

## **Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol**

---

**Rayssa Rosa Menezes Landim**

Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade de São Paulo - USP  
Professora em Escola Estadual Padre Mário Forestan - EEPMF  
Av dos Ferreiras 475, casa 536, Jardim California. Uberlândia MG, CEP: 38.406-136  
*E-mail:* rayssa.menezes@educacao.mg.gov.br

**Thiago Rios Sena**

Doutorado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Professor na Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS  
Avenida Transnordestina, s/n. Bairro Novo Horizonte. Feira de Santana/BA, CEP: 44.036-900  
*E-mail:* thiagoriossena@gmail.com

**Anna Beatriz Vieira Palmeira**

Doutorado em andamento em Ciências Contábeis e Administração pela Fucape Business School - FUCAPE  
Professora na Faculdade Lusófona da Bahia – FLB  
Rua das Hortênsias, 696. Praça Ana Lúcia Magalhães. Bairro Itaipara. Salvador/BA. CEP: 41.810-010  
*E-mail:* anna.palmeira@ifal.edu.br

### **RESUMO**

A precificação de serviços é um desafio estratégico para a sustentabilidade de pequenas empresas, especialmente em setores competitivos e sensíveis ao preço, como as escolas de futebol. Este estudo objetiva propor um modelo de formação de preços baseado na análise de custos e despesas de uma escola de futebol de pequeno porte em Uberlândia (MG). A pesquisa é de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores e análise documental das demonstrações financeiras, referentes ao período de novembro de 2022 a abril de 2023. Os resultados mostram que, embora exista controle dos gastos, a precificação adotada baseava-se apenas na concorrência, resultando em mensalidades insuficientes para cobrir os custos, as despesas e atingir a lucratividade esperada. Com a aplicação do método de precificação baseado em custos, por meio do *mark-up*, identificou-se a necessidade de receita mensal de R\$ 33.521,42, equivalente a R\$ 112,00 por aluno, considerando a capacidade de 300 matriculados. O estudo contribui ao evidenciar a importância da análise de custos para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas e a aplicabilidade prática do *mark-up* em serviços esportivos educacionais.

Palavras-chave: Precificação. *Mark-up*. Gestão Financeira. Custos. Despesas.

**Pricing based on costs and expenses: A study at a soccer school**

**ABSTRACT**

Service pricing is a strategic challenge for the sustainability of small businesses, especially in competitive sectors sensitive to consumer price perception, such as soccer schools. This study aims to propose a pricing model based on the analysis of costs and expenses of a small soccer school in Uberlândia, Brazil. The research is descriptive, with quantitative and qualitative approaches, and adopts a case study as the methodological procedure. Data were collected through interviews with managers and documental analysis of financial statements, covering the period from November 2022 to April 2023. Results show that, although managers had expense control, the adopted pricing relied solely on competition, leading to monthly fees insufficient to cover costs and achieve profitability. By applying cost-based pricing through mark-up, it was identified that a monthly revenue of R\$ 33,521.42 would be required, equivalent to R\$ 112.00 per student, considering the capacity of 300 enrollments. The proposal of differentiated prices according to training shifts proved feasible to meet the business's specificities and ensure financial sustainability. This study contributes by highlighting the importance of cost analysis for decision-making in micro and small businesses and by demonstrating the practical applicability of mark-up in educational sports services.

Keywords: Pricing. Mark-up. Financial Management. Costs. Expenses.

**Formación de precios basada en los costos y los gastos: Un estudio en una escuela de fútbol**

**RESUMEN**

La fijación de precios de servicios es un desafío estratégico para la sostenibilidad de las pequeñas empresas, especialmente en sectores competitivos y sensibles al valor percibido por el consumidor, como las escuelas de fútbol. Este estudio tiene como objetivo proponer un modelo de precios basado en el análisis de costos y gastos de una escuela de fútbol de pequeño porte en Uberlândia, Brasil. La investigación es de carácter descriptivo, con enfoques cuantitativo y cualitativo, y adopta el estudio de caso como procedimiento metodológico. Los datos se recolectaron mediante entrevistas con los gestores y análisis documental de los estados financieros, abarcando el período de noviembre de 2022 a abril de 2023. Los resultados muestran que, aunque existía control de los gastos, la política de precios se basaba únicamente en la competencia, resultando en mensualidades insuficientes para cubrir los costos y alcanzar la rentabilidad esperada. Con la aplicación del método de fijación de precios basado en costos, mediante el mark-up, se identificó la necesidad de ingresos mensuales de R\$ 33.521,42, equivalentes a R\$ 112,00 por alumno, considerando la capacidad de 300 matriculados. La propuesta de diferenciación de precios por turno demostró viabilidad para atender las especificidades del negocio. El estudio contribuye al destacar la importancia del análisis de costos en la toma de decisiones en micro y pequeñas empresas y la aplicabilidad práctica del mark-up en servicios deportivos educativos.

Palabras clave: Fijación de precios. Mark-up. Gestión Financiera. Costos. Gastos.

## **1 INTRODUÇÃO**

O futebol é amplamente reconhecido como um dos esportes mais praticados no mundo e, no Brasil, consolidou-se como uma verdadeira paixão nacional. Nesse sentido, a pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL, 2016) apontou que 67,4% dos brasileiros demonstram interesse pelo esporte, revelando sua relevância cultural e social. Além do aspecto lúdico e da identidade nacional, a prática esportiva está associada a benefícios físicos, como a redução de riscos de doenças crônicas, o aumento da força muscular e o controle do peso, bem como a benefícios psicológicos, incluindo a diminuição do estresse e a prevenção de quadros depressivos (Matsudo, Matsudo, Araujo, Andrade, Andrade, Oliveira, & Braggion, 2002). No caso de crianças e adolescentes, há ainda impactos significativos no desenvolvimento motor e cognitivo (Arena & Bohme, 2000).

Além disso, a dimensão econômica do esporte também merece destaque, uma vez que a participação do setor esportivo no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, Estimativas recentes apontam que o setor esportivo movimentou em 2023 aproximadamente R\$ 183,4 bilhões na economia brasileira, empregando mais de três milhões de pessoas, o que evidencia a importância crescente desse segmento no desenvolvimento econômico do país (Convocados, 2023). Nesse contexto, as escolas de futebol desempenham papel relevante na promoção da iniciação esportiva e no desenvolvimento de habilidades técnicas, físicas e sociais de crianças e adolescentes. Essas organizações atuam como espaços de formação esportiva e socialização, contribuindo para o desenvolvimento motor, a disciplina e o trabalho em equipe entre os participantes (Paixão, 2022; Barboza, Souza, Cazuza, Ferreira Filho, Fontes, & Alves, 2024).

Além da dimensão educacional e social, as escolas de futebol também se configuram como empreendimentos inseridos no setor de serviços esportivos, frequentemente organizados sob a forma de micro ou pequenas empresas. Nesses casos, a sustentabilidade do negócio depende não apenas da qualidade técnica do treinamento oferecido, mas também da adoção de práticas gerenciais adequadas, especialmente relacionadas ao controle de custos e à definição de preços compatíveis

com a estrutura de gastos do empreendimento (Bortoluzzi, Chiossi, Camargo, Manfroi, & Correa, 2020; Vizotto, Marques, & Paulus, 2022; Talikoti, 2025).

Um dos principais desafios enfrentados por esse tipo de empreendimento refere-se à precificação dos serviços. O preço pode ser entendido como o valor monetário atribuído à transferência de um bem ou serviço (Dutra, 2017), sendo sua definição uma tarefa complexa, que exige análise criteriosa de custos, concorrência e percepção de valor pelos clientes (Horngren, Datar, & Foster, 2004). A literatura aponta que a adoção de técnicas adequadas de precificação é fundamental para a sustentabilidade e competitividade de empresas, sobretudo as de pequeno porte, em setores marcados por elevada concorrência (Wernke, 2017; Bortoluzzi et al., 2020).

Neste sentido, a análise de custos assume papel central, pois fornece subsídios para a tomada de decisão e para o estabelecimento de preços que assegurem a cobertura das despesas, a obtenção de lucro e a continuidade do negócio (Martins, 2018). Entre os métodos disponíveis, destaca-se o baseado em custos, que, por meio do uso do mark-up, permite a definição de preços de forma objetiva e prática, sendo amplamente aplicado em micro e pequenas empresas (Siqueira, Cordeiro, Bauermann, Kettle, & da Rocha, 2019).

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo propor um modelo de formação de preços baseado na análise de custos e despesas de uma escola de futebol de pequeno porte localizada em Uberlândia (MG).

Em pequenos negócios, é comum que a formação de preços ainda ocorra de forma empírica, frequentemente baseada na observação da concorrência ou na experiência do gestor, sem o apoio de informações estruturadas sobre custos, o que pode comprometer a rentabilidade e a continuidade das atividades. No setor esportivo, essa realidade é particularmente relevante em organizações de pequeno porte, como escolas de futebol, que muitas vezes são administradas por profissionais com forte experiência na prática esportiva, mas com limitações quanto ao uso de ferramentas de gestão financeira e controle de custos. Nesse contexto, investigar a aplicação de ferramentas de gestão de custos no processo de precificação torna-se relevante tanto para apoiar a tomada de decisões gerenciais quanto para contribuir para o avanço das pesquisas sobre gestão de custos em pequenos empreendimentos do setor esportivo.

Assim, as contribuições do presente trabalho são de duas ordens. Em termos acadêmicos, a pesquisa reforça a relevância da análise de custos como instrumento de suporte à precificação em serviços, ampliando a discussão sobre a aplicabilidade do *mark-up* em setores educacionais esportivos, ainda pouco explorados na literatura. Em termos sociais e gerenciais, o estudo oferece subsídios práticos para gestores de micro e pequenas empresas que enfrentam dificuldades semelhantes, contribuindo para a sustentabilidade financeira dos empreendimentos e, conseqüentemente, para a manutenção do acesso da população às atividades esportivas que promovem saúde, inclusão e desenvolvimento social.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A precificação de produtos e serviços constitui um dos processos mais relevantes para a gestão financeira das organizações, pois influencia diretamente a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio. No entanto, em pequenas empresas, o processo de precificação frequentemente enfrenta desafios decorrentes de limitações gerenciais e informacionais. Estudos indicam que muitos gestores de pequenos negócios possuem dificuldades em mensurar adequadamente seus custos e em utilizar métodos estruturados de formação de preços, o que pode resultar em decisões baseadas apenas na intuição ou na observação da concorrência (Talikoti, 2025; Da Silva, Da Silva, Todescato, & de Melo, 2022; De Oliveira, da Silva Miranda, Magalhães, Rossato, Penteado, & de Almeida, 2024). Além disso, a ausência de conhecimento técnico sobre ferramentas de gestão de custos e a falta de sistemas de controle gerencial podem dificultar a identificação do custo real dos serviços, comprometendo a definição de preços adequados e a obtenção de margens de lucro suficientes para garantir a continuidade do empreendimento.

No caso das empresas de prestação de serviços, como escolas de futebol, a complexidade da formação do preço se amplia devido às características específicas, como a intangibilidade, a perecibilidade e a variabilidade do serviço ofertado, bem como a baixa demanda em períodos específicos (ou sazonalidade). Essas particularidades exigem que os gestores tenham maior cuidado na alocação dos gastos e na determinação de preços que sejam atrativos para os clientes, ao mesmo tempo que sejam suficientes para cobrir os custos incorridos (Paiz, 2017). Para tanto,

o processo de precificação deve considerar, além dos custos internos, elementos relacionados à percepção de valor pelo consumidor e à atuação da concorrência, o que amplia o escopo de análise e torna a tomada de decisão mais estratégica (Bortoluzzi et al., 2020).

Existem diferentes métodos de formação de preços discutidos na literatura, entre os quais se destacam três abordagens principais: (i) a precificação baseada no mercado consumidor, (ii) a precificação baseada na concorrência e (iii) a precificação baseada nos custos (Bruni & Famá, 2016). A abordagem baseada no mercado consumidor considera o valor percebido pelo cliente como principal referência para a definição do preço, levando em conta fatores como benefícios oferecidos, qualidade do serviço e disposição do consumidor em pagar. Embora essa abordagem possibilite maior alinhamento com as expectativas do mercado e potencial de diferenciação competitiva, sua aplicação pode ser mais complexa, pois exige conhecimento aprofundado sobre o comportamento do consumidor e sobre as condições de demanda.

A precificação baseada na concorrência, por sua vez, ocorre quando a organização define seus preços tomando como referência os valores praticados pelos competidores no mercado. Nesse caso, os preços podem ser estabelecidos acima, abaixo ou em nível semelhante aos concorrentes, dependendo da estratégia adotada pela empresa. Apesar de facilitar o posicionamento competitivo e permitir rápida adaptação às condições do mercado, essa abordagem pode apresentar limitações ao desconsiderar a estrutura de custos do negócio, o que pode comprometer a rentabilidade quando os preços definidos não são suficientes para cobrir os gastos envolvidos na operação.

Por fim, a precificação baseada nos custos consiste na definição do preço a partir da identificação dos custos envolvidos na produção ou na prestação do serviço, acrescidos de uma margem de lucro desejada. Essa abordagem é amplamente difundida entre micro e pequenas empresas por sua simplicidade e objetividade, especialmente quando se utiliza a técnica do *mark-up*, que consiste na aplicação de um índice multiplicador sobre o custo total com o objetivo de contemplar despesas, tributos e o lucro pretendido (Bruni & Famá, 2016; Siqueira et al., 2019). Dessa forma, a utilização de informações de custos torna-se um instrumento relevante para apoiar

a tomada de decisões gerenciais e contribuir para a sustentabilidade financeira do negócio.

Diversos estudos demonstram que a utilização de métodos fundamentados nos custos oferece maior segurança aos gestores, na medida em que reduz riscos financeiros e possibilita maior controle sobre a lucratividade da empresa (Vizotto et al., 2022; Oliveira & Sena, 2023). Contudo, ressalta-se que a precificação baseada apenas nos custos pode desconsiderar aspectos mercadológicos relevantes, como a sensibilidade da demanda e as estratégias dos concorrentes (Megliorini, 2011). Assim, embora a análise de custos represente a base essencial para o processo de formação de preços, é fundamental que seja complementada por uma avaliação das condições externas, a fim de garantir competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização Metodológica**

No presente estudo, a metodologia utilizada é a da pesquisa descritiva, que objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer de relações entre variáveis, e quantitativo, quantificando os dados por meio de análises matemáticas (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos foram utilizados a coleta de dados secundários e primários (por meio de entrevistas).

#### **3.2 Descrição da Empresa**

O estudo foi conduzido em uma escola de futebol de pequeno porte localizada na cidade de Uberlândia, localizada no estado de Minas Gerais. A instituição atende crianças e adolescentes na faixa etária de 4 a 16 anos, oferecendo treinamentos nos períodos matutino, vespertino e noturno. Atualmente, a escola de futebol conta com aproximadamente 300 alunos matriculados, distribuídos em turmas organizadas por idade e nível de habilidade, o que permite adequar o processo de ensino-aprendizagem às especificidades de cada grupo.

A escola surgiu no período pós-pandemia, idealizada por seus gestores após o desligamento de seus empregos formais. Sem experiência administrativa prévia, os sócios enxergaram na abertura do empreendimento uma oportunidade de aliar a paixão pelo futebol ao desejo de empreender. Essa motivação inicial, somada ao

contexto de recuperação econômica e ao forte apelo cultural do futebol no Brasil, impulsionou a criação do negócio, ainda que com recursos limitados e estrutura enxuta.

A estrutura física utilizada é composta por um campo alugado, vestiários e áreas de convivência, além de materiais esportivos básicos, como bolas, coletes e cones. A equipe é formada por três professores de educação física responsáveis pelos treinamentos, bem como por um colaborador administrativo que desempenha funções de apoio e dois sócios. O quadro de custos inclui despesas fixas, como aluguel, salários e franquia, além de gastos variáveis relacionados à manutenção e ao seguro dos atletas.

Em termos de gestão, a escola tem como principal desafio a sustentabilidade financeira, uma vez que a definição das mensalidades, até então, tem se baseado majoritariamente na comparação com os preços praticados pela concorrência. Essa prática, embora comum em pequenas empresas, mostrou-se insuficiente para cobrir integralmente os custos e garantir a lucratividade almejada. Por outro lado, observa-se que os gestores possuem controle relativamente organizado de suas despesas, o que facilita a aplicação de métodos de precificação mais robustos, como o baseado em custos.

### **3.3 Procedimentos de Coleta de Dados e Análise de Resultados**

O estudo realizou a análise dos dados coletados através de fontes primárias, obtendo dados necessários diretamente dos documentos disponibilizados pela empresa objeto do estudo e seus gestores. O período utilizado na análise das receitas engloba os meses entre novembro de 2022 a abril de 2023. Embora os dados fornecidos pelos gestores ser um tanto quanto restrito abrange o período que apresenta maior variações no fluxo de matrículas.

Para a realização da pesquisa foi dividido em 5 etapas:

Etapa 1: Análise da receita no período selecionado.

Etapa 2: Identificação dos custos fixos e despesas variáveis.

Etapa 3: Identificação da margem de lucro.

Etapa 4: Cálculo do *mark-up*

Etapa 5: Cálculo do preço de venda.

A primeira etapa originou-se na coleta de dados que permitiu verificar a receita da empresa durante o período de novembro de 2022 a abril de 2023, sendo o final e início do ano período escolhido, pois apresenta maior variação de matrículas realizadas e canceladas.

A segunda etapa compreendeu a identificação dos custos fixos e despesas variáveis da empresa, ou seja, as contas que o valor não se altera com o aumento ou diminuição da quantidade de aulas e aqueles gastos que mudam o valor de acordo com a quantidade de alunos na empresa, respectivamente.

Posteriormente, identificou-se a margem de lucro pretendida pelos sócios da empresa, dado em porcentagem, haja vista que esse percentual representa a lucratividade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, o alcance das metas estratégicas da empresa. Após levantamento de todos os dados necessários, foi calculado o *mark-up*. Por fim, foi calculado o preço ideal de venda da mensalidade da escolinha.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

A definição adequada do preço de venda constitui elemento central para a viabilidade e o crescimento das organizações, uma vez que influencia diretamente o comportamento dos consumidores e a competitividade empresarial. Nesse sentido, a precificação configura-se como um desafio estratégico para as organizações, sobretudo em mercados altamente competitivos, sendo determinante para assegurar a sustentabilidade financeira e o alcance das metas estabelecidas pelos gestores (Wernke, 2005).

A entrevista realizada com o sócio responsável pela administração evidenciou que a formação dos preços das mensalidades estava fundamentada exclusivamente na comparação com os valores praticados pela concorrência. Bruni e Famá (2002) consideram que estabelecer o preço de um serviço ou produto baseando-se na concorrência podem ter duas abordagens, “oferta” ou “proposta”. Quando temos a abordagem de “oferta” se estabelece um preço acima ou abaixo da concorrência buscando ocupar uma posição no mercado. Já na abordagem de “proposta”, o preço é estabelecido com base no que acredita que seria cobrado pela concorrência. A adoção de estratégias de precificação fundamentadas exclusivamente na

## Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol

Rayssa Rosa Menezes Landim, Thiago Rios Sena, Anna Beatriz Vieira Palmeira

concorrência pode comprometer a obtenção dos resultados esperados, além de dificultar a identificação tempestiva de déficits financeiros (Siqueira, 2019).

A análise documental permitiu identificar de forma detalhada os custos e as despesas da escola de futebol. Observou-se que o gestor demonstrava domínio e clareza sobre os principais gastos operacionais. O diagnóstico inicial concentrou-se na avaliação das receitas obtidas entre novembro de 2022 e abril de 2023, período selecionado por apresentar variações significativas no fluxo de matrículas (Tabela 1).

Tabela 1

### Receitas nov/2022 a abril/2023

Mês / ano		Faturamento
novembro/22	R\$	15.008,86
dezembro/22	R\$	16.053,71
janeiro/23	R\$	14.767,63
fevereiro/23	R\$	21.120,79
março/23	R\$	22.089,80
abril/23	R\$	21.430,67

**Nota.** Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observamos que nos meses de novembro, dezembro e janeiro há uma queda considerável na receita. Essa variação é atribuída, pelo sócio entrevistado, ao fato das festividades decorrentes do final de ano, as despesas com material e matrícula escolar, além da incidência dos impostos no início do ano, o que impacta negativamente a economia das famílias que, então, reduzem suas despesas. Um levantamento da Fecomércio RJ/IPSO de 2015, citada por Albergaria (2017), aponta que 39% dos entrevistados afirmam comprar material escolar para os filhos no início do ano.

Na segunda etapa foi feita análise dos custos e despesas da empresa (Tabela 2). Para a precificação do serviço ofertado foram considerados os gastos atuais da empresa para a precificação do serviço ofertado.

## Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol

Rayssa Rosa Menezes Landim, Thiago Rios Sena, Anna Beatriz Vieira Palmeira

Tabela 2

### Descrição dos custos e despesas, fixas e variáveis

<b>Despesas</b>	<b>R\$</b>	<b>3.131,19</b>
Salário Administrativo	R\$	500,00
Franquia	R\$	1.000,00
Despesas administrativas	R\$	1.631,19
<b>Custos</b>	<b>R\$</b>	<b>17.394,00</b>
Seguro dos Atletas	R\$	625,00
Aluguel	R\$	6.039,00
Salário dos Professores	R\$	10.000,00
Limpeza	R\$	280,00
Manutenção	R\$	450,00

**Nota.** Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise dos dados revelou que os custos representam a maior parcela da estrutura de gastos da empresa, superando em mais de cinco vezes o valor das despesas administrativas. A sistematização das informações sobre receitas e gastos permitiu evidenciar de forma mais precisa a situação econômico-financeira da empresa. A Tabela 3 sumariza o resultado operacional obtido pela empresa.

Tabela 3

### Demonstrativo atual mensal da empresa

<b>Contas</b>		<b>Total</b>	<b>Análise Vertical</b>
Receita Bruta	R\$	21.430,67	100,0%
Imposto	R\$	2.893,14	13,5%
(=) Receita Bruta	R\$	18.537,53	86,5%
Custos dos serviços	R\$	17.394,00	81,2%
(=) Lucro Bruto	R\$	1.143,53	5,3%
Despesas administrativas	R\$	3.131,19	14,6%
(=) Lucro Líquido	-R\$	1.987,66	-9,3%

**Nota.** Fonte: Resultados originais da pesquisa

Verificou-se que os custos dos serviços correspondem a 81% da receita da empresa, resultando em um prejuízo de R\$ 1.987,66, valor significativamente distante da margem de lucro de 20% almejada pelos sócios. Resultados inferiores aos desejados por gestores, e mesmo negativos, como observado nessa empresa, são frequentes quando não é realizada uma análise de custos e emprega-se técnicas de precificação unicamente baseadas no mercado, como apontado por Siqueira (2019).

No caso analisado, observa-se uma aparente contradição: embora o gestor demonstrasse domínio e controle sobre os custos da empresa, tal gestão não refletia a real fragilidade financeira do empreendimento. Os resultados indicam que a empresa definia seus preços apenas com base na concorrência, desconsiderando sua estrutura de custos. Esse comportamento é semelhante ao observado por da Silva et al. (2022) e Talikoti (2025), que apontam que micro e pequenas empresas frequentemente adotam práticas empíricas de precificação. Como consequência, verificou-se fragilidade na política de preços, já que os valores praticados não cobriam os custos e despesas operacionais, situação também identificada por Bortoluzzi et al. (2020).

A alternativa identificada para reverter o quadro de insustentabilidade consiste na adoção de um método de precificação baseado em custos, capaz de assegurar a cobertura integral das despesas e a obtenção da lucratividade almejada pelos gestores. Para a formação de preço das mensalidades, foi utilizado o método de formação de preço baseado em custos para que seja possível cobrir todos os gastos e o lucro esperado pelos gestores.

Para a determinação do *mark-up* da escola de futebol analisada, deve-se somar a alíquota de imposto do Simples Nacional (13,5%), que incide sobre a receita bruta da empresa, o percentual que as despesas administrativas representam frente a receita bruta (14,6%) e a expectativa de lucros dos gestores (20%), chegando ao percentual de 48,1%. Dessa forma, obtém-se um *mark-up* divisor de 51,89% e um *mark-up* multiplicador de 1,9271. A partir desse multiplicador, é possível estimar a receita bruta necessária para cobrir os custos e despesas da empresa e alcançar a margem de lucro pretendida. Para isso, multiplica-se o total de custos da empresa, correspondente a R\$ 17.394,00, pelo *mark-up* multiplicador de 1,9271, resultando em uma receita bruta estimada de R\$ 33.521,42. Esse valor representa o montante que a empresa precisa atingir em termos de receita para que seja possível cobrir seus gastos operacionais e viabilizar a lucratividade desejada pelos gestores. A Tabela 4 apresenta o demonstrativo mensal, considerando essa receita:

Tabela 4

**Demonstrativo mensal da empresa após nova precificação.**

<b>Contas</b>	<b>Total</b>	<b>Análise Vertical</b>
Receita Bruta	R\$ 33.521,42	100,0%
Imposto	R\$ 4.525,39	13,5%
(=) Receita Bruta	R\$ 28.996,03	86,5%
Custos dos serviços	R\$ 17.394,00	51,9%
(=) Lucro Bruto	R\$ 11.602,03	34,6%
Despesas administrativas	R\$ 4.894,13	14,6%
(=) Lucro Líquido	R\$ 6.707,90	20,0%

**Nota.** Fonte: Resultados originais da pesquisa

A aplicação do método de precificação baseado em custos, por meio do mark-up, mostrou-se eficaz para estimar a receita necessária para cobrir os custos e atingir a lucratividade desejada pelos gestores. Esse resultado é consistente com os achados de Vizotto et al. (2022), que destacam a utilidade do mark-up como ferramenta prática para apoiar a formação de preços em empresas prestadoras de serviços. De modo semelhante, Oliveira e Sena (2023) apontam que a utilização de métodos baseados em custos contribui para aumentar a segurança das decisões gerenciais e melhorar o controle sobre a rentabilidade do negócio.

Considerando a atual capacidade da empresa, de 300 alunos, e a receita almejada, R\$ 33.521,42, chega-se à mensalidade de R\$ 112,00 por aluno para possibilitar que a empresa atinja seus objetivos. Porém, dada a natureza do serviço oferecido, a escola adota uma estratégia com valores diferentes conforme o turno de treino. A diferenciação de preços entre os turnos encontra respaldo na menor atratividade de determinados horários, especialmente em função das dificuldades logísticas enfrentadas pelas famílias para levar e buscar as crianças e os adolescentes. A Tabela 5 apresenta a proposta de valores elaborada, a qual permite alcançar a receita necessária para a sustentabilidade do negócio, ao mesmo tempo em que incorpora as particularidades apontadas pelo gestor entrevistado.

## Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol

Rayssa Rosa Menezes Landim, Thiago Rios Sena, Anna Beatriz Vieira Palmeira

Tabela 5

### Preço unitário por turno

Turno	Quantidade de Atletas	Valor da Mensalidade	Total Receber por turno
Manhã	60	R\$ 95,00	R\$ 5.700,00
Tarde	100	R\$ 100,00	R\$ 10.000,00
Noite	140	R\$ 127,30	R\$ 17.822,00
	<b>300</b>	<b>R\$ 111,74</b>	<b>R\$ 33.522,00</b>

**Nota.** Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A proposta apresentada considera, primordialmente, os custos observados nos dados fornecidos. É importante destacar que a precificação é uma tarefa complexa e, com isso, é importante que, além dos custos e despesas, fatores do mercado sejam considerados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de formação de preços baseado na análise de custos e despesas de uma escola de futebol de pequeno porte em Uberlândia (MG). Os resultados evidenciaram que, embora houvesse controle dos gastos, a precificação praticada estava fundamentada exclusivamente na observação dos preços da concorrência, o que resultava em mensalidades insuficientes para cobrir integralmente os custos e alcançar a margem de lucro desejada. A aplicação do método de precificação baseado em custos, utilizando o *mark-up*, demonstrou que a receita mínima necessária para a sustentabilidade financeira seria de R\$ 33.521,42, o que corresponde a um valor médio de R\$ 112,00 por aluno, considerando a capacidade de 300 matriculados. Além disso, a proposta de diferenciação de preços por turno mostrou-se viável, ao alinhar a formação do preço às particularidades da demanda e às características operacionais da escola.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui ao reforçar a importância da análise de custos como ferramenta para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas, bem como ao demonstrar a aplicabilidade prática do *mark-up* em serviços educacionais esportivos, um campo ainda pouco explorado na literatura. Em termos

sociais e gerenciais, os resultados oferecem subsídios para gestores que enfrentam desafios semelhantes, possibilitando maior sustentabilidade financeira dos empreendimentos e, por consequência, ampliando o acesso de crianças e jovens a atividades esportivas que promovem saúde, inclusão e desenvolvimento social.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. Primeiramente, a análise baseou-se em informações fornecidas pelos gestores da empresa para a identificação dos custos, despesas e receitas, podendo haver limitações relacionadas ao nível de detalhamento ou à precisão dos registros utilizados. Além disso, a investigação considerou dados referentes a um período específico de operação do empreendimento, não contemplando possíveis variações ao longo do tempo. Destaca-se também que a aplicação da técnica de precificação baseada em custos, por meio do método do *mark-up*, envolve simplificações inerentes ao modelo, uma vez que fatores relacionados à percepção de valor pelos clientes e às condições competitivas do mercado não foram analisados de forma aprofundada. Por fim, os resultados refletem a realidade do empreendimento analisado, podendo apresentar limitações quando considerados em contextos organizacionais distintos.

Como perspectivas futuras, sugere-se a realização de pesquisas comparativas em diferentes escolas de futebol ou em outros segmentos de serviços educacionais, a fim de verificar a aplicabilidade do método em contextos distintos. Recomenda-se, ainda, a integração de aspectos mercadológicos e comportamentais ao processo de precificação, de modo a ampliar a compreensão sobre como fatores externos influenciam a formação do preço e a sustentabilidade das empresas de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

- Albergaria, C. (2017). Consumo em papelarias: Atributos que influenciam o processo decisório de compra em estabelecimentos varejistas do Rio de Janeiro (*Trabalho de Conclusão de Curso*). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Arena, S. S., & Bohme, M. T. S. (2000). Programas de iniciação e especialização esportiva na Grande São Paulo. *Revista Paulista de Educação Física*, 14(2), 184–195.

**Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol**

Rayssa Rosa Menezes Landim, Thiago Rios Sena, Anna Beatriz Vieira Palmeira

- Barboza, S. L. P., Souza, A. da S., Cazuza, L. E. G., Ferreira Filho, D. A., Fontes, I. A., & Alves, S. B. (2025). Escola de Futebol Social e Iniciação Desportiva: Aprendizagem dos Fundamentos Técnicos. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 11(8), 786–794. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i8.20441>
- Bortoluzzi, C. A. P., Chiossi, S., Camargo, T. F., Manfroí, L., & Correa, J. D. (2020). Contabilidade de custos e formação do preço de venda: um estudo de caso em uma padaria. *ABCustos*, 15(1), 176–206.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2016). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel* (6a ed.). Atlas.
- Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas. (2016). *Mercado de consumo do futebol brasileiro*. [https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2016/09/Analise\\_Consumo\\_Futebol-1.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2016/09/Analise_Consumo_Futebol-1.pdf)
- Convocados. (2023). *Relatório Convocados: finanças, história e mercado do futebol brasileiro – ano base 2022*. Convocados. Recuperado de: [https://img1.wsimg.com/blobby/go/87c97c0b-9614-4e55-ae85-ee3a53255fc9/Relatorio\\_Convocados\\_Galapagos\\_OTF\\_2023.pdf](https://img1.wsimg.com/blobby/go/87c97c0b-9614-4e55-ae85-ee3a53255fc9/Relatorio_Convocados_Galapagos_OTF_2023.pdf)
- da Silva, É. F. P., da Silva, S. N., Todescato, R. C., & de Melo, G. P. C. (2022). Precificação no Contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Podemos Sofisticar ou Ainda Pecamos no Básico?. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 14(3).
- de Oliveira, L. C., da Silva Miranda, M. R., Magalhães, I. F., Rossato, F. G., Penteadó, R. B., & de Almeida, L. F. M. (2024). Cost management and price formation for a micro-company in the food sector: Gestão de custos e formação de preços para uma microempresa do ramo alimentício. *Concilium*, 24(12), 472–490.
- Dutra, R. G. (2017). *Custos: Uma abordagem prática* (8a ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Atlas.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2004). *Contabilidade de custos: Uma abordagem gerencial* (11a ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11a ed.). Atlas.
- Matsudo, S. M., Matsudo, V. K. R., Araujo, T., Andrade, D., Andrade, E., Oliveira, L., & Braggion, G. (2002). Nível de atividade física da população do Estado de São Paulo: Análise de acordo com o gênero, idade, nível socioeconômico, distribuição geográfica e de conhecimento. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 10, 41–50.
- Meghiorini, E. (2011). *Custos: análise e gestão* (3a ed.). Pearson Prentice Hall.

**Formação do preço com base nos custos e nas despesas: Um estudo em uma escola de futebol**

Rayssa Rosa Menezes Landim, Thiago Rios Sena, Anna Beatriz Vieira Palmeira

- Oliveira, P. M., & Sena, T. R. (2023). Formação de Preço de Serviço baseado em Custos: Aplicação prática em empresa de Administração de Condominial. *ABCustos*, 18(2), 27–44.
- Paixão, J. A. (2022). O processo ensino-aprendizagem de futebol em escolinhas de iniciação esportiva. *Arquivos Brasileiros de Educação Física*, 5(1), 70–83. <https://doi.org/10.20873/abef.2595-0096v5n17083>.
- Paiz, E. (2017). Dimensionamento estrutural e precificação em administradoras de condomínios (*Monografia de Bacharelado em Administração*). Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, SC.
- Siqueira, D. A., Cordeiro, L. V. D., Bauermann, A. A., Kettle, W. M., & da Rocha, L. F. (2019). Mark-up versus mercado: Um estudo de caso em comércio de tecidos no interior de São Paulo. *Congresso Brasileiro de Custos*, 26, Associação Brasileira de Custos.
- Talikoti, V. (2025). An Empirical Study on Cost Management Practices in MSMEs and Their Impact on Financial Performance. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, 10(7), 311–314. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.100700026>.
- Vizotto, M. J., Marques, R. F., & Paulus, L. (2022). Utilização do mark-up para formação do preço de venda em empresa prestadora de serviços. *GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 10(2), 21–40.
- Wernke, R. (2017). *Análise de custos e preços de venda* (11a ed.). Saraiva.

Data de Submissão: 02/09/2025

Data de Aceite: 22/04/2026