

---

**Características da mensuração e gestão do custo alvo na prática: um estudo em instituição de ensino de pequeno porte**

*Characteristics of measurement and management of target cost in practice: a study in a small size teaching institution*

*Características de la medición y gestión del costo objetivo en la práctica: un estudio en institución de enseñanza de pequeño tamaño*

---

**Elen Nara Carpim Besteiro**

Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)  
Coordenadora de Ciências Contábeis no Centro Educacional Anhanguera

Endereço: Rua Afonso Celso, 235 - Vila Mariana

CEP: 04119-001 - São Paulo/SP – Brasil

Email: [besteiro.elen@gmail.com](mailto:besteiro.elen@gmail.com)

Telefone: (11) 5085-9008

**Márcio Luiz Borinelli**

Doutor em Controladoria e Contabilidade na Universidade de São Paulo (USP)

Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP)

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, nº 908, Prédio FEA-3, Butantã

CEP: 05508010 - São Paulo/SP - Brasil

Email: [marciolb@usp.br](mailto:marciolb@usp.br)

Telefone: (11) 2648-6365

**Caio Ponara Russo**

Mestre em Controladoria e Contabilidade na Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, nº 908, Prédio FEA-3, Butantã

CEP: 05508010 - São Paulo/SP - Brasil

Email: [caioprusso@gmail.com](mailto:caioprusso@gmail.com)

Telefone: (11) 3091-5820

Artigo recebido em 09/05/2019. Revisado por pares em 04/06/2019. Reformulado em 20/09/2019. Recomendado para publicação em 20/09/2019 por Carlos Eduardo Facin Lavarda (Editor-Chefe). Publicado em 21/10/2019.

## Resumo

Este estudo tem como objetivo verificar as principais características da aplicação da sistemática de mensuração e gestão do custo alvo em uma instituição de ensino de pequeno porte, sob a perspectiva de contribuir para o adequado gerenciamento de resultados. A partir de questionários aplicados às famílias dos alunos e de pesquisa documental junto aos relatórios econômico-financeiros, foi conduzida pesquisa descritiva, na forma de estudo de caso único e com abordagem qualitativa. Os resultados apontaram que a aplicação do custeio alvo no caso estudado pode impactar na eficácia da gestão do sistema de controle, especialmente, quanto à geração de informações gerenciais precisas a partir da análise dos atributos relacionados ao negócio. Adicionalmente, a aplicação desse artefato aponta a contribuição para o correto planejamento e direcionamento de recursos, visando uma gestão sustentável, pois é durante o planejamento que a maioria dos custos são estabelecidos e que correções podem ser realizadas.

**Palavras-chave:** Custo alvo; Custeio alvo; Instituição de ensino; Instituições de pequeno porte; Engenharia de valor

## Abstract

*The objective of this study is to verify the main characteristics of the application of systematic measurement and management of the target cost in a small educational institution, with the perspective of contributing to the adequate results management. Based on questionnaires applied to students' families and documentary research with the economic-financial reports, a descriptive study was conducted in the form of a single case study with a qualitative approach. The results pointed out that the application of target costing in the case studied can impact on the effectiveness of the control system management, especially regarding the generation of precise management information from the analysis of the attributes related to the business. In addition, the application of this artifact indicates the contribution to correct planning and resource allocation, aiming at a sustainable management, since it is during the planning that most of costs are established and that corrections can be made.*

**Keywords:** Target cost; Target costing; Educational institution; Small size institution; Value engineering

## Resumen

*El objetivo de este estudio es comprobar las principales características de la aplicación de la medición y la gestión de la rentabilidad de una pequeña institución educativa, con la perspectiva de crear una gestión adecuada de los resultados. Utilizando cuestionarios aplicados a las familias de los alumnos e investigación documental junto a los informes económico-financieros, se condujo una investigación descriptiva, un estudio de caso único cualitativo. Los resultados apuntaron que la aplicación del costo objetivo en el caso estudiado puede impactar en la eficacia de la gestión del sistema de control, especialmente en cuanto a la generación de informaciones gerenciales precisas a partir del análisis de los atributos relacionados al negocio. La aplicación de este artefacto indica la contribución a la planificación y la asignación de recursos asignadas a un sistema de gestión sostenible, ya que es la planificación de que se establecen los costos y se pueden realizar correcciones.*

**Palabras clave:** Target costing; Costo objetivo; Institución de enseñanza; Ingeniería de valor

## 1 Introdução

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

Dados estatísticos da educação mostram que, em 2018, foram registradas 48,5 milhões de

matrículas na educação básica brasileira, sendo 39,6 milhões na rede pública e 8,9 milhões nas instituições particulares. No mesmo ano, o Brasil contava com 181.939 escolas de educação básica, sendo 141.939 da rede pública e 40.641 de particulares (INEP, 2018).

Com o desenvolvimento do mercado educacional e o atual contexto das escolas particulares, a competição entre estas instituições tornou-se crescente, bem como a exigência dos consumidores no que diz respeito à qualidade e preço de produtos e serviços. Assim, principalmente a partir da década de 1990, o mercado sinalizou a necessidade de inovação das técnicas de gestão educacional, especificamente de controle de custos (BRITO; MORGAN; GARCIA, 2008), uma vez que o gerenciamento desses custos gera informações relevantes para a tomada de decisão (ABBAS; GONÇALVES; LEONCINE, 2012).

Neste sentido, a contabilidade fornece aos gestores informações fundamentais para o planejamento, controle e tomada de decisão, contribuindo para as funções organizacionais ao reportar informações para oferta de produtos e serviços. Entre as diversas informações fornecidas, este estudo se restringe à contabilidade de custos, considerada fundamental para uma boa gestão e para a competitividade das empresas (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997; PINTO; SILVEIRA; DOMINGUES, 2008).

Considerando o cenário de competitividade do setor educacional (VIEIRA *et al.*, 2015), a gestão do custo alvo (GCA) se apresenta como um artefato de gestão estratégica que pode ajudar instituições desse segmento no planejamento e controle de custos e atingir os objetivos e resultados objetivados. Isso porque, conforme explica Hansen (2002), o custeio alvo (CA) constitui um processo de planejamento de resultados, com base no gerenciamento de custos e preços, que se fundamenta em preços de venda estabelecidos pelo mercado e nas margens objetivadas pela empresa.

Os estudos de Sani e Allahverdzadeh (2012) evidenciam que as organizações destinadas a se manterem competitivas no mercado têm que encontrar formas alternativas para reduzir os custos em cada etapa da produção. Nesse sentido, o CA é visto como uma abordagem de gestão de custos orientada para o cliente, que respeita a influência do mercado como determinante dos preços além do envolvimento de toda a cultura organizacional da empresa. Nessa abordagem, os custos da organização são formados de fora para dentro, ou seja, o mercado que baliza o limite de custos que a entidade pode ocorrer. Por isso, ele é capaz de mostrar onde e como os custos podem e devem ser otimizados, à luz daquilo que o mercado considera importante no produto.

Diante de todo este contexto, o problema desta pesquisa reside no fato de não se saber, cientificamente, quão aderente é a metodologia de mensuração e gestão do custo alvo aos diversos processos das instituições de ensino que necessitam manter-se no mercado competitivo descrito anteriormente. Mais especificamente, não foram identificados estudos anteriores que se propusessem a verificar se os benefícios derivados da aplicação da GCA se materializam em instituições de ensino de pequeno porte no Brasil.

Com base no exposto, tem-se a seguinte questão principal que norteia o desenvolvimento do estudo: quais características descritas na literatura da metodologia de mensuração e gestão do custo alvo estão presentes na aplicação desta metodologia numa instituição de ensino de pequeno porte?

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa consiste em implementar a metodologia de mensuração e gestão do custo alvo numa entidade de pequeno porte que presta serviços educacionais com o propósito de verificar se as características que a literatura aponta sobre esta metodologia de fato se materializam numa situação real.

A instituição investigada consiste em uma associação privada de pequeno porte, sem fins econômicos, regida de acordo com os artigos 53 a 61 da Lei n.º 10.406, de 07/01/2002. Está localizada no interior do Estado de São Paulo e atua no mercado a mais de 14 anos, tendo seu público voltado para a educação infantil e fundamental. A instituição foi concebida por um grupo de pais motivados a desenvolver um projeto educacional fundamentado nos diferentes aspectos do

---

ser humano como o das virtudes e do processo cognitivo. Os serviços são destinados a famílias que buscam para seus filhos uma educação de excelência, coerente com seus valores e convicções familiares.

Um diagnóstico preliminar foi realizado para investigar possíveis problemas de gestão no sistema de mensuração e controles dos custos existentes, constatando-se que (i) há dificuldade em se identificar o resultado operacional e financeiro do negócio, bem como (ii) o ponto de equilíbrio contábil e econômico para uma gestão sustentável e competitiva.

Assim sendo, o estudo se justifica por trazer à tona a possibilidade de avaliar se o artefato de gestão em discussão é adequado para auxiliar este tipo de organização a superar as dificuldades de competitividade e a obter um resultado econômico-financeiro sustentável.

Em termos acadêmicos, o estudo contribui para o avanço do conhecimento ao verificar na prática se as características teóricas da metodologia de GCA são aderentes a esse tipo de organização, em especial, porque há na academia um “senso comum” de que muito do que se faz em custos é voltado à manufatura. Portanto, quanto mais as abordagens teóricas puderem ser testadas na prática, como é o caso desta proposta, mais tais abordagens poderão ser disseminadas nas organizações, em especial nas de serviços.

Do ponto de vista prático, as contribuições desta pesquisa visam ajudar esta organização, assim como outras semelhantes, a identificar em que aspectos o artefato de mensuração e gestão do custo alvo auxilia numa melhor visão sobre o planejamento de lucros e gestão de custos para se alcançar os resultados desejados.

Ademais, dado o competitivo ambiente das instituições de ensino no Brasil, contextualizado por Vieira *et al.* (2015), a presente pesquisa se faz importante por explorar um tema ainda não muito testado na prática, em especial em empresas de serviços educacionais e de pequeno porte e que poderá servir de inspiração para pesquisas em outras instituições semelhantes a esta.

Esta pesquisa está estruturada em outras quatro seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico que é a base de sustentação da pesquisa de campo. Na seção 3 tem-se os aspectos metodológicos empregados no estudo, enquanto a seção 4 evidencia a aplicação prática na busca de solucionar o problema e responder à questão de pesquisa. Finalmente, na seção 5 são enumeradas as considerações finais do estudo.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, que tem o propósito de trazer os elementos conceituais que fundamentam a pesquisa, são discutidos dois tópicos: (i) aspectos sobre a gestão de custos em instituições de ensino e (ii) elementos do processo de gestão do custo alvo. Ao final desta seção são listados alguns estudos semelhantes a este que ajudam a entender o que já se sabe sobre o tema.

### 2.1 Gestão de custos nas instituições

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

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

Nesse sentido, um processo de gestão tende a ter mais sucesso se estiver amparado por um adequado conjunto de informações que deem subsídios à tomada de decisão. Normalmente, é a contabilidade a responsável pela produção de parte significativa deste conjunto de informações. Entre as diversas informações fornecidas pela contabilidade, merece destaque especial aquelas oriundas da contabilidade de custos, considerada fundamental para a adequada gestão do negócio como apontam Horngren, Foster e Datar (1997) e Pinto, Silveira e Domingues (2008), em especial para as pequenas e médias empresas (PME) (QUEIROZ, 2005; BACIC *et al.*, 2011; MELO; PRIETO, 2013).

Destaque-se que, para fins deste trabalho, a classificação das empresas em PME leva em conta tanto a questão de faturamento, como prevê a Receita Federal, bem como o número de funcionários, como estabelece o Sebrae.

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

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

Pesquisadores têm sinalizado que as informações da contabilidade de custos, por sua importância no processo gerencial, podem colaborar significativamente na melhoria do desempenho da organização e no desenvolvimento de vantagens competitivas como redução de custos e despesas (PINTO; SILVEIRA; DOMINGUES, 2008). Horngren, Foster e Datar (1997), por sua vez, são mais enfáticos e consideram as informações de custos como a mais relevante ferramenta de auxílio aos gestores na condução das atividades empresariais.

Desta forma, como os sistemas tradicionais de custos, muitas vezes, se tornam pouco eficientes na geração de informações para dar sustentação às decisões gerenciais, o processo de Custeio Alvo ou Gestão do Custo Alvo (GCA) pode ser um importante instrumento na busca da eficiência e eficácia operacional.

## 2.2 Gestão do Custo Alvo para planejamento de lucro

A estruturação de uma sistemática de mensuração e controle de custos nas PME não é apenas uma necessidade contábil, mas sim uma necessidade administrativa; sem conhecer os custos, diferentes decisões, tais como, (i) que preço cobrar para um novo produto ou para um pedido especial, (ii) qual o nível de descontos que pode ser concedido a um cliente, (iii) eliminação de produtos que apresentam “prejuízos”, (iv) terceirização de atividades, (v) aquisição de novos equipamentos, (vi) mudanças no processo de fabricação ou de prestação de serviços, dentre outras, são tomadas de forma intuitiva pelos gestores (BACIC *et al.*, 2011).

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

Para Marques e Rocha (2015), o custeio alvo é um “[...] processo de gerenciamento de custos de produtos por meio da determinação e obtenção do custo alvo, assegurando que durante o ciclo de vida gere o retorno desejado garantindo os requisitos dos clientes”.

Segundo Cruz e Rocha (2008), três grandes fases podem ser identificadas no processo de GCA: (i) estabelecimento do custo máximo admissível; (ii) determinação do custo alvo e (iii) processo de eliminação ou, se necessário, aumento do custo alvo. O custo máximo admissível é estabelecido a partir de uma pesquisa de mercado, contemplando uma análise da competitividade do mercado, dados sobre as necessidades e desejos dos consumidores, bem como informações dos concorrentes.

Nele deve-se identificar o preço que os clientes e consumidores estão dispostos a pagar pelo produto da empresa. Simultaneamente, é necessário identificar a margem de lucro objetivada pela instituição para aquele produto. Portanto, o custo máximo admissível é a diferença entre o preço que o mercado está disposto a pagar e a margem de lucro objetivada estabelecida pela gestão. Ele representa o custo máximo que a organização poderia incorrer na fabricação do produto ou prestação do serviço.

O custo alvo, por sua vez, “[...] é o montante de custos que deve ser eliminado, ou aumentado, para que o custo estimado de um produto ou serviço, se ajuste ao permitido, tendo em vista o custo de uso e de propriedade para o consumidor, o preço-alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia” (ROCHA, 1999).

Finalmente, quando se constata que há custo alvo para ser ajustado, como se explicou no parágrafo anterior, adentra-se à terceira etapa citada por Cruz e Rocha (2008), qual seja, a eliminação ou aumento do custo alvo. Nesta fase, portanto, a entidade precisa tomar ações visando a otimização de custos, e é recomendado que todos os custos (estimado, admissível e alvo) sejam separados entre componentes e atividades, podendo acontecer de diferentes formas e metodologias (somente com os custos diretos ou com todos os custos e despesas etc.), segundo Cooper e Slagmulder (1997).

O foco nesta etapa consiste em ajustar os custos levando em conta a percepção de valor de mercado. Ao se realizar a pesquisa de mercado (etapa 1), deve-se buscar entender quais são os atributos do produto/serviço mais valorizados pelo mercado, bem como os menos importantes; com base nisso, as áreas de custos e engenharia da organização estimam o índice de importância relativa (IR) de cada atributo, que corresponde à importância relativa de cada atributo em relação à importância total atribuída pelos clientes e consumidores (ANSARI *et al.*, 2006).

Na sequência, os custos e despesas dos atributos são estimados e se calcula o custo relativo (CR) de cada atributo, que consiste no custo de cada atributo em relação ao custo total da soma de atributos. Por fim, calcula-se o índice de valor (IV), em que o IR é dividido pelo CR. Este índice denota, portanto, se o custo relativo do atributo está ajustado à importância atribuída a ele pelo mercado, sendo que o desejável é que este índice fique em torno de 1 (um). Se o IV está acima de 1 (um), significa que a importância do atributo é superior ao seu custo e que, portanto, o custo deste atributo poderia até ser aumentado. De outra forma, se o IV ficar abaixo de 1 (um), significa que o custo do atributo é superior à importância percebida pelo mercado para ele, e que alguma ação precisa ser tomada para que o custo se ajuste ao “permitido” pelo mercado (ANSARI *et al.*, 1997; HANSEN, 2002).

## 2.3 Estudos prévios

Diversas são as pesquisas nacionais e internacionais que envolvem o estudo, análise, aplicabilidade, viabilidade e utilidade da GCA nas entidades de diversos setores. Com o propósito de entender o que já se sabe sobre a aplicação deste artefato, em especial no setor de serviços, foram levantadas algumas pesquisas com objetivos semelhantes a esta.

Hansen (2002), aplicou a metodologia de custeio alvo em instituições de ensino na análise

de custos de cursos de pós-graduação lato sensu, por meio de um estudo de caso, a fim de demonstrar que a aplicabilidade do custeio alvo é pertinente em tais cursos de instituições de ensino superior. O autor concluiu que o artefato pode ser aplicado com êxito em empresas prestadoras de serviço e que é útil como instrumento para tomada de decisões estratégicas, consistindo em uma ferramenta que proporciona um diferencial que pode conduzir as instituições ao êxito no alcance de seus objetivos. Percebeu-se, também, que não há um preço uniforme para cursos de pós-graduação e que o preço do mesmo está diretamente associado à qualidade percebida pelo consumidor do curso.

Rotta (2005) analisou os conceitos e a aplicabilidade do custeio alvo em empresas prestadoras de serviços de advocacia, em processos de concorrência pública. Verificou-se a clara relação da exigência do edital com os conceitos da GCA, permitindo a aplicabilidade deste artefato na decisão de como elaborar a proposta de prestação de serviços. O autor concluiu que há várias restrições quanto à forma de determinação do custo do produto e, conseqüentemente, custo alvo, sugerindo a comparabilidade dos diversos métodos de custeio (pleno, absorção, variável e custeio baseado em atividades) no processo de custeio alvo.

Camacho e Rocha (2008), por meio de um estudo de caso, investigaram a viabilidade de aplicação do processo de custeio alvo em serviços hospitalares, concluindo que este artefato pode ser aplicado, com sucesso, a entidades hospitalares. Mais do que isso; os autores afirmam que “A utilização do Custeio-alvo pelo segmento hospitalar pode representar um diferencial significativo para que essas instituições tenham êxito no alcance de seus objetivos, no que se refere ao processo de gestão de custos”.

Marques e Rocha (2015), por sua vez, investigaram, por meio de estudo de caso único, de que forma uma entidade subsidiária de um grupo que atua no ramo de fabricação de equipamentos pesados e prestação de serviços relacionados utiliza o processo de custeio alvo e como ele a auxilia na implementação das suas estratégias. Os autores constataram que “[...] a empresa adota as estratégias defensora, mantenedora e de diferenciação e que o custeio alvo é usado para fornecer informações para planejamento de lucro e controle rígido de custos e implementação dessas estratégias”. Outro achado importante da pesquisa é que “[...] o custeio alvo é compatível com posturas estratégicas conservadoras, como defensora e mantenedora, e que essa opção não conflita com a postura de diferenciação”.

No âmbito da prestação de serviços educacionais, o estudo de Souza et. al. (2016) teve como objetivo determinar e identificar elementos que pudessem ser reduzidos/eliminados dos custos de uma Instituição de Educação Básica da cidade de Senhor do Bonfim, com o propósito de diminuir o valor da mensalidade utilizando o custeio alvo. A população pesquisada foi composta pelos responsáveis financeiros dos alunos da instituição analisada e obteve-se uma amostra de 128 respondentes. Os resultados da pesquisa apontaram que a partir da redução de alguns atributos seria possível adequar o valor da mensalidade ao valor esperado pelo mercado. Os autores afirmam que com a aplicação da engenharia de valor e do custeio alvo existe uma melhora da gestão nos custos das organizações, corroborando assim com a afirmativa de que o artefato é uma ótima ferramenta para a tomada de decisões.

Hamood, Omar e Sulaiman (2011) analisaram o conceito e aplicação do custeio alvo em dez países fora do contexto japonês, baseados em 35 publicações em inglês de várias revistas internacionais. Os autores encontraram uma variação significativa nos países pesquisados no que tange às práticas de custeio alvo, as etapas a serem seguidas e os participantes envolvidos no processo de aplicação do artefato. Os autores afirmam que fatores ambientais e questões relacionadas à melhoria de recursos do produto são cruciais para uma implementação bem-sucedida. Concluem afirmando que um elemento de extrema importância no sucesso da sua implementação refere-se ao gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos, principalmente nas empresas de manufaturas.

Yazdifar e Askarany (2012) questionaram em seu estudo a falta de pesquisas relacionadas

---

ao custeio alvo nas empresas do setor de serviços. Os autores pesquisaram contadores gerenciais qualificados pelo CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants*) que trabalham em empresas de manufatura e serviços no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia sobre a adoção e implementação deste artefato. O estudo examinou a importância deste para os tomadores de decisão, quanto à adoção e implementação, nos quesitos relacionados à vantagem relativa, compatibilidade, facilidade de utilização, demonstração de resultados e capacidade de avaliação. Os resultados da pesquisa indicaram que o custeio alvo é igualmente prevalente entre as empresas de manufatura e serviços, porém, no que tange aos níveis de implementação existe uma diferença significativa entre as empresas desses dois setores. O estudo mostrou também que existe um interesse crescente no exame de todas as estratégias de redução de custos no estágio de planejamento e na adoção da engenharia de valor para incorporar ao produto os requisitos do cliente, em vez de focar na adoção de estratégias de redução de custos no âmbito de produção.

Gonçalves, Gaio e Silva (2018) investigaram as maiores empresas portuguesas e verificaram que a probabilidade de adoção do custeio alvo aumenta em resposta à inovação e diminui em resposta à incerteza que está relacionada ao ambiente econômico e tecnológico.

### 3 Métodos de Pesquisa

Para atender ao objetivo proposto de implementar a metodologia de mensuração e gestão do custo alvo numa entidade de pequeno porte que presta serviços educacionais com o propósito de verificar se as características que a literatura aponta sobre esta metodologia de fato se materializam numa situação real foram empregados alguns métodos de pesquisa.

A construção da pesquisa iniciou-se com o emprego de pesquisa bibliográfica direcionada ao tema, que, segundo Vergara (1998), consiste no “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, visando o levantamento de conceitos que possam dar suporte para a prática a ser adotada. A partir dessa metodologia foi possível identificar materiais para suporte teórico assim como para comparação dos resultados obtidos.

O estudo foi realizado por meio da análise dos registros da empresa estuda no ano de 2014, em uma instituição de ensino de pequeno porte situada no interior do Estado de São Paulo e que possui 14 anos de atuação no mercado. Essa instituição foi escolhida para a pesquisa tendo em vista que um dos pesquisadores fazia parte da comissão de gestão, representando o grupo de famílias que possuem crianças na escola, e identificou que a escola necessitava “gerir” adequadamente os custos que eram apenas “mensurados”.

Assim, tendo em vista os propósitos estabelecidos, esta pesquisa recebe a seguinte classificação: (i) descritiva quanto aos objetivos, uma vez que busca descrever a aplicação do artefato em uma situação real, sem se preocupar em explicar porque da ocorrência de determinados fenômenos; (ii) aplicada quanto à natureza do problema de pesquisa, tendo em vista que busca verificar, na prática, conceitos teóricos; (iii) estudo de caso quanto à estratégia de pesquisa, por estudar, profundamente, uma única organização; (iv) de abordagem qualitativa quanto à natureza das variáveis pesquisadas, pois não utiliza de métodos estatísticos para analisar os dados coletados; e (v) de campo quanto ao ambiente de pesquisa, haja vista que tanto a coleta quanto a análise dos dados foi feita no contexto real da empresa (MOREIRA, 2011).

A coleta de dados se deu por meio de três fontes. A primeira, enquadrada como pesquisa documental, consistiu em levantar junto às demonstrações contábeis da instituição assim como em relatórios gerenciais internos, dados referentes a receitas, despesas, custos e resultados referentes ao período de janeiro a dezembro de 2014. Tais dados foram localizados no sistema de gestão educacional denominado “Sophia”, bem como em planilhas de MS Excel a que os pesquisadores tiveram acesso.

A segunda fonte de coleta de dados consistiu de uma pesquisa por meio de questionário eletrônico enviado a 86 famílias que tinham crianças matriculadas na escola. O questionário

buscou identificar questões sobre satisfação, clima organizacional e possibilidades de melhorias, assim como obter informações sobre o grau de importância que as famílias atribuíam a cada atributo do serviço prestado. Portanto, no questionário o serviço prestado foi decomposto em atividades que são realizadas e valorizadas pelos respondentes, aqui denominados de atributos.

Os respondentes foram instruídos a responder quais atividades consideram mais importantes para a prestação do serviço atribuindo uma nota de 1 (um) a 9 (nove) pontos, de acordo com a percepção de cada família. Foram obtidas 45 respostas, ou seja, uma taxa de resposta de 52%. Cabe destacar que um piloto do questionário foi aplicado a três pais/mães das crianças da instituição de ensino, sendo uma contadora, uma advogada e um administrador.

A coleta de dados ocorreu também por meio da realização de entrevistas e respondidas por dois gestores da área administrativa e financeira da instituição, responsáveis pelo resultado do negócio, visando detalhar, esclarecer e confirmar os dados coletados das planilhas e relatórios gerenciais.

No tocante à análise dos dados coletados, estes foram tratados de forma qualitativa, basicamente nas seguintes frentes: (i) os números extraídos dos relatórios contábeis e gerenciais foram utilizados para calcular o custo estimado de cada serviço e os custos dos atributos; (ii) as entrevistas auxiliaram a compreender a margem objetivada pela instituição; (iii) dos questionários se pode utilizar a percepção de valor dos atributos para calcular a importância relativa (IR) e o índice de valor (IV), bem como a definição do preço alvo de mercado.

As principais limitações desta pesquisa e que devem ser levadas em consideração na análise dos resultados são: a) por se tratar de um estudo de caso, generalizações para outras organizações, ainda que semelhantes, devem ser feitas com cautela; b) a falta de organização de alguns dados financeiros coletados não permitiu uma adequada alocação de custos a todos os objetos de custeio analisados; c) análise dos custos de apenas um período; a análise de mais períodos poderia trazer mais consistência aos números.

Na sequência, são apresentados os resultados dos dados coletados, analisados e comparados com estudos anteriores, bem como foram feitas as discussões dos resultados, à luz do objetivo do trabalho.

## **4 Apresentação e discussão dos resultados**

### **4.1 Descrição da entidade objeto de estudo**

A abordagem da Gestão do Custo Alvo foi aplicada em uma associação sem fins lucrativos de pequeno porte. A instituição foi concebida por um grupo de pais e educadores motivados a desenvolver um projeto educacional com foco no processo cognitivo e para fomentar virtudes humanas. Desde o início de sua fundação, havia o intuito de conseguir o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebas) e o reconhecimento da Secretaria da Receita Federal do Brasil para poder usufruir de alguns benefícios tributários e assim reverter todos os lucros gerados em mais benefícios para a própria instituição.

Porém adquirir a certificação não é uma tarefa fácil para as instituições, pois existe uma série de obrigações específicas conforme regulamento exigido. Verificou-se que das 181.939 mil escolas de ensino infantil e fundamental existentes no Brasil, 40.641 são privadas (INEP, 2018) e apenas 1.748 são certificadas pelo CEBAS (CEBAS, 2019). No caso da instituição investigada, mesmo seguindo o modelo de gestão e as diretrizes recomendadas pela legislação, não conseguiu obter a certificação para isenção. Assim, após 14 anos de atuação no mercado, a instituição conta com 60 funcionários.

Quanto às questões gerenciais, nos últimos quatro anos houve uma nova seleção de gestores convidados a participar do comitê gestor, levando em conta sua formação e afinidade ao tema educação. Os profissionais selecionados possuem formação e experiência nas áreas de direito, contabilidade, fisioterapia e engenharia. Com base nos levantamentos feitos, observou-se que a

contabilidade é terceirizada por um escritório especialista no setor educacional; vale observar que nos seis primeiros anos de atuação a contabilidade era feita por um escritório tradicional e nos quatro últimos anos foi transferida para um escritório especialista.

Foi verificado também que a empresa possuía relatórios gerenciais básicos como contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e demonstração de resultado. Para melhorar a qualidade dos processos, a gestão selecionou o software educacional Sophia visto no mercado como um dos melhores recursos para auxiliar no processo de gestão da instituição.

Para fins deste trabalho, os serviços prestados foram agrupados em “educação infantil” (antes do 1º ano) e “ensino fundamental I” (do 1º ao 5º ano). No ano de realização da pesquisa a escola contava com 131 alunos, conforme dados coletados nos relatórios gerenciais. A seguir são descritas as etapas de implantação da GCA, bem como de todos os requisitos adotados para melhoria de resultados e gerenciamento dos custos do negócio.

## **4.2 Aplicação da Gestão do Custo Alvo (GCA)**

Os serviços prestados são classificados de acordo com as diretrizes curriculares, as quais contemplam normas distintas e obrigatórias para a educação infantil e o ensino fundamental que as instituições precisam cumprir. Quanto à análise do mercado, a metodologia aqui explorada recomenda a realização de pesquisa de mercado para entender como o ambiente enxerga a prestação de serviço da instituição e uma análise da competitividade do mercado. Neste contexto a metodologia do GCA o preço de venda não deve ser fixado a partir dos custos de serviços mais a margem que a empresa pretende obter, mas sim, o que os consumidores estão dispostos a pagar pelo serviço.

A fim de agregar informações sobre os concorrentes, observou-se que existem quatro instituições educacionais que prestam serviços similares aos prestados pela instituição estudada. Observou-se a existência de uma relação entre os valores da mensalidade e a estrutura física disponibilizada para a prestação dos serviços. Onde os preços das mensalidades variavam entre R\$ 1.645,00 a R\$ 2.600,00 mensais.

### **Etapa 1 - Definição do preço-alvo**

Como a implantação da GCA, neste caso, ocorre em uma atividade já existente, ou seja, a instituição já está em operação há alguns anos, não se fez uma pesquisa de mercado para identificar percepções do público-alvo a respeito de um produto novo. Não obstante, uma pesquisa foi realizada com os pais de alunos matriculados, com o objetivo de prestar contas da administração do ano anterior, bem como avaliar o nível de satisfação com cada serviço prestado e com o valor da mensalidade.

Um questionário eletrônico foi enviado para cada família com criança matriculada na instituição via e-mail, em que se obteve aproximadamente 52% de adesão. Estas informações foram utilizadas para composição deste estudo. Foram levantados horários de funcionamento, instalações e número de alunos da instituição. A observação de deu por meio de análise das informações disponibilizadas nos sites das escolas ou na própria secretaria de cada instituição, haja vista ser uma informação publicamente disponível. Neste caso, o valor da mensalidade praticado na instituição objeto de estudo foi comparado com três instituições que possuem período de funcionamento integral, ou seja, de 7:00h às 18:00hs.

A pesquisa revelou que o valor da mensalidade precisa estar atrelado ao valor de mercado do serviço, uma vez que a instituição tem como objetivo atender uma parcela de famílias que não possuem condição de matricular seus filhos em instituições que possuem preços mais altos, além de integrar essas famílias com outra que que possuem recursos e querem educar seus filhos com valores cristãos.

Para composição da receita, foi utilizado o valor da mensalidade, ou seja, o preço-alvo foi fixado pelos gestores em R\$ 1.645,00 por aluno, tanto nas séries de educação infantil como

fundamental. Foi projetado para cada serviço a receita total prevista, correspondente à totalidade dos alunos pagando mensalidade integral. Em seguida, foi calculada a receita real, que corresponde à receita prevista menos os descontos legais concedidos, os quais são formados pela gratuidade de 100% para filhos de funcionários e os descontos adicionais concedidos para algumas famílias.

Estes descontos são concedidos em função do objetivo social da instituição, em que são analisadas a condição financeira da família por meio de preenchimento de uma solicitação de bolsa, contendo um questionário sócio econômico familiar, uma entrevista com a assistente social e análise dos documentos solicitados como o imposto de renda dos pais. Os documentos são analisados pelo comitê de gestão e os descontos são concedidos de acordo com a necessidade de cada família. A Tabela 1 apresenta a composição da receita mensal dos serviços prestados pela instituição no período analisado.

**Tabela 1 - Descrição da composição da receita dos serviços prestados**

	Número de alunos	Valor da mensalidade R\$	Receita prevista	Receita real	Descontos legais concedidos	
			R\$	R\$	R\$	%
Educação Infantil	70	1.645,00	115.150,00	77.479,74	37.670,26	32,7%
Ensino Fundamental I	61	1.645,00	100.345,00	76.919,74	23.425,26	23,3%
	131		215.495,00	154.399,48	61.095,52	28,4%

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir dos cálculos apresentados, pode-se evidenciar o percentual de descontos concedidos, que corresponde a 59% do total de descontos para educação infantil e 41% para o ensino fundamental I. Cabe destacar que 8 crianças na educação infantil possuem bolsa de estudos de 100% assim como 4 crianças no ensino fundamental I.

Um ponto que merece destaque e que não é tratado na literatura, diz respeito a essas gratuidades ou bolsas de estudos. Se o preço a ser considerado é aquele que o mercado está disposto a pagar e sabe-se que há uma parcela dos pagantes que recebe bolsa, como fica, então, o preço por aluno nesta situação? Um estudo futuro poderia aprofundar nesta questão.

## Etapa 2 - Definição da margem objetivada

Esta etapa compõe-se da definição da margem de retorno objetivada pela entidade, bem como da identificação dos tributos incidentes sobre a receita. Definido o preço da mensalidade a ser cobrada, deduz-se os tributos para chegar-se ao preço de venda líquido.

Quanto aos tributos incidentes sobre a receita, no caso em tela tem-se apenas o ISS (Imposto sobre Serviços), que é um tributo municipal que as organizações prestadoras de serviços recolhem às prefeituras. As alíquotas, portanto, variam de cidade para cidade, sendo que na cidade da instituição investigada a alíquota é de 4%. A entidade objeto de estudo definiu como margem de retorno o percentual de 12%. Esta margem será destinada para reinvestimentos e melhorias.

Com base nisso, a Tabela 2 evidencia, então, a margem objetivada em R\$, para cada mensalidade cobrada.

**Tabela 2 - Cálculo da margem objetivada**

Descrição	R\$
Preço de venda bruto (mensalidade)	1.645,00
(-) Tributos - ISS - 4%	65,80
(=) Preço de venda líquido	1.579,20
Margem objetivada (1.579,20 x 12%)	189,50

Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se que a margem objetivada corresponde a R\$ 189,50 por aluno. Portanto, o

retorno desejado deve corresponder à margem objetivada vezes o número de alunos matriculados no período. Pôde-se verificar que mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, esta define margem de resultado a fim de fazer melhorias e novos investimentos.

### **Etapa 3 - Cálculo do custo máximo admissível**

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

**Tabela 3 - Cálculo do custo máximo admissível**

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

Fonte: Elaborada pelos autores

Entende-se que, para obter o retorno desejado de R\$ 189,50 por aluno, dado o preço líquido de venda baseado na expectativa do mercado de R\$ 1.579,20, o custo máximo admissível para o serviço deverá ser de R\$ 1.389,70 por aluno. Isto significa que os custos e despesas totais para prestar o serviço devem corresponder ao custo máximo admissível por aluno vezes o número de alunos projetado para o período.

### **Etapa 4 - Cálculo do custo estimado**

Para apurar o custo estimado do serviço, foram utilizadas as premissas do método de custeio pleno em que se aloca aos produtos todos os custos e despesas diretos, indiretos, fixos e variáveis. Para se obter esses valores, foram analisados os relatórios gerenciais e as demonstrações financeiras da entidade referentes ao ano de 2014. Os números descritos na Tabela 4 se referem a custos e despesas totais de um período mensal real da instituição.

Na composição dos custos verifica-se que os maiores valores se referem ao custo de salários com os professores por se referir a atividade fim do negócio. Estes profissionais foram contratados em regime CLT e seguem a Lei das Diretrizes Bases da Educação Nacional quanto à habilitação, jornada de trabalho e remuneração.

**Tabela 4 - Custos e despesas do período (mês)**

	Período mensal	
<b>Custos diretos</b>	RS	%
<b>Salários e encargos dos professores</b>		
Sala de aula (para ambos)	59.524,82	28,6%
Auxiliares de sala (para ambos)	7.449,44	3,6%
Inglês educação infantil	6.010,57	2,9%
Inglês educação fundamental	2.805,43	1,3%
Espanhol educação fundamental	1.906,72	0,9%
Artes educação infantil	2.986,07	1,4%
Educação física (para ambos)	5.710,05	2,7%
Música educação infantil	2.554,49	1,2%
Psicomotricidade e xadrez (para ambos)	2.404,23	1,2%
Auxiliar de orientação educacional (ambos)	3.292,53	1,6%
Coordenadora educação infantil	10.005,23	4,8%
Coordenadora ensino fundamental	10.005,23	4,8%
<b>Total Custos diretos</b>	<b>114.654,79</b>	<b>55,1%</b>
<b>Custos indiretos</b>		
Mão de obra de secretaria e administrativo	9.644,44	4,6%
Mão de obra de limpeza e manutenção	6.807,81	3,3%
Mão de obra de portaria e segurança	2.084,48	1,0%
Cursos extra curricular	5.856,33	2,8%
Material didático	16.400,00	7,9%
<b>Total custos indiretos</b>	<b>40.793,05</b>	<b>19,6%</b>
<b>Despesas</b>		
Administrativas	16.598,01	8,0%
Financeiras	4.281,59	2,1%
Gerais	31.762,30	15,3%
<b>Total despesas gerais</b>	<b>52.641,90</b>	<b>25,3%</b>
<b>Custos e despesas totais</b>	<b>208.089,75</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Por fim, os dados da Tabela 5 se referem aos custos e despesas totais do período apurado, divididos pelo número de alunos matriculados, evidenciando o custo mensal por aluno.

**Tabela 5 - Custo estimado por aluno**

<b>Descrição</b>	<b>R\$ por mês</b>
Custos diretos	114.654,79
Custos indiretos	40.793,05
Despesas	52.641,90
<b>Custo e despesas do período</b>	<b>208.089,75</b>
Número de alunos	131
<b>Custo estimado por aluno</b>	<b>1.588,47</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Somando-se os custos diretos, indiretos e as despesas e dividindo-se pelo número de alunos, o custo estimado por aluno no período apurado foi de R\$ 1.588,47.

### **Etapa 5 – Determinação do custo alvo**

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

**Tabela 6 - Apuração do custo alvo**

Descrição	R\$ por mês
Custo mensal estimado por aluno (Tabela 5)	1.588,47
Custo máximo admissível (Tabela 3)	1.389,70
Custo alvo	198,78
Custo alvo (em % do estimado)	12,51%

Fonte: Elaborada pelos autores

Da comparação entre o custo estimado e o custo máximo admissível tem-se o custo alvo de R\$ 198,78. Assim apurou-se o custo que deverá ser eliminado por aluno para que a margem objetivada seja alcançada, dado o preço que o mercado está disposto a pagar, representa 12,51% do custo estimado do serviço.

### Etapa 6 - Aplicação da engenharia de valor

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

Como a entidade não dispunha de uma área de engenharia e nem de marketing, os pesquisadores envolvidos, juntamente com a comissão gestora de pais, formada por uma advogada, uma contadora, um engenheiro e uma fisioterapeuta, analisaram em detalhes os serviços prestados, a missão do colégio, as características da instituição, dentre outros aspectos, para conseguirem chegar na lista de “atributos” dos serviços prestados.

A partir disso, um questionário foi enviado para cada família, conforme descrito na seção 3, em que foram obtidas 45 respostas. Os elementos investigados no questionário foram elencados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Importância dos atributos do serviço**

Atributos para escolha do colégio	Número de respondentes por nota atribuída									Pontuação obtida	Grau de Importância dos atributos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Proposta pedagógica				1			2	11	31	385	13,50%
2. Recomendação	8	1		3	6	1	11	6	9	264	9,26%
3. Prestígio acadêmico	3		1	3	12	9	6	6	5	267	9,37%
4. Enfoque cristão			1	2		2	9	4	27	361	12,66%
5. Atividades complementares	7			1	10	6	6	9	6	265	9,29%
6. Ensino personalizado (formação de valores humanos)						1	1	1	42	399	14,00%
7. Localização e comodidade de entrada e saída	9	2	1	1	4	6	10	2	10	252	8,84%
8. Ensino do inglês diário				2	2	4	6	7	24	356	12,49%
9. Relação custo x benefício (valor investido/mensalidade x ensino oferecido)	1		1	4	8	6	5	9	11	302	10,59%
<b>TOTAL</b>										<b>2.851</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Como se pode ver na Tabela 7, em cada linha está descrito um atributo, bem como a quantidade de respondentes que deu nota 1, nota 2, nota 3 etc. Ao final da linha consta a pontuação total obtida em cada atributo, bem como a pontuação relativa levando-se em conta a soma total dos nove atributos. Portanto, tem-se o grau de importância relativo dado pelas famílias para cada atributo estabelecido de acordo com a pontuação da pesquisa, conforme se vê na última coluna. O resultado foi obtido por meio da divisão da pontuação total de cada atributo pelo total da pontuação de todos os atributos conjuntamente. Os atributos mais valorizados são ensino personalizado, proposta pedagógica e enfoque cristão; já os menos valorizados são localização, recomendação e atividades complementares.

**Tabela 8 – Grau de importância relativa dos recursos (IR)**

Atributos e recursos	% de contribuição em relação ao atributo	Grau de importância de cada atributo	Grau de importância relativa (IR) dos recursos
<b>Proposta pedagógica</b>			
Auxiliar de orientação educacional	20	13,50%	2,70%
Coordenadora educação infantil	40		5,40%
Coordenadora ensino fundamental	40		5,40%
	100		13,50%
<b>Recomendação</b>			
Auxiliar de orientação educacional	20	9,26%	1,85%
Coordenadora educação infantil	30		2,78%
Coordenadora ensino fundamental	30		2,78%
Despesas	20		1,85%
	100		9,26%
<b>Prestígio acadêmico</b>			
Salários dos professores - salas de aula e auxiliares	40	9,37%	3,75%
Auxiliar de orientação educacional	5		0,47%
Coordenadora educação infantil	10		0,94%
Coordenadora ensino fundamental	10		0,94%
Mão de obra indireta	15		1,40%
Material didático	10		0,94%
Despesas	10		0,94%
	100		9,37%
<b>Enfoque cristão</b>			
Salários dos professores - salas de aula e auxiliares	100	12,66%	12,66%
<b>Atividades complementares</b>			
Professor música	10	9,29%	0,93%
Professor artes	10		0,93%
Professor psicomotricidade e xadrez	10		0,93%
Professor educação física	20		1,86%
Mão de obra indireta	10		0,93%
Coordenadora educação infantil	10		0,93%
Coordenadora ensino fundamental	10		0,93%
Cursos extra curricular	10		0,93%
Despesas	10		0,93%
	100		9,29%
<b>Ensino personalizado</b>			
Salários dos professores - salas de aula e auxiliares	35	14,00%	4,90%
Professor inglês educação infantil	3		0,42%
Professor inglês educação fundamental	3		0,42%
Professor espanhol educação fundamental	3		0,42%
Professor artes	3		0,42%
Professor educação física	3		0,42%
Professor música	3		0,42%
Professor psicomotricidade e xadrez	3		0,42%
Material didático	15		2,10%
Auxiliar de orientação educacional	5		0,70%
Coordenadora educação infantil	12		1,68%
Coordenadora ensino fundamental	12		1,68%
	100		14,00%
<b>Localização e comodidade de entrada e saída</b>			
Mão de obra indireta	40	8,84%	3,54%
Despesas	60		5,30%
	100		8,84%
<b>Ensino do inglês diário</b>			
Professor inglês educação infantil	45	12,49%	5,62%
Professor inglês educação fundamental	45		5,62%
Coordenadora educação infantil	5		0,62%
Coordenadora ensino fundamental	5		0,62%
	100		12,49%
<b>Relação custo x benefício</b>			
Despesas	60	10,59%	6,36%
Salários dos professores - salas de aula e auxiliares	20		2,12%
Mão de obra indireta	20		2,12%
	100		10,59%
		100%	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores

Na sequência, os pesquisadores identificaram junto à comissão gestora da instituição, os recursos necessários para o provimento de cada atributo, os quais estão elencados na Tabela 8, assim como o % de importância de cada recurso na composição do atributo. Com base nisso foi calculado o grau de importância relativa (IR) de cada recurso necessário para que cada atributo seja atendido. O resultado deu-se por meio da multiplicação do grau de importância do atributo pelo percentual de contribuição de cada atividade e multiplicado por 100.

A importância relativa do recurso (IR) significa o quanto daquele recurso é utilizado para atender a cada atributo. O atributo proposta pedagógica, por exemplo, utiliza os recursos “auxiliar de orientação educacional”, “coordenadora educação infantil” e “coordenadora ensino fundamental”; como este atributo tem 13,50% de importância para o serviço como um todo e o recurso “auxiliar de orientação educacional” é um recurso que representa 20% dos recursos totais deste atributo, ele tem uma importância relativa de 2,70% (20% x 13,50%). Cabe observar que todos os recursos são utilizados para o atendimento de ao menos dois diferentes atributos.

Depois de efetuado o cálculo do (IR), foi calculado o custo relativo (CR), que significa o percentual de custo de cada recurso com relação ao custo estimado total do serviço prestado. Por fim, o IV foi calculado dividindo-se o IR pelo CR, sendo que o IR de cada recurso leva em conta a participação de tal recurso em mais de um atributo, como evidencia a Tabela 8. Na Tabela 9 são apresentados, os CR, IR e IV de cada um dos recursos.

**Tabela 9 - Custo Relativo (CR), Importância Relativa (IR) e Índice de Valor (IV) dos recursos**

	RS	CR	IR	IV	Ação
<b>Custos diretos</b>					
Salários e encargos dos professores					
Sala de aula (para ambos)	59.524,82	28,6%			
Auxiliares de sala (para ambos)	7.449,44	3,6%	23,4%	0,73	Reduzir
Inglês educação infantil	6.010,57	2,9%	0,4%	0,15	Reduzir
Inglês educação fundamental	2.805,43	1,3%	0,4%	0,31	Reduzir
Espanhol educação fundamental	1.906,72	0,9%	6,0%	6,59	Aumentar
Artes educação infantil	2.986,07	1,4%	7,0%	4,86	Aumentar
Educação física (para ambos)	5.710,05	2,7%	2,3%	0,83	Reduzir
Música educação infantil	2.554,49	1,2%	1,3%	1,10	Aumentar
Psicomotricidade e xadrez (para ambos)	2.404,23	1,2%	1,3%	1,17	Aumentar
Auxiliar de orientação educacional (ambos)	3.292,53	1,6%	5,7%	3,62	Aumentar
Coordenadora educação infantil	10.005,23	4,8%	12,3%	2,57	Aumentar
Coordenadora ensino fundamental	10.005,23	4,8%	12,3%	2,57	Aumentar
<b>Total custos diretos</b>	<b>114.654,79</b>	<b>55,1%</b>	<b>72,7%</b>		
<b>Custos indiretos</b>					
Mão de obra de secretaria e administrativo	9.644,44	4,6%			
Mão de obra de limpeza e manutenção	6.807,81	3,3%	8,0%	0,90	Reduzir
Mão de obra de portaria e segurança	2.084,48	1,0%			
Cursos extra curricular	5.856,33	2,8%	0,9%	0,33	Reduzir
Material didático	16.400,00	7,9%	3,0%	0,39	Reduzir
<b>Total custos indiretos</b>	<b>40.793,05</b>	<b>19,6%</b>	<b>12,0%</b>		
<b>Despesas</b>					
Administrativas	16.598,01	8,0%			
Financeiras	4.281,59	2,1%	15,4%	0,61	Reduzir
Gerais	31.762,30	15,3%			
<b>Total despesas</b>	<b>52.641,90</b>	<b>25,3%</b>	<b>15,4%</b>		
<b>Custos e despesas totais</b>	<b>208.089,75</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		

Fonte: Elaborada pelos autores

Como o IV representa a relação entre a importância de um recurso (IR) e seu (CR), o IV acima de 1 significa que o CR do recurso é menor que o seu grau de importância; por outro lado, IV abaixo de 1 significa que o CR é maior que sua importância. O desejável é que o IV fique próximo de 1, alcançando assim, uma situação de equilíbrio entre a importância e o custo.

Assim, os recursos com IV abaixo de 1 são aqueles que precisariam ter seu custo reduzido até que custo alvo se aproxime de zero. A Tabela 9 evidencia, portanto que os menores IV são: professores e auxiliares de sala de aula, inglês educação fundamental e cursos extra curricular; assim, seriam os primeiros a serem analisados para que o custo seja reduzido. Cabe destacar que os recursos com IV superior até poderiam ter seu custo aumentado, uma vez que o mercado percebe valor nestes itens superior ao custo que está sendo incorrido com eles.

A partir dos resultados, os gestores puderam entender o que é importante para as famílias como por exemplo oferecer inglês diário, ter coordenadores focados no projeto pedagógico e orientação educacional com foco no desenvolvimento humano. E como existe a necessidade de redução de custos face a atual situação financeira da instituição e como o custo alvo é positivo (custo estimado maior que custo máximo admissível), os gestores optaram pela redução de todos os recursos que estão com IV abaixo de 1 (CR maior que IR), decidindo por: (i) eliminar os auxiliares de sala de aula; (ii) reduzir em 15% os custos com os professores de inglês e de educação física; (iii) reduzir em 15% os custos indiretos; (iv) reduzir em 20% as despesas.

#### **Etapa 7 - Recálculo do custo estimado**

Para verificar se o custo alvo foi atingido após as decisões tomadas, elaborou-se uma tabela comparativa do custo estimado versus o custo recalculado. As decisões tomadas provocaram uma redução no total de custos e despesas de 12,63%, conforme evidencia a Tabela 10. Os itens sinalizados em amarelo na tabela são aqueles que tiveram seus valores reduzidos.

**Tabela 10 - Custo estimado, custo estimado recalculado e custo por aluno**

	Custo estimado		Custo recalculado	
	RS	%	RS	%
<b>Custos diretos</b>				
Salários e encargos dos professores				
Sala de aula (para ambos)	59.524,82	28,6%	59.524,82	32,7%
Auxiliares de sala (para ambos)	7.449,44	3,6%	-	0,0%
Inglês educação infantil	6.010,57	2,9%	5.108,99	2,8%
Inglês educação fundamental	2.805,43	1,3%	2.384,61	1,3%
Espanhol educação fundamental	1.906,72	0,9%	1.906,72	1,0%
Artes educação infantil	2.986,07	1,4%	2.986,07	1,6%
Educação física (para ambos)	5.710,05	2,7%	4.853,54	2,7%
Música educação infantil	2.554,49	1,2%	2.554,49	1,4%
Psicomotricidade e xadrez (para ambos)	2.404,23	1,2%	2.404,23	1,3%
Auxiliar de orientação educacional (ambos)	3.292,53	1,6%	3.292,53	1,8%
Coordenadora educação infantil	10.005,23	4,8%	10.005,23	5,5%
Coordenadora ensino fundamental	10.005,23	4,8%	10.005,23	5,5%
<b>Total custos diretos</b>	<b>114.654,79</b>	<b>55,1%</b>	<b>105.026,45</b>	<b>57,8%</b>
<b>Custos indiretos</b>				
Mão de obra de secretaria e administrativo	9.644,44	4,6%	8.197,77	4,5%
Mão de obra de limpeza e manutenção	6.807,81	3,3%	5.786,64	3,2%
Mão de obra de portaria e segurança	2.084,48	1,0%	1.771,81	1,0%
Cursos extra curricular	5.856,33	2,8%	4.977,88	2,7%
Material didático	16.400,00	7,9%	13.940,00	7,7%
<b>Total custos indiretos</b>	<b>40.793,05</b>	<b>19,6%</b>	<b>34.674,10</b>	<b>19,1%</b>
<b>Despesas</b>				
Administrativas	16.598,01	8,0%	13.278,41	7,3%
Financeiras	4.281,59	2,1%	3.425,27	1,9%
Gerais	31.762,30	15,3%	25.409,84	14,0%
<b>Total despesas</b>	<b>52.641,90</b>	<b>25,3%</b>	<b>42.113,52</b>	<b>23,2%</b>
<b>Custos e despesas totais</b>	<b>208.089,75</b>	<b>100,0%</b>	<b>181.814,07</b>	<b>100,0%</b>
<b>Número de alunos</b>	<b>131</b>		<b>131</b>	
<b>Custo estimado por aluno</b>	<b>1.588,47</b>		<b>1.387,89</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores

Como se pode perceber, apesar de todos os grupos terem reduzido em valores absolutos, os custos diretos aumentaram sua participação relativa (CR subiu de 55,1% para 57,8%), enquanto os custos indiretos reduziram de 19,6% para 19,1% e as despesas também reduziram de 25,3% para 23,2%.

Assim, recalculando-se o custo estimado por aluno, verificou-se que este passou de R\$ 1.588,47 (R\$ 208.089,75 / 131 alunos) para R\$ 1.387,89 (R\$ 181.814,07 / 131 alunos), evidenciando, portanto que o custo alvo que era de R\$ 198,76 (Tabela 6) passou a R\$ 1,80, ou seja, praticamente zero, conforme mostra a Tabela 11.

**Tabela 11 – Novo custo alvo**

Descrição	Antes	Depois
	R\$ por mês	R\$ por mês
Custo mensal estimado por aluno (Tabelas 5 e 10)	1.588,47	1.387,89
Custo máximo admissível (Tabela 3)	1.389,70	1.389,70
Custo alvo	198,78	- 1,80
Custo alvo (em % do estimado)	12,51%	-0,13%

Fonte: Elaborada pelos autores

## Etapa 8 - Apresentação dos resultados alcançados

Tendo em vista que a margem operacional objetivada era de 12% do preço líquido da mensalidade (Tabela 2), nota-se que após a aplicação da GCA, que sinalizou as decisões a serem tomadas, esse objetivo foi efetivamente atingido como demonstra a Tabela 12.

**Tabela 12 - Composição do resultado e da margem objetivada**

	Antes das decisões (R\$)	Depois das decisões (R\$)
Preço de venda líquido	1.645,00	1.645,00
(-) Tributos - ISS - 4%	65,80	65,80
(=) Preço de venda líquido	1.579,20	1.579,20
(-) Custo estimado	1.588,47	1.387,89
(=) Margem operacional objetivada	- 9,27	191,31
<b>Margem operacional objetivada (em % do preço líquido)</b>	<b>-0,59%</b>	<b>12,11%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

### 4.3 Discussão dos resultados

Verifica-se que todos os passos da metodologia de GCA recomendados na literatura puderam ser aplicados na instituição investigada, tais como definição de atributos, identificação do preço-alvo e da margem objetivada, estimativa dos custos do serviço e cálculo do IV. Em especial, a metodologia aplicada permitiu saber onde reduzir os custos necessários para zerar o custo alvo, sem comprometer a visão de valor indicada pelos pais na pesquisa de mercado.

Assim como constataram Camacho e Rocha (2008) que o processo de custeio alvo pode ser aplicado em entidades hospitalares, tal artefato também se mostrou viável nesta instituição educacional. Em especial, considera-se que a GCA pode ser um instrumento que trará um diferencial no planejamento de custos e resultados, ajudando a instituição no alcance dos seus objetivos. Este estudo também é compatível com os achados da pesquisa de Marques e Rocha (2015) que constataram que a empresa investigada utiliza o custeio alvo de forma alinhada às características apontadas na literatura. Aqui, se pode perceber que é viável sua utilização pela empresa pesquisada.

Cabe destacar também, que mesmo que os resultados aqui encontrados busquem alinhamento com a literatura, uma limitação aos achados desta pesquisa tem respaldo no que concluíram Matos *et al.* (2016), que “[...] o campo de conhecimento científica sobre Custeio Alvo no Brasil ainda não está consolidado. Portanto, para que a aplicação prática deste artefato tivesse maior abrangência nas organizações, também a literatura precisaria se solidificar.

Os resultados deste estudo, corroboram com os resultados de Souza *et al.* (2016), onde com o *Target Costing*, juntamente com a técnica Engenharia de Valor, foi possível realizar um remodelamento dos custos. Foi notado que para conseguir o custo alvo da mensalidade seria necessário a diminuição da folha de pagamento da unidade, especificamente no pagamento de ajuda de custo de professores que moravam em cidades distantes.

Sobre a metodologia em si, vale destacar como limitação a dificuldade de se chegar ao preço que o mercado está disposto a pagar pelo serviço, em especial pela ausência de um profissional de marketing, tanto no grupo de pesquisadores como também entre os gestores da organização pesquisada. Também, a associação dos recursos para prover os atributos valorizados pelos respondentes está limitada à visão dos pesquisadores e gestores; certamente, um estudo mais aprofundado com os profissionais que trabalham diretamente na prestação do serviço poderia refinar este processo.

Por fim, outro ponto de destaque é definição do preço que o mercado está disposto a pagar. Verificou-se que a instituição pesquisada concede bolsas de estudos parciais e integrais a seus alunos; isso interfere no valor final da receita a ser arrecada para cobrir todos os custos e alcançar a margem objetivada. Não se encontrou na literatura recomendações de como isso deve ser tratado, e, portanto, é um aspecto que pode ser investigado em estudos futuros.

Mesmo com estas limitações, considera-se que os resultados alcançados são válidos porque

estão respaldados nos dados contábeis da organização, tiveram a participação dos gestores em todas as etapas e os atributos e respectivas valorizações foram levantados junto ao mercado (respondentes). Outrossim, com a aplicação da metodologia os gestores puderam decidir sobre os custos a serem reduzidos visando melhorar o planejamento de resultados.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou verificar como a GCA pode contribuir para o planejamento de lucro e controle de custo de entidades educacionais de pequeno e médio porte, considerando que esse processo de gestão é um instrumento gerencial que auxilia os gestores no planejamento e controle do negócio. Foi estudada uma associação sem fins lucrativos, de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo e que possui 14 anos de atuação no mercado.

Há de se destacar algumas inferências provenientes da presente pesquisa. Primeiramente, ressalta-se que a aplicação da metodologia de custeio alvo em instituições de ensino é pertinente para acompanhar a melhoria da gestão de recursos para a educação. Posteriormente, pode-se afirmar que a GCA pode ser um importante instrumento na busca de eficiência e eficácia operacional.

Quanto as atribuições teóricas, o estudo vai de encontro à literatura que aponta que as informações da contabilidade de custos, por sua importância no processo gerencial, colabora significativamente na melhoria do desempenho das organizações, bem como o planejamento e desenvolvimento de novos processos ajudam a otimizar os custos.

Os dados levantados permitiram avaliar a origem dos recursos da instituição como a receita prevista, a receita real e descontos concedidos na forma de bolsas de estudos. Permitiu também identificar a margem de lucro ou resultado objetivada pelo negócio em relação a cada mensalidade e apurou-se o custo máximo admissível por aluno. Esse valor foi confrontado com a tabela de custos e despesas da instituição e apurado o custo estimado por aluno.

Adicionalmente foi comparado o custo máximo admissível com o custo estimado e apurado o custo alvo a ser eliminado para se alcançar um resultado operacional sustentável para o negócio. De acordo com o modelo de gestão, foi aplicada a engenharia de valor para se apurar o grau de importância relativa de cada recurso em relação aos atributos mais valorizados pelos pais ou responsáveis pelas crianças que estudam no colégio.

Tendo em vista que a voz do consumidor orienta o processo, foi utilizada uma pesquisa de satisfação anual realizada pela instituição a fim de identificar os pontos fortes, qualidades e pontos que precisam ser melhorados, bem como conhecer os atributos mais importantes para a satisfação das famílias que adquirem a prestação de serviço oferecida. Desta forma, após se aplicar todos os passos recomendados na metodologia da GCA foi possível ajustar os custos e despesas ao máximo permitido, levando-se em conta a margem de resultado objetivada de 12%, o preço que o mercado está disposto a pagar e respeitando a vontade do consumidor em termos dos atributos que mais são valorizados.

Portanto, ao adotar a GCA como forma de planejamento de lucro e controle de custos as instituições de ensino podem anualmente fazer o planejamento de recursos e direcionar esforços para uma gestão operacional sustentável, atingindo o seu ponto de equilíbrio para uma gestão duradoura e contribuindo para o desenvolvimento de um país onde os custos com educação tanto públicos quanto privados são foco de debate diário em diversos grupos da sociedade.

Alguns aspectos sugerem limitações e cautela quanto aos resultados desta pesquisa, como (i) a questão de que os dados contábeis utilizados foram aqueles fornecidos pela empresa, portanto não levantados pelos pesquisadores e (ii) o fato de que a pesquisa junto aos pais ou responsáveis pode não ter contemplado as recomendações da área de marketing para captação de percepção de atributos e valores.

Considerando a premissa de que o que se sabe sobre a GCA é muito menor do que o que ainda não se sabe, alguns estudos em continuidade a este podem ser relevantes. Inicialmente, ainda

em relação à instituição investigada, poderia se refazer o estudo separando preços, custos, atributos e margens entre os dois principais produtos (educação infantil e ensino fundamental); também se poderia delinear uma estratégia de aplicação recorrente da metodologia, por exemplo a cada dois anos, visando melhorar a captação da percepção de valor pelos pais e responsáveis sobre os atributos; ainda, desenvolver uma pesquisa junto aos funcionários para melhorar o processo de atribuição dos recursos aos atributos. Já pensando na evolução e aprimoramento da metodologia de GCA, uma sugestão de estudo diz respeito a como tratar políticas de descontos, bolsas e gratuidades na definição do preço alvo, ou seja, o preço que o mercado está disposto a pagar, haja vista que o custo vai ocorrer mas a receita não.

## Referências

ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2º semestre 2012.

ANSARI, S. L. BELL, J; KLAMMER, T; LAWRENCE, C.. **Target costing**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997.

ANSARI, S. L; SWENSON, D. W.; BELL, J. A template for implementing target costing. **Cost Management**., v. 20, n. 5, p. 20-27, 2006.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M.; YOMURA, N. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos para pequenas e médias empresas**. São Paulo: CRC-SP, 2011.

BRASIL. Lei n.º 10.406, de 07/01/2002. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)

BRITO, R. S.; MORGAN, B. F.; GARCIA, S. Custeio alvo: utilização do sistema de gerenciamento de lucro pelos fabricantes de veículos automotores com indústria no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 71-86, jan./abr. 2008. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34706>

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W. Custeio alvo em serviços hospitalares - um estudo sob o enfoque da Gestão Estratégica de Custos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 19-30, mai./ago., 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772008000200003>

CEBAS. **Cebas em números**. Disponível em < [http://cebas.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39&Itemid=142](http://cebas.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=142) > acesso em 22 de fevereiro de 2019

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Target costing and value engineering**. Portland: Productivity Press, 1997. <http://hdl.handle.net/1854/LU-273997>

CRUZ, C. A; ROCHA, W. Custeio-alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 10, p. 31-51, jul./dez de 2008.

FREY, I. A.; FREY, M. R. O uso de informações contábeis na pequena empresa. **Pensar**

---

**Contábil**, CRC-RJ, ano VI, n. 19, p. 45–50, fev/abr, 2003.

GONÇALVES, T.; GAIO, C.; SILVA, M. Target costing and innovation-exploratory configurations: A comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 378-384, 2018.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.054>

H. HAMOOD, Hussein; OMAR, Normah; SULAIMAN, Suzana. Target Costing Practices: A Review of Literature. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 25-46, June 2011. ISSN 2550-1631.

HANSEN, J. E.; **Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos**. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo escolar, 2018**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-escolar>, 2018. Acesso em 20 de fev de 2019.

MARQUES, K. C. M.; ROCHA, W. Custeio Alvo e sua Contribuição para a Implementação das Estratégias de Negócio de uma Subsidiária de Origem Asiática. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, p. 160-180, 2015.

MATOS, A. L.; NEPOMUCENO, D. D.; SILVA, G. M. Custeio alvo: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, v. 2, n. 1, (Julho). p. 38-52. (2016).

MELO, C.; PRIETO, M. A gestão de custos em micros e pequenas empresas - MPES: um estudo de caso em empresas de panificação na cidade de Uberlândia. In: CSEAR South America Conference, 3., **Anais...** Belém-PA, 2013 Disponível em: <<http://csearsouthamerica.net/events/index.php/csear/csear2013/paper/view/72/71>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

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

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

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

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

QUEIROZ, L. M. N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e**

---

**pequenas empresas da região do Seridó Português.** 2005. Dissertação de mestrado (Ciências Contábeis) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília: 2005.

**ROCHA, W. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** 1999. 148p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999

**ROTTA, V. C. A utilização do custeio alvo em empresas prestadoras de serviços de advocacia em processos de concorrência pública.** In: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 9., Florianópolis, 2005. **Anais...** Florianópolis, 2005.

SANI, A. A.; ALLAHVERDIZADEH, M.. Target and kaizen costing. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 6, n. 2, p. 40-46, 2012.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1076484>

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

**SOUZA, L. G. et al.. Target Costing: aplicação prática em uma instituição de educação básica na cidade de Senhor do Bonfim–Ba.** In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. **Anais...** 2016.

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

VIEIRA, S. F. A., BORINELLI, B., NEGREIROS, L. F.; DALMAS, J. C.. A relação entre custo direto e desempenho escolar: uma análise multivariada nas escolas de ensino fundamental de Londrina/PR. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 1, p. 169-194, 2015.  
<http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698131778>

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

YAZDIFAR, H; ASKARANY, D. A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 1, p. 382-392, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.012>