

# **Target Costing: aplicação prática em uma instituição de educação básica na cidade de Senhor do Bonfim - Ba.**

**Luciana Gonçalves de Souza** (FSSS) - lucianasouza.contadora@gmail.com

**Leandro do Nascimento Santos** (UNEB) - leandrosantos.contador@gmail.com

**Deiseanne Castro Coelho** (UNEB) - deise\_1805@hotmail.com

**Daniel de Jesus Pereira** (UEFS, FAT, FTC) - daniel\_resgate2002@yahoo.com.br

**Tania Ferreira dos Santos Bomfim** (UNEB) - bomfim.tania@gmail.com

**TELMA SANTOS SANTOS** (CBC) - telmasuelysantos@gmail.com

## **Resumo:**

*O objetivo do presente estudo foi determinar e identificar elementos que pudessem ser reduzidos/eliminados dos custos de uma Instituição de Educação Básica da cidade de Senhor do Bonfim, para que assim ocorresse a diminuição do valor da mensalidade utilizando o método de custeio Target Costing. Para atingir o objetivo proposto o presente trabalho utilizou pesquisa quanti-qualitativa, operacionalizando-se através de um estudo de caso com a coleta de dados feita através de entrevista com a direção da instituição, aplicação de questionário aos responsáveis dos alunos e pesquisa documental com análise de planilha de custos e relatórios com demonstrações contábeis. A metodologia foi realizada com 128 responsáveis, atingindo assim 84,2% da população total. Como resultado verificou-se que através da redução de alguns atributos é possível adequar o valor da mensalidade ao valor esperado pelo mercado.*

**Palavras-chave:** *Target Costing. Educação Básica. Instituições Filantrópicas.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## ***Target Costing*: aplicação prática em uma instituição de educação básica na cidade de Senhor do Bonfim – Ba.**

### **RESUMO**

O objetivo do presente estudo foi determinar e identificar elementos que pudessem ser reduzidos/eliminados dos custos de uma Instituição de Educação Básica da cidade de Senhor do Bonfim, para que assim ocorresse a diminuição do valor da mensalidade utilizando o método de custeio *Target Costing*. Para atingir o objetivo proposto o presente trabalho utilizou pesquisa quanti-qualitativa, operacionalizando-se através de um estudo de caso com a coleta de dados feita através de entrevista com a direção da instituição, aplicação de questionário aos responsáveis dos alunos e pesquisa documental com análise de planilha de custos e relatórios com demonstrações contábeis. A metodologia foi realizada com 128 responsáveis, atingindo assim 84,2% da população total. Como resultado verificou-se que através da redução de alguns atributos é possível adequar o valor da mensalidade ao valor esperado pelo mercado.

**Palavras Chaves:** *Target Costing*. Educação Básica. Instituições Filantrópicas.

**Área Temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1. INTRODUÇÃO**

O novo cenário do mundo empresarial revela a necessidade das empresas em buscar manejos variados de forma que se destaquem mediante a concorrência. Somam-se então, os conhecimentos comerciais advindos do passado com inovadoras técnicas que intensifiquem suas vendas, bem como o crescimento das margens de lucro. Com isso, vê-se que muitas instituições recorrem ao trabalho contábil a fim de auxiliar no remodelamento interno e externo do seu ambiente, inserindo percepções acerca da produtividade e a introdução dos avanços tecnológicos (ONO; ROBLES JUNIOR, 2004; VIEIRA, 2008).

Shank e Govindarajan (1992) também confirmam ao dizer que a Contabilidade deve assumir o papel de porte da gestão com informações produtivas na tomada de decisão. Com isso, o foco será o serviço prestado pela Contabilidade de Custo, técnica que tem como função a geração de informações que auxiliem os gestores na tomada de decisões (CREPALDI, 2010). Ter um conhecimento acerca de Custos é ter uma vantagem competitiva no mercado, através dele há-se um benefício para que consiga a formação do preço de venda na organização mais coerente com a realidade.

Partindo desse pressuposto, esta pesquisa busca pontuar a utilização do Sistema de Custeio *Target Costing* (ou Custeio Alvo) como ferramenta necessária na área de Contabilidade de Custo, por meio do planejamento pode-se organizar novos métodos que alcancem os interesses dos clientes sob o viés do baixo custo. Os preços de venda são vitais para as empresas. Diferentemente da contabilidade tradicional de custo o *Target Costing* se destaca, por atender as expectativas principalmente relacionadas à gestão e redução de custos dos produtos (MONDEN, 1999; FEIL et al., 2004).

O trabalho de pesquisa faz referência ao *Target Costing* em uma Instituição de Educação Básica localizada na cidade de Senhor do Bonfim – BA. A referida instituição é privada e filantrópica, constituída sob a forma de associação sem fins econômicos, de caráter educacional, beneficente, assistencial, cultural e de promoção humana. Pesquisas empíricas verificaram estudos com o *Target Costing* em instituições filantrópicas. Lemos Junior (2011)

em pesquisa realizada com uma Instituição de Ensino Superior na região Sudeste do Brasil com característica confessional e filantrópica observou que esse atributo é o que diferencia das demais instituições bem como faz um melhor delineamento do campo de atuação do estudo.

A opção pelo ambiente escolar de Instituição de Educação Básica como *locus* para a presente pesquisa se deu pelo fato de se tratar de um ambiente tema que vem merecendo muito destaque atualmente e que tem como característica um dos setores de expressivo crescimento no Brasil (CRISPIM; LUGOBONI, 2012). Desta forma, se delineou a questão de pesquisa que fundamentou esse trabalho: A aplicabilidade do *Target Costing* subsidia a tomada de decisão na redução dos custos e na formação do preço da mensalidade da IEB?

De forma geral o objetivo do presente estudo é determinar e identificar elementos que podem ser reduzidos/eliminados dos custos para diminuição do valor da mensalidade da instituição em análise a partir da aplicação do *Target Costing* como ferramenta para tomada de decisão.

Em específico, será realizada: a identificação e relevância do Sistema de Custeio Alvo; as possibilidades de custeamento da instituição de Ensino Básico com base na utilização do *Target Costing*; equilíbrio entre o valor das mensalidades com a manutenção de renda da referida escola; e, por fim, promover as discussões gerenciais acerca da relevância do Sistema de Custeio *Target Costing*.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Instituições de Educação Básica**

O artigo 21 da Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, diz que a educação escolar é composta por dois segmentos: Educação Básica constituída pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio e Ensino Superior. O presente estudo irá abordar a Educação Básica, através das modalidades Ensino Fundamental e Ensino Médio. O artigo 22 da lei apresentada fala que a Educação Básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Quanto a Educação Básica os ensinamentos podem ser oferecidos através de instituições Públicas ou Privadas. Conforme o site Educação SP, as redes privadas são divididas em categorias, sendo 04 tipos, a saber: Particular (mantida com recursos próprios) – são os estabelecimentos de ensino instituídos e mantidos por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado e que distribui lucro; Confessional – instituída por grupo de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atenda à orientação confessional e ideológica específica; Comunitária – sem fins lucrativos, instituída por grupo de pessoas físicas ou jurídicas, inclusive cooperativas de professores, pais de alunos, que incluam na entidade mantenedora representantes da comunidade; Filantrópica – instituída por grupo de pessoas físicas ou por pessoas jurídicas, com a finalidade de prestar assistência educacional gratuita à população carente.

Instituições Educacionais sejam elas públicas ou privadas enfrentam concorrência. Ao tratar-se do ensino privado o preço de venda é um dos termos decisórios final na maioria dos casos quando o responsável faz a sua escolha. Para Benini (2012) as instituições de ensino público e privada precisam evoluir, mas também necessitam aprender a lidar com a concorrência, a troca entre os alunos de uma escola para outra se dá pela procura de melhores condições como se pode citar a qualidade de ensino, o preço, atividades diferenciadas, dentre outros fatores.

De acordo com o último levantamento de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC), o número de Escolas particulares no Brasil aumentou de 2008 a 2014 em cada segmento

aproximadamente 14%, um percentual satisfatório vindo que no segmento Ensino Fundamental – Séries Iniciais no mesmo período houve uma queda de 18% no crescimento das Escolas públicas.

## **2.2. Target Costing**

### **2.2.1 Engenharia de Valor**

Também conhecida como Análise de Valor, a Engenharia de Valor foi desenvolvida e aplicada no departamento de compras da General Electric (GE), empresa multinacional americana, tendo como objetivo a identificação de custos desnecessários a produção e a pesquisa por novos materiais, esses materiais seriam de baixo custo e mais fácil de se encontrar, para que substituíssem materiais mais caros e escassos devido a Segunda Guerra Mundial (HANSEN; TEIXEIRA, 2002). Foram encontrados materiais alternativos, mas que não comprometeram a qualidade exigida pelos consumidores, após um tempo a matéria prima original dos produtos voltou a estar disponível, mas a empresa identificou que tinha conseguido manter a qualidade dos produtos e ainda em alguns deles diminuído os custos (BOMFIM, 2006).

Nas palavras de Sakurai (1997, p. 64), a Engenharia de Valor (EV):

[...] é um método para manter pesquisa sistemática sobre cada função do produto ou serviço, a fim de se descobrir como atingir as funções necessárias com o menor custo total. Por outras palavras, é um método, ou instrumento para praticar a reengenharia das funções ou finalidades de um produto ou serviço, a fim de aumentar sua qualidade ou valor, e conseguir a satisfação do cliente, ao menor custo.

A EV é uma ferramenta potente que reduz os custos em média de até 60%, o que também gera satisfação ao cliente. Para o TC, a Engenharia de Valor tem papel fundamental no desenvolvimento de novos produtos, a partir dela são identificados modificações para que o produto consiga um custo permitido. A partir dessa premissa foi desenvolvido pelos japoneses o *Target Costing*, uma técnica para redução, planejamento e gerenciamento dos lucros.

### **2.2.2 Conceito de Target Costing**

Desenvolvido na década de 60 no Japão, por meio da Empresa Toyota, o *Target Costing* também conhecido como Custeio Alvo ou Custeio Meta é um método recomendável para empresas que o preço de mercado é influenciado pela competição. Quando desenvolvido o TC era predominantemente utilizado em indústrias de automóveis, eletrônicas ou máquinas de precisão, mas através de pesquisas Hansen (2002) e Camacho (2004) apontaram que o método pode também ser utilizado em serviços educacionais e hospitalares.

Fundamentado no conceito de Engenharia de Valor, o TC foi elaborado para que houvesse uma diminuição nos custos dos produtos e um melhor planejamento dos lucros, inicialmente foi pensado na identificação de novos materiais, mas com custos menores, ocasionando assim uma maior competitividade no mercado (FEIL et al., 2004).

Rocha (1999) afirma que o Custeio Alvo ou Custeio Meta é o montante de custos que deve ser excluído ou acrescentado para que a fabricação do produto ou execução do serviço se ajustem ao permitido, ou seja, o preço estar competitivo com o mercado. Nas palavras de Ansari et al.(1999) o Custeio Meta é relacionado com a satisfação do cliente, ao mercado competitivo externo, ou seja, quanto mais satisfeito o cliente melhor relacionado com a empresa ele está, ainda o autor fala que o Custeio Alvo tem foco no mercado, no cliente.

O *Target Costing* é um método diferente dos demais sistemas de custeios, enquanto que o TC tem uma visão externa os demais métodos direcionam-se internamente, é o que Sakurai (1999, p. 56) afirma exemplificando um dos diversos sistemas de custeios utilizados:

“enquanto o custo-padrão é voltado principalmente para a produção e tecnologia, o custo-meta é voltado para o mercado”. Já Freitas (2004) apresenta um quadro com as diferenças entre o Custeio Meta e os demais métodos, que melhor visualiza as principais diferenças entre eles:

**Quadro 1 – Diferenças Custeio Alvo x Custeios tradicionais**

<b>CUSTEIO ALVO</b>	<b>MÉTODOS TRADICIONAIS DE CUSTEIO</b>
<b>Redução do custo com foco no cliente;</b>	Redução do custo não voltada ao cliente;
<b>Estima-se o preço de venda subtraindo a margem de lucro planejada para obter-se o custo adequado;</b>	Estima-se o custo de produção, acrescenta uma margem de lucro desejada para obter um preço de venda;
<b>O preço determina o custo;</b>	O custo determina o preço;
<b>Gerenciamento do custo por todas as partes da organização;</b>	Gerenciamento do custo somente pelo contador;
<b>Os fornecedores são envolvidos em todo o processo da cadeia de valor;</b>	Os fornecedores são envolvidos somente na fase de produção;
<b>Pesquisa para saber a necessidade do cliente e o preço aceitável no mercado;</b>	Pesquisa para determinar as exigências dos clientes;

Fonte: Freitas (2004).

Cooper e Slagmulder (1997) evidenciam três características para o *Target Costing* de suma importância para o estudo realizado, podendo ser citado: custos determinados ou permitidos pelo mercado; integrar a empresa como um todo visando atingir os custos permissíveis e planejar os lucros e custos a longo prazo. Essa terceira característica tem muito a ver com o estudo, pois instituições educacionais têm que firmar seu preço por um determinado período, sem que haja reajuste nos valores repassados para o cliente.

### 2.2.3 Métodos para definição do Custeio Alvo

Rocha & Martins (1998, p.1101), afirmam que custo-alvo ou custo-meta é o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, seja possível alcançar o nível de rentabilidade desejada. Para execução do Custeio Alvo são definidos métodos para que seja obtido o custo máximo do produto ou serviço executado onde é feita uma comparação com o custo estimado para que assim obtenham o custo alvo permitido (BOMFIM, 2006).

Segundo Ansari (1997) para que se atinja um custo máximo permitido, uma melhor definição do custo alvo e o planejamento ou modificação de um novo produto ou serviço são apontados métodos composto pelas seguintes fases:

- 1- **Pesquisa de Mercado:** é onde se vê as necessidades e desejos do consumidor, é a fase da coleta de informações. Kotler (2000) afirma que a pesquisa de mercado é o ponto inicial do marketing de uma empresa, através dela o empresário pode desenvolver sua empresa. É a fase que auxiliará a organização a atuar bem no mercado.
- 2- **Análise da competitividade do mercado:** é a fase da observação aos concorrentes e como o consumidor avaliam o produto/serviço no mercado.
- 3- **Definição do produto e nicho dos consumidores:** A partir das fases anteriores o serviço pode começar a ser desenvolvido.
- 4- **Captção dos desejos e necessidades dos consumidores:** É a fase onde acontece a captação de informações para a organização atender e satisfazer as necessidades dos consumidores. Kotler (1994) ao tratar de Instituição Educacional afirma que a mesma visa atingir sua missão e satisfazer a necessidade do cliente dentro do que foi planejado. Já Trevisan (2002, p. 102) cita: “O marketing educacional

cumpra vários papéis que auxiliam a instituição na identificação correta das necessidades e exigências dos clientes”.

5- **Definição das características dos produtos:** É a fase que define a característica dos produtos ou no caso do presente estudo, define a característica do serviço, seguindo a pesquisa de mercado e as exigências do consumidor/cliente.

6- **Preço de mercado:** A busca do preço estabelecido pelo mercado. É a fase que representa o que o cliente está disposto a pagar pelo serviço.

7- **Margem desejada:** É a fase que representa o retorno esperado a empresa para com o produto/serviço.

8- **Custo máximo permitido:** É a diferença entre o preço alvo e a margem desejada.

9- **Custo Estimado:** Esse custo depende do método de custeio utilizado pela empresa.

10- **Custo Alvo:** A partir da exposição das fases anteriores é possível assim calcular o custo alvo da empresa, o *GAP* que é a comparação do custo máximo admissível com o custo estimado. O *GAP* pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Custo Alvo} = \text{Custo Máximo Permitido} - \text{Custo Estimado}$$

Rocha e Camacho (2008) expõem que o produto só pode ser colocado em produção se o *GAP* do mesmo for igual a zero. Mas caso haja uma pequena diferença e a mesma for aceitável o produto também pode ser colocado em produção.

#### 2.2.4 Pesquisas realizadas sobre Target Costing em instituições de ensino nacionais

Hansen (2002) e Camacho (2008) foram os pioneiros na pesquisa onde defenderam dissertação de mestrado abordando a utilização do custeio alvo em serviços educacionais e hospitalares, respectivamente.

Os estudos realizados até a presente data em serviços educacionais estão ligados a Educação Superior, pode ser citado além de Hansen (2002) onde o mesmo apresentou estudo com a “Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sobre o enfoque da gestão estratégica de custos”, também pesquisa de Bomfim (2006) com o estudo “Gerenciamento de resultados em cursos de pós-graduação *lato sensu* através da metodologia do custeio alvo”, o pesquisador evidencia que conseguiu atingir o objetivo da pesquisa pois identificou o custo alvo, permitindo assim que a instituição tivesse controle de quais ações deveriam ser tomadas com relação ao curso. Também, um estudo de Lemos Júnior (2011) defendendo o “*Target Costing* e Custeio Direto em Instituição Confessional de Ensino: Uma aplicação no curso de graduação em Administração”, que conseguiu demonstrar a estrutura da precificação das mensalidades no curso de administração, permitindo assim identificar os componentes que formaram o preço das mensalidades. Por fim, uma pesquisa empírica de Scarpin et al. (2012) que buscaram investigar o impacto da aplicação do TC e da EV na precificação de um curso de graduação *lato sensu* onde após estudos apontaram a redução de alguns custos para adequar o preço das mensalidades de acordo com a necessidade do mercado.

### 3. METODOLOGIA

Com intuito de atingir os objetivos propostos no presente trabalho utilizou-se pesquisa quantitativa/qualitativa. De acordo com Denzin e Liconl (2000) a pesquisa quantitativa é uma abordagem em que os pesquisadores estudam o cenário real, buscando entender o fenômeno no sentido que as pessoas atribuem a ele. Enquanto relacionado a pesquisa qualitativa que de

acordo com Triviños (1987) é um conjunto de atividades intelectuais tendentes à descoberta de novos conhecimentos e se caracteriza por um estudo minucioso, articulado a uma realidade, a fim de descobrir, aperfeiçoar, ou acrescentar novas informações sobre o que já existe, ou seja, mostra algo novo a respeito do fato estudado.

A estratégia utilizada na pesquisa apresentada foi o estudo de caso, uma vez que se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, e que deve ser estudado dentro de seu contexto. Para Yin (2005) o estudo de caso permite ao investigador uma melhor visualização de acontecimentos da vida real que seriam difíceis de observar a “olho nu”, sendo apresentando como ferramenta empírica de investigação.

A justificativa para a escolha de um estudo de caso se dá pela importância da verificação acerca da necessidade da incorporação do *Target Costing* no resultado líquido final do serviço investido, o serviço de Educação Básica.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996), o objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o investigador em contato direto com tudo o que já foi produzido acerca de determinado assunto. Este mesmo autor ainda retrata que o levantamento bibliográfico possibilita, além da solução de problemas conhecidos no meio científico, a exploração de novas áreas, nas quais os problemas ainda não foram completamente explorados e não são totalmente conhecidos. Dessa maneira, optou-se por enfatizar, como método de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica.

A Instituição analisada é de caráter filantrópico fica situada em Senhor do Bonfim, no Estado da Bahia, está no mercado educacional a mais de 50 anos, e por questão de sigilo terá sua identidade preservada. Tem sua função social preservada através da doação de 20% da receita bruta em forma de bolsas de estudos para estudantes que comprovem documentalmente carência, a seleção é feita a cada novo período letivo e os interessados tem que estar de acordo com o que é exigido em edital. A escolha se deu pelo fato de que seus gestores se disponibilizaram a fornecer informações necessárias para a realização do estudo.

A população apresentada para essa pesquisa foi composta pelos responsáveis financeiros dos alunos da Instituição analisada, no ano 2016. Os dados foram extraídos a partir de questionário respondidos presencialmente nas reuniões pedagógicas.

Os procedimentos para coleta de dados foram dados a partir de pesquisa documental coletada e fornecida pela Instituição, entrevista ao diretor da unidade e questionários aplicados aos responsáveis financeiros dos alunos. Segundo Lakatos e Marconi (1996) questionário: “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário utilizado e aplicado continha uma questão que tratava do grau de importância, que cada responsável financeiro atribuía ao serviço oferecido, utilizando a escala Likert. A partir dessa técnica pôde ser feita uma análise para saber quais os componentes podem ser aumentados ou diminuídos a partir dos valores atribuídos pelos responsáveis.

As informações são disponíveis ao público em geral e foram coletadas através de contato telefônico e via e-mail. Lakatos e Marconi (1996) afirmam que a características da pesquisa documental faz referência que sua documentação pode ser escrita ou não e é de natureza primária. Foram analisadas planilhas de custos, balancetes e relatórios financeiros/administrativos que serviram como forma de conhecer a política adotada na Instituição.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Instituição em análise possui em 2016, 152 alunos, com 152 responsáveis pelo pagamento. A amostra foi composta por 128 respondentes, o que representa 84,2% da população total. A aplicação do questionário foi feita presencialmente em reuniões entre

Escola x Responsáveis que ocorreram nos dias 18 e 19 de março de 2016. Conforme Guzzo e Tizzei (2007, p 54), [...] a família e a escola representam importantes contextos que contribuem para o desenvolvimento da criança, seja de forma positiva ou negativa, principalmente, na forma de integração que ambos funcionam.

#### 4.1 Aplicação do *Target Costing*

##### 4.1.1 Obtenção do preço aplicado

Para que seja definido o valor da mensalidade a instituição analisada tem como influência os valores praticados no ano anterior, os gastos e custos para sua manutenção durante o ano que passou e também os valores praticados por suas concorrentes diretas. Observou-se que os gestores da Instituição não levam em conta o valor desejado ou sugerido pelos responsáveis financeiros, no entanto, para facilitar a negociação com os responsáveis a Instituição concede descontos pontualidade, que são condicionados ao vencimento.

Bahiense (2002) afirma que as instituições precisam adotar mecanismos para suportar possíveis aumentos de custos ao longo de um determinado período, no caso de escolas – um ano, sem poder repassa-los para a sua clientela por força do marco regulatório existente.

Com o intuito de manter sua margem de contribuição a Instituição determina um número mínimo de 20 alunos por turma, podendo ocorrer exceções, mas para isso é feita uma breve análise dos custos envolvidos na turma. Para utilização do custeio alvo são levados em consideração fatores internos e externos que influenciam no valor da mensalidade. Com isso, foi feito levantamento do valor de duas concorrentes diretas a Instituição, que possuem as mesmas características da IEB, levantou-se também o preço médio desejado pelos responsáveis financeiros através de aplicação de questionário. Diante dessas informações relaciona-se abaixo a tabela 04 comparando os valores anuais das suas concorrentes e uma média dos preços desejada pelos clientes por segmento.

**Tabela 04** – Obtenção dos valores

<b>PREÇO PRATICADO/ DESEJADO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Instituição estudada</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.286,80 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 4.114,80 Ensino Médio R\$ 4.918,80
<b>Concorrente A</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.283,20 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.480,60 Ensino Médio R\$ 4.224,00
<b>Concorrente B</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.912,00 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 4.380,00 Ensino Médio R\$ 5.376,00
<b>Valor desejado pelos Clientes</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 2.100,00 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.000,00 Ensino Médio R\$ 3.600,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Vale ressaltar que após observações verificou-se que a instituição estudada tem seu preço ofertado dentro das expectativas de mercado, não ficando tão distante de valores das suas concorrentes. Mas abaixo do valor desejado pelos clientes.

Para estabelecer o preço dado pelo mercado e demais procedimentos para obtenção do custeio alvo tem-se como base os valores da instituição estudada bem como de seus concorrentes e o desejado pelos seus clientes, assim pode-se destacar que o preço alvo de mercado por segmento conforme tabela 05:

**Tabela 05** – Preço alvo médio anual

<b>Preço médio anual por</b>	<b>Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.145,50</b> <b>Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.743,85</b>
------------------------------	--



<b>aluno/segmento</b>	Ensino Médio R\$ 4.529,70
-----------------------	---------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 4.1.2 Obtenção da Margem Desejada

No que se refere a margem desejada a diretora da instituição indicou através de entrevista direta que a sua mantenedora deseja uma margem aproximada de 17% (dezesete por cento), que foi o percentual repassado aos alunos nos últimos 02 anos na instituição. A margem é utilizada para cobrir custos e ter um resultado positivo ao final do exercício, mas não foram passados maiores detalhes o que limitou os estudos.

**Tabela 06** – Demonstrativo da margem desejada

<b>Margem desejada por estudante</b>	
<b>Preço alvo médio da anuidade</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.145,50 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.743,85 Ensino Médio R\$ 4.529,70
<b>Margem desejada da instituição (%)</b>	17%
<b>Valor da Margem objetivada</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 534,74 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 636,45 Ensino Médio R\$ 770,05

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 4.1.3 Custo Máximo Permitido

A partir da obtenção do preço alvo médio anual e da margem objetivada é possível a obtenção do custo máximo permitido dos valores por segmento da Instituição, onde pode-se tomar como base o preço alvo médio da anuidade apresentado na tabela 05, com base nisso é necessário calcular o custo máximo permitido dos três segmentos para que assim atinja-se o custo alvo da anuidade na instituição, que foi conseguido através da margem objetivada apresentada pelos gestores da instituição juntamente com fatores internos e externos conseguindo o valor apresentado na tabela 07, valor máximo permitido que os segmentos devem ter a partir da aplicação do *target costing*.

**Tabela 07** – Demonstrativo de cálculo do Custo Alvo

<b>Custo Alvo</b>	<b>Valor por estudante/anual</b>
<b>Preço alvo da anuidade</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 3.145,50 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.743,85 Ensino Médio R\$ 4.529,70
<b>Margem objetivada</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 534,74 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 636,45 Ensino Médio R\$ 770,05
<b>Custo Alvo</b>	<b>Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 2.610,76</b> <b>Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.107,40</b> <b>Ensino Médio R\$ 3.759,65</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 4.1.4 Obtenção do Custo Estimado por Aluno

Para definição do custo alvo é preciso estabelecer o custo estimado por aluno, fixado a partir de planilhas de custos disponibilizadas pela Instituição, onde foi considerado o cálculo a partir dos 152 alunos da IEB. A partir da análise documental das planilhas observou-se através da tabela 05 o custo estimado por aluno nos três segmentos:

**Tabela 08** – Demonstrativo de custo estimado por aluno

	<b>Valor por estudante/anual</b>
Despesa com pessoal	R\$ 1.977,08
Outras despesas	R\$ 724,87

Custo estimado do segmento por aluno / Ensino Fundamental – Séries Iniciais	<b>R\$ 2.701,95</b>
Despesa com pessoal	R\$ 2.549,84
Outras despesas	R\$ 724,87
Custo estimado do segmento por aluno / Ensino Fundamental – Séries Finais	<b>R\$ 3.274,71</b>
Despesa com pessoal	R\$ 3.178,22
Outras despesas	R\$ 724,87
Custo estimado do segmento por aluno / Ensino Médio	<b>R\$ 3.903,09</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 4.1.5 Cálculo do Custo Alvo/Gap

Com a definição do custo máximo permitido e o custo estimado por aluno é possível o cálculo do *gap*, ou diferença, que segundo Bomfim (2006) é o que deve ser eliminado ou diminuído para assim conseguir o custo alvo do produto ou serviço. O *gap* é calculado através da diferença do custo máximo permitido e o custo estimado, e segundo Rocha e Camacho (2006) o ideal é que esse valor esteja próximo a zero, o que indicaria que a instituição não teria dificuldades para conseguir o custo alvo.

**Tabela 09** – Cálculo do *gap*

	<b>Valor por estudante/anual</b>
<b>Custo Estimado da IEB (Por segmento)</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 2.701,95 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.274,71 Ensino Médio R\$ 3.903,09
<b>Custo alvo (por segmento)</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 2.610,76 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 3.107,40 Ensino Médio R\$ 3.759,65
<b>GAP</b>	Ensino Fundamental – Séries Iniciais R\$ 91,19 Ensino Fundamental – Séries Finais R\$ 167,31 Ensino Médio R\$ 143,44
<b>GAP (%)</b>	<b>Ensino Fundamental – Séries Iniciais 3,37%</b> <b>Ensino Fundamental – Séries Finais 5,11%</b> <b>Ensino Médio R\$ 3,68%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Nos três segmentos da IEB observa-se que há uma diferença entre o custo estimado pela instituição e o custo máximo permitido representado por 3,37% - Ensino Fundamental – Séries Iniciais, 5,11% - Ensino Fundamental – Séries Finais e 3,68% - Ensino Médio o que indica que há uma necessidade de redução dos custos para que assim a demanda do mercado seja atendida, para isso será utilizada a técnica da Engenharia de Valor.

#### 4.2 Aplicação da Engenharia de Valor

Para conseguir eliminação de custos a instituição terá que recorrer a utilização da técnica Engenharia de Valor. Através de questionário os responsáveis atribuíram o grau de importância, a partir da escala de *Likert*, dos serviços da IEB, baseando na escala de 4 a 1, sendo considerados “muito importante”, “importante”, “pouco importante” e “dispensável”, respectivamente.

**Tabela 10** – Grau de importância

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>4.</b>	<b>3.</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto, e limpeza)	94%	4%	2%	0%
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	88%	10%	2%	0%
Laboratório de informática	72%	22%	6%	0%
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares,	17%	46%	25%	12%

atualização dos títulos)				
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	49%	36%	12%	3%
Serviço de Coordenação Pedagógica	79%	9%	7%	5%
Serviço docente	100%	0%	0%	0%
Projetos oferecidos durante o ano letivo	22%	23%	39%	16%
Aulas de xadrez	0%	2%	36%	62%
Material xerocopiado	15%	47%	34%	4%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A eliminação do custo alvo se dá através da aplicação da Engenharia de valor, a partir dessa concepção a tabela 10 apresenta o percentual de respostas referentes ao Grau de importância de atributos como os elementos de infraestrutura e pedagógicos na visão dos responsáveis financeiros dos alunos da IEB. Os responsáveis a partir da escala de Likert atribuíram notas de 4 a 1 em funções ao do seu grau de importância. Em seguida utilizando dados da tabela 10 foi possível calcular o grau de importância e a importância relativa de cada item dentro do conjunto de recursos disponíveis, apresentados na tabela 11.

O cálculo do grau de importância é feito através da multiplicação de cada percentual (dividido por 100) pela escala de importância atribuída pelo responsável, como por exemplo, o item “Material xerocopiado” da tabela 10:  $(0,15 \times 4) + (0,47 \times 3) = (0,34 \times 2) + (0,04 \times 1) = 2,73$ . Após o cálculo do grau de importância é demonstrado a importância relativa de cada atributo em relação ao todo, onde a obtenção se dá pelo grau de importância do atributo dividido pelo todo e multiplicado por 100, como pode ser demonstrado também com o item “Material xerocopiado”:  $(2,73/31,75) \times 100 = 8,60\%$ .

**Tabela 11 – Grau de importância relativa**

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>Grau de importância</b>	<b>Grau de importância Relativa</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto e limpeza)	3,92	12,35%
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	3,86	12,16%
Laboratório de informática	3,72	11,72%
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares, atualização dos títulos)	2,68	8,44%
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	3,31	10,43%
Serviço de Coordenação Pedagógica	3,62	11,40%
Serviço docente	4,00	12,60%
Projetos oferecidos durante o ano letivo	2,51	7,90%
Aulas de xadrez	1,40	4,40%
Material xerocopiado	2,73	8,60%
	<b>31,75</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É a partir do grau de importância relativa que pode ser identificado a importância de cada recurso no todo, com posse desse percentual é preciso fazer a identificação do custo do item detalhado com o custo estimado por aluno para oferecer aquele recurso. Verificando a tabela 08 melhor atributo para os responsáveis e considerado muito importante é o Serviço docente com escala de importância relativa 12,31% e o de menor importância, sendo considerado pelos responsáveis como dispensável, é o item aula de xadrez com 4,40%, seguido do item projetos oferecidos durante o ano letivo com 7,90%.

O custo estimado por aluno da IEB analisada é de R\$ 2.701,95, R\$ 3.274,71 e R\$ 3.903,09 para os segmentos Ensinos Fundamental – Séries Iniciais, Finais e Ensino Médio, de posse dessa informação há uma necessidade de fazer a decomposição desse valor para os atributos disponibilizados no questionário aplicado aos responsáveis. Utilizou-se a planilha de custos, relatórios, demonstrativos contábeis e balancetes consolidados que a instituição colocou a disposição para o presente estudo. A partir disso apresenta-se o resultado do

levantamento nas tabelas 12, 13 e 14, onde serão apresentados também o Custo Relativo, o Índice de Valor e a Importância Relativa. Para o cálculo do Custo Relativo (CR) levou-se em consideração a divisão do custo de cada atributo pelo custo total multiplicado por 100, enquanto que o Índice de Valor (IV) é a divisão da Importância Relativa (IR) pelo Custo Relativo.

**Tabela 12 – Demonstrativo do custo de cada recurso por aluno – Ensino Fundamental – Séries Iniciais**

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>Custo anual R\$</b>	<b>CR</b>	<b>IR</b>	<b>IV</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto, e limpeza)	299,73	11,09%	12,35%	1,11%
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	156,41	5,79%	12,16%	2,10%
Laboratório de informática	204,00	7,55%	11,72%	1,55%
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares, atualização dos títulos)	60,00	2,22%	8,44%	3,80%
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	146,54	5,42%	10,43%	1,92%
Serviço de Coordenação Pedagógica	138,50	5,13%	11,40%	2,22%
Serviço docente	1.263,35	46,76%	12,60%	0,26%
Projetos oferecidos durante o ano letivo	126,00	4,67%	7,90%	1,69%
Aulas de xadrez	128,96	4,77%	4,40%	0,92%
Material xerocopiado	178,46	6,60%	8,60%	1,30%
	<b>2.701,95</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**Tabela 13 – Demonstrativo do custo de cada recurso por aluno – Ensino Fundamental – Séries Finais**

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>Custo anual R\$</b>	<b>CR</b>	<b>IR</b>	<b>IV</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto, e limpeza)	299,73	9,15%	12,35%	1,35%
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	156,41	4,78%	12,16%	2,54%
Laboratório de informática	204,00	6,23%	11,72%	1,88%
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares, atualização dos títulos)	60,00	1,83%	8,44%	4,61%
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	146,54	4,47%	10,43%	2,33%
Serviço de Coordenação Pedagógica	138,50	4,23%	11,40%	2,70%
Serviço docente	1.836,11	56,07%	12,60%	0,22%
Projetos oferecidos durante o ano letivo	126,00	3,85%	7,90%	2,05%
Aulas de xadrez	128,96	3,94%	4,40%	1,12%
Material xerocopiado	178,46	5,45%	8,60%	1,58%
	<b>3.274,71</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**Tabela 14 – Demonstrativo do custo de cada recurso por aluno – Ensino Fundamental – Séries Finais**

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>Custo anual R\$</b>	<b>CR</b>	<b>IR</b>	<b>IV</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto, e limpeza)	299,73	7,68%	12,35%	1,61%
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	156,41	4,01%	12,16%	3,03%
Laboratório de informática	204,00	5,23%	11,72%	2,24%
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares, atualização dos títulos)	60,00	1,54%	8,44%	5,48%
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	146,54	3,75%	10,43%	2,78%

Serviço de Coordenação Pedagógica	138,50	3,55%	11,40%	3,21%
Serviço docente	2.464,49	63,14%	12,60%	0,20%
Projetos oferecidos durante o ano letivo	126,00	3,23%	7,90%	2,45%
Aulas de xadrez	128,96	3,30%	4,40%	1,33%
Material xerocopiado	178,46	4,57%	8,60%	1,88%
	<b>3.903,09</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Schultz et al. (2009) com a análise do Custo Relativo, Importância Relativa e o Índice de valor, elementos importantes no processo do custeio alvo, onde com a comparação entre a Importância Relativa e o Custo Relativo, consegue-se o Índice de Valor, índice que avalia o que precisa reduzir/aumentar dos custos dos componentes analisados.

Pode-se observar que nos três segmentos a função Aula de Xadrez é a que o Índice de Valor tem seu percentual mais próximo a 1, e que mesmo sendo considerado dispensável pelos responsáveis é aquele que tem uma melhor situação de equilíbrio no todo, ou seja, há um equilíbrio entre a importância desse recurso e seu custo relativo. Nos três segmentos também pôde ser observado que o Serviço docente, atribuído pelos responsáveis como item “muito importante” tem seu Índice de Valor muito abaixo de 1, sendo 0,26, 0,22 e 0,20 para os Ensino Fundamental – Séries Iniciais, Finais e Ensino Médio, sendo de imediato o componente que deve ter uma análise mais criteriosa, observando que por ser um valor de mercado, a diminuição se tornaria inviável. Em contato com a direção da instituição e a partir da análise das planilhas de custos verificou-se que na IEB, 06 (seis) dos seus 15 (quinze) professores utilizavam da ajuda de transporte, o que aumentou ainda mais a folha de pagamento da instituição. Para melhor controle foi sugerido que a gestão procurasse na região profissionais aptos a lecionar as disciplinas dos professores que demandavam ajuda de custo para que assim os gastos com pessoal fossem diminuídos.

Após análises e identificação os Índices de Valor da IEB há uma necessidade de verificar o que pode ser eliminado para que assim o custo alvo do serviço seja atingido. Assim foi sugerido que para 2017 uma reconstrução no seu projeto de pessoal, sem outras mudanças, conforme tabela 15:

**Tabela 15 – Projeção de custo – Exercício 2017**

<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>Ens. Fund. Séries Iniciais R\$</b>	<b>Ensino Fund. Séries Finais R\$</b>	<b>Ensino Médio R\$</b>
Sala de aula (iluminação, climatização, conforto, e limpeza)	299,73	299,73	299,73
Sala de recursos (lousa digital, data show, notebook)	156,41	156,41	156,41
Laboratório de informática	204,00	204,00	204,00
Acervo bibliográfico (qualidade de exemplares, atualização dos títulos)	60,00	60,00	60,00
Serviços administração e suporte (secretária e recepção)	146,54	146,54	146,54
Serviço de Coordenação Pedagógica	138,50	138,50	138,50
Serviço docente	1.172,16	1.668,81	2.321,05
Projetos oferecidos durante o ano letivo	126,00	126,00	126,00
Aulas de xadrez	128,96	128,96	128,96
Material xerocopiado	178,46	178,46	178,46
	<b>2.610,76</b>	<b>3.107,40</b>	<b>3.759,65</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Após ser aplicado a técnica da Engenharia de Valor, reajustando o quadro de pessoal, a instituição verificou que é possível atingir o Custo Alvo que atende aos responsáveis dos

alunos, consumidores finais do serviço nos valores de R\$ 2.610,76, R\$ 3.107,40 e R\$ 3.759,65, apresentando assim um resultado positivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar elementos que podiam ser reduzidos/eliminados nos custos em uma Instituição de Educação Básica da cidade de Senhor do Bonfim, para que assim ocorresse a diminuição do valor da mensalidade utilizando o método de custeio *Target Costing*.

A instituição analisada tinha inicialmente, por aluno, em sua anuidade, os valores de R\$ 3.286,80, R\$ 4.114,80 e R\$ 4.918,80 para os segmentos Ensino Fundamental – Séries Iniciais, Séries Finais e Ensino Médio respectivamente. Mas o mercado estava disposto a pagar os valores de R\$ 2.610,76, R\$ 3.107,40 e R\$ 3.759,65, ou seja, a IEB teria que fazer um planejamento para redução de seus custos em 3,37%, 5,11% e 3,68%. Com o *Target Costing* juntamente com a técnica Engenharia de Valor foi possível apontar qual atributo poderia ser diminuído e quais funções são melhores apontadas pelos responsáveis dos alunos.

Com os valores desejados pelo mercado e a decomposição dos custos para formação do preço da mensalidade da instituição foi possível fazer um remodelamento dos custos, onde foi notado que para conseguir o custo alvo da mensalidade seria necessário uma diminuição da folha de pagamento da unidade, o que seria praticamente impossível, após análises verificou-se que o aumento da folha de pagamento da unidade seria o pagamento de ajuda de custo de professores que moravam em cidades distantes onde a Instituição está localizada, de posse dessa informação sugeriu-se que a direção procurasse para o próximo ano letivo profissionais habilitados na região, diminuindo valores com a ajuda de transporte, confirmando que a partir da aplicação da Engenharia de Valor e do Custeio Alvo há uma melhor gestão nos custos das organizações, atestando assim que o *Target Costing* é uma ótima ferramenta para a tomada de decisões.

Como limitação para a pesquisa pôde-se destacar que estudos anteriores foram feitos apenas em instituições de Ensino Superior, como pode ser citado Bomfim (2006), Lemos Junior (2011) e Scarpin *et al.* (2012), com estudos em cursos de graduação e pós-graduação, diferente da instituição analisada que é de Educação Básica, onde os serviços e custos são diferentes, podem então ser sugeridos para próximos estudos análises em outras IEBs para melhor acompanhamento e crescimento do *Target Costing* em Instituições de Educação Básica no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS

ANSARI, S. ,**Target Costing**. Burr Ridge: Irwin, 1997

ANSARI, S., BELL, J., KIM, I.; SWENSON, D. Target costing: lessons from Japan. **International Journal of Strategic Cost Management**, v. 8, p. 3–11, 1999.

BAHIENSE, F. L. A. **Os custos das Instituições privadas de ensino superior no estado de Santa Catarina**: uma abordagem competitiva. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

BENINI, K.; SCHEID, E. Fatores influenciadores no processo de decisão na escolha da escola de ensino particular. **Revista Destaques Acadêmicos – UNIVATES**, Rio Grande do Sul, Vol. 5, N 1, p. 93 – 105, 2013.

BOMFIM, G. M. **Gerenciamento de Resultados em Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu através da metodologia de Custeio Alvo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASIL, **Portal INEP**. disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=17044-dados-censo-2015-11-02-materia&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17044-dados-censo-2015-11-02-materia&Itemid=30192)> Acesso em: 13 Mar 2016.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 10 Mar 2016.

\_\_\_\_\_, **Rede Particular**. Disponível em: <[http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Htmexpl/rede\\_particular.htm](http://www.educacao.sp.gov.br/central-de-atendimento/Htmexpl/rede_particular.htm)> Acesso em 12 de março de 2016.

CAMACHO, R.R.; ROCHA, W. Custeio-Alvo em serviços hospitalares um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. **R. Cont. Fin. USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 19 - 30 maio/agosto 2008.

COOPER, R., and W. B. SLAGMULDER. 1997. *Target Costing and Value Engineering*. Portland, OR: Productivity Press.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional. Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Edição Especial**, nº 3, jan-mar/2012, p . 41-54.

DENZIN, N. K. ; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

FEIL, P., YOOK, K.; KIM, I. Japanese target costing: a historical perspective. **International Journal of Strategic Cost Management**. Spring, 2004.

FREITAS, T. A. P. A. (2004). Muito Prazer! Target Costing. In CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE (Vol. 4).

HANSEN, J. E.; TEIXEIRA, F. S. O Processo de Target Costing no auxílio à sobrevivência empresarial: Estudo de Caso da Damaso Ltda. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade I, 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2001

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 em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1996.

LEMOS JUNIOR, L. C. **Target Costing e Custeio Direto em Instituição Confessional de Ensino: Uma aplicação no curso de graduação em Administração**. 2011. Dissertação (Mestrado em Contabilidade – Área de Concentração, Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR.

MONDEN, Y. **Sistemas de Redução de Custos – Custo-alvo e Custo Kaizen**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

ONO, K.; ROBLES JUNIOR, A. Utilização do Target Costing e de outras técnicas de custeio: Um Estudo Exploratório em municípios de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 65 - 78, 30 jun. 2004.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio-Alvo. Fortaleza: **Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**, 1998.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio Alvo (“Target Costing”). **Revista Brasileira de Custos**. São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 83-94 – 1º Semestre, 1999.

SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCARPIN, J. E.; et al. Aplicação do Target Costing e Engenharia de Valor na Precificação de curso de Pós-Graduação. **ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. VII nº1**, 85-109 – jan/abr 2012.

SCHULTZ, C. A.; WALTER, F.; GÖTZE, U. O uso do diagrama estendido de controle de índices de custos-alvo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16, 2009, Fortaleza. **Anais**. Fortaleza: ABC, 2009

SHANK, J. K., & GOVINDARAJAN, V. Strategic cost management: the value chain perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v. 4, p. 179-197, 1992.

TREVISAN, R. M. Marketing em Instituições Educacionais. **Rev. PEC**, Curitiba, v.2, n.1, p.93-103, jul. 2001-jul. 2002

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: O caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS**. 2008. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande/MS.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.