

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS: UM  
ESTUDO DE CASO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA**

**GISÉLI FORTUNATO**

**FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL**

**1999**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS: UM  
ESTUDO DE CASO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

ACADÊMICA: GISÉLI FORTUNATO  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ILSE MARIA BEUREN

FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL

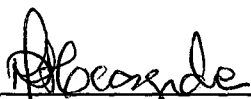
1999

**“UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA”**

Acadêmica: Giséli Fortunato

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,50.....atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

Florianópolis, 29 de novembro de 1999.



---

Prof<sup>ª</sup>. Maria Denize Henrique Casagrande

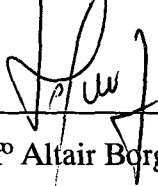
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:



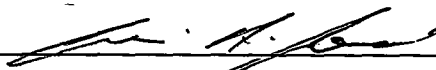
---

Presidente: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ilse Maria Beuren



---

Membro Prof<sup>º</sup> Altair Borgert M.Sc



---

Membro Prof<sup>º</sup> Joisse Antônio Lorandi M.Sc

**“O Senhor é meu pastor, nada me faltará. Em verdes prados ele me faz repousar. Conduz-me junto às águas refrescantes, restaura as forças de minha alma. Pelos caminhos retos ele me leva, por amor do seu nome.”**  
**Salmos 22, 1-3**

## AGRADECIMENTOS

Várias pessoas foram muito importante para a realização desta pesquisa. A primeira, só poderia ser Deus autor da minha vida, companheiro sempre presente em todos os momentos.

A minha família que me apoiou e ajudou em todas as decisões, sempre com paciência e incentivo quando as coisas pareciam impossíveis.

Ao meu namorado Marcos, que mesmo nos momentos que me ausentei para poder estudar, me apoio, ajudou, incentivou e colaborou.

Agradeço a minha orientadora, Ilse, pela atenção e orientação dedicada a execução deste trabalho.

Aos professores do curso, que contribuíram para minha formação acadêmica, especialmente aqueles que dedicaram sua atenção e compreensão principalmente neste semestre.

Aos meus familiares e amigos, de curso e de convívio, que compartilharam os obstáculos, tarefas e alegrias apoiando e incentivando, meu muito obrigado.

A empresa Academia You Can Do It Ltda, na pessoa de sua sócia Cibelle Rohregger Tôrres que abriu as portas da sua empresa, fornecendo todas as informações necessárias para este trabalho.

A todos os funcionários do departamento de Ciências Contábeis e da Coordenadoria do Curso, agradeço pelo atenção.

Finalmente a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esta etapa da graduação fosse concluída, meus sinceros agradecimentos.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	01
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1.1 INTRODUÇÃO.....	02
1.1.1 Tema e problema .....	02
1.1.2 Objetivos.....	03
1.1.3 Justificativa .....	03
1.1.4 Organização do estudo .....	05
1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	05
1.2.1 Metodologia aplicada .....	05
1.2.2 Limitações da pesquisa .....	06
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2.1 REVISÃO LITERÁRIA .....	08
2.1.1 Empresas prestadoras de serviços .....	08
2.1.2 Importância da contabilidade de custos .....	08
2.1.3 Métodos de custeio .....	09
2.1.3.1 Custeio por absorção .....	10
2.1.3.2 Custeio direto ou variável .....	11
2.1.4 Importância da margem de contribuição em decisões rotineiras e especiais	13
<b>CAPÍTULO 3</b>	
3.1 Apresentação da empresa .....	14
3.2 Descrição das atividades da academia You Can Do It Ltda .....	15
3.3 Elementos de custos e despesas da academia de ginástica .....	16
3.3.1 Mão-de-obra direta .....	16
3.3.2 Aluguel .....	16
3.3.3 Depreciação .....	17
3.3.4 Despesas administrativas .....	17
3.4 Determinação da margem de contribuição .....	17
3.5 A margem de contribuição na tomada de decisões .....	18
3.6 Proposta de um sistema de custos para a academia de ginástica .....	19
4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	22
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	23

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho constitui na elaboração de uma proposta de um sistema de custos para empresas prestadoras de serviços, através de um estudo de caso da empresa Academia You Can Do It Ltda.

Inicialmente foi apresentado o tema-problema, os objetivos deste trabalho, justificativa, bem como a metodologia aplicada.

Com o intuito de se ter um embasamento teórico na implantação do sistema de custos foram abordados os seguintes itens, conceito de empresas prestadoras de serviços, a importância da contabilidade de custos para as empresas, os métodos de custeio mais tradicionais segundo a literatura e a importância da margem de contribuição em decisões rotineiras e especiais.

Apoiando-se na teoria apresentada, fez-se a pesquisa de campo na Academia You Can Do It Ltda onde se buscou as informações necessárias para a proposta de implantação de um sistema de custos.

A seguir, após todos os dados serem colhidos, fez-se a escolha de qual o melhor método de custeamento para a empresa em estudo. Adotando-se o custeio variável porque considera o custo variável como o mais relevante para as tomadas de decisões deste tipo de empresa.

Em virtude do que foi colocado, constata-se que o sistema de custos é de fundamental importância nas prestadoras de serviços, já que num mercado competitivo só sobrevive quem consegue administrar melhor seus custos.

## **CAPÍTULO 1**

Este capítulo será estruturado em duas seções. Sendo que a primeira irá definir as diretrizes do presente trabalho. A segunda evidenciará a metodologia a ser utilizada para a elaboração dessa pesquisa.

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Nesta seção, serão definidas o tema, o problema e os objetivos da presente monografia. Em seguida será evidenciada a justificativa da pesquisa, bem como a organização do estudo.

#### **1.1.1 Tema e problema**

A Contabilidade como ciência sócio-econômica tem como objeto de investigação o patrimônio das empresas. Pode-se dizer que a empresa é o conjunto de pessoas, tarefas, tecnologia e administração, que possuem um objetivo a ser atingido.

Neste final de milênio, o tipo de organização que vem crescendo, em função da abertura de mercado, o acirramento da concorrência, entre outros fatores, é a empresa prestadora de serviços, onde são produzidas operações que não são estocadas.

Dessa forma, vários pontos contribuem para o crescimento das prestadoras de serviços. Um deles é a flexibilidade da infra-estrutura de uma empresa dessa natureza que pode ser utilizada para vários tipos de serviços ao mesmo tempo. Assim, ficam à disposição dos usuários, equipamentos, meios e recursos mínimos que lhes permitam ter acesso aos serviços desejados. Entretanto, estes serão consumidos somente quando incorrer a prestação de serviço.

Neste momento é de fundamental importância a geração de informações que possam ser utilizadas no processo de gestão empresarial. Portanto, constata-se que as informações gerenciais, em particular as de custos, são de extrema utilidade para qualquer tomada de decisão em uma empresa.

Hoje, no Brasil, os micro e pequenos empresários pouca atenção dispensam às informações adicionais que a Contabilidade pode fornecer, além das voltadas para a área fiscal. No entanto, devido as exigências do mercado, a evolução tecnológica e



mudanças no ambiente em que estas empresas estão inseridas, torna-se necessário as organizações prestarem maior atenção em informações gerenciais, as quais a contabilidade pode fornecer.

Nas prestadoras de serviços é notável a preocupação dos proprietários com o bom atendimento do cliente e com as novas técnicas administrativas para a manutenção dos serviços prestados. Porém, deixa de perceber que a sobrevivência das empresas no mercado também depende de um controle dos custos de seus serviços, isto é, a sua utilização como um valioso instrumento para a definição de novas estratégias empresariais.

Diante do exposto, o problema consiste no desenvolvimento de um sistema de custos que possa dar suporte ao processo de gestão de uma empresa prestadora de serviços, mais especificamente, ao gerenciamento de uma academia de ginástica.

### **1.1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta monografia é desenvolver um sistema de custos, para auxiliar nas tomadas de decisão em uma prestadora de serviços, particularmente uma academia de ginástica.

Para atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos os seguintes:

- caracterizar as atividades de uma academia de ginástica;
- definir os custos específicos de uma academia de ginástica;
- estabelecer método de custeio aplicável; e
- apresentar a configuração de um sistema dos custos totais de uma academia de ginástica.

### **1.1.3 Justificativa**

Atualmente, com a globalização da economia e o crescente aumento dos profissionais liberais vem ocorrendo um crescimento expressivo das empresas prestadoras de serviços.

As razões que levam esta pesquisa a explicar sobre as empresas do setor terciário são várias. Uma delas se refere a continuidade do empreendimento. As empresas tem como objetivo a obtenção do lucro, para isto, é importante que a empresa

tenha um sistema de custos que lhe aponte informações qualificadas e ordenadas de seus gastos.

Além disso, considerando-se o modo como o ambiente externo impacta as empresas, é imprescindível que essas informações sejam utilizadas para o controle e tomada de decisão, a fim de assegurar a competitividade da empresa.

Outra razão é que, para as academias de ginástica se manterem competitivas necessitam estar implantando constantemente mudanças criativas, com iniciativa, a fim de deixar seu cliente sempre motivado por uma nova forma de trabalhar seu corpo. Destaca-se, ainda, que no mundo onde as pessoas não tem tempo para a descontração, pois necessitam trabalhar muito para alcançarem seus objetivos, uma das formas que encontram para relaxar e ao mesmo tempo evitar o stress é freqüentar academias de ginástica.

Acredita-se que um sistema de custos adequado a uma academia de ginástica proporcionará uma melhor utilização de suas instalações, aparelhos, localização, mão-de-obra, possivelmente minimizando seus custos. Portanto, desconsidera-se o corte sumário de pessoal para a diminuição de custos sem antes se fazer um estudo aprofundado de toda a estrutura.

Um outro ponto é que, em geral, a bibliografia existente sobre contabilidade de custos enfoca a atividade industrial, ficando uma lacuna em relação a definição dos custos existentes em uma prestadora de serviços.

Portanto, as exigências mercadológicas requerem inovação, criatividade e competitividade. Tal implica na necessidade de pesquisar esse tema-problema, a fim de oferecer um sistema de custos que venha suprir as necessidades das empresas prestadoras de serviços. Reforça-se, assim, a importância de se aprofundar estudos, na área de custos, voltados para o setor terciário.

#### **1.1.4 Organização do estudo**

Para facilitar o entendimento, esta pesquisa será dividida em três capítulos, que serão subdivididos em seções.

O primeiro capítulo diz respeito a introdução deste trabalho, subdividindo-se em duas seções. Primeiramente é apresentado o tema, o problema, os objetivos, a

justificativa e a organização do estudo. A segunda seção refere-se à metodologia da pesquisa que será empregada nesta monografia.

No segundo capítulo constará a revisão bibliográfica. Este capítulo será dividido em cinco seções. Na primeira seção é caracterizada uma empresa prestadora de serviços. Na segunda evidencia-se a importância e o conceito de sistema de custos. Em seguida, enfoca-se os métodos de custeamento e suas principais características. Na sequência contempla-se os elementos de custos. Por fim, aborda-se a margem de contribuição como instrumento para decisões rotineiras e especiais.

O terceiro capítulo contemplará, através de um estudo de caso, uma academia de ginástica. Seis seções irão compor o capítulo. Primeiramente far-se-á uma breve apresentação da empresa. Em seguida serão descritas as atividades da empresa, a composição dos elementos de custos da academia de ginástica e a determinação da margem de contribuição. Na sequência será evidenciada a margem de contribuição como instrumento de tomada de decisões. Por último, será apresentada uma proposta de sistema de custos aplicável a uma academia de ginástica.

Por fim, serão apresentadas as conclusões desta pesquisa e as recomendações para posteriores trabalhos. Na sequência constará as referências bibliográficas desta pesquisa.

## **1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta seção evidenciará a metodologia aplicada na presente pesquisa, bem como as limitações do estudo.

### **1.2.1 Metodologia aplicada**

A pesquisa serve para auxiliar o homem, indivíduo que produz conhecimento, a solucionar e entender os problemas existentes.

Para solucionar e entender esses problemas precisa entender o processo de produção do conhecimento. O conhecimento, para LAKATOS (1992, p.16-17), classifica-se em popular, filosófico, religioso e científico.

Neste trabalho enfoca-se apenas o conhecimento científico, visto que este consubstancia a presente pesquisa. Segundo RUIZ (1978, p.92), este “não atinge

simplesmente os fenômenos na sua manifestação global, mas os atinge em suas causas, na sua constituição íntima, caracterizando-se, desta forma, pela capacidade de analisar, de explicar, de desdobrar, de justificar, de induzir ou aplicar leis, de predizer com segurança eventos futuros.(...) porque explica os fenômenos e não só os apreende.”

SEVERINO (1982, p.143-144) afirma que “os trabalhos científicos serão monográficos, na medida em que satisfizerem a exigência da especificação, ou seja, na razão direta de um tratamento bem estruturado de um único tema , devidamente especificado e delimitado.”

Esta monografia consiste de um estudo de caso de uma prestadora de serviços, mais especificamente, uma academia de ginástica.

De acordo com SALOMON (1977, p.144), o estudo de caso caracteriza-se pelo “interesse voltado para a história e desenvolvimento do caso: pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade. Estuda a interação dos fatos que produzem mudança. (...) Diagnosticar o problema e indicar as medidas de reabilitação constituem seu emprego mais difundido. Estende-se à aspiração de melhor compreender a conduta humana”.

Para GIL (1994, p.121), no estudo de caso tem-se quatro fases: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

Como se trata de um estudo de caso faz-se necessário seguir essas quatro fases para que se possa explorar, de forma adequada, esse processo de análise.

### 1.2.2 Limitações da pesquisa

A proposta de um sistema de custos para uma academia de ginástica apresenta algumas limitações.

Uma das limitações é que os elementos de custos serão os gastos referente apenas a um segmento da empresa.

Outra limitação é que esta pesquisa não terá dados numéricos. A composição do sistema de custos será explicada de maneira a facilitar o entendimento.

Por fim, como se trata de estudo de caso os resultados obtidos com este estudo dizem respeito somente a esta empresa, não se podendo efetuar generalizações.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 REVISÃO LITERÁRIA**

Na primeira seção deste capítulo serão apresentadas as características de uma empresa prestadora de serviços. No item seguinte abordar-se-á a conceituação e importância de um sistema de custos. Em seguida serão discutidos os métodos de custeio. Na sequência explicar-se-á os elementos de custos. Por fim, abordar-se-á a importância da margem de contribuição em decisões rotineiras e especiais.

#### **2.1.1 Empresas prestadoras de serviços**

Atualmente, as empresas prestadoras de serviços vem ocupando uma fatia cada vez maior da economia dos países.

De acordo com VELHO (1995, p.84), pode-se entender uma empresa prestadora de serviços como “uma organização que fornece um produto cujo benefício essencial é mais intangível do que tangível. Organização que realiza a prestação de serviço (atividades do fornecedor necessárias ao provimento do serviço)”.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.455-457), os serviços são classificados em intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Inseparáveis, pois primeiro são vendidos para depois serem executados e produzidos ao mesmo tempo. Variáveis porque a qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são realizados. E perecíveis são aqueles que não podem ser estocados para vendas ou usos posteriores.

#### **2.1.2 Importância de contabilidade de custos**

Em virtude da globalização e da concorrência cada vez mais acirrada, as empresas estão sendo obrigadas a terem um controle maior de todo o seu processo produtivo a fim de que possam se manter no mercado.

Devido a este fator, as empresas estão se preocupando mais com o controle do processo produtivo para que possam avaliar o seu desempenho e otimizar seus custos.

Uma das ferramentas que proporcionará isto é o sistema de custos. Para que o sistema de custos funcione são necessários alguns cuidados: deve ser implantado gradativamente para que não haja boicote por parte dos subordinados, que no momento da implantação sentiram que estão sendo vigiados; outro cuidado é o de achar que o sistema do concorrente é o melhor para esta empresa, já que, embora o ramo de negócios seja o mesmo e a estrutura física também, mas as pessoas que alimentarão esse sistema não serão as mesmas.

MARTINS (1990, p.21) ressalta que:

“ a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: no auxílio ao controle e na ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

Portanto, não importa o tamanho da empresa, seja ela micro, média ou de grande porte, deve ter um sistema de custos que possa auxiliá-la no controle de custos e nas tomadas de decisões. Assim, a probabilidade de vir a ter prejuízos e de não conseguir sobreviver num mercado competitivo será bem menor.

### 2.1.3 Métodos de custeio

Antes de descrever os métodos de apropriação de custos é preciso definir algumas nomenclaturas, tais como custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.

MARTINS (1990, p.50) afirma que custos diretos e indiretos dizem respeito ao relacionamento entre o custo e o produto feito, os diretos são fácil, objetiva e diretamente apropriáveis ao produto, e os indiretos precisam de formas especiais para a alocação, tais como bases de rateio, estimativas etc. Custos fixos e variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num

período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação.

Segundo PADOVEZE (1997, p.233), existem basicamente três métodos de custeamento, baseado na classificação e comportamento dos custos e despesas: custeio direto ou variável, custeio por absorção e custeio integral. Custeamento do produto é “o processo de identificar o custo unitário de um produto, partindo dos custos diretos e indiretos”.

Por sua vez, SANTOS (1990, p.34) diz que “os custos de produção são apropriados aos produtos pelo Método de Custeamento por Absorção ou pelo Método de Custeamento Direto”.

Neste trabalho serão abordados dois métodos de apropriação de custos, dentre os diversos disponíveis na literatura, por serem considerados tradicionais, isto é, estarem mais sedimentados na prática: custeio por absorção e custeio direto ou variável.

### 2.1.3.1 Custeio por absorção

Para PADOVEZE (1997, p.234), custeio por absorção “é o método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo dos produtos, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os gastos industriais indiretos ou comuns são atribuídos aos produtos por critérios de distribuição”.

SANTOS (1990, p.34) diz que “este método consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados de forma direta e indireta (rateios)”.

No Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços n. 45 (1997, p.2), o Custeio por Absorção é conceituado como:

“...a apropriação aos produtos elaborados pela empresa, de todos os custos incorridos no processo de fabricação, quer estejam diretamente vinculados ao produto, quer se refiram à tarefa de produção em geral e só possam ser alocados aos bens fabricados indiretamente, isto é, mediante rateio”.

Esta metodologia de apuração do custo dos produtos é considerada clássica na teoria de contabilidade de custos e foi desenvolvida baseada nos conceitos de custos fixos e variáveis, que passam, assim, a integrar o valor contábil dos produtos feitos. É

também considerada básica para avaliação de estoques pela contabilidade financeira e válida para fins de elaboração das demonstrações contábeis, bem como sob o ponto de vista da auditoria externa e até mesmo para fins de imposto de renda.

Observa-se um consenso entre os autores em afirmarem que o custeio por absorção é um método derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade, ao considerar todos os gastos industriais como relacionados com os produtos.

No custeio por absorção é impossível apurar o custo de um produto sem que se proceda ao rateio dos custos indiretos. Por esse motivo, há dúvidas quanto a utilização desse custeio para fins de análise, pois todo e qualquer critério de rateio possui um certo grau de arbitrariedade. Uma outra restrição consiste na predominância dos custos fixos dentre os indiretos, que faz com que se tenha, em cada mês, um custo unitário diferente se o volume de produtos fabricados não for o mesmo.

Estes problemas associados à necessidade de se escolher um critério de rateio para os custos indiretos, fez nascer a idéia de se considerar os custos fixos de produção como despesas do período, deixando de se incorporá-los aos produtos elaborados. Surgindo, então, o custeio direto ou variável.

#### **2.1.3.2 Custeio direto ou variável**

De acordo com o Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços n. 45 (1997:8), "seu verdadeiro sentido, todavia, é este citado: apropriação aos produtos tão-somente dos custos variáveis de fabricação".

Para MARTINS (1991, p.178), no custeio variável "só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis".

Segundo LEONE (1983, p.419), o custeamento direto ou variável é basicamente um sistema, em que os custos são classificados em fixos (que não variam com o volume da atividade) e variáveis (aqueles que variam com o volume da atividade). Diz ainda que:



“...segundo esse sistema, somente os custos variáveis de fabricação são contabilizados no custo dos produtos fabricados. Os custos variáveis de administração e de vendas serão debitados diretamente ao custo dos produtos acabados e que vão ser vendidos. Os custos periódicos serão globalmente lançados contra os resultados obtidos no período”.

O critério de custeio variável para avaliar estoque e resultado não é admitido pela legislação do imposto de renda. Também não é reconhecido pelos auditores independentes, uma vez que fere os princípios fundamentais de contabilidade, principalmente o princípio da competência. MARTINS (1991, p.183) explica que:

“...essa não-aceitação do Custeio Variável não impede que a empresa o utilize para efeito interno, ou mesmo que o formalize completamente na Contabilidade durante o ano todo. Basta, no final do exercício, fazer um lançamento de ajuste para que fique tudo amoldado aos critérios exigidos”.

No custeio direto, ainda, os estoques dos produtos acabados e em elaboração ficam subavaliados em relação ao custeio por absorção, o que reduz o total do ativo e do patrimônio líquido. Este método tem validade apenas para fins gerenciais, já que não é aceito pela legislação societária e fiscal brasileira para fins de controle de estoques.

PADOVEZE (1997, p.247), enumera algumas vantagens da adoção do Custeio Variável, como segue:

- a) o custo dos produtos são mensuráveis objetivamente, pois não sofrerão processos arbitrários ou subjetivos de distribuição dos custos comuns;
- b) o lucro líquido não é afetado por mudanças de incremento ou diminuição de inventários;
- c) os dados necessários para a análise das relações custo-volume-lucro são rapidamente obtidas do sistema de informação contábil;
- d) é mais fácil para os gerentes industriais entenderem o custeamento dos produtos sob a custeio direto, pois os dados são próximos da fábrica e de sua responsabilidade, possibilitando a correta avaliação de desempenho setorial;
- e) o custeamento direto é totalmente integrado com custo-padrão e orçamento flexível, possibilitando o correto controle de custos;

f) o custeamento direto constitui um conceito de custeamento de inventário que corresponde diretamente com os dispêndios necessários para manufaturar os produtos;

g) o custeamento direto possibilita mais clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisões”.

Portanto, é viável a adoção desse método de custeamento pela sua grande utilidade nas tomadas de decisões através da margem de contribuição.

#### **2.1.4 Importância da margem de contribuição em decisões rotineiras e especiais**

MARTINS (1990, p.159) conceitua margem de contribuição por unidade como “a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.”

De acordo com HORNGREN (1986, p.386-388), as vantagens da margem de contribuição são várias: os índices de margem de contribuição ajudam a decidir que produtos merecem maior esforço secundário ou se devem ser tolerados pelos benefícios de vendas que puderem trazer a outros produtos; a margem de contribuição ajuda a decidir se uma linha de produtos deve ser parada ou não; ajuda a decidir como utilizar os recursos de maneira mais lucrativa.

A margem de contribuição permite verificar quanto cada produto está sendo mais lucrativo, quanto que ele está contribuindo para cobrir os custos fixos e em qual produto devem ser aplicados mais esforços para ter uma lucratividade melhor.

## CAPÍTULO 3

Este capítulo terá seis seções. Na primeira apresentar-se-á a empresa em estudo. Na segunda será feita a descrição de suas atividades. Na terceira seção serão apresentados os elementos de custos. Na seguinte aborda-se-á a determinação da margem de contribuição. Na seqüência far-se-á uma incursão desta na tomada de decisões. Na sexta seção será proposto um sistema de custos para a academia de ginástica.

### 3.1 Apresentação da empresa

A empresa Academia You Can Do It Ltda está situada na rua Adhemar da Silva, 334, no Kobrasol, São José, Santa Catarina.

Iniciou suas atividades em maio de 1998, oferecendo os seguintes serviços: ginástica, musculação, capoeira, dança de salão e dança do ventre.

A empresa tem duas sócias, sendo que a sócia majoritária é formada no curso de educação física, ficando ao seu encargo a maioria das aulas ministradas na academia, assim como a área administrativa financeira. Possui sete funcionários, sendo dois professores de ginástica, dois de musculação, um de capoeira, um de dança de salão, uma de dança do ventre, e uma faxineira.

A busca de novos clientes se dá através de campanhas de marketing com promoções especiais, com propagandas em panfletos, promoções para clientes que trouxerem amigos para malhar, apresentações em programas de TV e cartazes em pontos estratégicos.

A estrutura física da academia está dividida em uma sala de ginástica e dança, uma sala de musculação, uma recepção, dois banheiros e uma cantina.

A sala de aula mede aproximadamente 80 m<sup>2</sup>, possui quatro espelhos e dois ventiladores de teto. Neste local fica o som que anima o ambiente durante as atividades dos alunos. Os equipamentos necessários para a execução dos serviços são quinze steps, CD's e fitas, trinta bastões, vinte e cinco colchonetes, quinze pares de caneleira de um kilo, três de dois kilos, dois de três kilos, um de quatro kilos, trinta pesos de um kilo e vinte e quatro de dois kilos.

A sala de musculação mede 100 m<sup>2</sup> e é composta de vários equipamentos, sendo três bicicletas ergométricas, três esteiras, três scalers, quatro aparelhos de abdominal de chão, quatro colchonetes, um puxador, dois athletic 2001, um leg-press, um flexão de pernas, um adutor de pernas, uma barra paralela com apoio para abdominal, um banco romano, um par de suporte para agachamento, um supino reto, um supino virado, uma barra de parede, uma barra W, duas barras de 1,5 m, duas barras de 1,8m, oito alteres de mão, oito alteres de mão montados, duzentos kilos de anilhas, um purificador de água, dois ventiladores de teto e um ventilador de pé.

### **3.2 Descrição das atividades da Academia You Can Do It Ltda**

O primeiro passo para o cliente iniciar suas atividades na academia é marcar uma avaliação física. Neste momento verifica-se o grau de condicionamento físico, traça-se os objetivos do cliente, e faz-se uma avaliação de cineantropometria.

Logo após a avaliação física, o cliente pode começar a malhar, pagando a taxa de matrícula juntamente com a primeira mensalidade. Sendo que o valor desta última dependerá da frequência semanal.

Nas aulas de ginástica, todos os alunos acompanham o professor, desde o alongamento inicial, a prática do tipo de modalidade, até o alongamento final. O tempo de duração da ginástica varia de quinze minutos a uma hora, dependendo da modalidade.

Nas aulas de musculação segue-se os procedimentos alongamento, aquecimento e treino específico. Esta é a única atividade em que os alunos fazem o treino individualmente. O tempo de duração da musculação varia de quarenta e cinco minutos a duas horas e trinta minutos, conforme a qualidade física a ser trabalhada.

Na aula de capoeira, com tempo de duração de uma hora, a seqüência é alongamento, estudos de técnicas, jogo de capoeira e, por fim, o relaxamento.

Na dança de salão, o tempo de duração é de uma hora e trinta minutos. Nestas aulas são feitas a revisão de técnicas já aprendidas, dança, aprendizagem de novas técnicas e dança.

Por fim, na dança do ventre a seqüência é aquecimento específico nas regiões do quadril, pulso, pescoço e pés, revisão de técnicas já aprendidas, dança, aprendizagem de

novas técnicas, dança e finaliza-se com alongamento na região do quadril e coluna. O tempo de duração é de uma hora e quinze minutos.

Todas as atividades são orientadas por um professor qualificado para tal finalidade.

O maior custo das aulas é com a mão de obra direta, já que a ginástica, a capoeira, a dança de salão e a dança do ventre precisam de pelo menos um professor do começo ao fim das aulas e a musculação necessita de um profissional para orientar os alunos assim que precisarem de atenção especial.

### **3.3 Elementos de custos e despesas da academia de ginástica**

Antes de falar dos elementos de custos da academia de ginástica, é necessário que se diferencie custos de despesas para que se tenha um resultado mais acurado na proposta do sistema de custos. Para MARTINS (1990, p.24), custo é o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”, e despesa é o “bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

Segundo este conceito de custos tem-se como principais elementos, na Academia You Can Do It Ltda, os seguintes: mão-de-obra direta, aluguel e depreciação.

#### **3.3.1 Mão-de-obra direta**

A mão-de-obra nesta empresa representa o custo mais relevante, visto que, os professores são pagos pelas horas trabalhadas. Neste custo incluem-se salários, férias, 13<sup>a</sup> salário, encargos sociais, vale transporte e alimentação.

#### **3.3.2 Aluguel**

O aluguel é o segundo item de custo mais alto da Academia You Can Do It Ltda e corresponde ao uso das salas onde a empresa está situada.

### **3.3.3 Depreciação**

Este custo corresponde a depreciação dos equipamentos que são utilizados pela musculação.

### **3.3.4 Despesas administrativas**

Tem-se ainda as despesas administrativas que não fazem parte dos custos e que na Academia You Can Do It Ltda são as seguintes água, luz, telefone, impostos e taxas, marketing, material de expediente, material de limpeza, serviços contábeis, serviços de limpeza e correio.

Há também a mão-de-obra indireta, que é composta pelos salários, férias, 13º salário, encargos sociais, vale transporte e alimentação do pessoal de apoio.

Constata-se que os custos com aluguel e os custos com depreciação são custos fixos. O custo mais relevante é a mão-de-obra direta.

## **3.4 Determinação da margem de contribuição**

A margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custo e despesas variáveis de cada produto, valor que cada produto traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou.

Segundo SANTOS (1990, p.39), “custeamento marginal é o método de custear os produtos ou serviços por margem de contribuição, obtida pela diferença entre as receitas e seus respectivos custos marginais. A sua premissa básica é a de que somente os custos claramente identificados com os produtos ou serviços vendidos, chamados de direitos ou variáveis, devem ser apropriados”.

Aplicando este conceito aos custos da Academia You Can Do It Ltda pode-se montar a seguinte planilha para se chegar à margem de contribuição e se identificar qual serviço lhe garante um retorno melhor.

ÍTEM	SERVIÇOS										TOTAL	
	Ginástica		Musculação		Dança ventre		Dança salão		Capoeira			
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita												
(-) Custos Variáveis												
- Mão-de-obra direta												
(=) Margem Contribuição												

### 3.5 A margem de contribuição na tomada de decisões

Para HORNGREN (1986, p.75) “o índice de margem de contribuição é o complemento do índice do custo variável. É a faixa de vendas que é disponível para cobertura dos custos fixos e obtenção de lucros. (...) Esta relação pode ser expressa monetariamente como margem de contribuição – a diferença entre a receita total e os custos variáveis totais em qualquer volume”.

HORNGREN (1986, p.387) explicita algumas vantagens da margem de contribuição, a saber:

“- são essenciais para auxiliar os administradores a decidir se uma linha de produtos deve ser abandonada ou não. A curto prazo, se o produto recupera mais que seus custos variáveis, está dando uma contribuição aos lucros gerais. (...)”

- podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões desse tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais com o aumento em perspectiva na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice da margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais.

- quando se concorda quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária.”

A margem de contribuição fornece algumas informações úteis aos gestores. Uma delas é o quanto a empresa precisa ter de unidades físicas de cada produto para cobrir seus custos fixos e quais os produtos que devem receber mais esforço de vendas.

Outra é que evidencia como cada produto contribui para, primeiramente amortizar os gastos fixos, e, em seguida, formar o lucro.

### **3.6 Proposta de sistema de custos para a academia de ginástica**

Sempre que se propõe mudanças é comum observar-se uma reação contrária das pessoas, pois estas tem medo do desconhecido. Não seria diferente quando se propõe e se tenta implantar um sistema de custos numa empresa, já que, é necessário que os funcionários preencham formulários para se ter controle das atividades e da quantidade de horas dispendidas em cada uma delas. Tendo como consequência o receio dos funcionários, pois pode-se verificar com esses controles que há excesso no quadro de pessoal.

Devido a estes fatores, o sistema de custos deverá ser implantado gradativamente, mostrando aos empregados sua finalidade, objetivos e benefícios que trará a empresa e a eles mesmos.

Para a implantação do sistema de custos a empresa deverá oferecer treinamentos aos seus funcionários. MARTINS (1991, p.309) coloca que o treinamento é necessário “para que possa ser esclarecido totalmente de todos os tipos de dificuldades que venha a encontrar. Se for possível, esse treinamento deve ser feito pessoalmente (...) O objetivo desses procedimentos é o de se evitar a sensação de inutilidade que qualquer um tem quando se vê obrigado a executar uma tarefa cuja finalidade desconhece.”

Reações também podem ocorrer por parte dos administradores, em virtude da elevação dos custos a curto prazo, na etapa de implantação, e pelo próprio medo do novo.



A Academia You Can Do It Ltda não mantém um controle efetivo sobre seus custos, por esta razão este trabalho pretende propor um sistema de custos específico as suas atividades.

Dentro das metodologias de custeamento observou-se que o método mais adequado para a Academia You Can Do It Ltda é o custeio variável.

O custeio variável foi o escolhido porque caracteriza-se por apropriar aos produtos somente os seus custos variáveis, neste caso a mão-obra-direta, sendo o custo mais relevante da academia. O custeio variável é utilizado para tomar decisões como se é viável a abertura de uma nova modalidade de malhar e se o funcionário está trazendo o retorno desejado pela empresa.

O planilha seguinte apresenta a receita com cada serviço, os custos variáveis, dentro dele a mão-de-obra-direta, a margem de contribuição, em seguida os custos comuns que será colocado só na coluna do total, já que o relevante é o custo variável, sendo todos os itens seguidos de sua respectiva participação em percentual na receita total.

ITENS	SERVIÇOS										TOTAL	
	Ginástica		Musculação		Dança ventre		Dança salão		Capoeira			
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita												
(-) Custos Variáveis												
- Mão-de-obra direta												
(=) Margem Contribuição												
(-) Custos Comuns												
- Aluguel												
- Depreciação												
- Despesas Administrativas												
(=) Resultado												

Para se chegar na margem de contribuição subtrai-se a receita da mão-de-obra-direta em seguida para se chegar ao resultado subtrai-se a margem de contribuição total dos custos comuns sendo os seguintes aluguel, depreciação e despesas administrativas.

Através desta planilha a empresa pode analisar seus custos variáveis juntamente com sua margem de contribuição em cada serviço prestado, fazer levantamento de suas atividades, verificando qual atividade dá mais retorno a empresa e qual precisa de mais investimentos.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho foi elaborado com o intuito de contribuir com um estudo sobre sistemas de custos em prestadoras de serviços. Para tanto, buscou-se nas bibliografias existentes dados que trouxessem aprofundamento nesta área.

Neste sentido, inicialmente, caracterizou-se a problemática relacionada ao tema escolhido. Para delimitar a execução do trabalho, foram estabelecidos os objetivos que pretendia-se alcançar durante o desenvolvimento deste estudo, bem como a metodologia aplicável à pesquisa.

A partir da revisão bibliográfica sobre o tema escolhido, iniciou-se a elaboração da proposta de um sistema de custos para a Academia You Can Do It Ltda.

Assim, procedeu-se, inicialmente os custos e despesas da empresa em estudo. Os custos foram divididos em fixos e variáveis. Apresentou-se uma planilha com a receita, o custo variável seguido da margem de contribuição. Com base nesta planilha chegou-se ao resultado, diminuindo a margem de contribuição dos custos comuns a todos os serviços.

Desse modo, acredita-se ter alcançado o objetivo deste trabalho, pois evidenciou-se, com um embasamento teórico, todos os passos utilizados para a elaboração de um sistema de custos na empresa Academia You Can Do It Ltda.

Certamente, esta pesquisa poderá servir de embasamento para a elaboração de sistemas de custos em outras empresas prestadoras de serviço. Entretanto, cada empresa tem suas peculiaridades e características próprias necessitando adaptações da estrutura proposta à realidade da empresa, bem como, da empresa para com o sistema.

Todavia, observa-se que, como um sistema de custos deve ser implantado aos poucos é interessante que a empresa vá complementando e adicionando informações adicionais proporcionando um aprimoramento ao sistema de custos, e conseqüentemente um maior controle gerencial da empresa.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se a experimentação do sistema proposto na empresa Academia You Can Do It Ltda, fazendo-se os principais ajustes necessários para seu funcionamento. Para em seguida, este trabalho ser reaplicado em outras empresas prestadoras de serviço deste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. *Análise de Custos*. Apostila da disciplina *Análise de Custos*, do curso de graduação de Ciências Contábeis. Florianópolis. Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. Avaliação contábil de estoques industriais: custeio por absorção – Custeio direto – ABC – RKW. São Paulo, v. 31. n. 45. p. 1-15, 1ª semana nov. 1997. Pasta Temática Contábil e Balanços.

\_\_\_\_\_. A aplicação corrente do custeio direto. São Paulo, v. 31. n. 52. p. 4-7, 4ª semana dez. 1997. Pasta Temática Contábil e Balanços.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3 ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992 .

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. *Princípios de marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico; procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: um enfoque administrativo*. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

MANDARINO, Umberto. *Custos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1978.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 5 ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SANTOS, Joel José dos. *Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1993.