gastos, não abrange totalmente os sacrifícios de uma empresa, pois existem outros tipos de sacrifícios que não envolvem a entrega direta de ativos, tais como o custo de oportunidade ou os juros sobre o capital próprio.

Cruz (2012, p. 26), resume o conceito de gastos como:

Em uma empresa, os gastos compreendem a soma dos custos, das despesas e dos investimentos. Os investimentos são os gastos relacionados à aquisição de novas capacidades da empresa, gerando evolução de tecnologia, infra-estrutura, imobilizados, entre outros. Já os custos são os gastos relacionados ao processo de produção de um bem ou serviço. As despesas, por sua vez, representam os gastos relacionados à gestão da empresa.

O autor acima citado afirma que a diferenciação entre esses conceitos pode colaborar na organização correta para o entendimento dos recursos monetários da empresa e desta forma, apresentar o reflexo das decisões tomadas pelos seus administradores.

## **2.2 Desembolso**

O desembolso é o repasse financeiro mediante o benefício de algum produto ou serviço, podendo ocorrer a prazo (posterior ao recebimento do benefício) ou a vista (no momento do seu recebimento) ou até mesmo antecipado. (Martins, 2009).

Para Neves e Viceconte (2003), o desembolso representa o pagamento resultante da aquisição de determinado bem ou serviço. Podendo ser a prazo ou à vista.

## **2.3 Definição de Investimento**

Para Wernke (2004), o Investimento é um gasto que a empresa faz mediante retorno esperado sobre um ativo. Comumente, os investimentos feitos pelas empresas são feitos em maquinários e em tecnologias de produção, por exemplo. O valor referente ao desgaste ou depreciação desses ativos são computados posteriormente pela empresa como os custos da sua produção.



Martins (2009. p. 25), explica mais profundamente sobre o conceito de depreciação do investimento:

Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos.

Podem ser de diversas naturezas e de períodos de ativação variados: a matéria-prima é um gasto contabilizado temporariamente como investimento circulante; a máquina é um gasto que se transforma num investimento permanente; as ações adquiridas de outras empresas são gastos classificados como investimentos circulantes ou permanentes, dependendo da intenção que levou a sociedade à aquisição.

## **2.4 Definição de Perdas**

As perdas ocorrem de maneira não intencional ou de forma involuntária pelas organizações, e por isso não são considerados custos da produção. Por sua natureza involuntária, as perdas não são classificadas como custos da atividade da empresa. (MARTINS, 2009)

Diferentemente de Martins, para Neves e Viceconte (2003), a perda se diferencia em dois tipos. No primeiro, quando não há intenção ou previsão de seu gasto, ou ainda quando é fruto de um fator externo, ela é classificada como tal e por isso reduz diretamente o resultado da empresa, assim como a classificação de despesas. No segundo, quando a perda tem natureza prevista e é natural do processo de produção, ela passa a incorporar os custos da produção. Embora Martins (2009) concorde com essa possibilidade, para ele, ela se restringe quando o somatório desse gasto não tem valor relevante no processo de produção.

## **2.5 Diferenciando custos *versus* despesas**

Para Wernke (2004), despesas são quaisquer valores de bens ou serviços consumidos de forma direta ou indireta para obtenção de receitas de forma voluntária, ou ainda quaisquer gastos não relacionados diretamente a produção. Como por exemplo: aluguel de escritório, juros bancários, despesas financeiras, salários e encargos sociais da administração e etc. Já os custos,

são gastos efetuados diretamente no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços da empresa. Por exemplo, para as indústrias teremos gastos em matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários, depreciação de máquinas, dentre outros.

Neves e Viceconti (2003, p. 12) afirmam que despesas são: “gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas”.

Para Megliorini (2007 p. 7), “Os custos, nas empresas prestadoras de serviços, correspondem aos gastos relativos à execução dos serviços. As despesas correspondem aos gastos relacionados à administração da empresa e à geração de receitas incorridas durante o exercício.”.

Em uma instituição de ensino, custos estão relacionados com os processos que envolvem a sala de aula, laboratórios, professores, biblioteca e demais custos diretos do processo de ensino-aprendizagem.

Cruz (2012, p. 28), sob o ponto de vista da estratégia empresarial dos custos nas empresas afirma que:

A compreensão das principais abordagens de estratégia, por meio de suas relações deliberadas ou emergentes, com objetivos múltiplos ou apenas focada no lucro, está diretamente relacionada com a percepção geral de custos, que é apresentada por meio das tipologias introdutórias de gastos: investimentos, custos e despesas. Nesse sentido, a proposição da gestão estratégica de custos origina-se no alinhamento entre as abordagens de estratégia de custos com o objetivo de agregar valor às organizações por meio da tradução dos atos de gestão passados, sob preceito de avaliações futuras.

## **2.6 Diferentes tipos de custos e suas classificações**

Segundo Morgan (2003 apud BAUMOL; BLACKMAN, 1995), as estruturas de custos que envolvem as instituições de ensino ainda são muito diferentes em comparação àquelas encontradas nas empresas industriais modernas, pois empregam uma grande proporção dos seus custos à mão-de-obra.

Para Stark (2007), dentro de uma empresa, o responsável pela tomada de decisões, necessita de distintas informações, que podem variar de acordo com

os distintos propósitos, bem como a particularidade atividade ou produção. Portanto as informações para os administradores de uma empresa devem atender a diferentes objetivos.

Para Wernke (2004), Como os custos podem assumir diferentes características de acordo com sua aplicação no processo produtivo de um bem ou serviço, existem diferentes formas de classificá-los. E, portanto, são fundamentais suas distinções dentre diretos, indiretos, fixos ou variáveis.

### **2.6.1 Custos Diretos**

Para Neves e Viceconti (2003), os custos podem ser classificados como diretos quando possuem uma apropriação direta a um determinado produto ou serviço específico que a empresa oferece. Como por exemplo: matéria-prima, mão-de-obra direta, embalagens e etc.

Segundo Martins (2009), os custos diretos são mensurados quando há a possibilidade da apropriação direta a um determinado produto ou quando conveniente. Em alguns casos, quando o valor de determinado custo é irrisório, ou quando sua medição direta é complexa ou onerosa, a sua classificação pode ser indireta. Portanto, existe uma subjetividade também quanto à conveniência da medição. Por exemplo, consumo de energia elétrica pode ser diretamente associado à determinada máquina, e quando ela produz exclusivamente um determinado produto seu consumo é direto, no entanto seu consumo é de difícil ou mensuração, pois há uma medição individualizada dentre os demais consumos.

### **2.6.2 Custos Indiretos**

Wernke (2004), explica que ao contrário dos custos diretos, os indiretos não podem ser alocados de forma direta ou objetiva dentro da cadeia produtiva. Em outras palavras, são todos os custos que envolvem a produção da atividade fim da empresa e não podem ser atribuídos diretamente a somente um serviço ou produto. São exemplos clássicos de custos indiretos:

aluguel de fábrica, energia elétrica, salários de supervisão da produção, gastos com manutenção e limpeza, e outros.

Neves e Viceconti (2003), explicam que os custos variáveis são todos aqueles que necessitam de alguma metodologia de rateio ou cálculo de estimativas, de forma que se possa distribuí-los a uma parcela dos produtos ou serviços. O parâmetro utilizado na distribuição chama-se critério de rateio.

Martins (2009), ainda explica que certos custos, que podem ter características diretas, por vezes, são tratados de forma indireta pela conveniência ou relevância de sua mensuração. A exemplo, itens como energia elétrica, que podem ter seu custo definido de forma direta ao se calcular o consumo do equipamento e seu tempo de utilização, mas requereria equipamentos específicos ou muito esforço de medição.

### **2.6.3 Custos Fixos**

Para este conceito, não há divergência entre os autores. Wernke (2004), afirma que os custos fixos estão correlacionados à capacidade instalada da empresa, portanto não sofrem variação com a atividade de produção da empresa. Independente do montante produzido, os custos fixos serão os mesmos.

Segundo Neves e Vicenconti (2003), os custos fixos são denominados assim, pois permanecem os mesmos independentemente do montante produzido pela empresa. Também salientam que podem sofrer variações, como por exemplo, reajuste do valor do aluguel. Contudo, suas oscilações eventuais não implicam em sua natureza fixa, pois não são influenciadas pelas variações da produção da empresa.

Megliorini (2007) acrescenta que os custos fixos podem ser interpretados como os custos decorridos da manutenção da estrutura produtiva da empresa. Ou seja, dentro da capacidade instalada de produção, eles não sofrerão variação pela quantidade produzida. A exemplo desses custos, temos aluguel e depreciação dos equipamentos.

Para Stark (2007), os custos fixos também são definidos por sua estabilidade em relação ao montante produzido pela empresa. Somente o seu rateio, denominado de custos fixos unitários, sofre alteração.

#### **2.6.4 Custos Variáveis**

Para Martins (2009), os custos variáveis, ao contrário dos fixos, são aqueles com correlação direta a atividade produtiva: matéria-prima ou materiais diretos. Portanto, tem sua natureza direta, embora possa sofrer uma interpretação diferente.

Para Wernke (2004), os custos variáveis são consumidos pela atividade produtiva da empresa e, portanto seu valor total oscila de acordo com a produção da empresa. A sua principal diferença com o custo direto é que estes não podem ser medidos em relação a produção.

#### **2.7 Rateio**

Wernke (2004), explica que o rateio é uma forma de divisão de um determinado custo, quando esse não pode ser atribuído diretamente a algum produto ou serviço. Portanto a empresa deverá definir uma método de fracionamento, e para isso, deve adotar arbitrariamente o critério que achar mais adequado. Esse critério pode ser baseado em diversos fatores: Mão de obra, tempo de uso, metros quadrados de ocupação (no caso de aluguel), dentre outros.

Martins (2009), diz que por definição, todos os custos indiretos só podem ser atribuídos a determinado produto se por forma de rateio. Sendo assim, as empresas que tem que fracionar esses custos devem adotar um critério de forma arbitrária. Como em muita das vezes, não há uma melhor forma de definir qual o melhor critério, sempre existirá uma subjetividade em qual melhor

forma de se fazê-lo. Portanto, normalmente cabe ao responsável da área defini-la.

## **2.7 Diferentes tipos de Custeio**

Wernke define que:

O termo designa o ato de atribuir custos aos produtos (ou processos produtivos), independentemente do tipo de custo que está sendo atribuído. Exemplo: o custeio de uma camisa envolve o cálculo do valor das matérias-primas utilizadas e dos demais custos de produção utilizados (mão-de-obra, energia elétrica, depreciações, etc.).

### **2.7.1 Custeio por absorção**

Para Neves e Viceconti (2003), no custeio por absorção baseia-se na separação dentre custos e despesas. Além do que, é de suma importância a diferenciação dentre estes, pois nesse método de custeio os custos aplicados em produtos não vendidos (logo, estocados), não impactam como redutor de resultado, ao contrário das despesas. Os gastos classificados como despesas são deduzidos diretamente nas receitas do período analisado.

Portanto, ao se classificar incorretamente uma despesa como custo, o resultado da empresa será favorecido. Assim como o contrário: ao se classificado determinado custo como despesa, o resultado da empresa será menor.

Wernke (2004) explica que a principal característica do custeio por absorção é que esse método apropria todos os custos de produção nos produtos incluindo uma parte dos custos indiretos. Sua principal aplicação é em situações onde deseja-se encontrar um valor de custo a determinado período, pois nesse método, todos os custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos, são rateados aos produtos.

Outra informação relevante levantada por Neves e Vicenconti (2003) é que essa forma de custeio é a única aceita para fins de apuração de Imposto

de Renda no Brasil, assim como o único aceito em auditorias externas por atender os princípios contábeis da Realização da Receita, da Competência e da Confrontação.

### **2.7.1 Custeio Direto ou Variável**

Para Wernke (2004), o custeio variável diferencia-se por não considerar os custos fixos aos custos das mercadorias produzidas. Sendo assim, para fins gerenciais, tais custos (fixos) não devem influenciar nos resultados dos produtos individualmente. No custeio variável, os custos fixos são somados as despesas do período sem apropriação nos produtos.

Segundo Neves e Vicenconti (2003), o custeio variável é mais indicado para fins gerenciais porque os custos fixos não são atribuídos aos produtos separadamente. Em vez disso, são somados às despesas, já que esses não se alteram conforme o montante produzido no período. Contudo, esse método de custeio fere os princípios contábeis da Realização, Competência e Confrontação.

### **2.7.3 Custeio Baseado em Atividades ou ABC (*Activity-Based Costing*)**

Conforme Wernke (2004) explica, o método de custeio denominado ABC surgiu em Harvard com o objetivo principal de melhorar a forma de rateio dos custos indiretos das empresas. Seu diferencial aparece quando observamos o processo produtivo como diferentes demandas de atividades. Dessa forma, para se entender o custeio ABC é preciso compreender que os produtos ou serviços de uma empresa demandam atividades, essas atividades, por sua vez, são as responsáveis por consumir os recursos denominados custos.

A preocupação por trás dessa nova percepção é explicada por Neves e Viceconti (2003), quando afirmam que a crescente modernização da indústria e automatização dos processos produtivos vem elevando o percentual dos custos indiretos das fábricas. Essa mudança de cenário foi justamente o fator

importante para o aperfeiçoamento das técnicas de rateio, pois uma vez que se tem a maior parcela dos custos indiretos, quaisquer erros decorrentes de um rateio de forma arbitrária terão grande influencia nos resultados da empresa.

Para ilustrar essa nova metodologia de custeio, Maher (2001, p. 280) diz que:

Os proponentes do custeio baseado em atividades, entretanto, argumentam que ele não é simplesmente uma extensão do custeio departamental, e sim que ele representa uma forma inteiramente nova de administrar, mediante foco nas atividades. As pessoas administram atividades, e não custos - dizem os proponentes do método. O custeio baseado em atividades focaliza na atenção nas coisas que realmente são importantes - as atividades, - que custam dinheiro e que devem ser realizadas do modo mais eficiente possível.

Entretanto, Wernke (2004) salienta que o custeio ABC apenas diminui a subjetividade dos rateios, mas não os elimina, pois todos os custos (fixos e variáveis) são rateados pelas atividades e produtos. Além do que, vários critérios podem ser adotados para a medição das atividades de uma empresa, o que se reflete em diferentes resultados.

## **2.8 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio**

Segundo Wernke (2004), o estudo da margem de contribuição pode trazer muitas benesses para a gestão das empresas, apesar de ter suas limitações. Pelo seu estudo é possível, por exemplo: avaliar a viabilidade da aceitação de um pedido, indicar quais os produtos com maior retorno financeiro por venda, pode auxiliar também na decisão de iniciar ou abandonar determinado processo produtivo, dentre outros.

Martins (2009) diz que o conceito de margem de contribuição é o valor resultante da diferença entre preço da venda e os custos variáveis e de determinado produto ou serviço. Essa margem de contribuição unitária não representa necessariamente lucro ou prejuízo, pois para esse último resultado (lucro ou prejuízo), teremos que fazer o somatório do montante de mercadorias



vendas do período e considerarmos os custos fixos e despesas que os envolvem.

Para Dalledone (2003), a apuração do lucro ou prejuízo para uma instituição de ensino deve ser feita da mesma maneira que qualquer outra empresa, independente da sua natureza (pública ou privada).

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Gil (2002), essa pesquisa pode ser definida como descritiva, pois esse método tem o objetivo principal de descrever a característica de determinado fenômeno. As pesquisas desse tipo podem ainda, descobrir a existência de relações entre variáveis, índices sociais, qualidade de atendimento de órgão públicos.

Segundo Yin (2001), este trabalho também é classificado como um estudo de caso, pois não é possível se obter controle sobre seu objeto, bem como busca explicar e se aprofundar em determinado fato já ocorrido.

Gil (2002), ainda explica que inúmeros estudos podem ser classificados como descritivos. Sendo que suas características mais significantes são as técnicas padronizadas para coleta de dados.

Ainda segundo Gil (2002), o método dessa pesquisa também pode ser classificada como documental, pois contou com documentos da empresa que ainda não possuíam ou receberam qualquer tratamento analítico. Documentos estes, em sua maioria, formados por arquivos financeiros, em formato físico e digital. A vantagem desse método está na riqueza e estabilidade dos dados, pois sofrem de pouca ou nenhuma interferência.

Segundo Bardin (2007), a presente pesquisa contou com uma análise quantitativa das informações, pois o objeto do seu estudo são números. Embora não exista nenhuma análise estatística sobre os resultados obtidos, utilizou-se de representações numéricas e comparativas em forma de percentuais que contribuem para a análise dos custos da empresa estudada.

#### 4. ESTUDO DO CASO

A empresa escolhida para o estudo desse caso atua no mercado de ensino superior privado há mais de 10 anos. Contudo, para esse estudo, foram levantados apenas os dados de sua filial em Brasília, onde possui atuação a cerca de seis anos.

Em Brasília, esta instituição de ensino oferece mais de 25 cursos em diversas áreas e diferentes níveis educacionais.

O primeiro passo para o desenvolvimento desse estudo foi o levantamento de todos os custos e despesas da empresa dentro de um período específico. O período escolhido foi o de seis meses, que compreendem como o primeiro semestre do ano de 2015 (Janeiro de 2015 a Junho de 2015).

A primeira classificação feita em relação aos tipos de custo foi no que se refere a sua natureza fixa e variável. Nesta empresa, por sua natureza prestadora de serviços, quase não se observam custos diretos, são em sua maioria de natureza indireta, pois não há matéria-prima envolvida nos meios de produção. Assim como quase não há custos diretos, pois a maioria dos custos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem são compartilhados.

Para Pagnani (2001), as definições dos custos indiretos em uma instituição são muito importantes, pois permitem a geração de informações estratégicas de relação da margem de contribuição.

Para a proteção das suas informações gerenciais, a empresa optou por fornecer os valores apenas em números percentuais. O que não comprometeu na análise proposta que pode ser observada a seguir:

Tabela 1: Custos fixos

<b>Custos Fixos</b>	<b>% FIXOS</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>Escola / Manutenção Permanente</b>	<b>39,46%</b>	<b>24,10%</b>
Aluguel	29,60%	18,08%
Telefonia e internet	3,28%	2,01%
Eletricidade e Água	1,81%	1,11%
Manutenção Informática	1,48%	0,90%
Apart. Funcional	1,44%	0,88%
Manutenção predial	0,99%	0,61%
Seguro / Vigilância	0,85%	0,52%
<b>Recursos Humanos - Administração e Secretaria Acadêmica</b>	<b>43,31%</b>	<b>26,46%</b>
Salários, benefícios e Encargos Sociais	43,31%	26,46%
<b>Despesas Administrativas, Financeiras e Contábeis</b>	<b>17,22%</b>	<b>10,52%</b>
Marketing	7,30%	4,46%
Contabilidade	2,40%	1,47%
Consultorias - Advogado	2,13%	1,30%
Administrativas	1,63%	1,00%
Limpeza	0,99%	0,61%
Manutenção Veículos	0,97%	0,59%
Combustíveis	0,76%	0,46%
Escritório	0,35%	0,21%
Água - Lanches - Festas	0,27%	0,17%
Correios - Fretes	0,25%	0,16%
Transporte - Taxi	0,17%	0,10%
<b>TOTAL DOS FIXOS =</b>	<b>100,00%</b>	<b>61,08%</b>

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

Como pode ser visto na tabela acima, esses gastos são classificados como fixos, pois não sofrem alteração de acordo com o volume de serviços prestados pela empresa. Tal como Martins (2009) explica, ainda que alguns desses possam ser classificados como variáveis (por exemplo: limpeza e energia elétrica dos aparelhos de ar-condicionado), são vistos aqui como custos fixos e indiretos já que possuem pouca representatividade em relação aos custos totais, de forma que o tempo e custos empenhados nessa tarefa não seriam compensatórios assim como a dificuldade em fazer sua apuração.

É importante registrar o fato que esta instituição de ensino possui apenas uma secretaria acadêmica, logo entende-se que seus serviços são compartilhados com todos os cursos e, portanto os seus custos não são diferenciados em relação às despesas administrativas da empresa. Pelo contrário, em muitas das vezes são incorporados.

Também é possível observar que um custo fixo de 61,08%, embora seja proporcionalmente alto, ainda está abaixo do natural do setor de atuação. Tal como afirma Peter (2003), as instituições de ensino superior particular do Brasil, possuem cerca de 80% dos seus gastos totais em custos fixos.

O estudo feito para o BNDES por Sécca e Souza (2009) também indica o mesmo comportamento no ensino superior do Brasil, onde cerca de 80% dos custos totais das instituições de ensino no Brasil.

A tabela a seguir apresenta a soma dos custos variáveis totais. A partir dela, podemos observar que os custos variáveis representam 38,92% dos gastos totais da empresa, dos quais 45,55% são referentes a pagamento direto de professores e as demais despesas são relativas aos custos indiretos do processo de ensino-aprendizagem. O que vai de encontro com as publicações desta área, que apontam cerca de 80% dos custos totais das instituições de ensino do Brasil destinados a pagamento de pessoal. (SÉCCA & SOUZA, 2009; PETER, 2003).

Tabela 2: Custos Variáveis

Variáveis	% Variáveis	% TOTAL
<b>Acadêmico</b>		
Professor	45,55%	17,73%
Convênio	31,06%	12,09%
Coordenação	5,53%	2,15%
Tributos - RPA	9,11%	3,55%
Estadia - Hotel - Passagem Aérea	8,46%	3,29%
Diversos	0,29%	0,11%
<b>TOTAL DOS VARIÁVEIS =</b>	<b>100,00%</b>	<b>38,92%</b>

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

Segundo Wernke (2004) explica, a apuração da margem de contribuição é obtida a partir da subtração dos custos variáveis de cada produto sobre a sua receita gerada. O valor resultante representa contribui para o pagamento dos custos fixos da empresa e conseqüente geração de lucro. O levantamento desse trabalho levou em conta todos os 25 cursos oferecidos pela empresa que estão apresentados na tabela do apêndice.

Para fins entendimento e interpretação dos dados, optou-se por analisar somente os três cursos intitulados por E, S e Z. Observa-se que o curso E possui 18,5% dos alunos da instituição, sua receita corresponde a 20,9% da receita total e seus custos variáveis correspondem a 23,41% dos custos variáveis totais. O curso S possui 1,5% dos alunos, proporciona 4,9% da receita e consome 6,48% dos custos variáveis. Por fim, o curso Z possui 2,3%

dos alunos, gera 1,9% da receita e consome 1,93% dos custos variáveis. Conforme dispostos na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Comparativo percentual de alunos, receita custo variável.

<b>CURSO</b>	<b>Alunos %</b>	<b>Receita %</b>	<b>Soma dos CV %</b>
E	18,5%	20,9%	23,41%
S	1,5%	4,9%	6,48%
Z	2,3%	1,9%	1,93%

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

Para facilitar o entendimento do que esses números representam, transformamos os valores percentuais em números fictícios. Sendo assim, supondo que o número médio de alunos no período seja de 1000, a receita de R\$:1.000.000,00 e os gastos com os custos variáveis no valor de R\$:400.000,00 teríamos a seguinte configuração:

Tabela 4: Valores percentuais transformados em números fictícios

<b>CURSO</b>	<b>Alunos</b>	<b>Receita</b>	<b>Soma dos CV</b>
E	185,00	R\$ 209.000,00	R\$ 93.640,00
S	15,00	R\$ 49.000,00	R\$ 25.920,00
Z	23,00	R\$ 19.000,00	R\$ 7.720,00

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

Ao dividirmos os valores de receita e custos variáveis desta tabela com o número de alunos teremos a seguinte comparação:

Tabela 5: Receita e custo variável por aluno

<b>CURSO</b>	<b>Alunos</b>	<b>Receita por Aluno</b>	<b>Custo Variável Por Aluno</b>
E	185,00	R\$ 1.129,73	R\$ 506,16
S	15,00	R\$ 3.266,67	R\$ 1.728,00
Z	23,00	R\$ 826,09	R\$ 335,65

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

Por fim, chegamos à margem de contribuição para cada um dos alunos desses cursos E, S e Z com a subtração da receita por alunos pelos custos variáveis por alunos:

Tabela 6: Margem de contribuição por aluno:

CURSO	Margem de Cont. por Aluno
E	R\$ 623,57
S	R\$ 1.538,67
Z	R\$ 490,43

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

A primeira vista, quando observarmos somente a margem de contribuição por aluno, podemos deduzir que o curso S, por possuir maior contribuição na geração de lucro por aluno para a empresa, é o mais rentável. O que não é verdade.

Pode-se analisar pela tabela a seguir, que embora o curso S tenha uma maior margem de contribuição por aluno, por possuir um número pequeno de alunos, não é o curso com a maior contribuição total. Da mesma forma, o curso E, por possuir um maior número de alunos (ou seja, maior produção) tem a maior parcela de contribuição nos lucros da empresa dentre os cursos analisados.

Tabela 7: Comparativo da Margem de Contribuição por aluno com a margem de contribuição por curso

CURSO	Margem de Cont. por Aluno	Margem de Cont. Por Curso
E	R\$ 623,57	R\$ 115.360,00
S	R\$ 1.538,67	R\$ 23.080,00
Z	R\$ 490,43	R\$ 11.280,00

Elaboração própria (2015). Fonte: Empresa pesquisada.

## 5. Considerações Finais

Considero que a pergunta proposta: “Quais as estruturas de custos que permitem calcular adequadamente a margem de contribuição por curso em uma instituição particular de ensino de pequeno porte do Distrito Federal?” foi respondida adequadamente neste estudo. Os objetivos propostos nessa pesquisa foram atingidos, pois a pesquisa contou com o levantamento de todos os custos e receitas da empresa no período proposto, bem como sua classificação contábil entre os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.

O referencial teórico abordado foi fundamental para o desenvolvimento desse estudo, pois conceitos fundamentais de contabilidade, aplicados à administração financeira, serviram de norte para a classificação dos gastos da empresa. Outros artigos, teses e estudos pesquisados, também foram igualmente importante classificação dados.

Diante do exposto, pode-se observar que a estrutura de custos da instituição assemelha-se com a de outros estudos. Conforme Rosa, Santos e Santos (2006) explica, o método de custeio direto é mais adequado para o planejamento de IES, pois permite dados mais estáveis, tendo em vista que qualquer oscilação da produção (número de alunos por curso) tende a manter a mesma proporção de margem de contribuição. Além disso, a apropriação ou rateio dos cursos fixos necessitariam de alguma subjetividade por parte dos gestores, o que poderia gerar distorções dos resultados apresentados.

Os valores percentuais encontrados, quando comparados com outros estudos, foram pouco divergentes. Observa-se que 61,08% dos custos totais desta empresa são considerados como fixos, contra cerca de 80% praticados nas universidades federais do Brasil. (DALLEONE FILHO, 2002).

Contudo, essa proporção de custos “fixo *versus* variável” é favorável para a empresa, como explica Garcia (2006), ao afirmar que elevados custos fixos são grandes vilões para a eficiência financeira das instituições de ensino, pois estas possuem a tendência em compensar o aumento dos custos fixos em cortes à parte acadêmica. Essa proporção, também pode ser justificada pelo elevado nível do seu corpo docente, já que mais de 80% destes é formado por mestres e/ou doutores.

Os resultados obtidos também podem servir para a empresa na definição de estratégias de mercado, pois possibilita a opção de investimento nos cursos de maior rentabilidade consequente retorno financeiro.

Como agenda futura, sugere-se estender o trabalho para todas as unidades desta IES, inclusive sua matriz. Também que sugere-se que essa apuração possa ser feita anualmente em todas as suas unidades a fim de se obter relatórios históricos que ofereçam informações comparativas de desempenho.

O presente trabalho não tem objetivo de esgotamento do assunto, pelo contrário, pretende-se contribuir com futuros estudos que almejam explorar o mesmo assunto. Da mesma forma, também entende-se que o trabalho contribui ao mercado de ensino privado ao fornecer de material de estudo para outras pequenas e médias instituições que pretendem calcular a sua margem de contribuição por curso.

Mais uma proposta de agenda futura, é que outros assuntos podem ser abordados a partir desse estudo, como por exemplo, o ponto de equilíbrio por turma, a margem de lucro de uma instituição de ensino e diversos outros indicadores gerenciais.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades**. Curitiba: Ibplex, 2011.

DALLEDONE FILHO, Amilton et al. **Configuração de um sistema de informações de gestão econômica para um instituição de ensino superior**. 2002.

**Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade** / Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 29, n. 41 Brasília: ABMES Editora, 2014

GARCIA, Maurício. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior**. 2009. Disponível em: <[http://buiatria.org.br/mgPdf/2006\\_03\\_BSC.pdf](http://buiatria.org.br/mgPdf/2006_03_BSC.pdf)> Acesso em 03 de outubro de 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Evolução da Educação Superior – Graduação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>>. Acessado em 30 de setembro de 2015

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, Beatriz Fátima. **A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da Universidade de Brasília**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília.

MEGLIORINI, EVANDIR. **Custos: análise e gestão** - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PAGNANI, Eolo Marques. **Tratamento Estratégico dos Custos e Investimentos nas Instituições Universitárias Privadas Brasileiras – proposta de um modelo**. Administração On Line 2.3 (2001).

PETER, Maria da Glória Arrais et al. **Proposta de um sistema de custos para as universidades federais brasileiras fundamentado no activity based costing**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003.

ROSA, Paulo Cezar; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes; SANTOS, Roberto Fernandes dos. **Desempenho de Processos Educacionais Mensuração e Aplicação em Instituições de Ensino Superior**. 2006.

SÉCCA, Rodrigo Ximenes; SOUZA, Rodrigo Mendes Leal de. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 103-156, 2009.

STARK, José Antônio Ferreira. **Contabilidade de custos** - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. São Paulo: Frase, 2008.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE:

<b>CURSO</b>	<b>Alunos %</b>	<b>Receita %</b>	<b>Soma dos CV %</b>
A	6,5%	7,1%	4,54%
B	4,7%	3,7%	3,60%
C	2,8%	2,5%	2,23%
D	5,9%	5,3%	3,32%
E	18,5%	20,9%	23,41%
F	2,8%	1,9%	1,13%
G	3,7%	2,5%	3,82%
H	2,0%	3,8%	3,89%
I	2,4%	2,5%	2,71%
J	2,2%	3,2%	3,45%
K	1,8%	1,9%	1,73%
L	2,8%	2,1%	3,63%
M	3,3%	1,8%	1,44%
N	5,7%	10,7%	7,74%
O	6,2%	5,6%	4,48%
P	3,0%	0,8%	0,53%
Q	7,6%	6,9%	2,85%
R	2,4%	0,5%	0,51%
S	1,5%	4,9%	6,48%
T	2,4%	1,8%	3,99%
U	0,6%	0,5%	2,32%
V	5,3%	4,2%	4,42%
X	0,8%	0,8%	2,23%
Y	2,8%	2,5%	3,61%
Z	2,3%	1,9%	1,93%
<b>TOTAIS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>