

Precificação de cursos em escolas de idiomas:

desenvolvimento de uma aplicação baseada no custeio por atividade

FLAVIO ROBERTO MANTOVANI *Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*
E-mail: flavio.mantovani@mackenzie.br

281

RESUMO

As micro e pequenas empresas vêm enfrentando grandes dificuldades no mercado. Os clientes estão exigindo, cada vez mais, produtos e serviços a preços mais acessíveis. Com o significativo aumento da competitividade do mercado, os custos tornam-se altamente relevantes na tomada de decisões por parte dos seus administradores. O estabelecimento de preços é um processo complexo que pode acarretar consequências muito sérias para a empresa se for mal formulado. Nesse sentido, compreender, analisar e interpretar a lucratividade de um serviço torna-se tarefa essencial na gestão da empresa. Fundamentado no modelo de custeio baseado em atividades, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo realizar uma análise da lucratividade dos cursos oferecidos por uma escola de idiomas. Adicionalmente, realizamos uma análise custo, volume e lucro (CVL) e fizemos comparativos com o preço praticado pela empresa do estudo e por seus concorrentes. Por meio do presente estudo, foi desenvolvida uma aplicação de análise da lucratividade que se mostrou relevante para a gestão, tendo em vista que os resultados identificaram lucratividade negativa de alguns cursos, em função, principalmente, das distorções verificadas nos preços praticados em alguns tipos de curso.

PALAVRAS-CHAVE

Lucratividade. Preços. Custeio baseado em atividades. Escola de idiomas. Cursos de idiomas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As micro e pequenas empresas enfrentam grandes dificuldades no mercado. Os clientes estão exigindo, cada vez mais, a alta qualidade de produtos e serviços a preços mais acessíveis, o que leva a empresa a ter uma margem de lucro menor, visto que a alta qualidade do produto está relacionada a maiores custos.

Segundo Martins (2003), com o significativo aumento da competitividade do mercado, os custos tornam-se altamente relevantes na tomada de decisões em uma empresa. Isso ocorre porque, devido à alta competitividade existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, mas também com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

Para VanDerbeck e Nagy (2002), um dos fatores importantes para determinar o preço de um produto ou serviço é analisar os seus custos, e esse preço deve ser alto o suficiente para cobrir, além dos custos, as despesas a eles atribuídas, como as de *marketing*. Diante desse contexto, surge esta pesquisa, que tem como objetivo aplicar um modelo de análise da lucratividade dos cursos ofertados por uma escola de idiomas.

A empresa sobre a qual recai o presente estudo foi escolhida por conveniência, pois apresenta o problema que será discutido (GIL, 2008, p. 94). Com o objetivo de preservar a identidade da empresa, adotou-se o nome fictício Brazil Languages. A empresa pode ser caracterizada como microempresa nacional, de estrutura de capital familiar e que opera no segmento de escola de idiomas livres. Foi fundada em 2012 e está localizada na região metropolitana do município de São Paulo.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Em geral, nos períodos de instabilidade, muitos profissionais buscam pelo aperfeiçoamento de suas competências e até uma recolocação no mercado de trabalho. Cada vez mais cresce a demanda por cursos de idiomas. Atualmente, no Brasil, 2,5% da população busca aperfeiçoamento em outros idiomas, enquanto em países desenvolvidos, como o Japão, são cerca de 7% da população, o que mostra que o Brasil ainda tem um potencial enorme de público para esse setor.

Nos últimos anos, o Brasil tem sediado grandes eventos mundialmente conhecidos, como a Copa do Mundo, em 2014, e a Olimpíada no Rio de Janeiro, em 2016. Como o país tem sido o palco para muitos eventos conhecidos pelo mundo todo, o Brasil acabou sendo um dos principais destinos para os turistas, fazendo que as empresas buscassem cada vez mais profissionais com inglês fluente.

Consequentemente, a procura por cursos de línguas estrangeiras acabou se tornando cada vez maior no Brasil, tanto para conseguir uma boa colocação no mercado de trabalho como para expandir o conhecimento. Contudo, o mercado de cursos de línguas estrangeiras é altamente competitivo.

No atual cenário econômico, em que há grande competitividade entre as organizações, faz-se necessário que as empresas controlem melhor os seus custos. Portanto, para este trabalho, foi abordado o método de custeio baseado em atividades (*activity-based costing* – ABC), que reduz as possíveis distorções das alocações dos custos, sendo assim possível um cálculo com maior precisão do custo do produto ou serviço.

Além disso, é uma ferramenta que contribui para um melhor controle dos seus custos e permite formar um preço de venda mais adequado. Por meio da aplicação do modelo, foi possível calcular a lucratividade de cada um desses cursos e demonstrar a capacidade competitiva da Brazil Languages.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Desde a sua fundação, a Brazil Languages tem passado por situações de dificuldades, nomeadamente operacionais, tais como a contratação de mão de obra especializada, o número mínimo de alunos exigidos por turma, infraestrutura e baixa lucratividade. Além disso, a escola começou a ter seus clientes disputados pela oferta de produtos para *smartphones*.

Todos os pontos elencados acabam gerando um grande desafio para a empresa, fazendo que ela tente conseguir uma melhor gestão do negócio e um planejamento mais assertivo. De acordo com VanDerbeck e Nagy (2002), um planejamento eficaz é facilitado pelos seguintes itens:

- Objetivos definidos, como números de unidades ou serviços a serem produzidos e vendidos, na qualidade desejada e no custo estimado por unidade, sem manter estoque excessivo.
- Um plano de produção que ajudará a empresa a atingir seus objetivos e a guiará nesse propósito.
- Designação de responsabilidade, em que todos os gestores e supervisores devem saber precisamente quais são as suas responsabilidades em termos de eficiência, operações, produção e custos.
- Medir e comparar resultados periodicamente com os objetivos definidos no planejamento, verificando, assim, se existe algum problema ou desvio dos planos.

Alinhando esses itens, as empresas poderão fazer o seu próprio planejamento para tentar ganhar o mercado, diminuir os custos e definir um preço que possibilite a maximização do resultado.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada foi a qualitativa, que ocorre quando queremos descrever o nosso objetivo de estudo com mais intensidade. Por isso, ela é muito comum em estudos sobre o comportamento do indivíduo ou de um grupo social. As principais características da pesquisa qualitativa são: levantamento e análise de dados ao mesmo tempo e a consideração da influência do pesquisador sobre a pesquisa como fundamental, e não sendo evitada (MASCARENHAS, 2012)

A estratégia de pesquisa foi a exploratória, cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com a meta de formular problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Geralmente, esse método envolve um levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de casos (GIL, 2012).

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, pois, segundo Yin e Grassi (2002, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites não estão claramente definidos”, e seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate, e isso ocorre quando se faz uma

questão do tipo “como” ou “por que” em relação a um conjunto de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Após a análise com base na literatura sobre o tema e depois da interpretação, buscamos demonstrar como ocorre a formação do preço de venda do serviço na Brazil Languages escola de idiomas, utilizando o método de custeio por atividade e a análise custo, volume e lucro.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Pelo levantamento empírico, foi identificado que a principal atividade exercida pela Brazil Languages é o ensino da língua inglesa, distribuído em três módulos:

- VIP: em que as aulas são individuais.
- Personal: em que as aulas são em grupos de no máximo três pessoas.
- Regular: em que as aulas são em grupos de até nove pessoas.

Para a elaboração do estudo de caso, utilizou-se o método ABC. Iremos nos servir das vantagens da aplicação desse método para a formularmos o preço ideal de venda do serviço de aula de inglês e o resultado que cada módulo está gerando para a empresa.

IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO ABC

Identificação das atividades relevantes por departamento

Para começar a análise da empresa, realizamos uma entrevista com a administradora da escola para definirmos quais são os departamentos e atividades relevantes na escola, conforme o Quadro 1 apresentado a seguir.

QUADRO 1 – DEPARTAMENTOS E ATIVIDADES

	Atividades
Administrativo	Compra de material de escritório Pagamento de folha de funcionários Controle bancário Treinamentos

(continua)

QUADRO 1 – DEPARTAMENTOS E ATIVIDADES (CONTINUAÇÃO)

	Atividades
Divulgação	Controle de panfletagem Controle de propagandas
Aulas	Controle de pagamentos das aulas pelos professores
Manutenção	Manutenção interna Manutenção predial Instalações
Matrícula	Materiais diretos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atribuindo custos dos recursos às atividades

O custo de uma atividade são todos os custos necessários para realizar uma atividade. Após a identificação dos departamentos e das atividades relevantes, os custos são alocados às atividades relacionadas.

TABELA 1 – LEVANTAMENTO DOS CUSTOS DAS ATIVIDADES

Departamento	Atividades	Custo
Administrativo	Compra de material de escritório	R\$ 2.179,55
	Pagamento de folha de funcionários	R\$ 21.938,81
	Controle bancário	R\$ 4.006,05
	Treinamentos	R\$ 582,76
	TOTAL	R\$ 29.301,17
Divulgação	Controle de panfletagem	R\$ 1.060,00
	Controle de propagandas	R\$ 1.812,00
	TOTAL	R\$2872,00
Aulas	Controle de pagamentos dos professores	R\$ 50.727,00
	TOTAL	R\$ 50.727,00
Manutenção	Manutenção interna	R\$ 2.942,96
	Manutenção predial	R\$ 3.021,49
	Instalações	R\$ 135.400,36
	TOTAL	R\$ 141.364,81
Matrícula	Materiais diretos	R\$ 51.635,69
	TOTAL	R\$ 51.635,69

Fonte: Elaborada pelo autor.

Identificando direcionadores de custo

Como já identificamos as atividades relevantes e os respectivos custos, demonstraremos os direcionadores para cada custo, conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 – DIRECIONADORES DAS ATIVIDADES

Departamento	Atividades	Direcionadores
Administrativo	Compra de material de escritório Pagamento de folha de funcionários Controle bancário Treinamentos	Número de alunos por módulo
Divulgação	Controle de panfletagem Controle de propagandas	Número de alunos por módulo
Aulas	Controle de pagamentos dos professores	Apropriação direta por módulo
Manutenção	Manutenção interna Manutenção predial Instalações;	Área (m ²) proporcional ao número de alunos
Matrícula	Materiais diretos	Apropriação direta por módulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao departamento administrativo e de divulgação, será o usado o direcionador de número de alunos por módulo, pois todos os custos são rastreados proporcionalmente ao número de alunos.

No caso do departamento de aulas, usamos o direcionador de valor da hora/aula, pois todos os salários dos professores são pagos proporcionalmente ao módulo ministrado por eles e cada módulo tem um valor de hora/aula.

Quanto às manutenções, usamos o direcionador de área (m²) dividido pelo número de alunos por módulo, tendo assim um valor rateado proporcionalmente, já que todos os custos com manutenção não são

especificamente para um módulo, e sim para todos os alunos, pois não existem áreas específicas para cada módulo.

Os custos com matrículas referem-se a livros que são comprados para o uso dos alunos em sala de aula e serão alocados diretamente ao módulo em que o aluno efetuar a matrícula.

Como já determinamos todos os direcionadores, na Tabela 2 demonstraremos qual deve ser a proporção utilizada para cada módulo (Regular, VIP e Personal).

TABELA 2 – DIRECIONADORES DE CUSTO

Direcionadores	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total
Número de alunos	135	14	55	204
Área (m ²) proporcional ao número de alunos	66%	7%	27%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nos departamentos de aulas e matrículas, os custos são passíveis de atribuição direta ao módulo a que se referem, de acordo com o demonstrado na Tabela 3.

TABELA 3 – CUSTOS DIRETOS

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total
Matrículas	36.652,67	1.765,87	13.217,15	51.635,69
Aulas	27.451,00	7.527,00	15.749,00	50.727,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 4, demonstramos o custo unitário por cada módulo.

TABELA 4 – CUSTOS UNITÁRIOS

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo personal
Compra de material de escritório	7,07	0,73	2,88
Pagamento de folha de funcionários	71,17	7,38	28,99
Controle bancário	13,00	1,34	5,30
Treinamentos	1,89	0,20	0,77
Controle de panfletagem	3,44	0,36	1,40
Controle de propagandas	5,88	0,61	2,39
Manutenção interna	9,52	1,01	3,90
Manutenção predial	9,78	1,04	4,00
Instalações	438,06	46,46	179,21
Total	559,81	59,13	228,84

Fonte: Elaborada pelo autor.

Demonstração de resultado do exercício

Para finalizar, elaboramos a demonstração de resultado do exercício (DRE) para averiguar o quanto cada módulo está gerando de resultado.

TABELA 5 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total
Vendas	145.469,92	26.091,30	56.242,31	227.803,53
Pagamento de professores	27.451,00	7.527,00	15.749,00	50.727,00
Materiais diretos	<u>36.652,67</u>	<u>1.765,87</u>	<u>13.217,15</u>	<u>51.635,69</u>
<i>Subtotal de diretos</i>	64.103,67	9.292,87	28.966,15	102.362,69

(continua)

TABELA 5 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO (CONTINUAÇÃO)

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total
Compra de material de escritório	1.442,35	149,52	587,40	2.179,27
Pagamento de folha de funcionários	14.518,33	1.505,56	5.914,70	21.938,59
Controle bancário	2.651,40	274,96	1.080,20	4.006,56
Treinamentos	386,10	40,04	157,30	583,44
Controle de panfletagem	702,00	72,80	286,00	1.060,80
Controle de propagandas	1.198,80	124,32	488,40	1.811,52
Manutenção interna	1.942,35	206,01	794,60	2.942,96
Manutenção predial	1.994,18	211,50	815,80	3.021,49
Instalações	<u>89.364,24</u>	<u>9.478,03</u>	<u>36.558,10</u>	<u>135.400,36</u>
<i>Subtotal de atividades</i>	<i>114.199,75</i>	<i>12.062,74</i>	<i>46.682,50</i>	<i>172.944,99</i>
Lucro bruto	- 32.833,50	4.735,69	- 19.406,34	- 47.504,15
PCLD	- 6.589,23		- 1.933,00	- 8.522,23
Despesas administrativas				- 21.080,98
Lucro antes do IR				- 77.107,36

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisarmos a DRE, verificamos que a escola se encontra em situação desfavorável, já que os módulos Regular e Personal estão gerando grandes prejuízos para a escola e somente o módulo VIP está gerando uma pequena margem de lucro. A seguir, faremos uma análise CVL para verificar qual deve ser o preço ideal de venda por módulo.

Análise de CVL

Para obtermos uma análise mais profunda, realizamos os cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio da escola de idiomas. Para isso, utilizamos o método de custeio variável, em que segregamos os custos e as despesas em fixos e variáveis, e montamos a DRE apresentada a seguir.

TABELA 6 – DRE: MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total
Receita bruta	145.469,92	26.091,30	56.242,31	227.803,53
(-) Dedução DAS (ISS, Confins)	- 7.085,05	- 734,75	- 2.886,50	- 10.706,30
(=) Receita líquida	138.384,87	25.356,55	53.355,81	217.097,23
(-) Custo variável	- 64.898,74	- 10.087,94	- 32.293,07	- 107.279,75
(-) Despesa variável	- 10.634,84	- 535,68	- 3.332,71	- 14.503,23
(=) Margem de contribuição	62.851,29	14.732,93	17.730,03	95.314,25
(-) Custo fixo	- 28.332,41	- 2.938,18	- 11.542,83	- 42.813,42
(-) Despesa fixa	- 55.753,96	- 5.781,89	- 22.714,58	- 84.250,43
(=) Prejuízo/lucro bruto	- 21.235,08	6.012,87	- 16.527,38	- 31.749,60
(-) Despesa operacional	- 22.062,83	- 2.288,00	- 8.988,56	- 33.339,38
(=) Prejuízo operacional	- 43.297,91	3.724,87	- 25.515,94	- 65.088,98
(-) IR e CSSL	- 2.773,72	- 287,65	- 1.130,03	- 4.191,40
Prejuízo/lucro líquido	- 46.071,63	3.437,22	- 26.645,98	- 69.280,38

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os custos e as despesas fixos referem-se aos gastos com alarme, aluguel, sistema Spont, serviços de limpeza, seguros, serviços contábeis e internet.

As despesas operacionais referem-se a tarifas bancárias, pró-labore, salário dos funcionários, telefone e despesas com propagandas.

Os custos e as despesas variáveis referem-se: água, energia, material de escritório, salário dos professores, materiais diretos e manutenções.

Logo, concluímos que a receita adquirida com os módulos Regular e Personal não consegue cobrir todos os gastos que a escola tem, o que gera um resultado final negativo. Já no módulo VIP, a receita é maior em relação aos gastos e consegue gerar um resultado positivo para esse módulo.

Verificamos também que o lucro líquido do VIP não consegue cobrir o prejuízo gerado pelo Regular e Personal, o que acarreta um resultado final negativo para a Brazil Languages.

A seguir, calcularemos a margem de contribuição unitária, que demonstra o quanto cada módulo gera de lucro após os gastos variáveis.

Ao visualizarmos a Tabela 7 e fazermos uma análise paralela com a DRE pelo método direto, vemos que os gastos variáveis são baixos em relação à receita bruta do período, gerando uma margem de contribuição unitária positiva. Porém, ao subtrairmos os gastos fixos, que são bem elevados, o resultado do período acaba sendo negativo.

TABELA 7 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total (ano)	Total (semestre)
Margem de contribuição	R\$ 62.851,29	R\$ 14.732,93	R\$ 17.730,03	R\$ 95.314,25	R\$ 47.657,13
Quantidade de alunos	135	14	55	204	102
Margem de contribuição unitária	R\$ 465,57	R\$ 1.052,35	R\$ 322,36	R\$ 1.840,28	R\$ 920,14

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 8, demonstraremos qual é o ponto de equilíbrio, que tem o objetivo de mostrar qual deverá ser o número mínimo de alunos matriculados para empatar os custos com as receitas geradas, ou seja, é o ponto que não apresenta nem lucro e nem despesa. Para a escola de idiomas, mostramos por módulos qual é a quantidade necessária de alunos para encontrar uma referência que indique em que ponto a receita é igual ao total de custos fixos.

O número de alunos que a escola teve no exercício de 2014 foi de 135 para o módulo Regular e 55 para o Personal, porém o ideal seria ter 181 para o módulo Regular e 106 para o Personal. Por causa desse valor inferior de ambos os módulos, a escola teve um prejuízo no exercício de 2014.

TABELA 8 – PONTO DE EQUILÍBRIO

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total (ano)	Total (semestre)
Margem de contribuição unitária	R\$ 465,57	R\$ 1.052,35	R\$ 322,36	R\$ 1.840,28	R\$ 920,14
Total de custos fixos	- R\$ 84.086,37	- R\$ 8.720,07	- R\$ 34.257,41	- R\$ 127.063,85	- R\$ 63.531,93
Ponto de equilíbrio	181	8	106	295	148

Fonte: Elaborada pelo autor.

O módulo VIP teve 14 alunos matriculados, e, para empatar os custos com as despesas, o número de alunos deveria ser oito. Dessa forma, esse módulo está tendo lucro, pois teve um número maior de alunos do que o ponto de equilíbrio.

A seguir, calcularemos a margem de segurança:

$$\text{Margem de segurança} = \frac{\text{Receita atual} - \text{Receita no ponto de equilíbrio}}{\text{Receita Atual}}$$

TABELA 9 – PREÇO UNITÁRIO DE VENDA

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total (ano)	Total (semestre)
Receita bruta	R\$ 145.459,92	R\$ 26.091,30	R\$ 56.242,31	R\$ 227.793,53	R\$ 113.896,77
Quantidade de alunos	135	14	55	204	102
Preço de venda	R\$ 1.077,48	R\$ 1.863,66	R\$ 1.022,59	R\$ 3.963,73	R\$ 1.981,87

Fonte: Elaborada pelo autor.

TABELA 10 – RECEITA NO PONTO DE EQUILÍBRIO

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo personal	Total (ano)	Total (semestre)
Preço de venda	R\$ 1.077,48	R\$ 1.863,66	R\$ 1.022,59	R\$ 3.963,73	R\$ 1.981,87
Ponto de equilíbrio	181	8	106	295	148
Receita no ponto de equilíbrio	R\$ 195.024,04	R\$ 14.909,31	R\$ 108.394,27	R\$ 318.327,63	R\$ 159.163,81

Fonte: Elaborada pelo autor.

Proposta de formação do preço de venda para os serviços prestados

Para a formação do preço de venda foi verificado todos os custos incorridos em cada módulo pelo método de custeio ABC dividindo-o pelo número de alunos respectivamente.

TABELA 11 – CUSTO UNITÁRIO POR MÓDULO

	Módulo regular	Módulo VIP	Módulo Personal	Total (ano)	Total (semestre)
Custo total	R\$ 178.303,42	R\$ 21.355,61	R\$ 75.648,65	R\$ 275.307,68	R\$ 137.653,84
Quantidade de alunos	135	14	55	204	102
Custo unitário	R\$ 1.320,77	R\$ 1.525,40	R\$ 1.375,43	R\$ 4.221,60	R\$ 2.110,80

Fonte: Elaborada pelo autor.

Posteriormente foi utilizada a taxa de marcação (*mark-up*) com os tributos sobre venda e o lucro desejado pela empresa nela apropriada. Utilizou-se o percentual de 6% para os tributos. A Tabela 12 mostra a constituição desse percentual.

TABELA 12 – IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES

Impostos e Contribuições	%
Documento único de arrecadação - DAS	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

A empresa é tributada pelo regime Simples Nacional (ou Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Por isso, o recolhimento dos tributos é abrangido mediante documento único de arrecadação – DAS.

Em relação ao lucro, a empresa espera alcançar o percentual de 30% para o módulo Regular, 40% para o Personal e 60% para o VIP, tendo em vista seus custos e o preço dos concorrentes.

Cálculo	Mark-up
<i>Mark-up</i> Regular =	$100 / (100-36) = 1,56$
<i>Mark-up</i> Personal =	$100 / (100-46) = 1,85$
<i>Mark-up</i> VIP =	$100 / (100-66) = 2,94$

Após encontrar a taxa de marcação, obteve-se o preço de venda anual dos três módulos.

TABELA 13 – DEFINIÇÃO DE PREÇO DE VENDA POR ALUNO

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal
Custo unitário	R\$ 1.320,77	R\$ 1.525,40	R\$ 1.375,43
<i>Mark-up</i>	1,56	2,94	1,85
Preço de venda anual/aluno	R\$ 2.060,40	R\$ 4.484,68	R\$ 2.544,55
Preço de venda semestral/aluno	R\$ 1.030,20	R\$ 2.242,34	R\$ 1.272,27

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para encontrar o preço de venda anual por aluno, usou-se o multiplicador do *mark-up* pelo custo unitário. Para finalizar, a Tabela 14 apresenta o preço de venda anual por aluno praticado pela escola, o cálculo com base no método ABC e a média dos concorrentes.

TABELA 14 – DEMONSTRAÇÃO DE PREÇO PRATICADO, PREÇO CALCULADO PELO MÉTODO ABC E PREÇO MÉDIO DOS CONCORRENTES

	Módulo Regular	Módulo VIP	Módulo Personal
Preço praticado (semestre)	R\$ 538,78	R\$ 931,83	R\$ 511,29
Preço calculado ABC (semestre)	R\$ 1.030,20	R\$ 2.242,34	R\$ 1.272,27
Preço médio dos concorrentes (semestre)	R\$ 1.180,80	R\$ 2.517,50	R\$ 1.500,75
Diferença praticada X ABC	-R\$ 491,42	-R\$ 1.310,51	-R\$ 760,98
Diferença ABC X concorrentes	-R\$ 150,60	-R\$ 275,16	-R\$ 228,48

Fonte: Elaborada pelo autor.

CONCLUSÃO

Ao analisarmos os resultados do modelo, verificamos que os módulos Regular e Personal estão consumindo mais recursos do que a empresa tem disponível e, conseqüentemente, estão gerando um prejuízo significativo para a Brazil Languages. O único módulo que está gerando lucro para a empresa é o VIP, pois, pelo fato de o preço da aula ser mais alto, a receita adquirida consegue cobrir todos os custos e despesas.

Em complemento, realizamos uma análise CVL, e foi possível determinar que a receita gerada cobre apenas os custos variáveis, logo concluímos que os gastos com os módulos Regular e Personal são maiores quando comparados com os do VIP. Contudo, observamos que o módulo VIP e os seus ganhos não suprem os demais gastos, gerando um prejuízo no total das operações do negócio.

A utilização do modelo baseado no método ABC demonstrou em alguns módulos que os custos superam as receitas. Dessa forma, foi calculada uma taxa de marcação para ajustar o preço de venda, a fim de cobrir os custos e também manter uma margem competitiva em relação aos concorrentes.

Esse processo gerou uma forma de comparar o preço praticado, o preço calculado segundo a aplicação do modelo e o preço médio dos concorrentes. A conclusão é de que os preços determinados pela administração não geram receitas suficientes para cobrir os custos e as despesas, além de serem reconhecidamente inferiores aos de seus concorrentes.

Pricing of language school courses: development of an application based on activity-based costing

297

ABSTRACT

Micro and small companies are facing great difficulties in the market. Customers are increasingly demanding products and services at more affordable prices. With the significant increase in market competitiveness, costs become highly relevant in decision-making by its managers. Pricing is a complex process and can have very serious consequences for the company if it is poorly formulated. In this sense, understanding, analyzing and interpreting the profitability of a service becomes an essential and primary task to the management of the company. In this sense, this work was developed with the objective of analyzing the profitability of the courses offered by a language school, based on the activity-based costing model. In addition, we performed a CVL analysis (cost, volume and profit) and made comparisons with the price practiced by the company and by its competitors. Through this study, a profitability analysis application was developed and have proved to be relevant to management, considering that the results identified a negative profitability of some courses, mainly due to the distortions observed in the prices practiced in some types of courses.

KEYWORDS

Profitability. Prices. Activity-based costing (ABC). Language school. Language courses.

REFERÊNCIAS

- BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COGAN, S. *Activity-based costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CORONADO, O. *Contabilidade gerencial básica*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, J. A. S. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. *Contabilidade gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- LEONE, G. S. G. *Curso de contabilidade de custo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. *Curso de contabilidade de custos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAHER, M. *Contabilidade de custo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASCARENHAS, S. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson, 2012.
- MEGLIORINI, E. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- NAKAGAWA, M. *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 2011.
- RIBEIRO, O. M. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SANTOS, J. J. *Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SARDINHA, J. C. *Formação de preço*: uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro. São Paulo: Atlas, 2013.

299

SOUZA, A. *Gestão de custos*: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VANDERBECK, E. J.; NAGY, C. F. *Contabilidade de Custos*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira, 2001.

YIN, R. K.; GRASSI, D. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.