

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

MARCONE HAHAN DE SOUZA

**A LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS:
UM ESTUDO DE CASO DA M&M ASSESSORIA CONTÁBIL**

Porto Alegre

2014

MARCONE HAHAN DE SOUZA

**A LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS:
UM ESTUDO DE CASO DA M&M ASSESSORIA CONTÁBIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Souza, Marcone Hahan de

A lucratividade dos clientes das empresas de serviços contábeis: um estudo de caso da M&M Assessoria Contábil / Marcone Hahan de Souza. -- 2014.

181 f.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Custos. 2. Lucratividade de Clientes. 3. Empresas de Serviços Contábeis. I. Schmidt, Paulo , orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARCONE HAHAN DE SOUZA

**A LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS:
UM ESTUDO DE CASO DA M&M ASSESSORIA CONTÁBIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Aprovada em: Porto Alegre, 30 de janeiro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Gilberto de Oliveira Kloeckner (PPGE/UFRGS)

José Luiz dos Santos (UNIFIN)

Marco Antonio dos Santos Martins (UNIFIN)

Dedico esta dissertação a:
Enilse, esposa compreensível;
Gabriela, Rodrigo e Eduardo, meus filhos queridos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o Eterno, que me deu a vida e propiciou as oportunidades;
Agradeço ao meu pai José Luiz (*in memoriam*) e a minha mãe Acedelina (Dona Ceda) por me criar e dar educação;

Agradeço a Enilse, esposa amada, pelo apoio e por ter aberto mão de tempos de convivência para eu me dedicar ao mestrado;

Agradeço aos filhos Gabriela, Rodrigo e Eduardo por compreenderam as minhas ausências para me dedicar aos estudos;

Agradeço a M&M Assessoria Contábil Ltda. por ter disponibilizado as informações necessárias para a realização desta dissertação;

Agradeço aos colegas e amigos Aurélio, Mariath, Mauro, Aroldo e Carolina pelo apoio recebido na elaboração desta dissertação;

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pela oportunidade concedida;

Agradeço aos professores do Núcleo de Estudos em Contabilidade (NECON) da UFRGS pelo conhecimento transmitido;

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Schmidt pela orientação recebida na elaboração deste trabalho.

Como é feliz o homem que encontra a sabedoria,
o homem que obtém entendimento.
Pois, a sabedoria é mais proveitosa do que a prata
e rende mais do que o ouro.
É mais preciosa do que as jóias;
nada do que você possa desejar se compara a ela.
Na mão direita, a sabedoria lhe garante vida longa;
na mão esquerda, riquezas e honra.
Os caminhos da sabedoria são caminhos agradáveis,
e todas as suas veredas são paz.
A sabedoria é árvore que dá vida a quem a abraça;
e feliz é todo aquele que a retém.

Bíblia Sagrada, Provérbios de Salomão, capítulo 3, versículos 13 a 18.

RESUMO

Ao considerar que as empresas de serviços contábeis não prestam somente serviços na área contábil, mas também nas áreas societária, trabalhista e tributária, dentre outras; que clientes de portes semelhantes geram serviços com dificuldades de elaboração diferenciada em razão da forma de tributação, da atividade exercida e de questões de organização interna de cada empresa, entre outros fatores; que muitos dos escritórios contábeis cresceram e hoje são considerados empresas de serviços contábeis e constituem um segmento de grande importância no cenário empresarial brasileiro, faz-se necessário estudos quanto aos custos dos serviços prestados, a fixação do preço de venda destes serviços e a análise da lucratividade de cada cliente. O presente estudo, que tem como objetivo de propor um modelo de mensuração de custos mensais para as empresas de serviços contábeis, com o intuito de viabilizar a análise da lucratividade de cada um de seus clientes. O trabalho parte de uma abordagem administrativa, com enfoque gerencial da empresa de serviços contábeis, identifica custos e despesas, utiliza-se de conceitos de diversos métodos de custeio para direcionar os custos a cada departamento da empresa de serviços contábeis e, conseqüentemente, a cada cliente usuário dos serviços. Identifica, portanto, os custos, compara com os preços de venda praticados, e analisa, individualmente, a lucratividade de cada cliente da empresa de serviços contábeis.

Palavras-chave: Custos. Empresas de Serviços Contábeis. Lucratividade de Clientes.

ABSTRACT

Considering that accounting services companies do not only provide services in accounting, but also in corporation, labor and taxation, and other fields, considering that clients of similar sizes generate services with special development difficulties due to the way they are taxed, the type of business being carried out, and matters of each company's internal structure, among other factors, considering that many accounting firms grew and today are considered financial services companies which constitute a segment of great importance in the Brazilian business scenario, studies on the costs of services provided to each client are made necessary as well as fixing the selling price of services and profitability analysis of each client. The present study aims to propose a measurement model of monthly costs for businesses providing accounting services, it intends to facilitate the analysis of the profitability of each client. It comes from an administrative perspective, with a managerial focus on accounting services companies, it identifies costs and expenses and uses the concepts of various defrayment methods to direct the costs to each department of the accounting services company and therefore to each client user of the services. Therefore it identifies the costs, compares them with the sales prices, and analyzes individually the profitability of each client of the accounting services company.

Keywords: Costs. Financial Services Companies. Customer Profitability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Matriz de Custos.....	68
Figura 2 – Equação do Preço de Venda.....	71
Figura 3 – Formação do Preço de Venda: Custos mais margem de Lucro.....	71
Figura 4 – Formação do Preço de Venda: Preço de Vendas menos Custos.....	72
Figura 5 – Formação do Preço de Venda: Preço de Vendas menos Lucro.....	72
Figura 6 – Índice de Lucratividade.....	79
Figura 7 – Matriz BCG.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos Valores de Honorários Mensais.....	114
Gráfico 2 – Lucratividade dos Clientes.....	118
Gráfico 3 – Gráfico da Lucratividade (ou Prejuízo) de cada cliente.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Aspectos as serem considerados no custo do Setor Pessoal.....	56
Quadro 2 –	Aspectos as serem considerados no custo do Setor Fiscal.....	57
Quadro 3 –	Aspectos as serem considerados no custo do Setor Contábil.....	57
Quadro 4 –	Aspectos as serem considerados no custo relacionados a Organização Geral da Empresa.....	58
Quadro 5 –	Custo Básico: ajustes do Depto. de Pessoal.....	95
Quadro 6 –	Custo Básico: ajustes do Depto. Fiscal.....	97
Quadro 7 –	Custo Básico: ajustes do Depto. Contábil.....	98
Quadro 8 –	Fatores de Ajustes nos Custos Básicos pela Atividade e pela Tributação.....	100
Quadro 9 –	Grau de Dificuldade do Departamento de Pessoal.....	102
Quadro 10 –	Grau de Dificuldades do Departamento Fiscal.....	104
Quadro 11 –	Grau de Dificuldades do Departamento Contábil.....	105
Quadro 12 –	Grau de Dificuldades na Organização Geral da Empresa.....	106
Quadro 13 –	Conversão de tempo de lançamentos importados em digitados.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Alocação dos Custos Diretos.....	87
Tabela 2 –	Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária.....	89
Tabela 3 –	Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária.....	90
Tabela 4 –	Distribuição da Proporcionalidade dos Custos dos Departamentos de Apoio aos Departamentos Principais.....	91
Tabela 5 –	Distribuição dos Custos dos Departamentos de Apoio aos Departamentos Principais.....	91
Tabela 6 –	Totalização dos Custos dos Departamentos Principais.....	92
Tabela 7 –	Distribuição do total dos Custos Básicos do Cliente, aos três Departamentos Principais.....	94
Tabela 8 –	Total dos Custos Básicos alocados aos clientes.....	107
Tabela 9 –	Apuração dos saldos de custos a serem absorvidos.....	108
Tabela 10 –	Apuração do Custo Unitário por Lançamento Ajustado.....	109
Tabela 11 –	Exemplificação da alocação dos custos dos Lançamentos Ajustados aos clientes.....	110
Tabela 12 –	Exemplificação do Custo Total do Cliente.....	111
Tabela 13 –	Exemplificação da Lucratividade do Cliente.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABC – Custeio Baseado em Atividades - Método de apuração de custos;
- BCG – Desenvolvida pela empresa de consultoria norte-americana Boston Consulting Group (BCG), trata-se de uma matriz para análise de portfólio de produtos, a partir da classificação das unidades de negócios ou produtos de acordo com a sua participação;
- C/C – Conta Corrente;
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade;
- CFOP – Classificação Fiscal da Operação – Código utilizado em notas fiscais;
- CIAP – Controle de ICMS sobre o Ativo Imobilizado – Obrigação Tributária Acessória;
- CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola – Agência de Estágios;
- CIF - Custos Indiretos de Fabricação;
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – Tributo;
- CPC – Comitê de Pronunciamentos Técnicos – Emite pronunciamento técnico-contábil; CPOM – Cadastro dos Prestadores de Outros Municípios. Cadastro fiscal (obrigação acessória) exigido por algumas prefeituras municipais;
- CRCRJ – Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro;
- DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais – Obrigação Tributária Acessória;
- DCTF – Declaração de Contribuições e Tributos Federais – Obrigação Tributária Acessória;
- Depto. – Departamento;
- DIPJ – Declaração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - Obrigação Tributária Acessória;
- DIRF – Declaração de Imposto de Renda na Fonte - Obrigação Tributária Acessória;
- ECD - Escrituração Contábil Digital - Obrigação Tributária Acessória;
- ECF – Emissor de Cupom Fiscal – Equipamento que emite documento com validade fiscal;
- EFD - Escrituração Fiscal Digital - Obrigação Tributária Acessória;
- FCONT – Controle Fiscal Contábil de Transição - Obrigação Tributária Acessória;
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – Tributo;
- GIA – Guia de Informação e Apuração do ICMS – Obrigação Tributária Acessória;
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Órgão oficial brasileiro de pesquisas e estatísticas;
- ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Intermunicipal e Interestadual e de Comunicações – Tributo;

ICMS ST – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Intermunicipal e Interestadual e de Comunicações, recolhido por Substituição Tributária – Tributo;

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social – Tributo;

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados – Tributo;

ISSQN – Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – Tributo;

ISSQN-DEC – Declaração Eletrônica com informações do ISSQN – Obrigação Tributária Acessória;

LANÇS. – Lançamentos;

LTCAT - Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho – Obrigação Trabalhista Acessória;

LTDA. Sociedade de Responsabilidade Limitada.

MEI – Micro Empreendedor Individual – Forma jurídica de constituição de empresa;

M² - Metro Quadrado;

NF – Nota Fiscal;

PAES – Programa de Financiamento de Débitos Tributários;

PAEX – Programa de Financiamento de Débitos Tributários;

PCLD – Provisão para Créditos com Liquidação Duvidosa;

PCMAT - Programa de Controle Médico do Ambiente de Trabalho – Obrigação Trabalhista Acessória;

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – Obrigação Trabalhista Acessória;

PIS – Programa de Integração Social – Tributo;

PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário – Obrigação Trabalhista Acessória;

PPRA – Programa de Prevenção e Riscos Ambientais - Obrigação Trabalhista Acessória;

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais - Obrigação Trabalhista Acessória;

REFIS – Programa de Financiamento de Débitos Tributários;

RKW - *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* - Sistema de custeio desenvolvido na Alemanha no início do século XX – Método de Apuração de Custos;

SESCON - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas.

SICOLON – Sindicato dos Contabilistas de Londrina.

SICONTIBA. Sindicato dos Contabilistas de Curitiba e Região.

SINCOPAR – Sindicato dos Contabilistas de Paranavaí.

SINDICONTA – BA. Sindicato dos Contabilistas do Estado da Bahia.

SINESCONTÁBIL/MG - Sindicato dos Escritórios de Contabilidade, Auditoria e Perícias Contábeis no Estado de Minas Gerais.

SINTEGRA – Sistema de Integração Tributária - Obrigação Tributária Acessória;

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital - Obrigação Tributária Acessória;

TDABC - *Time Drive Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades e Unidades de Tempo) - Método de apuração de custos;

UNIFOR – Universidade de Fortaleza.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	TEMA.....	22
1.2	DELIMITAÇÕES DO TEMA.....	22
1.3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4.1	Quanto a Viabilidade.....	23
1.4.2	Quanto à Oportunidade.....	23
1.4.3	Quanto à Importância.....	24
1.5	OBJETIVOS.....	24
1.5.1	Objetivo Geral.....	24
1.5.2	Objetivos Específicos.....	24
1.6	APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS SUBSEQUENTES.....	25
2	METODO DA PESQUISA.....	26
2.1	CONCEITOS DE PESQUISA.....	26
2.2	TIPOS DE PESQUISA.....	26
2.3	MÉTODOS DE PESQUISAS.....	28
2.4	PESQUISA QUANTO A TÉCNICA EMPREGADA.....	28
2.5	QUANTO À NATUREZA.....	29
2.6	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	29
2.7	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS ADOTADOS NESTA PESQUISA.....	30
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
3.1	IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA A TOMADA DECISÕES.....	31
3.1.1	A importância das informações sobre os custos dos serviços contábeis.....	33
3.2	IMPORTANTES CONCEITOS NA ÁREA DE CUSTOS.....	33
3.2.1	Custos diretos e indiretos.....	34
3.2.2	Custos fixos e custos variáveis.....	34
3.2.2.1	Custos semi-variáveis ou Custos Mistos.....	35

3.2.3	Custos e Despesas.....	36
3.2.4	Custo Imputado.....	36
3.2.5	Alocação de Custos.....	36
3.2.6	Custo Unitário ou Custo Médio.....	36
3.3	MENSURAÇÃO E MÉTODOS DE CUSTEIOS.....	37
3.3.1	Método de custeio por absorção.....	39
3.3.1.1	Custeio por absorção integral: custeio pleno ou total.....	41
3.3.1.2	Departamentalização ou Centros de custos.....	42
3.3.2	Método do Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	43
3.3.2.1	Custos da Complexidade.....	46
3.3.3	<i>Time Drive Activity Based Costing (TDABC)</i>.....	46
3.3.3.1	Produção Conjunta.....	48
3.3.4	Sistema de Custeio RKW.....	48
3.3.5	Custo Total da Propriedade.....	49
3.4	CUSTOS PARA FINS GERENCIAIS.....	49
3.5	CUSTEIO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS.....	50
3.6	CUSTOS NO SEGMENTO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	50
3.6.1	Critérios para Definição dos Custos dos Serviços Contábeis.....	59
3.6.1.1	Empresas contábeis que fixam os honorários dissociados do tempo empregado.....	59
3.6.1.2	Empresas contábeis que fixam os honorários com base no tempo empregado.....	60
3.6.1.2.1	Tempo estimado.....	60
3.6.1.2.2	Tempo Real.....	60
3.6.2	Custo dos Serviços Contábeis, na Prática.....	61
3.6.3	Outras Especificidades nos Custos dos Serviços Contábeis.....	62
3.6.3.1	Empresas Inativas.....	62
3.6.3.2	Tributação das Empresas.....	62
3.6.3.3	Atividades	63
3.6.3.4	Profissionais Liberais.....	63
3.6.3.5	Empregadores Domésticos.....	63
3.7	CUSTOS PARA SERVIR.....	64
3.7.1	Custos de Atendimento ao Cliente.....	64

3.7.2	Alocação dos custos para servir os clientes.....	65
3.8	ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS.....	66
3.8.1	Identificação dos custos com os centros (distribuição primária).....	67
3.8.2	Distribuição dos custos indiretos aos diretos (distribuição secundária).....	67
3.8.2.1	Matriz de custos.....	68
3.8.3	Distribuição dos custos diretos aos produtos.....	69
3.9	RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	69
3.10	OS CUSTOS, PREÇO DE VENDA E LUCRO.....	70
3.10.1	Abordagem de mercado.....	73
3.10.2	Abordagem econômica.....	74
3.10.3	Abordagem de custos.....	74
3.10.4	Espiral da Morte.....	75
3.11	CUSTOS PARA ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE.....	75
3.11.1	A Lucratividade dos clientes das empresas contábeis.....	78
3.11.2	Fórmula do Índice de Lucratividade.....	79
3.12	MATRIZ BCG.....	79
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	82
4.1	QUANTO AOS OBJETIVOS.....	82
4.2	QUANTO AOS EFEITOS.....	82
4.3	QUANTO A APRESENTAÇÕES DOS RESULTADOS.....	82
4.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CONTÁBIL (estudo de Caso).....	82
4.4.1	Departamentalização.....	83
4.4.1.1	Principais Departamentos.....	83
4.4.1.1.1	Departamento Pessoal.....	83
4.4.1.1.2	Departamento Fiscal.....	83
4.4.1.1.3	Departamento Contábil.....	84
4.4.1.2	Departamentos de Apoio.....	84
4.4.1.2.1	Departamento de Serviços Externos.....	84
4.4.1.2.2	Departamento de Triagem.....	84

4.4.1.2.3	Departamento de Arquivo.....	84
4.4.1.2.4	Departamento Administrativo.....	85
4.4.1.3	Departamento com receita própria.....	85
4.4.1.4	Departamento Misto.....	85
4.5	LEVANTAMENTO DOS CUSTOS.....	86
4.5.1	Custos Diretos.....	86
4.5.2	Custos Indiretos.....	86
4.5.3	Alocação de Custos aos Departamentos.....	87
4.5.3.1	Alocação dos Custos Diretos.....	87
4.5.3.2	Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária.....	88
4.5.3.3	Totalização dos Custos dos Departamentos.....	89
4.5.3.4	Distribuição Secundária dos Custos.....	90
4.5.4	Totalização dos Custos dos Departamentos Principais.....	92
4.6	ABSORÇÃO (DISTRIBUIÇÃO) DOS CUSTOS AOS CLIENTES.....	93
4.6.1	Definição dos Custos Básicos.....	93
4.6.1.1	Distribuição do total dos Custos Básicos do Cliente, aos três Departamentos Principais.....	94
4.6.1.2	Ajustes dos Custos Básicos de acordo com a especificidade de cada tipo de empresa.....	95
4.6.1.2.1	Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento de Pessoal.....	95
4.6.1.2.2	Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento Fiscal.....	97
4.6.1.2.3	Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento Contábil.....	98
4.6.1.3	Segundo Ajuste nos Custos Básicos pela Atividade e pela Tributação.....	100
4.6.1.4	Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade.....	101
4.6.1.4.1	Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento de Pessoal.....	101
4.6.1.4.2	Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento Fiscal.....	103
4.6.1.4.3	Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento Contábil.....	104
4.6.1.4.4	Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade na organização Geral da Empresa.....	106

4.7	ALOCAÇÃO DOS CUSTOS AOS CLIENTES.....	107
4.7.1	Alocação dos Custos Básicos aos Clientes.....	107
4.7.2	Apuração do Saldo dos Custos.....	108
4.7.3	Alocação do Saldo de Custos.....	108
4.7.4	Ajustes nos Números de Lançamentos.....	109
4.7.4.1	Primeiros ajustes nos lançamentos importados eletronicamente.....	109
4.7.4.2	Segundo Ajuste nos Números de Lançamentos.....	110
4.7.5	Alocação dos Custos dos Lançamentos aos Clientes.....	110
4.7.6	Custo Total do Cliente.....	111
4.8	APURAÇÃO DA LUCRATIVIDADE POR CLIENTE.....	112
4.9	PERFIL DO CLIENTE DA EMPRESA CONTÁBIL.....	113
4.9.1	Quanto aos valores dos honorários.....	113
4.9.2	Justificativas da empresa quanto aos clientes que pagam menos de R\$ 400,00 mensais.....	115
4.10	ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES.....	117
4.10.1	Inserção do resultado (lucro ou prejuízo) do cliente em gráfico.....	118
4.11	SUGESTÕES DE MEDIDAS A SEREM TOMADAS.....	120
4.11.1	Clientes com prejuízos superiores a 40%.....	120
4.11.2	Clientes com prejuízos entre 20% e 40%.....	120
4.11.3	Clientes com prejuízos entre 5% e 20%.....	120
4.11.4	Clientes que não dão lucro e nem dão prejuízo.....	121
4.11.5	Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%.....	121
4.11.6	Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%.....	121
4.11.7	Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 40%.....	121
4.11.8	Não romper, imediatamente, contratos de clientes com prejuízos.....	122
4.11.9	Redução de Custos.....	122
5	CONCLUSÃO.....	123
5.1	SUGESTÕES PARA APROFUNDAMENTO NO TEMA.....	130
	REFERÊNCIAS.....	131

GLOSSÁRIO.....	139
APÊNDICE A – Fatores de Valoração do Grau de Dificuldade.....	140
APÊNDICE B - Critérios para avaliação dos índices de dificuldades do Departamento de pessoal.....	142
APÊNDICE C - Critérios para avaliação dos índices de dificuldades do Departamento fiscal.....	145
APÊNDICE D - Critérios para avaliação dos índices de dificuldades do Departamento Contábil.....	148
APÊNDICE E - Critérios para avaliação dos índices de dificuldades da Organização Geral da Empresa.....	151
APÊNDICE F - Demonstrativo dos Custos Básicos Ajustados, por Departamento.....	152
APÊNDICE G - Custos dos Lançamentos, por Departamento.....	158
APÊNDICE H - Custo Total do Cliente.....	165
APÊNDICE I - Apuração da Lucratividade por Cliente.....	172
ANEXO A - Distribuição dos custos gerais.....	179
ANEXO B - Distribuição dos custos por clientes.....	180
ANEXO C – Honorários.....	181

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história a contabilidade evoluiu, assim como evoluiu a humanidade. Desde o homem primitivo, há milhares de anos atrás, este passou a administrar e controlar o que era seu. Passou-se ali a aplicar-se, mesmo que com procedimentos rudimentares, os primeiros conhecimentos contábeis para avaliar a riqueza.

Com a evolução da civilização e o crescimento da produção e, por consequência, das transações comerciais, foram aperfeiçoadas as técnicas de contabilização com o objetivo de ter-se um instrumento que demonstre, com maior precisão, as receitas, custos, despesas, lucros ou prejuízos, bem como a situação patrimonial das pessoas e das entidades.

Com isso, houve um crescimento da demanda dos serviços contábeis, refletindo no aumento do número dos profissionais contábeis (Contadores e Técnicos em Contabilidade). Sendo que, muitos desses profissionais acabaram se estabelecendo com Escritórios de Contabilidade¹, e que também tiveram o seu crescimento e hoje são chamados de Empresas de Serviços Contábeis.

Hoje são 82.643 empresas de serviços contábeis no Brasil, entre sociedades, empresários e escritórios individuais (CFC, 2013). Portanto, um importante segmento da economia brasileira. Estas empresas contábeis atendem quase que a totalidade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, o que representa mais de 90% das empresas estabelecidas no Brasil². Portanto, uma significativa fatia do mercado brasileiro.

Ao pesquisar-se a literatura contábil observa-se quase não haver quase estudos sobre os custos dos serviços contábeis. Tal carência é observada, na prática, pois grande parte das empresas de serviços contábeis não utiliza nenhum instrumento técnico para medir seus custos, em especial, os custos de cada cliente, individualmente.

No atual momento, a competitividade está cada vez maior, e reflete, também, numa busca incessante, por parte de todos – pessoas físicas e jurídicas - pela redução de custos.

Essa busca constante, por parte dos empresários, na redução de custos, faz com que, muitas vezes, as empresas contábeis reduzam os seus preços de vendas. Mas até onde dá para reduzir? Se as empresas contábeis não conhecem seus custos, conforme dissertado acima,

¹ Segundo pesquisa do CFC de 2009, 38,7% dos profissionais contábeis são proprietários ou sócios de escritório de contabilidade;

² As microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras representam de 99,2% das empresas estabelecidas no Brasil e empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas no país, segundo Indriunas (2011).

portanto, não conhecem os seus limites numa negociação, ocasionando, muitas vezes, num aviltamento de preços dos serviços contábeis³.

Neste diapasão, o foco da dissertação será de apresentar um método para avaliação dos custos dos serviços contábeis, com base no Método de Custeio por Absorção, utilizando-se, também, de conceitos de outros métodos como o do Custeio Baseado em Atividades (ABC), *Time Drive Activity Based Costing* (TDABC - Custeio Baseado em Atividades e Unidades de Tempo), Custo Total de Uso e Propriedade e Custos para Servir, obtendo-se, assim, o custo individual de cada cliente que, comparado com o valor de venda dos serviços, indicará a lucratividade que cada cliente dá a empresa de serviços contábeis.

1.1 TEMA

A dissertação tem como tema a mensuração dos custos dos serviços contábeis para a análise da lucratividade individual de cada cliente da empresa objeto do estudo de caso.

1.2 DELIMITAÇÕES DO TEMA

A dissertação se delimitará aos aspectos relacionados a custos, especialmente ao de custos dos serviços, mais especificamente aos custos mensais dos serviços contábeis de cada cliente da empresa contábil, pelo método do Custeio por Absorção, utilizando-se, também, de conceitos de outros métodos como o do Custeio Baseado em Atividades (ABC), *Time Drive Activity Based Costing* (TDABC), Custo Total de Uso e Propriedade e Custos para Servir, assim como na análise da lucratividade de cada cliente, de acordo com o estudo de caso aplicado na empresa M&M Assessoria Contábil Ltda.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Diante das situações anteriormente levantadas, a dissertação se proporá, em suma, a responder a seguinte questão: de que forma calcular a lucratividade de cada cliente da empresa de serviços contábeis, objeto do estudo de caso?

³ De acordo com pesquisa do Conselho Federal de Contabilidade de 2009, 34,7% dos profissionais contábeis disseram que uma das principais dificuldades encontradas no exercício da profissão é a concorrência desleal;

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a elaboração desta dissertação quanto à viabilidade, oportunidade e importância, conforme descrito abaixo.

1.4.1 Quanto a Viabilidade

Justifica-se a elaboração dessa dissertação, quanto a sua viabilidade, tendo em vista a existência de um grande número de empresas contábeis⁴, bem como dos diversos métodos de avaliação de custos, considerando-se, portanto, viável a mensuração dos custos mensais dos serviços contábeis prestados a cada cliente da empresa contábil e, conseqüentemente, a lucratividade de cada cliente.

1.4.2 Quanto à Oportunidade

Justifica-se a elaboração dessa dissertação, quanto a sua oportunidade, tendo em vista as recentes alterações na legislação societária, especialmente com o advento da Lei 11.638/2007, o que desencadeou a publicação de uma série de Pronunciamentos Técnicos de Contabilidade (CPC), o que está em constante processo de alterações significativas dos padrões contábeis, com reflexo, também, num aumento considerável de serviços, por partes das empresas contábeis, para atender as necessidades impostas pela legislação às empresas clientes. Neste mesmo diapasão, nos últimos anos têm ocorrido significativas alterações na área tributária das empresas, com a adoção de substituição tributária (especialmente do ICMS, PIS e Cofins), implantação da nota fiscal eletrônica, sistema de integração tributária (Sintegra), sistema público de escrituração digital (SPED), escrituração contábil digital (ECD) e escrituração fiscal digital (EFD), entre outros, o que importa num aumento dos serviços ocasionados pelas novas legislações e obrigações acessórias, o que deve refletir num aumento dos custos das empresas contábeis. Portanto, deve o custo ser bem mensurado para que a empresa contábil tenha condições de avaliar a lucratividade de cada um de seus clientes e não venha a trabalhar com prejuízo. Neste sentido, considera-se oportuno a mensuração dos custos mensais dos serviços contábeis prestados a cada empresa cliente.

⁴ São 82.643 empresas contábeis, segundo o Conselho Federal de Contabilidade, em 26/12/2013.

1.4.3 Quanto à Importância

Justifica-se a elaboração desta dissertação, quanto a sua importância, tendo em vista o grande número de empresas contábeis brasileiras, logo emprega boa parte dos profissionais e estudantes de contabilidade, bem como presta serviços para a grande maioria das microempresas e empresas de pequeno porte do país⁵, o que representa, portanto, um importante setor da economia brasileira.

1.5 OBJETIVOS

A presente dissertação tem os objetivos divididos em geral e específicos, conforme segue.

1.5.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de mensuração de custos mensais para as empresas de serviços contábeis, com o intuito de viabilizar a análise da lucratividade de cada um de seus clientes.

1.5.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto acima, foram definidos como objetivos específicos:

- a) identificar os principais sistemas de custeios aplicáveis à mensuração dos custos dos serviços contábeis;
- b) apresentar um estudo de caso com a mensuração dos custos mensais dos serviços contábeis de cada cliente da M&M Assessoria Contábil;
- c) realizar a análise de lucratividade de cada cliente da empresa objeto do estudo de caso deste trabalho.

⁵ As microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras representam de 99,2% das empresas estabelecidas no Brasil e empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas no país, segundo Indriunas (2011);

1.6 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS SUBSEQUENTES

No capítulo 2 é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, quanto aos tipos e métodos de pesquisa, a técnica empregada, a natureza e a abordagem do problema, bem como quanto aos procedimentos específicos adotados nesta pesquisa.

No capítulo 3 está a fundamentação teórica, onde a partir da revisão da literatura são apresentados conceitos de autores renomados, constantes em obras consagradas, nacionais e estrangeiras, bem como de artigos técnicos e científicos publicadas em revistas técnicas de circulação regional e nacional e em anais de convenções e congressos de contabilidade regional, nacional e internacional.

No capítulo 4 está a análise de resultado onde os mesmos foram apresentados conforme os objetivos específicos da pesquisa, verificados os custos, por departamento, de cada cliente, comparado com o respectivo valor de venda dos serviços e obteve-se, portanto, a lucratividade de cada cliente da empresa estudada.

No capítulo 5 estão apresentadas as conclusões da presente dissertação, bem como sugestões para aprofundamento no tema, onde sugeriu-se:

- a) um estudo mais profundo sobre a análise dos custos de cada departamento, com o intuito de redução de custos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade e lucratividade da empresa;
- b) uma análise da lucratividade por colaborador dos Departamentos Principais, a partir dos resultados (lucro ou prejuízo) individuais das empresas clientes sob sua responsabilidade;

2 MÉTODO DA PESQUISA

Sendo a metodologia o estudo para encontrar resposta às questões da pesquisa, Beuren (2010) ensina que o significado de metodologia tem diferentes sentidos, mas está sempre relacionado ao método e aos procedimentos. Ressalta, ainda, que a metodologia da pesquisa seja definida com base na situação problemática.

2.1 CONCEITOS DE PESQUISA

Segundo Otani e Fialho (2011), a busca da necessidade humana de conhecer leva o homem a pesquisar. Uma pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como meta principal gerar novos conhecimentos e / ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente. É, basicamente, um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual está se desenvolvendo. A pesquisa como atividade regular também pode ser definida como o conjunto de atividades orientadas e planejadas pela busca de um conhecimento. Ao profissional da pesquisa (especialmente no campo acadêmico), dá-se o nome de pesquisador.

No entendimento de Eco (1988), são requisitos básicos para se tornar um pesquisador: a curiosidade intelectual, entusiasmo, independência, capacidade de trabalho e ambição acadêmica ou profissional, paciência e muita determinação.

Já Gil (2010a), entende que uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo procurar respostas aos problemas propostos.

Segundo Otani e Fialho (2011), pesquisar tem como finalidades principais: resolver problemas, formular teorias ou ainda testar teorias.

2.2 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Sola e Sene (2009), as pesquisas são exploratórias, quando tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, e na maioria das vezes aparecem como pesquisa de campo ou estudo de caso;

Para Gil (2010a), pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de explicitá-lo ou construir hipóteses. Demanda levantamento

bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos que estimulem a compreensão, Assume em geral, as formas de Pesquisa Bibliográficas e de Estudos de Caso.

Segundo Sola e Sene (2009), as pesquisas são descritivas quando tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno;

Otani e Fialho (2011) classificam como pesquisa descritiva quando se trata da descrição do fato ou do fenômeno por meio de levantamentos ou observação.

De acordo com Sola e Sene (2009), as pesquisas são explicativas quando tem como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e procuram explicar as razões e os motivos das coisas.

Segundo Santos (2000), pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Por explicar a razão e o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

O tipo de pesquisa a ser adotado na dissertação será a exploratória, tendo em vista que deverá desenvolver conceitos e idéias a respeito da aferição dos custos mensais dos serviços contábeis, de cada cliente da empresa contábil.

Sola e Sene (2009), ainda, caracterizam as pesquisas em pesquisas bibliográficas que são as desenvolvidas a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos; pesquisa documental, que se vale de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico como documentos oficiais, reportagens, cartas e contratos, ou que de alguma forma já foram analisados, como relatórios de pesquisa e relatórios de empresas; estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de um contexto da realidade, utilizando-se várias fontes de evidência.

A dissertação terá como característica da pesquisa o estudo de caso.

Para Santos (2000), as pesquisas podem ser classificadas em dois níveis, ou seja, pesquisa acadêmica e pesquisa de ponta:

- a) pesquisa acadêmica: atividade de caráter pedagógico que visa despertar o espírito de busca intelectual autônomo. A pesquisa acadêmica é realizada no âmbito da academia (universidade, faculdade ou outra instituição de ensino superior), conduzida por professores universitários, alunos de graduação e pós-graduação. O resultado mais importante não é o oferecimento de respostas salvadoras para a humanidade, mas sim a aquisição do espírito e do método para a indagação intencional;

- b) pesquisa de ponta: desenvolvidas por pesquisadores experientes, consiste na pesquisa direcionada a lidar com o problema, a solução e as necessidades que ainda permanecem, seja porque simplesmente não foram respondidas ou adequadamente trabalhadas. A pesquisa de ponta é tentativa de negação / superação científica e existencial.

O tipo de pesquisa apresentado neste trabalho é acadêmico, visto que se trata de uma dissertação de mestrado.

2.3 MÉTODOS DE PESQUISAS

De acordo com Matias-Pereira⁶ (2007, *apud* SOLA; SENE 2009), os métodos de pesquisas classificam-se em: método dedutivo, que parte do geral para o particular para explicar; método indutivo, que parte do particular para o geral, com o objetivo de generalizar; método descritivo parte da premissa que os fenômenos para serem compreendidos devem ser observados e posteriormente descritos; método hipotético-dedutivo parte da premissa que o conhecimento prévio, como teorias e leis não são universais, devendo ser testados na tentativa de mostrar a falseabilidade teórica.

A dissertação poderá ser classificada como método indutivo, pois partirá de um estudo de caso para apresentar um modelo de custos que poderá ser adotado pelas demais empresas contábil.

2.4 PESQUISA QUANTO A TÉCNICA EMPREGADA

Uma pesquisa científica pode ser caracterizada ou classificada em função de um determinado parâmetro, que como expõe Lakatos e Marconi (1993), pode ser classificada em documentação indireta e documentação direta.

Segundo Otani e Fialho (2011), documentação indireta caracteriza-se por utilizar o processo de coleta de dados por meio de uma pesquisa documental (fontes primárias) ou pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) e a documentação direta, são os dados coletados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, podendo ser obtidos por meio da pesquisa de campo ou em laboratório.

⁶ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

Ainda, segundo Otani e Fialho (2011) são fontes primárias, documentos de arquivo públicos ou privados, dados estatísticos de censos, cartas, diários, autobiografias, fotografias e outros, já as secundárias, livros publicados sobre o tema de estudo, jornais, revistas, filmes e outros.

Diante do acima exposto, neste estudo, foi utilizada documentação indireta, uma vez que será feito uma pesquisa documental (fontes primárias) e bibliográfica (fontes secundárias), bem como de documental direta, tendo em vista que os dados foram coletados no próprio local onde os fenômenos ocorreram (na sede da empresa contábil, estudo de caso).

2.5 QUANTO À NATUREZA

Conforme Silva e Menezes⁷ (2005, p. 20 *apud* OTANI; FIALHO, 2011, p. 35) “a pesquisa pode ser básica ou aplicada”.

Segundo Otani e Fialho (2011), pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência em aplicação prevista. Envolve verdades e interesses universais. Ainda, colocam que como visa geração de conhecimento e não resultará em um produto de aplicação direta para atendimento de necessidades humanas.

Para Otani e Fialho (2011), pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que, provavelmente, resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais.

Diante do exposto, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois, pode gerar conhecimentos novos e úteis para a aplicação prática na empresa contábil estudada, assim como, para outras empresas contábeis.

2.6 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Beuren (2003) ensina que quanto à abordagem do problema, contemplam-se, as tipologias de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Beuren (2010) expõe que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

⁷ SILVA, Edna Lúcia de; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

Segundo Otani e Fialho (2011), pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Para abordagem do problema será utilizada a tipologia quantitativa, que se caracteriza em traduzir em números informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas matemática. Ou seja, no caso do presente estudo são os custos dos serviços contábeis, comparados com o preço de vendas dos serviços e, por consequência, a análise da lucratividade de cada cliente da empresa contábil estudo de caso.

2.7 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS ADOTADOS NESTA PESQUISA

Identificou-se os custos da empresa contábil, que foram direcionados aos principais departamentos e em seguida os mesmos foram alocados, individualmente, aos clientes, levando-se em consideração a complexidade dos serviços (forma de tributação: Simples Nacional, Lucro Resumido, Lucro Real e Entidades sem fins lucrativos), volume de serviços (número de empregados e número de lançamentos fiscais e contábeis), bem como o grau de dificuldade na prestação de serviços (baixíssimo, baixo, médio, alto ou altíssimo), logo, obteve-se o custo total do cliente e comparou-se com o valor de venda dos serviços praticados, obtendo-se, portanto, informações para a realização da análise da lucratividade de cada cliente da empresa estudo de caso.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O intuito deste capítulo é o de disponibilizar o acervo de informações e de conhecimentos já produzidas pela ciência para que, sustentando-se em alicerces de conhecimentos mais sólidos, possa ser tratado o objeto deste trabalho de forma mais segura.

Neste capítulo, é apresentada uma revisão da literatura, de autores renomados, constantes em obras consagradas, nacionais e estrangeiras, bem como de artigos técnicos e científicos publicadas em revistas técnicas de circulação regional e nacional e em anais de convenções e congressos de contabilidade regional, nacional e internacional. Mais de setenta obras diferentes foram citadas.

3.1 IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA A TOMADA DE DECISÕES

De acordo com Baldissera, Marafon e Conte (2013, não paginado):

A contabilidade de custos é um ramo da Ciência Contábil capaz de fornecer dados que auxiliam no processo de tomada de decisão. Conhecer os custos da entidade permite que os gestores tenham as melhores condições para poder tomar as decisões mais acertadas, em cada situação, e também para que a saúde financeira da entidade seja preservada.

Mânica, Bleil e Mauss (2013, não paginado) ensinam que “controlar resultados e verificar atividades também pode ser inclusos como princípios para uma gestão segura e eficaz”.

De acordo com Label (2006) o objetivo da contabilidade é o de fornecer informações que irão ajudar o empresário na tomada de decisões corretas. Ou seja, é fornecer as informações necessárias para a execução dos negócios de forma tão eficiente quanto possível, ao ponto de maximizar os lucros e manter os custos baixos.

Neste sentido, Silva, Mattos e Novaski (2013) afirmam que a utilização da gestão de custos permite obter informações sobre a viabilidade da empresa e oferece base para o gestor realizar o processo de tomada de decisão.

Souza (2011, p. 30) salienta que “há que se reconhecer [...] a significativa relevância das informações de custo, tendo em vista a sua utilidade e aplicabilidade nas várias dimensões de gestão organizacional [...]”. Souza (2011, p. 31) sublinha, ainda, ser:

[...] necessário identificar qual o formato e conteúdo das informações que mais atende as necessidades do decisor. Isso começa a dar suporte para a identificação das práticas situadas no âmbito da contabilidade de custos, as quais podem ser estruturadas [...] para atender as finalidades [...] de gestão (a contabilidade gerencial).

Alberton, Coser e Thomaz (2013, não paginado) afirmam que “para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto, tal informação é necessária, mas por si só não é suficiente.” Martins⁸ (2010, *apud* ALBERTON; COSER; THOMAZ, 2013, não paginado), complementa que “depende também do tipo de mercado em que a empresa atua”.

Conte e Zamarchi (2011) ensinam que é fundamental ter método de gestão de custos orientado para a capacitação da empresa para a competição.

Bleil *et al* (2011, não paginado) são enfáticos ao afirmar que “apurar custos em empresas prestadoras de serviço é tão importante como na indústria e comércio, pois independentemente do ramo todas tem como principal objetivo gerar lucros.”

Carvalho (2009) sentencia que sem a informação contábil não há organização que possa ser gerenciada com qualidade, eficiência, eficácia e estratégia.

Nesse diapasão, Souza (2011, p. 31) vai além e destaca que “[...] enquanto as práticas de contabilidade financeira amparam-se no cumprimento aos princípios fundamentais de contabilidade, na contabilidade gerencial o que prevalece é a relevância e a utilidade para a decisão em questão”. Ainda neste raciocínio, Martins e Rocha (2010) lembram que a preocupação principal dos gestores, no que se refere aos custos, é com o custo e a lucratividade de seus produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Ribeiro (2009, p. 294) enfatiza que “quando a empresa conhece o custo real de fabricação de cada unidade produzida, as decisões são tomadas com bases mais sólidas em benefício da saúde patrimonial econômica e financeira”.

Martins e Rocha (2010, p. 45) nesta mesma linha de raciocínio ainda destacam que “a informação do custo individual de cada produto é útil para várias análises e decisões como, por exemplo, no processo de gestão de preços”.

Pessanha e Silva (2013) mostram um outro ângulo da questão. Para os autores o controle dos custos, seja de um produto fabricado, de uma mercadoria vendida ou de um serviço prestado, torna-se uma necessidade em um mercado competitivo, tendo em vista que o

⁸ MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

maior controle dos recursos gerados internamente reflete, entre outros, na prática de um preço de venda mais competitivo e o aumento do lucro.

3.1.1 A importância das informações sobre os custos dos serviços contábeis

Souza (2009) após ter realizado uma pesquisa em escritórios contábeis para saber como estes precificam os seus honorários, constatou que 70% o fazem com base nos custos. A autora ainda concluiu que os escritórios contábeis têm encontrado dificuldades para determinar o valor de seus serviços, mas que essa é uma questão vital e que precisa ser feita com cautela, de forma minuciosamente detalhada.

Thomé (2001) vê duas grandes razões para adoção de mecanismos de controles de custos dos serviços contábeis, mesmo que não sejam tão sofisticados: a primeira é para se ter a certeza que nunca se estará cobrando, sem saber, menos do que vale o serviço executado. A segunda, é que o controle de custos dará a empresa contábil argumentos para, sempre que necessário, convencer o seu cliente de que o valor dos honorários contábeis é justo perante o volume de serviços executados.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.321) destacam que:

Dedicar atenção especial à determinação do valor dos honorários pode gerar um considerável retorno para a empresa, ajudando a atrair clientes da concorrência e a conquistar outros que, anteriormente, teriam evitado um serviço profissional por temerem que fossem caro demais. Os preços incorretos deturpam o valor de um serviço e levam a diminuição do faturamento.

Rosa e Marion (2004) destacam que com a globalização está ocorrendo a desestabilização de organizações locais pela ação de grupos multinacionais. Neste sentido, as empresas de serviços contábeis poderão enfrentar concorrência mais eficiente de organizações estrangeiras. Com o advento da informática e *internet* está desaparecendo a necessidade da localização geográfica próximo ao cliente. Com isso, as empresas de serviços contábeis poderão deparar-se com o desaparecimento de algumas funções, barateamento dos custos de processamento e concorrência em âmbito geograficamente mais amplo.

3.2 IMPORTANTES CONCEITOS NA ÁREA DE CUSTOS

A seguir são apresentados alguns importantes conceitos na área de custos, necessários a compreensão do tema.

3.2.1 Custos diretos e indiretos

Segundo Bornia (2010) é importante a separação dos custos em diretos e indiretos, de acordo com a facilidade de identificação dos mesmos com o produto, processo ou centro de trabalho.

Horngren, Datar e Rajan (2012) conceituam custos diretos como aqueles custos que se relacionam com o objeto de custos, em particular, e pode atribuir-se diretamente ao objeto, do ponto de vista econômico; enquanto os custos indiretos referem-se aos custos que se relacionam com o objeto de custos, em particular, porém, não se pode atribuir, diretamente, ao objeto deste, pelo ponto de vista econômico.

De acordo com Guerreiro (2011, p. 61):

Os custos diretos são aqueles que podem ser identificados objetivamente com um objeto de interesse, sem a necessidade de uso de critérios de alocação. Os custos indiretos, por sua vez, são aqueles que não podem ser objetivamente identificados com determinado objeto. Se por algum motivo é necessário efetuar a identificação do custo indireto com um determinado objeto, haverá a necessidade de usar critério subjetivo para a atribuição de parcela do custo ao objeto.

Leone e Leone (2004), neste mesmo sentido, afirmam que custos diretos podem ser facilmente identificados ao objeto que está sendo custeado, enquanto custos indiretos não podem ser facilmente imputados a uma unidade de produto.

Na mesma linha de raciocínio de Guerreiro e Leone e Leone, Bornia (2010) define que os custos diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes, etc.) e os custos indiretos são aqueles que não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Neste sentido, o autor destaca que as alocações são as que causam maior parte das dificuldades e deficiências dos sistemas de custos, pois, normalmente, não são simples, e podem ser realizadas utilizando-se vários critérios.

3.2.2 Custos fixos e custos variáveis

Guerreiro (2011, p. 58) conceitua custos variáveis aqueles cujo “o valor dos recursos consumidos guardam estreita correlação com o volume de produção e vendas. Quando o volume de produção e vendas aumenta o custo aumenta; quando o volume de produção e vendas diminui o custo também diminui”.

Leone e Leone (2004) conceituam custos variáveis como os custos que mudam segundo a variação de uma medida tomada como referência.

Já quanto ao custo fixo os mesmos autores conceituam como aqueles que não se modificam com as mudanças da variável tomada como referência (LEONE; LEONE, 2004).

Horngren, Datar e Rajan (2012) vão neste mesmo sentido ao afirmarem que um custo variável altera-se na mesma proporção que se altera o nível de atividades e o volume total. Enquanto o custo fixo se mantém estável, em sua totalidade, durante certo período de tempo, embora as mudanças nos níveis de atividades e no volume total.

Adalid e Jiménez (2008) classificam os custos variáveis como aqueles que se modificam proporcionalmente com a produção, porém, permanecem constantes em relação aos custos unitários. Enquanto os custos fixos permanecem iguais ao seu montante, sem serem afetados pelo volume de produção, porém se modificam inversamente proporcionais em relação aos custos unitários.

Guerreiro (2011, p. 58) amplia ao conceituar custos fixos como aqueles cujo “o valor dos recursos consumidos não guardam estreita correlação com o volume de produção e vendas. Quando o volume de produção e vendas aumenta – dentro de um determinado intervalo -, o custo fixo permanece de certa forma indiferente”.

3.2.2.1 Custos semi-variáveis ou Custos Mistos

São compostos por custos variáveis e custos fixos. Os custos mistos são também conhecidos como semi-variáveis ou semi-fixos, e podem variar no decorrer do período mais não proporcionalmente ao nível de atividade (OLIVEIRA *et al*, 2008).

Neste mesmo sentido Polimeni, Handi e Caschin (1993) conceituam custos variáveis como aqueles que variam, mas não em proporção direta ao volume ou atividade. Por exemplo, os salários dos supervisores Departamento de Produção e reparos de máquinas.

De acordo com Adalid e Jiménez (2008), os custos semi-variáveis tem características dos custos fixos e dos custos variáveis. Ou seja, podem permanecer fixos até certo limite e depois aumentam significativamente, como ocorrem com uma máquina que pode processar até uma determinada quantidade por dia (até esse momento os custos de depreciação se apresentam como custos fixos). Porém, necessitando uma produção maior há necessidade de aquisição e colocação em operação de uma outra máquina, logo os custos com depreciação ficarão maiores.

Leone e Leone (2004, p. 102) denominam de custo misto “o custo constituído por uma parte fixa e uma parte variável diante de uma unidade de referência.”

3.2.3 Custos e Despesas

Segundo Guerreiro (2011) custos estão relacionados aos gastos que ocorrem no ambiente de produção e despesas estão relacionadas aos gastos que ocorrem fora do ambiente de produção.

3.2.4 Custo Imputado

De acordo com Leone e Leone (2004) são os custos considerados pela administração apropriados a relatórios contábeis internos, elaborados para auxiliar em determinadas decisões, principalmente para o estabelecimento de preços, e que não é passível de contabilização pelos Princípios Contábeis, pois se trata de custos subjetivos e até discutíveis.

3.2.5 Alocação de Custos

De acordo com Leone e Leone (2004, p. 27), alocação de custos “é a distribuição dos custos gerais, indiretos ou comuns para os objetos de custeio”. Os autores ainda destacam que a alocação de custos trata da operação de identificar os custos aos produtos, atividades, departamentos e processos, sendo uma das atividades mais complexas, pois nunca se consegue chegar à exatidão nessa apropriação de custos.

Para Polimeni, Handi e Caschin (1993) existem dois tipos de departamentos: o Departamento de Produção e o Departamento de Serviços. No Departamento de Produção é onde a transformação ou a produção ocorre. O Departamento de Serviço serve para prestar apoio aos departamentos produtivos. Uma vez que os Departamentos Produtivos são diretamente beneficiados pelos Departamentos de Serviços, as despesas de um Departamento de Serviço deve ser atribuída aos Departamentos Produtivos.

3.2.6 Custo Unitário ou Custo Médio

De acordo com Bornia (2010, p. 33), “o custo unitário dos produtos é calculado dividindo-se os custos totais pela produção do período”. Neste mesmo sentido, Guerreiro

(2011, p. 62) afirma que “o custo unitário é a divisão de um montante de custo por uma quantidade de produto”. Leone e Leone (2004, p. 102) denominam de custo médio “o custo total de um processo, ou de uma batelada [...], dividida pela quantidade produzida”.

Adalid e Jiménez (2008) lembram que para obter-se o custo unitário é necessário ser considerado tanto os custos fixos, como os custos variáveis.

Horngren, Datar e Rajan (2012) destacam que os custos unitários são usados, de uma forma geral, nos relatórios financeiros e servem para a tomada de decisões sobre uma linha de produtos e para a fixação de preços.

3.3 MENSURAÇÃO E MÉTODOS DE CUSTEIOS

De acordo com Souza (2011, p. 32),

O termo mensuração pode ser tratado, em termos gerais, como uma derivação da atividade de medir. [...] No âmbito da contabilidade de custos [...] medir é interpretado como atribuição do valor monetário correspondente aos recursos consumidos [...] na prestação de um serviço.

Leone e Leone (2004, p. 95) afirmam que “custeio representa o conjunto de procedimentos para se determinar o custo de algum objeto”.

Souza (2011, p. 32) ainda complementa afirmando que “[...] os sistemas de custos são construídos com a finalidade de possibilitar a geração e divulgação de informações de custos sob as mais diferentes visões, capacitando a entender as necessidades dos usuários”.

Martins e Rocha (2010, p. 32) afirmam que “um método de custeio é diferente de outros no que se refere ao comportamento e à natureza do que é considerado *custo de produto* em contraposição ao que é tratado como *despesa de período* (grifos do autor)”.

Polimeni, Handi e Caschin (1993) destacam que os sistemas de custo devem ser cuidadosamente adaptados à estrutura organizacional da empresa, o processo de fabricação e do tipo de informação desejada e necessária pelos executivos. Numerosos sistemas de custo existem, cada um com as suas próprias vantagens e desvantagens.

Guerreiro (2011) lembra que a escolha de um método, quer seja o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio pleno ou o custeio baseado em atividades, depende principalmente do tipo de informação que se espera produzir para atender as necessidades dos usuários da informação.

Ribeiro (2009, p. 205), neste sentido, destaca que:

Não existe regra fixa que se pode adotar em toda e qualquer situação, exatamente em decorrência das características que envolvem tanto os custos indiretos quanto os processos de fabricação. Assim, deve-se escolher sempre o melhor critério que, mesmo estimado ou arbitrado, possibilite a atribuição dos custos indiretos aos produtos da maneira mais justa possível.

Mesmo diante da infinidade de bases de rateio em uso que podem ser adotadas, haverá sempre uma dose de subjetivismo na escolha deste ou daquele critério.

Schier (2008, p. 26-27) disserta que:

Os custos indiretos somente podem ser apropriados, por sua própria definição, de forma indireta aos produtos, ou seja, mediante estimativas, critérios e rateio, previsão de comportamento de custos.

Todas estas formas de rateio são subjetivas, pois não garantem certeza absoluta (100% de acerto) na alocação do custo correspondente. Todos os critérios de rateio devem ser avaliados de forma a serem adotados os que melhor refletirem a realidade de cada unidade produtiva. Não existe um critério que possa ser adotado como sendo ideal e absoluto.

Sempre, para que se proceda ao rateio dos custos, é necessário que se determine qual a base mais adequada e menos injusta de distribuição dos custos entre os departamentos.

Bornia (2010, p. 23) sentencia que “nunca conseguiremos chegar ao ‘custo real’, mas tão somente chegar a um custo mais acurado”.

Souza (2011, p. 58) complementa o raciocínio de Ribeiro, Schier e Bornia e lembra que para a adoção de um sistema de custeio “seja num modelo ou no outro, o que deve prevalecer é a tradicional relação custo x benefício, ou seja, um sistema não pode custar mais do que o benefício que se tem com a sua utilização”. Essa afirmação é reforçada por Schier (2008, p. 80), ao salientar que “fazem-se necessárias a análise e a prospecção de resultados para verificar-se se o custo com investimento no sistema será compensado”. Bornia (2010, p. 24) ensina sobre o grau de detalhamento da informação, dissertando que “deve ser analisado sua relação custo benefício, que consiste em comparar o benefício oriundo de certa informação com o custo (esforço) necessário para a sua obtenção”.

Ainda neste sentido, Souza (2011, p. 58) destaca que:

O ambiente real de operações das empresas é caracterizado pela dinamicidade e diversidade. Isso significa a possibilidade de existência de várias situações especiais que necessitam de tratamento específicos dos dados de custos que cada situação envolve. A fim de que, efetivamente, cumpra a sua finalidade de gerar informações adequadas a cada situação apresentada, a contabilidade tem ao longo do tempo desenvolvido procedimentos aplicáveis a tais situações.

Ribeiro (2009, p. 295), neste mesmo diapasão, sentencia que “podem ser adotadas bases já consagradas, embora cada caso em particular possa sugerir a criação de bases mais adequadas”.

Ainda nesta mesma linha de raciocínio, Bornia (2010, p. 23) complementa que: “De forma geral, sempre poderemos melhorar o modelo utilizado, tornando-o mais próximo da realidade. Dito de outro modo, sempre conseguimos fazer uma análise mais detalhada e calcular um custo que melhor represente os recursos utilizados”.

Assis, Silva e Cunha (2012, p. 84) vão além ao afirmarem que

O gestor poderá empregar o método de custeio que julgar mais apropriado para a atribuição, alocação e direcionamento de custos aos objetos de custeio ou, até mesmo, mais de um, uma vez que o emprego de mais de um método de custeio e a comparação resultante mostram-se profícuos ao gerar maior diversidade e acuracidade de informações.

Já Schier (2008) alerta que um dos fatores que contribuem para o insucesso na implantação de um sistema de custos é quando se resolve implantar um sistema pronto, correndo o risco do mesmo não se adaptar às necessidades da empresa.

Bornia (2010, p. 32) complementa Schier e destaca que:

O sistema de custos deve se adaptar às necessidades do sistema de gestão, a fim de que os gerentes sejam capazes de utilizar plenamente as informações fornecidas. Para enfrentar o atual ambiente competitivo que se apresenta à empresa moderna, é necessário que o sistema de gestão adapte-se a essa situação, desenvolvendo novos princípios e métodos apropriados ao novo contexto.

A seguir são apresentados conceitos relativos aos principais métodos que foram utilizados para a apuração dos custos no estudo de caso. Portanto, não é exaustiva a apresentação dos métodos de custeio abaixo.

3.3.1 Método de custeio por absorção

Schier (2008, p. 36) conceitua que o método de custeio por absorção é “o método em que todos os custos de produção – diretos, indiretos, fixos e variáveis – são computados aos custos do produto.”

Na mesma linha de Schier, Guerreiro (2011, p. 20) define que o método de custeio por absorção “é aquele que distribui todos os custos de produção de um período, sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, às quantidades dos produtos fabricados”.

Ainda neste sentido, Leone e Leone (2004) conceituam custeio por absorção como o método pelo qual todos os custos de fabricação, sejam diretos ou indiretos, relevantes ou não, são debitados à produção.

No mesmo diapasão de Schier, Guerreiro e Leone e Leone, Souza (2011, p.34) relata que no método do custeio por absorção:

Todos os custos, fixos e variáveis, devem ser considerados na mensuração. Ou seja, os objetos de custeio devem ‘absorver’ todos os custos incorridos na sua produção. Assim, aqueles gastos classificados como despesas, que ocorrem no processo de administração e/ou esforço de vendas pela organização, não integram o custo dos produtos.

Na mesma linha de Souza, Ribeiro (2009) entende que no sistema de custeio por absorção deve contemplar como custos, todos os custos, sejam diretos ou indiretos. Porém, as despesas devem integrar o resultado do Exercício. Já Martins e Rocha (2010) vão além ao afirmarem que no custeio por absorção os custos dos bens e serviços produzidos devem absorver, além dos custos variáveis, também os fixos e até os gastos fixos de administração geral. Martins e Rocha (2010) exemplificam que no custeio por absorção é permitida a alocação de despesas da administração central, como: contabilidade, jurídico e recursos humanos, às demais unidades.

Quanta a ampla utilização do Método do Custeio por Absorção na área de serviços, Dubois, Kulpa e Souza⁹, (2006, *apud* PIACENTINI *et al*, 2013) afirmam que o Custeio por Absorção ou Custo Real é o método de custeio mais usado em quase todo o mundo, pois incorpora todos os tipos de custos aos serviços, possibilitando a extração do custo unitário de cada um deles. Além disso, com base no custo total, é possível a precificação da prestação de serviço, de cada serviço, a partir do seu custo, que servirá de referência para a atuação no mercado.

Para Souza (2011) o Método de Custeio por Absorção parte de duas questões básicas: a primeira – quais os custos considerar na mensuração? Tem como resposta: todos os custos, fixos e variáveis devem ser considerados; a segunda – como estes custos devem ser tratados? Tem como resposta: os custos variáveis e diretos devem ser atribuídos aos produtos de forma

⁹ DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Eurico Luiz de. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2006.

direta e objetiva; já os custos fixos e indiretos são apropriados aos produtos mediante o uso de bases de rateio.

Neste sentido, Guerreiro (2011) lembra que no custeio por absorção trás como consequência o impacto no custo dos produtos por dois fatores:

- a) pelo critério utilizado para alocação dos custos fixos aos produtos, e
- b) pelo volume de produção no período.

Martins e Rocha (2010, p. 117) lembram que “nenhum critério de rateio é perfeito e inquestionável, o risco da distorção na mensuração do custo por produto depende do grau de subjetividade e de arbitrariedade presente no processo de alocação”.

Leone e Leone (2004) lembram que a arbitrariedade depende da vontade do árbitro - de alguém - portanto, baseado ou determinado em alguma lei científica, que não possui regra constante.

Souza (2011) ainda destaca que o Método de Custeio por Absorção também observa os princípios contábeis, em especial o da competência e o da confrontação entre receitas e despesas, sendo, portanto, aceitos para as finalidades tributárias e societárias.

3.3.1.1 Custeio por absorção integral: custeio pleno ou total

Bornia (2010, p. 35) disserta que “no custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (fixos e variáveis) é distribuída aos produtos”.

De acordo com Bertó e Beulke¹⁰ (2006, *apud* PIACENTINI, 2013) o Custeio por Absorção Integral apropria aos serviços, tanto custos diretos (fixos e variáveis) como custos indiretos (fixos e variáveis) ocorridos na atividade empresarial. Em consequência, apura um custo total e um resultado de serviço. É mais voltado ao enfoque interno.

Guerreiro (2011) lembra que no custeio pleno há distribuição tanto dos custos quanto das despesas do período aos diferentes produtos.

Martins e Rocha (2010) vão além ao definir que no custeio pleno são considerados como custos todos os custos de produção e também os gastos de administração geral, de vendas e, inclusive, encargos financeiros e juros sobre capital próprio.

¹⁰ BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Neste mesmo diapasão, Leone e Leone (2004) afirmam que é comum serem incluído os custos com armazenagem, publicidade, entrega, faturamento, cobrança, assistência técnica, entre outros.

3.3.1.2 Departamentalização ou Centros de custos

Schier (2008, p. 25) define departamento como sendo “uma unidade operacional representada por um conjunto de homens e/ou máquinas de características semelhantes, desenvolvendo atividades homogêneas dentro de uma mesma área”.

Neste sentido, Adalid e Jiménez (2008) entendem que departamentos são os lugares onde se realizam atividades similares, podendo ser formado por uma só pessoa ou máquina, ou por um conjunto delas.

Leone e Leone (2004, p. 122) conceituam departamentalização como “o agrupamento de funções em departamentos ou tipos de unidades administrativas e operacionais; a departamentalização tem como objetivos o aproveitamento das especializações e a divisão do trabalho.”

Schier (2008, p. 25) ainda complementa: “a divisão dos departamentos não se restringe somente à área industrial”.

Souza (2011, p. 37) entende que:

Na departamentalização ocorre a distinção entre departamentos produtivos (aqueles que efetivamente manipulam o produto para a sua fabricação) e os departamentos de serviços (ou de apoio), criados para dar suporte a que os departamentos produtivos atuem de forma segura. A partir daí, toda a contabilidade passa a ser organizada em centros de custos, com a respectiva alocação dos custos indiretos aos correspondentes departamentos.

Adalid e Jiménez (2008) ainda lembram que podem existir departamentos mistos, ou seja, que prestam serviços a produção e aos demais departamentos da empresa. Portanto, cabe a cada empresa estabelecer os departamentos que considerarem convenientes e necessários, em função das atividades.

Souza (2011, p. 38) afirma, ainda, que: “Para transferência dos custos indiretos dos departamentos de apoio aos departamentos produtivos deve-se procurar, dentro do possível, a identificação das bases de rateio que melhor reflitam o uso dos serviços prestados entre os departamentos”.

Neste sentido, Souza (2011) complementa que a sequência para alocação dos custos indiretos entre os departamentos segue a lógica dos próprios departamentos, tendo como base estudos específicos e entrevistas com os gestores departamentais.

Bornia (2010) denomina os departamentos em centros de custos. E, para o autor, há os centros de custos diretos, que são aqueles que trabalham diretamente com os produtos, e os indiretos que prestam apoio aos centros diretos e serviços para toda a empresa.

Souza (2011) também lembra que os custos indiretos devem ser alocados aos departamentos produtivos, ficando totalmente concentrados nestes. Tal procedimento é necessário, pois é com esses departamentos que os produtos estão relacionados e não com os departamentos de apoio. Bornia (2010) também ensina que os custos indiretos devem ser repassados aos outros centros de custos, mas não diretamente aos produtos.

Ribeiro (2009, p. 295) é enfático em concluir que “o custo departamental representa uma das formas mais corretas e seguras de se atribuir grande parte dos custos indiretos aos produtos”.

3.3.2 Método do Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Segundo Souza (2011) tendo em vista uma alteração na estrutura dos custos, onde teve crescimento as atividades de apoio, o que refletiu no aumento dos Custos Indiretos de Fabricação (CIF's) passou-se a utilizar o Método do Custeio Baseado em Atividades (ABC), que se originou na década de 1960¹¹, nos Estados Unidos, em trabalhos realizados na empresa General Electric. Um outro ponto a ser destacado é que enquanto no custeio por absorção os custos são acumulados via departamentalização, no custeio ABC essa acumulação ocorre no nível de atividades, utilizando-se os direcionadores.

Para Kinney e Raiborn (2011) o ABC é um sistema de contabilidade analítica que se concentra em atividades de uma organização e coleta dos custos em função da natureza subjacente e a extensão dessas atividades. O ABC permite alocar os custos de produtos e serviços com base nas atividades realizadas para produzir, realizar, distribuir e apoiar os produtos e serviços.

Para Ashar (2011) o Método de Custeio Baseado em Atividades é um sistema em que todos os custos indiretos primeiramente são colocados em diferentes grupos com base nas

¹¹ Essa data é questionada por Bornia (2010) que apresenta outras datas como o século XIX e as primeiras décadas do século XX, assim como os anos 1950 e 1960, como possíveis datas de criação do ABC.

atividades realizadas. Na próxima fase, os custos indiretos são atribuídos aos objetos de custeio, utilizando direcionadores para alocação dos custos.

Hornngren, Datar e Foster (2005) lembram que no Método de Custeio Baseado em Atividades os gestores devem identificar um direcionador de custo para cada atividade.

Araújo Júnior *et al* (2013) ensinam que a adoção da metodologia de Custeio por Atividades permite a utilização de múltiplos direcionadores de custos que pode levar em conta as características específicas de cada situação, logo oferece uma estimativa mais precisa e confiável dos custos.

Hornngren, Datar e Rajan (2012) ensinam que no método ABC são identificadas as atividades de todas as funções numa cadeia de valor, calculando-se os custos das atividades individuais e direcionando-se esses custos aos objetos de custos - que podem ser produtos ou serviços - com base nas diversas atividades necessárias para a produção do produto ou serviço.

Silva *et al* (2012) relatam que o sistema de custeio baseado em atividades tem como característica principal a divisão da empresa em atividades, ou seja, identificar as atividades realizadas nos processos desenvolvidos, direcionar os custos diretos e indiretos para estas atividades e, por fim, direcionar os custos destas atividades para os objetos de custo, tais como produtos, serviços, clientes, fornecedores e outros.

Raimundo, Mariotti e Comunelo (2013) ainda destacam que o método de custeio ABC fornece, aos gestores, contribuições para o processo de tomada de decisão, tornando-as mais eficientes.

Hornngren, Datar e Rajan (2012), ainda, destacam que o método ABC ajuda na tomada de decisões estratégicas sobre custos, especialmente para a fixação de preços e linha de produtos.

Os mesmos autores ainda lembram que, embora a as primeiras aplicações do método ABC tenha ocorrido na indústria, o método tem muitas aplicações, tanto para o setor do comércio, quanto para o setor de serviços (HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2012).

Bornia (2010, p. 112) lembra que:

O custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos usam tais atividades, absorvendo seus custos. Assim, os procedimentos do ABC consistem em seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento dessas atividades, identificando as causas dos custos relacionados com elas e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com a intensidade de uso.

Ribeiro (2009, p. 296) destaca, ainda, que o Custeio Baseado em Atividades, “em muitos casos se revela como uma maneira mais justa de atribuição dos custos indiretos aos produtos, podendo ser aplicado em conjunto com o custeio departamental.”

Neste mesmo sentido, Schier (2008, p. 43-44) disserta que o ABC “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Leone e Leone (2004) têm a mesma opinião de Schier ao afirmarem que o método ABC favorece a realização de uma alocação mais exata dos custos das atividades aos produtos, processos e serviços.

Schier (2008, p. 44) vai além, ao afirmar que “o ABC pode ser aplicado também aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra, e é o recomendável que o seja”.

Guerreiro (2011, p. 123) afirma que no sistema ABC são alocados “aos produtos além dos custos variáveis os custos e despesas fixas”.

Martins e Rocha (2010, p. 141) conceituam o ABC como um “método de análise de custos, principalmente de *overhead*, que tem por base: foco no conceito de processos, atividades e direcionadores de custos”.

Segundo Schier (2008) o ABC é uma técnica de controle e alocação de custos que permite identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nos processos e atividades, quaisquer que sejam, como prestação de serviços, industrial, instituições financeiras, etc. Permite, ainda, atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos geradores de custos.

Guerreiro (2011, p. 23) afirma que:

O custeio por atividades, por sua vez, trabalha conceitualmente como um custeio pleno, porém adotando entidades e procedimentos analíticos próprios. Os custos e despesas fixos são identificados inicialmente com as atividades analíticas de interesse da gestão e depois, via direcionadores de custos, os custos e despesas são alocados aos produtos ou outros objetos, como, por exemplo, clientes.

Schier (2008) ainda define as principais regras para a utilização do custeio por atividades:

- a) efetuar o mapeamento dos principais processos existentes na organização;
- b) identificar as principais atividades existentes em cada processo;
- c) verificar os custos e recursos associados a cada atividade;
- d) avaliar a influência das atividades secundárias no produto final;

- e) identificar os direcionadores de custos, que são os parâmetros para a adequada apropriação.

Kaplan e Anderson (2007), afirmam que desde meados de 1980 o sistema de Custeio Baseado em Atividades permite que os gerentes constatem que nem todas as receitas significam lucro, e que nem todos os clientes são clientes rentáveis. Infelizmente, as dificuldades de implementação e manutenção de um sistema ABC convencional deve ter evitado a inovação do sistema de forma efetiva e oportuna.

3.3.2.1 Custos da Complexidade

Bornia (2010) ressalta também, aspectos sobre o custo com a complexidade. Para o autor os sistemas tradicionais de custos, geralmente, distribuem os custos aos produtos por meio de bases ou unidades de trabalho relacionado com o volume de produção. Porém, há situações em que o principal montante desses custos é o grau de complexidade. Essa espécie de custos é responsável por distorções provocadas nos custos dos produtos pelos sistemas convencionais, tendo em vista que os mesmos não reconhecem a questão da complexidade. O sistema de custeio baseado em atividades procura evitar essa distorção, alocando os custos da complexidade aos produtos, de acordo com a contribuição dos mesmos para o aumento da complexidade do sistema produtivo.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 324-325) exemplificam essa complexidade nos serviços contábeis:

Vamos considerar dois empresários que estão procurando um [...] contador que os ajude a preencher a declaração de renda das respectivas empresas. A empresa do primeiro é relativamente simples: tem um punhado de grandes clientes, trabalha exclusivamente com um número reduzido de subempreiteiras e mantém excelentes registros das transações realizadas. A outra empresa tem muitos clientes, trabalha com uma infinidade de subempreiteiras, não é nada organizada e chega ao contador com a papelada enfiada em caixas de sapato. Embora o faturamento das duas empresas seja bastante semelhante, o atendimento ao segundo empresário custará mais caro.

3.3.3 *Time Drive Activity Based Costing (TDABC)*

O TDABC, segundo Souza (2011) é um novo modelo de mensuração dos custos, a partir do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC). Para a utilização do TDABC é de fundamental importância a informação quanto ao tempo demandado para cada atividade,

que poderá ser estimado por meio de observação direta ou por meio de entrevistas com os responsáveis pela sua execução. Com base no tempo consumido nas atividades calcula-se a taxa do direcionador da cada atividade. A partir dessa taxa de direcionamento, torna-se conhecido o custo unitário de execução da cada atividade, e é atribuído aos produtos e serviços na proporção direta de tempo demandada na execução das atividades.

De acordo com Kaplan e Anderson (2007) o TDABC aloca os custos do departamento para as múltiplas atividades que o departamento executa. O tempo de abordagem orientada evita custos, tempo e atividade subjetiva de levantamentos, tarefas essas do sistema convencional ABC. O TDABC utiliza equações de tempo que direciona automaticamente custos de recursos para as atividades realizadas e transações processadas. Apenas dois parâmetros devem ser estimados: a taxa de custos de capacidade para os departamentos e o uso da capacidade por cada transação processada no departamento. Ambos os parâmetros podem ser estimados de forma objetiva.

Ainda, segundo Kaplan e Anderson (2007) outra informação necessária para a implantação do modelo TDABC é a estimativa do tempo necessário para executar cada operação. O modelo convencional ABC usa um sistema transacional sempre que ocorre uma atividade como: configurar a máquina, ordem de compra, ou o pedido do cliente. O processo leva aproximadamente a mesma quantidade de tempo. TDABC, em vez de usar esses condutores de transação, simplesmente tem a estimativa da equipe do projeto o tempo necessário para realizar cada uma dessas atividades transacionais. As estimativas de tempo podem ser obtidas quer pela observação direta ou por meio de entrevistas. E, ao contrário das percentagens que os empregados subjetivamente estimam para um modelo ABC convencional, as estimativas de consumo de capacidade em um modelo de tempo conduzido podem ser facilmente observadas e validadas.

Usam-se as taxas de custo de capacidade, calculado como a razão entre os custos departamentais a capacidade prática, para reduzir os custos de recursos. O numerador agrega todos os custos associados a um departamento, incluindo a remuneração dos empregados da linha de frente e seus supervisores; tecnologia e outros custos. (KAPLAN e ANDERSON, 2007).

Neste sentido, Horngren, Datar e Rajan (2012) lembram que o método TDABC direciona todos os custos e os recursos de uma empresa aos objetos de custeios, usando como marco de referência um conjunto de estimativas.

Ainda, segundo Souza (2011, p. 57-58) “é relevante destacar que o custeio ABC é um método gerencial de custos e não propriamente um método contábil”.

3.3.3.1 Produção Conjunta

Souza (2011) salienta as dificuldades da mensuração dos custos quando há produção conjunta. Ou seja, a geração de vários produtos ou serviços de forma simultânea, a partir do mesmo processo. Para diferenciar dos processos tradicionais, tal situação é denominada de co-produtos. Nessas situações os métodos mais utilizados de alocação de custos conjuntos são: método valor de mercado, método das quantidades físicas, método da igualdade do lucro bruto, método da média ponderada e método do índice vendas/produção.

Roldán e Agudelo (2013) entendem que quando ocorre de custos conjuntos cada empresa deve definir o método que mais seja adequado as suas condições particulares e necessidades de informações.

3.3.4 Sistema de Custeio RKW

O sistema de custeio RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), segundo Ribeiro (2009, p. 58), foi “criado por um órgão governamental da Alemanha, contempla como custo dos produtos todos os custos e despesas incorridos período”.

Segundo Crepaldi¹² (2010, *apud* ASSIS; SILVA; CUNHA, 2013), no método RKW, os produtos recebiam todos os tipos de custos e despesas, acrescentando-se, então, uma margem de lucro que era fixada pelo governo de acordo o produto ou serviço.

Seronatto, Rigotto e Gimenes¹³ (2011, *apud* ASSIS; SILVA; CUNHA, 2013), consideram o RKW uma variação do sistema de custeio por absorção integral, do qual se diferencia pela apropriação adicional das despesas financeiras.

¹² CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2011.

¹³ SERONATTO, Míria C. N.; RIGOTTO, Janaína S.; GIMENES, Régio M. Toesca. **Considerações sobre o método RKW**. UNIPAR. Paraná. Disponível em: <<http://www.usp.br/siicusp/Resumos/14Siicusp/3517.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2011.

3.3.5 Custo Total da Propriedade

O Custo Total de Propriedade, segundo Souza (2011, p. 273), “é uma expressão utilizada para descrever todos os custos associados à aquisição, utilização e descarte do bem ou serviço”.

Nesse mesmo sentido, Ellram e Siferd¹⁴ (1998, *apud* SOUZA, 2011, p. 273), disserta que “o custo total da propriedade inclui os custos com a colocação de pedidos, pesquisa e qualificação de fornecedores, transporte, recebimento, inspeção, rejeição, armazenamento e descarte”.

Souza (2011, p. 276) ao abordar mais especificamente o Custo Total da Propriedade no setor de serviços, relata que:

Geralmente, é mais difícil identificar os custos incorridos após um serviço que já tenha sido executado por causa da sua natureza intangível. Alguns dos problemas também são intangíveis, como, por exemplo, o serviço prestado atendeu as expectativas do cliente e o deixou satisfeito? Questões que devem fazer parte do custo total de propriedade para serviços incluem elementos como a necessidade de acompanhamento do usuário ou a necessidade de retrabalhos decorrentes de a execução do serviço ter sido insatisfatória ou incompleta, custos para realizar acordos de serviços e custos de serviços prestados fora desses acordos.

3.4 CUSTOS PARA FINS GERENCIAIS

Bornia (2010) cita que os custos para fins gerenciais compreendem o valor total dos insumos (bens e serviços) utilizados pela empresa. Neste sentido, os custos para fins gerenciais compreendem os custos e as despesas.

Cooper e Kaplan¹⁵ (1988, *apud* BORNIA 2010) defendem que na análise de custos seja considerado às despesas com a estrutura, tais como as despesas administrativas, comerciais e financeiras, tendo em vista que em muitas empresas essas despesas representam parcela muito significativa dos gastos. Portanto, a não alocação de tais despesas aos produtos, embora esse seja o entendimento da contabilidade tradicional, pode tornar inadequado o custo do produto.

¹⁴ ELLRAM, L. M.; SIFERD, S.P. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, 1998.

¹⁵ COOPER, Robin. KAPLAN, Robert S. **Custo e Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

3.5 CUSTEIO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS

Se por um lado, segundo Mattos, Dias e Gonçalves (2008), atualmente o setor de serviços é responsável por 60% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, e tem um grande índice de empregabilidade, por outro lado, Souza (2011) lembra que historicamente os estudos da aplicação de custeio nas atividades de serviços não representam grandes destaques na bibliografia contábil, sendo algo novo, em virtude do crescimento do setor de serviços nos últimos anos. Embora havendo aspectos muito diferentes aos encontrados na indústria, especialmente por não ter a existência dos estoques, há aspectos similares na prestação de serviços em relação a uma indústria, sendo os principais: a estrutura de departamentalização; os métodos de custeio podem ser utilizados em toda a sua diversidade de opções; a segregação entre departamentos produtivos e departamentos de apoios; atividades e direcionadores, no caso do método de custeio ABC. Em resumo, para cada tipo de serviço deve-se manter um processo específico de custeio, assim como se faz nas indústrias, com as adaptações necessárias.

Já Ribeiro (2009, p. 54) entende que “em uma empresa prestadora de serviços, os critérios a serem adotados para se calcular os custos dos serviços prestados são semelhantes aos critérios adotados para se apurar o custo de fabricação em uma empresa industrial”.

Ribeiro (2009, p. 54) ainda destaca que as empresas prestadoras de serviços “incorrerão em gastos com a depreciação de veículos, computadores e máquinas [...] e equipamentos necessários à prestação de serviços”.

Guerreiro (2011, p. 9) lembra que nas “empresas de prestação de serviços, os custos podem ser acumulados na dimensão de ordem ou processo”.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 324) lembram que:

Uma empresa prestadora de serviços profissionais pode perfeitamente oferecer um verdadeiro leque de opções de preço, combinações e variações, resultando numa estrutura de preços extensa e complicada. Dependendo das opções que interessam ao cliente e da complexidade de cada uma dessas opções, isso terá um considerável impacto sobre o custo do serviço enfim prestado.

3.6 CUSTOS NO SEGMENTO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

Inicialmente, cabe salientar a constatação de Cardoso e Malaquias (2012) de que na área das empresas de serviços contábeis há poucos estudos sobre o tema. Porém, segue algumas pesquisas sobre as empresas de serviços contábeis.

Souza (2009) realizou uma pesquisa em 10 escritórios contábeis em Limeira – SP e região e constatou que:

- a) 70% dos escritórios determinam o valor dos honorários contábeis com base nos custos;
- b) 55% dos escritórios não repassam para os clientes os gastos extras dos empregados em serviços externos;
- c) 40% dos escritórios não cobram os serviços pessoais realizados para os sócios de empresas clientes do escritório;
- d) 100% dos escritórios não cobram consultas, mesmo para não clientes.

Um outro estudo que merece destaque é o citado por Figueiredo e Fabri (2000) onde comentam que de acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisas em Administração da Universidade de Fortaleza – Unifor – foram citados pelos profissionais entrevistados alguns fatores que mais influenciaram na determinação do valor dos serviços contábeis, isto é, aqueles que são mais frequentemente usados como parâmetros para a fixação de honorários, e as principais respostas foram (nessa ordem):

- a) número de empregados;
- b) regime de tributação;
- c) faturamento;
- d) atividade econômica.

Bleil *et al* (2011) observou em seu estudo que clientes que estão enquadrados no regime de tributação pelo Lucro Real ou Lucro Presumido pagam honorários contábeis mais elevados ao escritório devido à complexidade de sua atividade, porte e quantidade de controles e registros contábeis que se tem para manter a escrituração contábil.

Ainda de acordo com Figueiredo e Fabri (2000) a pesquisa mostrou que a grande maioria das empresas contábeis pesquisadas define seus preços de vendas baseados no *feeling* dos proprietários, desconhecendo os custos reais da empresa contábil. Ou seja, essas empresas pesquisadas não possuem um estudo histórico que permita atribuir custos aos trabalhos realizados. Enfim, elas determinam os valores de seus serviços de acordo com a intuição e a experiência do proprietário e seu conhecimento do preço cobrado por empresas contábeis concorrentes.

Coelho e Monteiro (2001) ao ministrarem cursos para gestores de escritórios contábeis observaram que a fixação dos honorários se dá a partir da quantificação do volume de negócios do cliente quanto a: notas fiscais; número de empregados e rotatividade; carga tributária; sistema de controle interno existente e grau de informatização, entre outros; a segunda etapa é a de converter todas essas informações obtidas em número de salários mínimos. Os autores, ainda, destacam outros fatores que são considerados na fixação dos honorários, como: volume de faturamento, volume de compra, complexidade tributária, número de solicitações ao escritório contábil e o risco técnico que o cliente representa para o escritório contábil.

Horngren, Datar e Rajan (2012) destacam que nos serviços contábeis tem os custos diretos, especialmente os de pessoal envolvidos diretamente na prestação do serviço específico, e os indiretos, particularmente os serviços de apoio e a depreciação de mobiliário e equipamentos, que devem, de uma maneira economicamente viável, serem direcionados aos respectivos serviços. Os autores, ainda, reconhecem a dificuldade da mensuração precisa desses custos e, admitem, portanto, a utilização de estimativas de valores.

Futida e Rosa (2005) destacam que devem ser considerados na formação dos custos contábeis, os gastos com:

- a) despesa com aluguel;
- b) transporte e alimentação dos funcionários;
- c) reembolso de combustível gasto no atendimento aos clientes;
- d) telecomunicação (fax, telex e telefone) da empresa;
- e) *internet* banda larga;
- f) correio e comunicação referentes ao envio de documentos;
- g) gastos com energia elétrica;
- h) custo com pessoal, inclusos os encargos;
- i) depreciação de equipamentos utilizados na prestação de serviços;
- j) manutenção de centro de processamentos de dados impressos ou de *software*;
- k) *leasing* de equipamentos usados na prestação de serviços;
- l) cursos de formação de mão-de-obra (atualização).

Figueiredo e Fabri (2000) consideraram como custos e gastos para a formação dos custos contábeis:

- a) ordenados;
- b) décimo terceiro salário;
- c) férias;
- d) indenizações trabalhistas;
- e) participação nos resultados da empresa;
- f) salário educação;
- g) estagiários;
- h) PIS Rend./abono;
- i) convênio CIEE;
- j) benefício para empregados;
- k) encargos sociais;
- l) contribuições ao INSS;
- m) contribuição ao FGTS;
- n) depreciação;
- o) assistência médica e farmacêutica;
- p) manutenção de bens;
- q) serviços prestados por pessoas jurídicas;
- r) telefone;
- s) vale-transporte;
- t) aluguel;
- u) lanches e refeições;
- v) água e luz;
- w) condomínio;
- x) material de escritório;
- y) pró-labore e encargos sociais;
- z) impostos e taxas;
- a.a) outros gastos administrativos;
- a.b) viagens e estadas;
- a.c) propaganda e publicidade;
- a.d) despesas financeiras;

Coelho e Monteiro (2001) vão no mesmo diapasão ao afirmarem que nos custos dos serviços contábeis devem ser considerados:

- a) Pró-labore;
- b) Folha de Salários, incluindo encargos e benefícios, bem como os terceirizados;
- c) Despesas Administrativas, como aluguel, condomínio, energia elétrica, IPTU, telefone, papelaria e materiais de consumo do escritório;
- d) Manutenção de Informática e Telefonia, como suporte de programas, mensalidades de manutenção, reposição de peças, manutenção de centrais telefônicas e *internet*;
- e) Despesas Comerciais, como propaganda, publicidade e participação em eventos;
- f) Treinamento, Reciclagem e Material Técnico, como cursos, material de pesquisa, livros, assinaturas de revistas especializadas e consultoria;
- g) Retorno do Capital Investido;
- h) Tributos sobre Vendas;
- i) Taxa de Inadimplência;
- j) determinação do *Mark-up*.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) entendem que a empresa de serviços profissionais que decidir fixar seus honorários com base nos custos, deverá considerar os custos fixos, despesa com pessoal administrativo, pessoal de marketing, aluguéis, encargos tributários, seguros, etc. e depois aplicaria a margem de lucros.

D'Ubaldo (1994) entende que para a formação do preço de venda dos serviços contábeis deve ser considerado:

- a) os custos de produção dos serviços;
- b) os preços praticados pela concorrência;
- c) a situação de demanda;
- d) o valor fixado pelos órgãos da profissão contábil;
- e) o preço médio da concorrência, ajustado pelo volume e qualidade dos serviços da empresa contábil.

Souza (2009), ainda, ensina que é necessário apurar os custos dos escritórios contábeis de forma a segregar todos os gastos que compõe os custos dos serviços prestados, para que se possa estabelecer um preço compatível, não apenas com o tipo dos serviços, mas, deve ser considerado a qualidade e o diferencial dos serviços. Neste sentido, caracterizar os custos e detalha-los, pode ser entendido não só como uma forma justa de formação de preço dos

serviços contábeis, mas também como uma ferramenta de auxílio para os profissionais contábeis.

Futida e Rosa (2005) lembram, ainda, que na formação dos custos contábeis devem ser consideradas, dentre outras, variáveis, como:

- a) seguimento de atuação;
- b) estrutura administrativa;
- c) volume de documentos manuseados (notas fiscais, cheques, avisos bancários, etc.);
- d) número de empregados;
- e) rotatividade dos empregados;
- f) número de bancos operados;
- g) operações bancárias como empréstimos, seguros, descontos de duplicatas, cobranças bancárias, cauções, leasing, etc.
- h) prazos de entrega dos relatórios;
- i) obrigações acessórias (DCTF, DIPJ, RAIS, DIRF, Certidões Negativas, etc.);
- j) custos com assessorias e consultorias;
- k) consultas e locomoções às repartições públicas.

Figueiredo e Fabri (2000) ainda sugerem que devam ser considerados na formação dos valores dos honorários:

- a) atividade da empresa;
- b) rotatividade dos empregados;
- c) número de fornecedores;
- d) número de clientes;
- e) quantidade de sócios;
- f) tributação da empresa;
- g) faturamento;
- h) nível de organização.

O Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2007) sugere, para a formação do preço de venda dos serviços, que sejam levados em conta uma série de aspectos nos Setores Pessoal, Fiscal e contábil, assim como aspectos da organização geral da empresa.

Aspectos a serem considerados no Setor Pessoal, com a respectiva avaliação dos custos, se baixo, médio ou alto.

Quadro 1 – Aspectos a serem considerados no custo do Setor Pessoal

Setor Pessoal	Custo		
	Baixo	Médio	Alto
a) Qual é o número e rotatividade média dos empregados, sócios, autônomos e terceiros (retenção INSS)			
b) Qual a quantidade de acordos/convenções/dissídios coletivos para a folha de salários?			
c) O controle de ponto é eletrônico ou manual?			
d) Como é o controle de horas extras? (controle horas extras diárias) – banco de horas?			
e) Como é o controle de férias e férias coletivas?			
f) Mantém os tributos da folha de salários em dia?			
g) Possui encarregado para informações do Departamento de Pessoal interno?			
h) Possui PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)?			
i) Possui PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)?			
j) Possui LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho)?			
k) Possui PCMAT (Programa de Controle Médico do Ambiente de Trabalho)?			
l) Possui PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário)?			

Fonte: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2007, p. 22), com adaptações do autor.

Aspectos a serem considerados no Setor Fiscal, com a respectiva avaliação dos custos, se baixo, médio ou alto.

O Sescon Serra Gaúcha (2013) sugere variações de até 50% nos custos dos serviços relacionados ao Setor Fiscal, de acordo com o grau de dificuldade apresentado pela empresa.

Quadro 2 – Aspectos as serem considerados no custo do Setor Fiscal

Setor Fiscal	Custo		
	Baixo	Médio	Alto
a) Há emissão de notas por sistema informatizado? b) Possui ECFs? c) A GIA Mensal do ICMS? d) SINTEGRA? e) REGISTRO 54? f) Possui tributos em atraso? g) REFIS, PAES, PAEX e Outros Parcelamentos? h) Há controle de estoques para fins fiscais? i) Há controle do CIAP? Quantos itens? j) Quantos ramos de atividade possui? k) Há incentivo fiscal? Qual? l) Qual é a quantidade de guias emitidas por mês? m) Qual é o valor dos tributos apurados por mês e por tipo?			

Fonte: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2007, p. 22), com adaptações do autor.

Aspectos a serem considerados no Setor Contábil, com a respectiva avaliação dos custos, se baixo, médio ou alto.

O Sescon Serra Gaúcha (2013) sugere variações de até 50% nos custos dos serviços relacionados ao Setor Contábil, de acordo com o grau de dificuldade apresentado pela empresa.

Quadro 3 – Aspectos as serem considerados no custo do Setor Contábil

Setor Contábil	Custo		
	Baixo	Médio	Alto
a) Há Pessoa Jurídica Sócia (equivalência patrimonial)? b) Há Filiais? Quantas? Em que praças? c) Qual é o número de contas analíticas do Plano de Contas? d) Qual é o número de contas bancárias? e) Qual é o número de aplicações financeiras?			

f) Qual é o número de clientes? g) Qual é o número de fornecedores? h) Há empréstimos ou financiamentos? Quais? i) Há controle de caixa e bancos? j) Quais as formas de financiamento das compras e vendas (Ex.: comprar, vender, cheques pré-datados, etc.)? k) Há controle do Imobilizado? Quantos itens? l) Há controle dos cheques emitidos e recebidos? m) Há Diário Auxiliar de clientes e fornecedores? n) Distribui lucros durante o exercício? o) Qual é a periodicidade dos balancetes? p) Qual é o faturamento médio mensal (últimos doze meses)? q) Qual é a forma de tributação (Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real, Lucro Arbitrado, Isento/Imune)?			
---	--	--	--

Fonte: CRCRS (2007, p. 23), com adaptações do autor.

Aspectos a serem considerados na Organização Geral da empresa, com a respectiva avaliação dos custos, se baixo, médio ou alto.

Quadro 4 – Aspectos a serem considerados no custo relacionados a Organização Geral da Empresa

Organização Geral da Empresa	Custo		
	Baixo	Médio	Alto
a) Qual é o número de sócios? b) A sede é própria? c) Como é o nível de organização geral (visita a sede do cliente)? d) Qual é o histórico da empresa (início de atividades, mudanças no quadro societário, mudanças de ramos de atividade, situação financeira, etc.)?			

Fonte: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2007, p. 23), com adaptações do autor.

Souza (2009) ainda destaca quanto às consultas prestadas pelos escritórios contábeis que, de acordo com a sua pesquisa, não são cobradas, mas deveriam, pois há um despreendimento de tempo, de conhecimentos técnicos e habilidades.

Um outro lado a ser sublinhado é um estudo realizado por Cardoso e Malaquias (2012) que pesquisaram dez escritórios contábeis de Uberlândia (MG), e aplicaram questionários a três clientes de cada escritório e, em uma das questões observaram que os escritórios contábeis embora assegurem que preferem a qualidade dos serviços ao preço mais baixo, alguns responderam que seus serviços são padronizados, independente da carência de cada cliente específico. Ou seja, procuram não concorrer pelo preço, mas sim pela qualidade dos serviços. Porém, o fazem via padronização dos trabalhos e não pelo atendimento as necessidades dos clientes.

3.6.1 Critérios para Definição dos Custos dos Serviços Contábeis

Thomé (2001) salienta que embora as empresas de serviços contábeis utilizem os mais variados critérios para fixação de seus honorários, estas podem ser divididas em dois grandes grupos: as que tomam como base o tempo gasto na execução dos serviços e aquelas que não utilizam o fator tempo despendido na execução de serviços para a fixação de seus honorários.

3.6.1.1 Empresas contábeis que fixam os honorários dissociados do tempo empregado

Thomé (2001) diz que as empresas de serviços contábeis podem fixar seus honorários com base no faturamento do seu cliente, por exemplo. Assim, muitos advogados fixam os honorários relativos a um processo de inventário com base nos bens dos bens, o cobrador fixa uma comissão com base no valor cobrado e o vendedor, com base no valor de vendas. Em todas as situações citadas acima, o custo do trabalho executado e o esforço realizado para concluir o serviço não foram considerados. Em alguns trabalhos o profissional ganha muito bem e em outros não compensam os esforços despendidos. Neste caso, o profissional trabalha apostando na média dos honorários recebidos que será compensador ou em virtude do mercado não admitir outra forma de contratação.

3.6.1.2 Empresas contábeis que fixam os honorários com base no tempo empregado

Thomé (2001) informa que algumas empresas de serviços contábeis estimam o tempo utilizado na prestação de serviços contábeis, enquanto outras cobram o tempo realmente utilizado na execução dos serviços.

3.6.1.2.1 Tempo estimado

Thomé (2001) lembra que a utilização de tempo estimado para a fixação dos honorários está sujeito a uma considerável margem de erro. Porém, quando a carteira de clientes tiver um perfil bem homogêneo, essa margem de erro tende a diminuir. O autor ainda destaca que os principais parâmetros utilizados para a fixação de honorários são: quantidade de sócios e empregados da empresa, quantidade de notas fiscais de compras e de vendas e quantidade de lançamentos contábeis de um determinado período. Esses parâmetros referem-se aos principais serviços executados pela empresa de serviços contábeis. Porém, a consultoria prestada por telefone, fax, e-mail e pessoalmente não são consideradas para fins de fixação dos honorários contábeis.

3.6.1.2.2 Tempo Real

Rosa e Olinquevitch (2005) sugerem a cobrança dos honorários de consultoria pelo tempo real (horas de consultoria).

Thomé (2001) lembra, ainda, que alguns segmentos já adotam a cobrança de honorários com base no tempo despendido, como é o caso da auditoria, perícia e advocacia, este último, principalmente quando prestam serviços para clientes do exterior. Nos serviços prestados pelas empresas contábeis isso significaria um honorário mensal variável o que, segundo o autor, no Brasil ainda não há cultura para isso. Ou seja, os clientes preferem pagar honorários fixos. Um outro ponto salientado pelo autor é que para a empresa contábil controlar o tempo real de execução dos serviços gerará um custo de controle e acompanhamento. Portanto, se ela não cobra os honorários variáveis – de acordo com o tempo despendido – não teria sentido tal custo com controles tão precisos. Neste caso o autor sugere a adoção de controles menos específicos, mas suficientes para apurar, aproximadamente, o volume de serviço que cada um dos clientes utiliza na empresa contábil.

3.6.2 Custo dos Serviços Contábeis, na Prática.

Thomé (2001) reconhece a dificuldade de apuração dos custos na empresa contábil. Mas, sugere a separação dos custos nos diversos departamentos (contábil, fiscal, pessoal, consultoria e comercial) e após levantar o custo direto de cada departamento, distribuí-lo entre os clientes que são atendidos por esse departamento. O autor ainda destaca que os principais componentes dos custos contábeis são: salários e encargos dos profissionais, remuneração dos sócios, salários e encargos dos serviços auxiliares – os que não possam ser alocados diretamente a um departamento. Quanto aos gastos indiretos, fixos ou gerais, o autor sugere que todos os gastos que puder ser identificado como pertencente a um departamento, deve ser considerados no referido departamento. Os demais deverão ser distribuídos aos departamentos em conformidade com o critério mais adequado. O autor ainda sugere que sejam considerados os custos com obrigações trabalhistas, em caso de demissões, assim como a criação de reservas para substituição de equipamentos, a conservação de bens móveis e imóveis e outros itens que a empresa contábil julgue necessários.

Na mesma linha, Figueiredo e Fabri (2000) entendem que as empresas de serviços contábeis podem ser divididas em três departamentos: contábil, fiscal e pessoal, mas que há situações de empresas contábeis que possuem outros departamentos, como: serviços externos, área burocrática, planejamento tributário, custos e outras especializações.

Figueiredo e Fabri (2000) ainda destacam que além dos departamentos envolvidos diretamente com a execução dos serviços, deverá ser atribuída uma parcela dos custos indiretos com *office-boy*, vigilantes, recepcionistas, faxineiros, dentre outros.

Souza (2009) desenvolveu uma forma de cálculo para encontrar os custos contábeis e o honorário ideal. A autora partiu do custo salarial de cada departamento (fiscal, contábil, pessoal e administrativo), acresceu os reflexos com os encargos trabalhistas. Observou a proporção dos custos nos três principais setores (fiscal, contábil e pessoal) e acresceu aos custos de cada um desses setores, os custos salariais administrativos e os custos fixos, de forma proporcional aos custos salariais dos três principais setores e obteve-se, portanto, o custo total de cada setor, conforme pode ser observado no anexo A. Foram levantados os números de notas fiscais de cada cliente, bem como o número de lançamentos contábeis e de empregados, conforme pode ser constatado no anexo B. Ao dividir-se o custo total de cada setor pelo número de notas fiscais (para o departamento fiscal), número de lançamentos contábeis (para o departamento contábil) e o número de empregados (para departamento de pessoal) obteve-se o custo individualizado (unitário), conforme pode ser observado na última

linha do anexo A, que multiplicado pelo número de notas fiscais, de lançamentos contábeis e de empregados, chegou-se ao custo total do cliente. A autora acresceu ao custo total uma margem de 19,5% e considerou esse valor como honorário ideal, conforme pode ser observado no anexo C.

Figueiredo e Fabri (2000) também desenvolveram trabalho semelhante para a apuração dos custos e fixação do valor dos serviços contábeis. Inicialmente os autores levantaram todos os custos da empresa contábil, alocaram aos departamentos contábil, fiscal e pessoal e encontraram a base de cálculo dos seguintes serviços: notas fiscais de saídas, notas fiscais de entradas, número de cheques e número de empregados. Os autores ainda adicionaram um outro fator para a fixação dos honorários, ao acrescentarem um percentual (no caso 0,1%) do faturamento da empresa cliente.

3.6.3 Outras Especificidades nos Custos dos Serviços Contábeis

Ao se analisar as diversas tabelas elaboradas pelos órgãos da classe contábil, observaram-se outras especificidades consideradas nos custos dos mesmos.

3.6.3.1 Empresas Inativas

De acordo com o Sicontiba (2013) as empresas inativas, ou seja, as paralisadas, deve ser considerado apenas em 50% dos valores dos custos, em relação às empresas ativas (com movimentação). Tal disposição também é acompanhada pelo Sincolon (2013).

3.6.3.2 Tributação das Empresas

Segundo o Sincolon (2013) as empresas tributadas pelo Lucro Presumido têm acréscimos nos custos em relação às empresas tributadas pelo Simples Nacional. Quanto às empresas tributadas pelo Lucro Real os custos contábeis têm acréscimo em 100% em relação às empresas tributadas pelo Simples Nacional.

O Sinescontábil/MG (2013) também entende que as empresas tributadas pelo Lucro Presumido têm custos contábeis maiores que as empresas tributadas pelo Simples Nacional. E, que as empresas tributadas pelo Lucro Real têm custos maiores, ainda.

O Sindiconta BA (2013) entende que os Micros Empreendedores Individuais (MEI) geram custos contábeis bem inferiores em relação às empresas tributadas pelo Simples Nacional.

3.6.3.3 Atividades

O Sicontiba (2013) entende que as atividades industriais têm acréscimos nos custos contábeis, em relação as atividades consideradas gerais.

Neste diapasão, o Sincolon (2013) observa que as atividades industriais têm custos contábeis diferenciados em relação às demais atividades.

Ainda neste sentido, o Sescon Serra Gaúcha (2013) entende que os custos são menores nas atividades de prestação de serviços e maiores nas atividades comerciais. E, ainda maiores, nas atividades industriais.

O Sescon Serra Gaúcha (2013) também entende que as atividades de construção civil têm custos contábeis diferenciados.

3.6.3.4 Profissionais Liberais

O Sincolon (2013), que denomina os profissionais liberais como autônomos, observa que os mesmos têm geram custos contábeis inferiores às empresas tributadas pelo Simples Nacional. Esse é o mesmo entendimento do Sescon Serra Gaúcha (2013) e do Sincopar (2013).

3.6.3.5 Empregadores Domésticos

O Sescon Serra Gaúcha (2013) entende que os empregadores domésticos geram custos contábeis bem inferiores em relação às empresas tributadas pelo Simples Nacional. Este é o mesmo entendimento do Sindiconta – BA (2013) quanto aos empregadores domésticos.

O Sincopar (2013) vai além ao observar que os empregadores domésticos que recolhem o Fundo de Garantia por Tempo de Serviços (FGTS) de seus empregados domésticos geram os custos com serviços contábeis maiores que os empregadores que optam por não recolherem o FGTS.

3.7 CUSTOS PARA SERVIR

Souza (2011, p. 276) disserta que “com a crescente complexidade dos sistemas de produção, há necessidade de que os sistemas de custos sejam continuamente aprimorados, de modo a refletir mais especificamente os custos dos produtos”.

Guerreiro (2011, p. 134) destaca que é importante a “mensuração dos custos para servir os clientes de onde se deriva a análise de lucratividade dos clientes”.

3.7.1 Custos de Atendimento ao Cliente

Leone e Leone (2004) salientam que há o atendimento ao cliente, representados por ações realizadas por uma empresa para ajustar um produto às necessidades do cliente consumidor.

Souza (2011, p. 277) lembra que “cada cliente possui expectativas e necessidades diferentes, e não necessariamente desejam o mesmo serviço, de modo que os custos para atendê-los também são diferentes, e devem ser mensurados”.

O’Guim¹⁶, (1991, p. 36, *apud* Souza, 2011, p. 277) afirma: “é mais caro servir alguns clientes do que outros”. Souza (2011, p. 277) ainda exemplifica:

Os custos de atendimento podem sofrer variações, dependendo do tipo de cliente, do tamanho dos pedidos, do nível do serviço, do *mix* dos produtos, do canal de distribuição e da localização. Dessa forma, as características que determinam o atendimento de alguns clientes fazem com que alguns deles custem mais do que outros.

Kaplan e Copoer¹⁷ (1998, *apud* Souza, 2011, p. 277) “discriminam as características dos clientes em dois grupos, cada qual impactando de forma diferente os custos de servir: clientes de alto custo e clientes de baixo custo de servir”.

Thomé (2001, p. 101) lembra que:

Clientes do mesmo ramo e da mesma envergadura utilizam os serviços com maior ou menor intensidade, dependendo das necessidades específicas dos sócios e dos funcionários, gerando, dessa forma custos diferentes e, conseqüentemente, honorários diferentes.

¹⁶ O’GUIN, Michael C. **The complete guide to activity-based costing**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

¹⁷ KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.

Souza (2011) ainda destaca que os custos para servir cada cliente são calculados por duas formas: apuração pelos métodos de custeio tradicionais e o custeio baseado em atividades. No custeio por absorção considera que todos os custos devem ser absorvidos pela produção. E, em relação às despesas comerciais, que estas sejam apropriadas ao resultado, como despesas. Mas, para fins gerenciais, podem ser atribuídas aos produtos. No custeio variável, considera que os custos variáveis, juntamente com as despesas variáveis identificadas com cada produto sejam a eles atribuídos.

Souza (2011, p. 279) conclui que:

Mesmo se reconhecendo algumas dificuldades de uma mensuração mais precisa em nível de clientes, deve-se compreender que esta atividade de atendimento a cliente está mais próxima da gestão estratégica da empresa do que relacionada aos tradicionais trabalhos de contabilidade, onde a precisão matemática é uma premissa. É aí que se insere a questão de mensuração com acurácia, a qual, para fins estratégicos da gestão, é suficiente. Cabe ao profissional da contabilidade entender essas diferenças e assumir a postura mais adequada à medida que situações específicas se apresentem.

Kaplan e Narayanan¹⁸ (2001, *apud* Guerreiro, 2011, p. 132) lembram que “o custo do atendimento do serviço é normalmente determinado pelo comportamento do cliente.”

3.7.2 Alocação dos custos para servir os clientes

Guerreiro (2011) afirma que os modelos de mensuração de custos não têm avançado com muita velocidade na identificação de como a forma de atendimento dos clientes impacta a estrutura de custos das empresas e a lucratividade dos clientes.

Por outro lado, Kaplan e Cooper¹⁹, (1998, *apud* Guerreiro, 2011, p. 134) firmam que “o uso do sistema ABC para a apuração do custo para atender os clientes em empresas de grande complexidade de produtos, clientes e serviços é considerado teoricamente o mais adequado”.

Os mesmos Kaplan e Cooper²⁰ (1998, *apud* Guerreiro, 2011) destacam que se tem observado um importante crescimento dos custos para atender os clientes. Se por um lado não são fixos, também não são variáveis, em virtude de não sofrerem a influência direta dos volumes vendidos. Assim, criaram uma definição intermediária, de supervariáveis. E, através

¹⁸ KAPLAN, R. S.; NARAYANAN, V. G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, v. 15, n. 5, p. 5-9, 2001.

¹⁹ KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

²⁰ KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

do sistema ABC, os gestores podem identificar as características que fazem com que uns clientes tenham custos mais elevados do que outros clientes. Essas diferenças poderiam estar ocultas antes, quer pela alocação indevida utilizando critérios distintos dos direcionadores de custos, quanto pela visão do cliente apenas até a margem bruta, considerando somente os custos variáveis.

Braithwaite e Samakh²¹ (1998, *apud* GUERREIRO, 2011, p. 137) destacam que “o custo para servir se trata menos de uma metodologia com procedimentos rigorosos, e mais de uma abordagem que poderá variar com o nível de sofisticação da sua aplicação”.

3.8 ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS

De acordo com Schier (2008), o roteiro básico para a implantação de um sistema de custos é:

- a) conhecer a estrutura administrativa e gerencial da organização para que sejam definidos os objetivos a serem atingidos;
- b) realizar visitas com entrevistas com o pessoal envolvido para conhecer adequadamente o sistema de produção da empresa e seus produtos;
- c) identificar os centros de custos auxiliares e produtivos;
- d) identificar os custos diretos e indiretos que serão apropriados aos produtos;
- e) identificar os custos mais importantes, recebendo estes mais atenção;
- f) definir os critérios de rateios;
- g) definir os controles e informações necessárias, apontando a mão-de-obra consumida, quantidades produzidas, materiais aplicados, etc.
- h) utilizar formulários de fácil preenchimento;
- i) definir se o sistema de custos será ou não integrado a contabilidade;
- j) definir quais os relatórios de controle gerencial serão emitidos.

Adalid e Jiménez (2008) utilizam uma maneira mais simplificada e definem como procedimentos os seguintes:

²¹ BRAITHWAITE, A.; SAMAKH, E. The cost-to-serve method. *International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 1, p. 69-84, 1998.

- a) calcular o valor e distribuí-lo;
- b) selecionar a base mais adequada para a distribuição desse valor;
- c) efetuar a alocação dos custos correspondentes;
- d) totalizar a alocação de custos efetuada, em contas correspondentes.

Bornia (2010), também apresenta uma maneira simplificada de procedimentos, e define as seguintes etapas:

- a) separação de custos em itens;
- b) divisão da empresa em centros de custos;
- c) identificação dos custos com os centros;
- d) distribuição dos custos indiretos aos diretos;
- e) distribuição dos custos diretos aos produtos.

3.8.1 Identificação dos custos com os centros (distribuição primária)

Bornia (2010) ensina que nessa fase devem ser definidas as bases de distribuição para os itens de custo. Ou seja, definir os critérios para se proceder à alocação dos custos aos respectivos centros. Neste sentido, um centro de custos que utilizou com maior intensidade um recurso compartilhado deve ficar com a parcela maior dos custos referentes a esse insumo.

3.8.2 Distribuição dos custos indiretos aos diretos (distribuição secundária)

Adalid e Jiménez (2008) destacam que os custos devem ser alocados utilizando-se as mais diversas bases, dependendo do custo. E, exemplificam como bases de alocação dos custos: o número de empregados, o salário, as horas trabalhadas, o espaço ocupado, o número de lâmpadas e o número de aparelhos telefônicos, entre outras bases de alocação de custos.

Mais especificamente com relação aos custos contábeis, Bornia (2010) ensina que nessa fase devem ser empregados critérios que reflitam, de forma mais precisa possível, a efetiva utilização dos centros indiretos pelos outros centros. Para tanto, deve-se utilizar critérios de distribuição dos custos, sendo que o autor exemplifica como base para distribuição itens como número de empregados, área ocupada e número de lançamentos contábeis, entre outros.

diretamente aos departamentos operativos. O método escalonado ou sequencial é método pelo qual se direciona aos custos do departamento de apoio a outros departamentos de apoio e aos departamentos operativos em uma forma sequencial que reconhece os serviços mútuos consumidos entre todos os departamentos de apoios. O método recíproco direciona os custos do departamento de apoio aos departamentos operativos, reconhecendo de forma total os custos mútuos que foram consumidos entre todos os departamentos de apoio.

3.8.3 Distribuição dos custos diretos aos produtos

Nesta fase, onde os custos são distribuídos diretamente aos produtos, deve ser observado o emprego de uma unidade de medida de trabalho do centro de custos direto (BORNIA, 2010). O mesmo autor ainda lembra que há centros de custos homogêneos, onde o custo médio da seção é igual ao custo unitário, e os centros de custos não homogêneos, onde a distribuição de custos aos produtos, se utilizado o custo médio, distorce o mesmo.

Guerreiro (2011, p. 4) sublinha que “o método de acumulação de custos pode ser por ordem, por processo ou ainda híbrido, dependendo das características do processo de produção da empresa”.

3.9 RELATÓRIOS GERENCIAIS

De acordo com Schier (2008, p. 82),

Todo o trabalho do analista de custos será em vão se não for acompanhado de um sistema de relatórios, por meio dos quais se objetiva levar a resultados conclusivos, consistentes, para que os gestores da organização tenham base concreta vistas à tomada de decisão e gestão dos negócios.

No entender de Alberton, Coser e Thomaz (2013, não paginado):

A Contabilidade gerencial enquanto área responsável por suprir as necessidades informativas dos gestores de uma organização, necessita fazer uso de uma metodologia de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível. Sendo aplicada em análises e respostas rápidas aos dirigentes das organizações, de forma a proporcionar informações condizentes ao cenário que as deseja. Permitindo ao tomador de decisões a oportunidade de simular ou projetar dinamicamente possíveis estados ou resultados futuros.

Schier (2008) cita que as principais características dos relatórios gerenciais são:

- a) periodicidade pré-definida;
- b) informações oportunas para a tomada de decisões;
- c) informações econômicas, ou seja, não devem custar mais que o benefício disponibilizado;

3.10 OS CUSTOS, PREÇO DE VENDA E LUCRO.

Leone e Leone (2004) afirmam que a definição do preço de venda de um produto ou serviço é uma das decisões mais comuns nas empresas e uma das mais complexas e importantes.

Para Negra, Negra e Lana (2013) precificar é uma necessidade em qualquer empresa. A estratégia de precificar vai além de preços baseados em custos. É agir de uma maneira estratégica para se calcular o preço de venda. É descobrir o que o cliente espera de um produto e quanto ele está disposto a pagar.

Horngren, Datar e Rajan (2012) vão além ao afirmarem que a fixação de preços depende de três fatores: os clientes, a concorrência e os custos. Neste sentido, os clientes afetam os preços graças a sua influência sobre a demanda de um serviço. Quanto a concorrência, os autores lembram que nenhuma empresa funciona no vazio. As empresas devem estar atentas acerca das ações da concorrência. Já os custos afetam os preços porque influenciam a oferta. Os custos de elaboração de um produto estabelecem preços que podem tornar o produto atrativo frente aos clientes, que por sua vez maximizam a utilização da operação.

Os mesmos autores ainda ponderam que os fatores clientes, concorrência e custos devem ser ponderados de acordo com o mercado de atuação da empresa. Neste sentido, se a empresa atua em mercados altamente competitivos, ou seja, vendem produtos muito similares (ex. trigo, arroz e alumínio), estas não têm controle sobre a fixação dos preços e devem trabalhar com os preços determinados pelo mercado. Já nos mercados menos competitivos (ex. câmeras digitais, televisores e telefones celulares), os produtos são diferenciados e os preços devem ser fixados levando-se em conta os três fatores (clientes, concorrência e custos). E, mais, à medida que a competição diminui ainda mais, o fator fundamental que afeta a decisão de fixação do preço é a disposição do cliente em pagar, tomando-se por base o valor que este confere ao produto ou serviço, e os custos de sua produção (HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2012).

Guerreiro (2011) afirma que nenhuma abordagem por si só resolve o problema da decisão de preços, mas todas as abordagens oferecem elementos importantes para o planejamento de preços e decisões de lucratividade. Portanto, é necessário um modelo de mensuração e simulação que permita a integração dos conhecimentos proporcionados pelos diversos enfoques.

Coelho e Monteiro (2001) afirmam que, de uma forma simplificada, o preço de venda é fixado pela soma dos gastos gerais com a prestação do serviço, acrescido da margem de lucro e dos tributos incidentes sobre o preço de venda. Os autores afirmam, ainda, que o preço de venda pode ser fixado pela equação da figura 2, abaixo:

Figura 2 – Equação do Preço de Venda

(=) Preço de Venda dos Serviços
(+) Custos Diretos
(+) Custos Indiretos
(+) Despesas Operacionais
(+) Margem de Lucro
(+) Tributos sobre Vendas

Fonte: Coelho e Monteiro (2011), adaptado pelo autor.

Bornia (2010) vê por outro ângulo e entende que há diversas formas de visualizar a questão Custos x Preço de Venda x Lucro.

Nas empresas tradicionais, o preço de venda é calculado a partir dos custos e considera-se uma margem de lucro, conforme demonstrado na figura 3, a seguir:

Figura 3 – Formação do Preço de Venda: Custos mais margem de Lucro

PREÇO DE VENDA= CUSTOS + LUCRO

Fonte: Bornia (2010), adaptado pelo autor.

Nas empresas modernas, o preço de venda é determinado pelo mercado. Logo, a equação é a demonstrada na figura 4, a seguir:

Figura 4 – Formação do Preço de Venda: Preço de Vendas menos Custos

$$\text{LUCRO} = \text{PREÇO DE VENDA} - \text{CUSTOS}$$

Fonte: Bornia (2010), adaptado pelo autor.

Nas empresas com foco no planejamento e na gestão de custos, a equação passa a ser a demonstrada na figura 5:

Figura 5 – Formação do Preço de Venda: Preço de Vendas menos Lucro

$$\text{CUSTOS} = \text{PREÇO DE VENDA} - \text{LUCRO}$$

Fonte: Bornia (2010), adaptado pelo autor.

Thomé (2001) entende que para as empresas de serviços contábeis devem ser apurados os custos dos serviços e acrescer a margem de lucro apropriada. Porém, o autor faz ressalvas, e sugere o exame dos valores praticados pelo mercado e a qualidade dos serviços prestados pela empresa contábil. O autor ainda sugere a aplicação de margens de lucros menores para os clientes em início de atividade ou que estejam passando por dificuldades financeiras. Já, para empresas cuja atividade exija maior atenção e responsabilidade dos sócios e colaboradores, a margem de lucro pode ser maior.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) enxergam por outro prisma. Para os autores, no caso de serviços técnicos em que os clientes não conhecem os serviços de forma aprofundada, o risco dos serviços for elevado e haja necessidade de muita confiança, o valor dos honorários tende a ser um indicador da qualidade dos serviços prestados. Ou seja, os clientes estarão muito mais propensos a encarar o preço como o melhor indicador de qualidade.

Guerreiro (2011) vê por um outro ângulo. Para o autor, há abordagens que orientam o planejamento de preços de vendas. Essas abordagens são de mercado, econômica e de custos.

3.10.1 Abordagem de mercado

Guerreiro (2011, p. 88) destaca que as técnicas de precificação são as imitações de preços, preços de penetração, preço de mercado e preços diferenciais. Para o autor:

A imitação de preços se dá quando o objetivo da empresa é o posicionamento dos preços de certos produtos de acordo com os principais concorrentes diretos. Os preços de penetração são normalmente mais baixos que os preços médios de mercado e são utilizados principalmente na fase em que a empresa precisa ganhar mercado. Os preços de mercado são utilizados para os produtos tipo *commodities*, e os preços diferenciais são colocados em produtos que possuem um diferencial significativo em termos de originalidade ou qualidade e que a empresa, via preço, faz questão que o mercado perceba.

Souza, (2009, p 339) ressalta que:

As empresas que estipulam seus preços com base na concorrência, em sua maioria, são empresas que estão iniciando suas atividades e desejam conquistar um espaço no mercado ou são empresas pequenas que buscam num benchmarking (sic) seu referencial de preços, este método, porém, não permite uma formulação justa de preços e influencia diretamente na qualidade dos serviços e principalmente compromete o seu desenvolvimento, pois onde uma remuneração resulta em lucro muito baixo não é viável para empresa investir em tecnologia, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal etc., que promoveriam melhorias, inovações e diferenciais em seus serviços.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002) o preço de penetração de mercado ocorre quando uma empresa tiver como objetivo a penetração e tenderá a se concentrar nos concorrentes quando decidir que valores cobrar, logicamente cobrando valores inferiores ao da concorrência. Para os autores só é recomendável utilizar valores de honorários baixo quando:

- a) o mercado aparentar ser muito sensível aos níveis de honorários;
- b) os honorários reduzidos desestimular a concorrência real e em potencial;
- c) os honorários baixos não indiquem serviços de qualidade insatisfatória;
- d) haja redução dos custos de atração de clientes.

Por outro lado, Kotler, Hayes e Bloom (2002) identificam empresas que adotam o desnatamento de mercado, assim chamado pelos autores. Nessa situação a empresa de serviços costuma cobrar altos honorários, atender poucos clientes e terem grandes lucros. Para os autores, essa situação é interessante quando:

- a) os honorários altos sejam indicadores de qualidade dos serviços;

- b) os honorários altos não despertem a cobiça dos novos concorrentes;
- c) a escassez de profissionais qualificados restringirem a prestação de serviços aos clientes selecionados.

3.10.2 Abordagem Econômica

De acordo com Guerreiro (2011) a abordagem econômica está centrada nas leis da oferta e da procura, na elasticidade-preço da demanda e nas estruturas de mercado. De acordo com a lei da oferta e da procura o preço de um produto é determinado pela oferta dos produtos pelos produtores e a sua demanda pelos consumidores. O conceito de elasticidade-preço da demanda baseia-se em existir maior propensão ao consumo quando o preço de um produto fica mais baixo e de diminuir o consumo quando o preço de um produto sobe. As estruturas de mercados estão fundamentadas em conceitos como a concorrência perfeita, onde há um grande número de consumidores e produtores, sem barreiras de entrada e saída dos mesmos; o seu oposto, o monopólio, onde predomina um produtor; e, o oligopólio, onde há um pequeno número de produtores.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) entendem que as empresas que querem maximizar seus lucros em curto prazo devem estabelecer seus preços levando em conta a abordagem econômica, pois o pressuposto normal é que honorários mais elevados tenham como consequência uma demanda menor. Nessa situação, a empresa deve estabelecer seus preços de modo a maximizar a diferença entre os custos e as receitas resultantes.

3.10.3 Abordagem de Custos

A idéia dominante na abordagem de custos, segundo Guerreiro (2011) é que o custo do produto é calculado pelo custeio por absorção e no processo de composição do preço final são adicionadas as despesas administrativas, comerciais e financeiras, bem como o lucro.

Já Souza (2009) observa que as empresas que buscam estabelecer seus preços com base nos custos encontram inúmeras dificuldades para determiná-los, tendo em vista que os profissionais da área contábil são levados a seguir práticas pré-estabelecidas que foram solidificadas ao longo dos anos.

3.10.4 Espiral da Morte

Bornia (2010) alerta, em especial as empresas tradicionais que fixam o seu preço de venda tomando-se os custos e adicionando a margem de lucro, que na ocorrência da queda de vendas a tendência é a elevação dos custos unitários, especialmente quando se utiliza o método de custeio integral, e isso conduz a um aumento de preço de venda, e conseqüentemente, a outra redução nas vendas, e assim sucessivamente, até a quebra da empresa ou a interrupção do ciclo com a tentativa de redução dos custos e desperdícios e não somente com o aumento do preço de venda.

3.11 CUSTOS PARA ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE

Cestari e Peleias (2008) ensinam que a gestão de custos pode contribuir para a gestão eficaz de qualquer entidade, pois colabora para que os gestores tomem decisões relativas aos preços dos produtos ou serviços. Permite, portanto, analisar a lucratividade das atividades e produtos, o que contribui para a utilização dos recursos onde produzam melhores resultados. Estes elementos ajudam a melhorar a qualidade das decisões a serem tomadas pelos gestores nas empresas, o que aumenta a sua competitividade.

Ainda neste sentido, Cittadin, Sorato e Zilli (2008) dissertam que o papel da contabilidade de custos consiste em alimentar à administração com informações gerenciais, sendo, portanto, um importante instrumento de controle e avaliação de desempenho das atividades, com capacidade de gerar informações que servirão de suporte às decisões empresariais. Assim, para as organizações que pretendem competir e prosperar no mercado, o conhecimento dos custos de seus produtos ou serviços e o monitoramento do desempenho de suas atividades se tornaram fatores fundamentais à gestão.

Assis, Silva e Cunha (2012) ensinam que a análise de custos constitui uma das principais funções da gestão econômico-financeira empresarial, provendo informações para o planejamento e controle das operações sobre lucratividade e desempenho e, para o processo de tomada de decisões.

Leone e Leone (2004) vão além e definem lucratividade como lucro. Ou seja, uma medida do desempenho operacional de uma entidade.

Anthony, Dearden e Govindarajan²² (1991, *apud* COELHO; MONTEIRO, 2001), afirmam que, embora existam vários objetivos empresariais, os objetivos financeiros são os que mais irão influenciar uma tomada de decisões, como lucratividade e maximização do valor das quotas de capital.

Solomons²³, (1965, *apud* MÂNICA; BLEIL; MAUSS, 2013, não paginado) resume o tópico em uma frase ao concluir que “o lucro é a melhor medida de eficácia das organizações”.

Leone e Leone (2004) afirmam que para a análise da lucratividade de cada cliente é necessário acumular os custos por clientes.

Guerreiro (2011) lembra que as diferentes formas de apropriação de custos decorrem da necessidade de se identificar os custos de produção e de prestação de serviços de cada produto e serviço, ou grupo de produtos e serviços, de cada atividade, departamento, unidade de negócio, setor ou qualquer outra unidade econômica que consome recursos e gera resultado econômico-financeiro, sendo fundamental a apropriação de custos para as diferentes entidades econômicas quando se trata da gestão da lucratividade.

Leone e Leone (2004) denominam como análise da lucratividade por clientes, e conceituam com a análise que mostra o lucro que a entidade obteve com os negócios feitos com cada cliente em determinado período. Os autores, ainda, observam que há clientes lucrativos, clientes com menor margem de lucro e clientes que dão prejuízos.

Guerreiro (2011) ainda ilustra ao afirmar que não se deve usar barômetro para medir a temperatura. Portanto, na análise da lucratividade é de fundamental importância se utilizar o instrumento correto, tendo em vista os atributos que se pretende medir e avaliar.

Ainda neste diapasão, Kaplan e Narayanan²⁴ (2001, *apud* GUERREIRO, 2011, p. 132) lembram que “em empresas de serviços a lucratividade por cliente é muito mais importante do que a lucratividade por produto”.

Neste sentido, Sheth e Sisodia²⁵ (1995, *apud* GUERREIRO, 2011, p. 133) “declaram que o produto final da função de *marketing* pode ser estabelecido de forma simples: adquirir e reter clientes rentáveis”.

Kaplan²⁶ (1989, *apud* GUERREIRO 2011) relata o estudo de caso em uma empresa sueca, denominada Kanthal, que dois de seus clientes menos lucrativos correspondiam aos

²² ANTHONY, Robert N., DEARDEN, John; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. 7.ed. Richard D. Irwin Inc: Illinois, 1991.

²³ SOLOMONS, David. **Divisional performance**. Homewood: Irwin, 1965.

²⁴ KAPLAN, R. S.; NARAYANAN, V. G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, v. 15, n. 5, p. 5-9, 2001.

²⁵ SHETH, J.; SISODIA, R. S. Feeling the heat – Part 1. **Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 8-23, 1995a.

maiores volumes da empresa. Como ação, em um dos clientes houve a revisão de preços e volumes de fornecimento e no outro houve mudanças na forma de execução das atividades.

Um dos achados nos estudos de Kaplan²⁷ (1989, *apud* GUERREIRO 2011) na empresa sueca Kanthal é a chamada curva da baleia. O estudo trouxe a tona que na referida empresa estudada 20% dos clientes mais lucrativos geravam 225% do total de lucros, enquanto 70% dos clientes estavam no ponto de equilíbrio e 10% geravam um prejuízo de 125% do total dos lucros.

Kaplan e Cooper²⁸ (1998, *apud* GUERREIRO 2011, p. 138) afirmam que:

Através da análise da lucratividade de clientes, a administração estará municiada com informações a respeito dos clientes não lucrativos e poderá focar sua atenção no desenvolvimento de inovações e estratégias no sentido de reduzir a falta de lucros de um cliente em particular, sem reduzir a sua satisfação. Alternativamente, a administração poderá centrar sua atenção na reestruturação de processos de atendimento de clientes objetivando obter mudanças nos resultados de clientes deficitários.

Zeithaml, Rust e Lemon²⁹ (2001, *apud* GUERREIRO 2011, p. 138) lembram que “muitos clientes custam muito para serem servidos e possuem baixo potencial para se tornarem lucrativos mesmo a longo prazo”.

Kaplan³⁰ (1992, *apud* GUERREIRO 2011, p. 138), alerta que existem três tipos de clientes que mesmo não lucrativos não devem ser desprezados:

O primeiro tipo refere-se a clientes novos e que estão em crescimento e que prometem negócios mais lucrativos no futuro. O segundo tipo diz respeito a clientes que provêm benefícios mais qualitativos do que financeiros no relacionamento e que se constituem e oportunidades de aprendizagem. O terceiro tipo refere-se a clientes que são reconhecidos como líderes em seu mercado ou campo de especialidade. [...] O fato de um cliente não ser lucrativo não significa que o mesmo deva ser eliminado ou que deva ser necessariamente persuadido a aceitar termos de negociação que reduzam seu nível da satisfação.

Horngren, Datar e Rajan (2012) reforçam que de maneira análoga a indústria onde com as informações tomam-se decisões sobre os produtos a serem produzidos, assim deve

²⁶ KAPLAN, R. S. Kanthal (A) Case. **Harvard Business School**, 1989.

²⁷ KAPLAN, R. S. Kanthal (A) Case. **Harvard Business School**, 1989.

²⁸ KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

²⁹ ZEITHAML, V. A.; RUST, R. T.; LEMON, K. N. The customer pyramid: creating and serving profitable customers. **California Management Review**, v. 43, n. 4, p. 118-144, 2001.

³⁰ KAPLAN, R. S. In defense of activity-based cost management. **Management Accounting** (US), November, p. 56-63, Nov. 1992.

ocorrer no setor de serviços, especialmente quanto a manutenção ou a eliminação de um cliente.

Guerreiro (2011, p. 148) recomenda:

Muito cuidado na eliminação de clientes deficitários, devendo-se observar que os custos das atividades para servir são geralmente de natureza fixa. Assim, a eliminação do cliente elimina o montante da margem de contribuição proporcionada por esse cliente, sem necessariamente eliminar o custo fixo correspondente.

Neste mesmo sentido, Horngren, Datar e Rajan (2012) alertam para a análise do resultado - receitas menos custos - pela eliminação de um cliente, bem como pela incorporação de um novo cliente.

3.11.1 A lucratividade dos Clientes das Empresas Contábeis

Leone e Leone (2004) dissertam que nas empresas existem áreas com resultados-chave que devem ser medidos por indicadores. Estes devem ser acompanhados atentamente pela gerência da empresa. Dentre esses indicadores estão o lucro, a lucratividade e o preço. Os autores ainda destacam que qualquer descuido de maneira acentuada ou mesmo freqüente pode levar a empresa a ter sérios problemas.

Freitas (2010) destaca que nas empresas contábeis há quatro grupos de clientes:

- a) clientes mais valiosos;
- b) clientes de maior potencial;
- c) BZs (below zeros) que representam valor negativo para a organização;
- d) clientes intermediários, que são lucrativos, porém sem grande expressão.

O autor salienta, ainda, que ao utilizar ferramentas gerenciais as organizações terão informações com maior qualidade, que auxiliarão na tomada de foco a ser atingido, oferecer algo mais a seus clientes, especialmente os de maior valor e evitar a migração de sua base de clientes para a concorrência.

Por um outro lado, Hernandes (2010) vê que nem todos os clientes são lucrativos, portanto, a empresa de serviços contábeis tem o direito de desfazer de clientes não rentáveis.

Horngren, Datar e Rajan (2012) vão além, ao sugerirem que os gestores devam elaborar um perfil com a lucratividade dos clientes, apresentando-se a lucratividade de cada

cliente em valores monetários e em percentuais. Esse perfil deve servir como ferramenta para o processo de tomada de decisão da gestão da lucratividade dos clientes. Para tanto, deve ser identificado os clientes, obter mais informações sobre os mesmos (histórico), realizar previsões sobre o futuro desse cliente (expectativas de novas receitas e seus respectivos custos), tomar decisões mediante a eleição entre as alternativas (verificar a possibilidade dos clientes menos rentáveis se tornarem mais rentáveis, através de novas situações) e implementar a decisão.

3.11.2 Fórmula do Índice de Lucratividade

Hayes (2004) denomina o Índice de Lucratividade com Margem de Lucro. E, para tanto, apresenta a fórmula: Margem de Lucro = Lucro Líquido / Vendas Líquidas. Por outro lado, Zdanowicz (2002) denomina como Taxa de Lucratividade e apresenta como fórmula o Lucro Líquido dividido pelas Vendas Líquidas. De acordo com Lounge Empreendedor (2013), o cálculo da lucratividade é obtido através da fórmula: resultado líquido dividido pelo valor das vendas. Já o Sebrae (2013) ensina que para se obter o indicador em percentual, deve ser multiplicado o resultado anterior por 100.

Então, a fórmula mais usual do Índice de lucratividade é a apresentada na figura 6, a seguir:

Figura 6 - Índice de Lucratividade

$\text{Índice de Lucratividade: Lucro Líquido} / \text{Receita} (x) 100$
--

Fonte: Sebrae (2013), com adaptações do autor.

3.12 MATRIZ BCG

A Matriz BCG foi criada em meados dos anos 1960 por Alan J. Zakon, executivo da empresa de consultoria em planejamento estratégico Boston Consulting Group (BCG), e por Willian W. Wonmmack, executivo da Mead Corporation. Em seguida, Barry Hedley, também executivo da Boston Consulting Group deu sequência ao desenvolvimento da matriz. A partir de estudos relativos à curva de experiência, a matriz foi formalizada através de um artigo publicado por Bruce D. Henderson, fundador do Boston Consulting Group, na revista

Perspectives, em 1970, edutado pelo próprio grupo Boston Consulting Group (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005).

Portanto, a análise de portfólio desenvolvida por essa empresa de consultoria norte-americana Boston Consulting Group, ficou conhecida pela própria sigla de seu nome – BCG - e é uma técnica que serve para a seleção de estratégias a partir de uma matriz que permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com a sua participação no mercado (MAXIMIANO, 2012).

De acordo com Dias *et al* (2003) a Matriz BCG permite administrar melhor o negócio da empresa como um todo, por meio da padronização e da visualização de forma gráfica.

Sua representação gráfica, conforme figura 7, abaixo, retrata as fontes de resultados.

Figura 7 – Matriz BCG

		Participação relativa de Mercado	
		ALTA	BAIXA
Crescimento do Mercado	ALTA	Estrelas	Pontos de Interrogação
	BAIXA	Vacas Leiteiras	Abacaxis ou Vira-Latas

Fonte: Dias *et al* (2003), adaptado pelo autor.

Segundo Maximiano (2012), Estrelas são os produtos que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e com alto potencial de lucratividade; Pontos de Interrogação são os produtos que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento; Vacas Leiteiras são produtos que têm alta participação em mercados

estabilizados, com pequenas taxas de crescimento; Vira-Latas, ou Abacaxis, são produtos que tem pequena participação no mercado com pequenas taxas de crescimento.

Dias *et al* (2013) ressaltam que a empresa deve analisar se seu portfólio está equilibrado, ou seja se possui geradores de caixa, que são as Vacas Leiteiras, suficientes para manter os demais, ou se a empresa possui muitos Pontos de Interrogação e/ou poucas Vacas Leiteiras, e isso significa que seu portfólio está em desequilíbrio. Os mesmos autores complementam que, quanto aos Abacaxis, ou Vira-Latas, deve ser analisada, pela empresa, a eventual eliminação desse produto ou negócio.

Já Victorino e Toigo (2013) classificam, mais especificamente, os clientes dos serviços contábeis em Clientes dos Tipos A, B, C e D. Os autores, ainda, sugerem que os Clientes do Tipo A, que possuem conceito de Ótimo, devem ser alavancados; os Clientes do Tipo B, que tem o conceito de Convencional Básico, devem ser orientados e a empresa contábil deve investir nesse cliente; os Clientes do Tipo C tem o conceito de Recuperáveis. Portanto, devem ser corrigidas as causas, na medida do possível; já os Clientes do Tipo D, que tem o conceito de Descartáveis, devem ser eliminados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Gil (2010b) análise de resultados tem como objetivo organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

A análise dos resultados varia conforme o plano traçado de pesquisa, ou seja, demonstra o plano a ser seguido para alcançar o objetivo.

4.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Apurar o custo de cada cliente da empresa estudo de caso e comparar com o preço de venda praticado, para a análise da lucratividade individual dos clientes da M&M Assessoria Contábil.

4.2 QUANTO AOS EFEITOS

Por meio da apuração dos custos e da respectiva lucratividade de cada cliente é possível a empresa trabalhar com a análise de seus custos e com o valor dos serviços contábeis de cada cliente, decidir pela manutenção ou não de um cliente não rentável e, conseqüentemente, tornar a empresa contábil mais lucrativa.

4.3 QUANTO A APRESENTAÇÕES DOS RESULTADOS

Para este estudo, os resultados foram apresentados conforme os objetivos específicos da pesquisa, verificados os custos, por departamento, de cada cliente, comparado com o respectivo valor de venda dos serviços e obteve-se a lucratividade de cada cliente da empresa estudada.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CONTÁBIL (estudo de Caso)

A M&M Assessoria Contábil Ltda. foi fundada em 10 de julho de 1989, por Marcone Hahan de Souza (na época Técnico em Contabilidade, hoje Contador) e Mauro Boaro (Técnico em Contabilidade), tem sua sede na Avenida Assis Brasil, 6656/1º andar, no Bairro Sarandi, em Porto Alegre (RS).

A empresa conta, atualmente, com 53 (cinquenta e três profissionais), divididos em 8 (oito) departamentos (fiscal, trabalhista, contábil, societário, serviços externos, triagem, arquivo e administrativo), para atender 301 (trezentos e um clientes).

Utiliza uma sede com 500 m² (quinhentos metros quadrados).

4.4.1 Departamentalização

A M&M está dividida em departamentos. Esta departamentalização, abordada no item 3.3.1.2, assim como a sugestão de departamentalização apresentada no item 3.6.2, ambos da fundamentação teórica, foi considerada na apuração dos custos dos clientes. Na M&M, a divisão em departamentos é a seguinte:

4.4.1.1 Principais Departamentos

São os departamentos com produção de serviços diretamente ao cliente:

4.4.1.1.1 Departamento Pessoal

Realiza todos os serviços relacionados com área trabalhista dos clientes da M&M, tais como: admissões, elaboração da folha de salários, férias, rescisões, cálculos e confecção de guias previdenciárias, sindicais e relativas ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviços, além da preparação e envio de todas as obrigações acessórias pertinentes.

O Departamento de Pessoal é formado por 9 (nove) profissionais, sendo um supervisor, um subsupervisor e 7 (sete) assistentes.

4.4.1.1.2 Departamento Fiscal

Realiza todos os serviços relacionados com a área tributária dos clientes da M&M, tais como: lançamentos de notas e cupons fiscais e apuração dos tributos, bem como preparação e envio de todas as obrigações acessórias pertinentes.

O Departamento Fiscal é formado por 13 (treze) profissionais, sendo um supervisor, um subsupervisor e 10 (dez) assistentes.

4.4.1.1.3 Departamento Contábil

Realiza todos os serviços relacionados com a área contábil dos clientes da M&M, tais como: lançamentos contábeis e levantamento de balancetes e demais demonstrações contábeis, além da preparação e envio de todas as obrigações acessórias pertinentes.

O Departamento Contábil é formado por 12 (doze) profissionais, sendo um supervisor, um subsupervisor e 10 (dez) assistentes.

4.4.1.2 Departamentos de Apoio

São os departamentos que prestam seus serviços, especialmente, de apoio aos departamentos principais, descritos acima.

4.4.1.2.1 Departamento de Serviços Externos

Realizam a busca e entrega de documentos diretamente nos clientes. É formado por 2 (dois) colaboradores motociclistas.

4.4.1.2.2 Departamento de Triagem

Realiza o agendamento de busca de documentos nos clientes. Controla o recebimento e entrega de documentos. Realiza a triagem dos documentos, separando-os por departamentos. É formado por 3 (três) profissionais, sendo uma supervisora e 2 (duas) assistentes.

4.4.1.2.3 Departamento de Arquivo

Realiza o arquivamento de todos os documentos dos clientes. Controla os prazos de arquivamento. Protocola a entrega de documentos do arquivo, aos clientes. É formado por 3 (três) profissionais, sendo uma supervisora e 2 (duas) assistentes.

4.4.1.2.4 Departamento Administrativo

Realiza todas as tarefas administrativas da M&M Assessoria Contábil, tais como: financeiro, manutenção do *site*, recepção, limpeza e Diretoria. É formado por 6 (seis) profissionais, sendo destes, 2 (dois) diretores.

4.4.1.3 Departamento com receita própria

A M&M, através de uma parceria com a empresa Safeweb, oferece certificação digital, padrão ICP-Brasil, aos seus clientes e demais interessados.

Por questões legais e contratuais esse Departamento de Certificação tem uma separação física (uma sala específica), bem como de receita própria (remuneração sobre os certificados vendidos e serviços prestados) e custos/despesas próprios (remuneração de pessoal e outras despesas atinentes).

A receita gerada por este departamento é pequena, se comparada com a receita total da empresa, e representa menos de 2%.

Portanto, para fins de cálculos dos custos, neste trabalho, não foram consideradas as receitas, bem como os custos e despesas desse departamento.

4.4.1.4 Departamento Misto

A M&M, como a maioria das empresas contábeis, possui um Departamento Societário, que elabora contratos sociais, alterações sociais e baixas de empresas, com os respectivos registros nos órgãos competentes. Além desses serviços, também presta serviços aos demais departamentos internos, especialmente quando se trata de demandas juntos aos órgãos públicos, como a autenticação de livros contábeis e fiscais, encaminhamento de certidões e de outros documentos junto às repartições públicas.

O Departamento Societário é formado por um Supervisor, uma Assistente e um *office boy*.

O Departamento Societário possui receitas próprias, com a constituição de empresas, alterações contratuais e baixas de empresas.

A política da empresa é de não cobrar valores elevados nesses serviços (abertura de empresas), tendo em vista que através da abertura de empresas é que se dá a entrada da maioria dos clientes da M&M. Considera-se, também, que a principal receita da empresa (em

torno de 90%) vem dos honorários mensais, enquanto apenas 5% (cinco por cento), em média, é oriundo do Departamento Societário. A empresa, também, possui a política de não cobrar valores elevados nos serviços de alterações contratuais e baixas de empresas, tendo em vista que se trata de serviços esporádicos, normalmente para os próprios clientes da M&M, que já pagam mensalmente os honorários contábeis.

Portanto, considerando que a empresa adota a política de cobrar valores baixos relativos aos serviços prestados pelo Departamento Societário, ao ponto que a receita própria do departamento não cobre seus custos e despesas (as receitas cobrem, aproximadamente a metade dos custos do departamento, conforme outros levantamentos da empresa), bem como o fato desse departamento também prestar serviços aos demais departamentos da empresa, adotou-se que seriam considerados, em relação ao Departamento Societário, 50% de seus custos e não seria considerada a sua receita própria.

4.5 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS

Foram levantados os custos diretos e indiretos, separadamente. Teve-se como base o mês de julho/2013.

4.5.1 Custos Diretos

A partir dos conceitos abordados no item 3.2.1, da fundamentação teórica, foram considerados custos diretos dos departamentos os custos relativos ao pessoal (salário, com os reflexos em férias, 13º salário e verbas rescisórias, INSS, FGTS, vale refeição, vale transporte, auxílio creche, assistência médica e odontológica, combustível e manutenção das motocicletas), bem como os custos com as Motocicletas, que envolvem combustível, manutenção, equipamentos de segurança, imposto e seguros, entre outros, em virtude da possibilidade de mensuração da utilização das Motocicletas para cada um dos três Departamentos Principais.

4.5.2 Custos Indiretos

A partir dos conceitos abordados no item 3.2.1, da fundamentação teórica, foram considerados como Custos Indiretos dos departamentos todos os demais custos e despesas que não foram considerados nos Custos Diretos, como exemplo: água, energia elétrica, telefone,

internet, aluguel, material de expediente, depreciação de equipamentos, tributos e manutenção, entre outros.

4.5.3 Alocação de Custos aos Departamentos

A partir dos conceitos abordados no item 3.2.5, da fundamentação teórica, os custos foram alocados aos departamentos, conforme segue.

4.5.3.1 Alocação dos Custos Diretos

Os custos diretos (item 4.5.1, acima) foram alocados aos seus respectivos departamentos, conforme demonstrado na tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Alocação dos Custos Diretos

Departamentos	Nº	Custos	Custos	Custos	Custos
	Colabo- radores	Salários-R\$	Encargos-R\$	Benefícios-R\$	Totais-R\$
Pessoal	9	18.968,00	7.018,12	4.350,00	30.336,12
Fiscal	13	23.127,00	8.556,92	5.585,00	37.268,92
Contábil	12	23.311,00	8.625,00	5.340,00	37.276,00
Serv. Externos	2	2.056,00	760,70	750,00	3.566,70
Motocicletas ³¹		-	-	2.007,94 ³²	2.007,94
Triagem	3	5.659,00	2.093,81	1.145,00	8.897,81
Arquivo	3	3.230,00	1.195,09	1.125,00	5.550,09
Administrativo ³³	6	6.371,00	2.357,25	1.865,00	10.593,25

(Continua)

³¹ Embora os custos com Motocicletas refiram-se a custos com combustíveis, manutenção e seguros, entre outros, e não seja um custo com Pessoal, como os demais da tabela acima, mas em virtude da possibilidade de mensuração da utilização das Motocicletas para cada um dos três Departamentos Principais, os custos com Motocicletas foram apurados separadamente, em relação aos demais custos.

³² Custos com Motocicletas foram lançados nos Custos Benefícios apenas para fechamento dos totais da tabela.

³³ Embora os Diretores tenham sido considerados como do Depto. Administrativo, mas em virtude da dificuldade de mensuração do tempo dependido pelos diretores com cada um dos três Departamentos Principais, optou-se pela inclusão dos valores de pró-labores dos Diretores nos demais custos da empresa e não nos custos com o Departamento Administrativo.

					∞∞ (Conclusão)
...Recepção ³⁴	1	900,00	333,00	325,00	1.558,00
Societário ³⁵	2	3.277,50	1.212,67	517,50	5.007,67
TOTAL	51	86.899,50	32.152,56	23.010,44	142.062,50

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborada pelo Autor.

Nos custos com salários foram considerados, apenas os custos com salários e as verbas fixas, como gratificação de função. A empresa não costuma ter verbas salariais variáveis como horas extras e comissões.

Nos custos com encargos foram considerados os custos com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviços (FGTS), férias, 13º salário e média das verbas rescisórias como multa do FGTS, aviso prévio e seus reflexos. Não há custos diretos da folha de Contribuição Previdenciária sobre a Folha de Salários tendo em vista que a empresa é optante pelo Simples Nacional, portanto, tendo a Contribuição Previdenciária calculada sobre a receita bruta, juntamente com os demais tributos do Simples Nacional.

Nos custos com benefícios estão os custos com Vale Transporte, Vale Refeição, Assistência Médica e Odontológica e com a Cesta Básica distribuída no final do ano.

4.5.3.2 Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária

Os custos indiretos, que totalizam R\$ 78.298,19, tiveram a sua distribuição primária, conforme figura do item 3.8.2.1 da fundamentação teórica, e foram alocados aos departamentos tendo como direcionadores bases o número de colaboradores de cada departamento. Tomou-se como premissa que, por exemplo, se um departamento tem 10 (dez) colaboradores, conseqüentemente tem maiores custos com água, energia elétrica, telefone, *internet*, aluguel, material de expediente, depreciação de equipamentos e manutenção, em relação a um departamento que tem apenas 3 (três) colaboradores.

Portanto, a alocação dos Custos Indiretos teve a sua Distribuição Primária, conforme demonstrado na Tabela 2, a seguir.

³⁴ Embora a Recepção seja considerada dentro do Depto. Administrativo, mas em virtude da possibilidade de mensuração do tempo despendido para o atendimento pessoal e telefônico para cada um dos três Departamentos Principais, a Recepção teve seus custos apurados separadamente, em relação aos demais custos do Depto. Administrativo.

³⁵ Os custos com o Setor Societário, a partir de observações realizadas pela empresa contábil, foram considerados apenas em 50%, por tratar-se de um departamento misto, conforme descrito no item 4.4.1.4. Neste sentido, o número de colaboradores que são 3 (três) mas, ao considerar-se como custos apenas 50%, por tratar-se de pessoas, optou-se de se considerar 2 (dois) colaboradores, em vez de 1,5 (um e meio) colaborador.

Tabela 2 - Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária

Departamentos	Nº Colabo- radores	Custos Indiretos³⁶ R\$
Pessoal	9	13.817,33
Fiscal	13	19.958,36
Contábil	12	18.423,10
Serv. Externos	2	3.070,52
...Motocicleta		-
Triagem	3	4.605,78
Arquivo	3	4.605,78
Administrativo	6	9.211,55
...Recepção	1	1.535,25
Societário	2	3.070,52
TOTAL	51	78.298,19

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborada pelo Autor.

4.5.3.3 Totalização dos Custos dos Departamentos

A partir dos conceitos abordados no item 3.8.2.1, da fundamentação teórica, foi realizado o somatório dos Custos Diretos, conforme demonstrado na tabela 1, com os dos Custos Indiretos, conforme demonstrado na tabela 2, obteve-se os Custos Totais dos Departamentos, conforme demonstrado na tabela 3, a seguir.

³⁶ Custos Indiretos (água, energia elétrica, telefone, aluguel, etc.) alocados aos departamentos tendo como direcionadores o número de colaboradores em cada departamento;

Tabela 3 - Alocação dos Custos Indiretos – Distribuição Primária

Departamentos	Custos Diretos³⁷	Custos Indiretos³⁸	Custo Total
	R\$	R\$	R\$
Pessoal	30.336,12	13.817,33	44.153,45
Fiscal	37.268,92	19.958,36	57.227,28
Contábil	37.276,00	18.423,10	55.699,10
Serv. Externos	3.566,70	3.070,52	6.637,22
...Motocicleta	2.007,94	-	2.007,94
Triagem	8.897,81	4.605,78	13.503,59
Arquivo	5.550,09	4.605,78	10.155,87
Administrativo	10.593,25	9.211,55	19.804,80
...Recepção	1.558,00	1.535,25	3.093,25
Societário	5.007,67	3.070,52	8.078,19
TOTAL	142.062,50	78.298,19	220.160,69

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborada pelo Autor.

4.5.3.4 Distribuição Secundária dos Custos

Os custos dos Departamentos de Apoio tiveram a sua distribuição secundária, conforme figura do item 3.8.2.1 da fundamentação teórica e foram alocados aos Departamentos Principais, conforme definido anteriormente no item 4.4.1.1, tendo como direcionadores os tempos médios utilizados pelos Departamentos de Apoio para cada Departamento Principal. Para tanto, foi medido quanto tempo cada Departamento de Apoio utiliza ao realizar trabalhos para cada Departamento Principal e feita a proporcionalidade (percentual), conforme apresentado na tabela seguir.

³⁷ Custos Diretos, obtidos na Tabela 1, anteriormente disposta;

³⁸ Custos Indiretos (água, energia elétrica, telefone, aluguel, etc.) alocados aos departamentos tendo como direcionadores o número de colaboradores em cada departamento;

Tabela 4 – Distribuição da Proporcionalidade dos Custos dos Departamentos de Apoio aos Departamentos Principais

Departamentos de Apoio	D. Pessoal	D. Fiscal	D. Contábil	Total
	%	%	%	%
Serviços Externos (item 4.4.1.2.1)	41%	47%	12%	100%
...Motocicleta	41%	47%	12%	100%
Triagem (item 4.4.1.2.2)	22%	41%	37%	100%
Arquivo (item 4.4.1.2.3)	55%	33%	12%	100%
Administrativo (item 4.4.1.2.4) ³⁹	26,47%	38,24%	35,29%	100%
...Recepção	58%	26%	16%	100%
Societário (item 4.4.1.4)	14%	72%	14%	100%

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

A partir da obtenção da proporcionalidade da distribuição dos custos, conforme demonstrado anteriormente (Tabela 4), foi feita a distribuição dos custos em valores monetários, conforme demonstrado na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Distribuição dos Custos dos Departamentos de Apoio aos Departamentos Principais

Departamentos de Apoio	Custo Total	Alocação Depto. Pessoal	Alocação Depto. Fiscal	Alocação Depto. Contábil
	R\$	R\$	R\$	R\$
Serviços Externos (item 4.4.1.2.1)	6.637,22	2.721,26	3.119,49	796,47
...Motocicleta	2.007,94	823,26	943,73	240,95
Triagem (item 4.4.1.2.2)	13.503,59	2.970,79	5.536,47	4.996,33
Arquivo (item 4.4.1.2.3)	10.155,87	5.585,73	3.351,44	1.218,70
Administrativo (item 4.4.1.2.4)	19.804,80	5.242,33	7.573,36	6.989,11

³⁹ Tendo em vista a dificuldade da mensuração do tempo dependido pelas pessoas da área administrativa para cada um dos três Departamentos Principais, optou-se por utilizar como direcionador dos custos do Departamento Administrativo os números de colaboradores de cada um dos três Departamentos Principais. Com o objetivo de padronizar os valores da tabela 4, foi convertido o número de colaboradores de cada um dos três Departamentos Principais, em percentual.

...Recepção	3.093,25	1.794,09	804,24	(Conclusão)
Societário (item 4.4.1.4)	8.078,19	1.130,95	5.816,29	(Continua)
TOTAL	63.280,86	20.268,41	27.145,02	15.867,43

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

O Custo Total de cada Depto. de Apoio foi alocado aos Departamentos Principais tendo como direcionadores o tempo despendido pelos Departamentos de Apoio com os Departamentos Principais, conforme demonstrado na anteriormente na Tabela 4.

4.5.4 Totalização dos Custos dos Departamentos Principais

A partir dos conceitos abordados no item 3.8.2.1, da fundamentação teórica, foram somados os custos diretos dos Departamentos Principais (item 4.5.3.1), com os custos indiretos dos respectivos departamentos (item 4.5.3.2), mais a alocação indireta dos custos (item 4.5.3.3), mais a Provisão para Créditos com Liquidação Duvidosa (PCLD), obteve-se os custos totais dos Departamentos Principais, conforme demonstrado na tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Totalização dos Custos dos Departamentos Principais

Item	Depto.	Depto.	Depto.	Totais R\$
	Pessoal	Fiscal	Contábil	
	<u>R\$</u>	<u>R\$</u>	<u>R\$</u>	
Custos Diretos (item 4.5.3.1)	30.336,12	37.268,92	37.276,00	104.881,04
Custos Indiretos (item 4.5.3.2)	13.817,33	19.958,36	18.423,10	52.198,79
Alocação Indireta dos Custos (item 4.5.3.3)	20.268,41	27.145,02	15.867,43	63.280,86
Subtotais	64.421,86	84.372,30	71.566,53	220.360,69
PCLD	2.684,25	3.515,52	2.981,94	9.181,71
Custos Totais dos Depto. Principais.	67.106,11	87.887,82	74.548,47	229.542,40

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

A PCLD foi calculada a partir das seguintes premissas:

a) média de perda com recebimento: 3%

b) margem de lucro desejada pela empresa: 20%

A partir das premissas acima foi calculado que para prever um custo com perdas em recebimentos de 3% sobre o valor dos serviços era necessária a inclusão de 4,16667% sobre os valores dos custos (subtotal da tabela 6, anteriormente apresentada).

4.6 ABSORÇÃO (DISTRIBUIÇÃO) DOS CUSTOS AOS CLIENTES

A partir dos conceitos abordados no item 3.8.3, da fundamentação teórica, foi realizada, inicialmente, uma distribuição dos custos aos clientes, chamada de custos básicos, para cada cliente, com base na forma de tributação da empresa (Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real) e no número/tipo de inscrição (inscrições: municipal; estadual; municipal e estadual). Salienta-se que as empresas que comercializam mercadorias devem ter estadual e as empresas prestadoras de serviços devem ter inscrição municipal.

4.6.1 Definição dos Custos Básicos

Esta definição dos custos básicos teve como parâmetros:

- a) Verificação do valor que o mercado está disposto a pagar (item 3.10.2 da fundamentação teórica) pelos serviços contábeis prestados pela M&M, para uma empresa cliente muito pequena (tributada pelo lucro presumido, sem empregados, com somente uma inscrição – municipal, para as prestadoras de serviços -, emissão de apenas uma nota fiscal de serviços por mês e poucos lançamentos contábeis). A empresa típica do perfil acima são as pequenas empresas prestadoras de serviços. Para esta empresa ficou definida que o valor que o mercado está disposto a pagar é de R\$ 400,00 (quatrocentos reais);
- b) após ter ocorrida a definição do valor que o mercado está disposto a pagar (item “a”, imediatamente anterior) retirou-se do valor de venda a margem de lucro esperada pela empresa que é de 20% (vinte por cento), chegando-se, portanto, ao valor do custo básico total, desse cliente, a ser absorvido, que foi de R\$ 320,00 (Preço de Venda R\$ 400,00, menos o custo de R\$ 320,00, resulta em um lucro de R\$ 80,00. O lucro de R\$ 80,00, dividido pelo preço de venda que é R\$ 400,00 resulta em 0,20. Ao multiplicar 0,20 por 100, para obter-se em percentual, resulta em 20%);

- c) as demais formas de tributação das empresas (Simples Nacional, Lucro Real, Entidades Imunes, MEI – Micro Empreendedor Individual e empregadores domésticos) tiveram seus custos básicos definidos pela M&M a partir da avaliação do tempo despendido para cada forma de tributação de empresa, o grau de conhecimento exigido do profissional e os riscos com multas e juros que podem ocorrer em caso de erros.

4.6.1.1 Distribuição do total dos Custos Básicos do Cliente, aos três Departamentos Principais

Após se ter obtido o Custo Básico Total, de cada cliente (item 4.6.1, imediatamente anterior), havia a necessidade do mesmo ser distribuído para cada um dos três Departamentos Principais. Para tanto, adotou-se a proporcionalidade, a partir dos conceitos abordados no item 3.8.1, da fundamentação teórica. Ou seja, a proporção do Custo Total Acumulado de cada um dos três Departamentos Principais (Tabela 6), em relação ao Custo Total da Empresa, conforme demonstrado na tabela 7, imediatamente a seguir.

Tabela 7 – Distribuição do total dos Custos Básicos do Cliente, aos três Departamentos Principais

Departamentos Principais	Custo Acumulado - R\$	Proporcionalidade	Custo Básico do Cliente - R\$
Depto. de Pessoal	67.106,11	29,23473%	93,55
Depto. Fiscal	87.887,82	38,28827%	122,52
Depto. Contábil	74.548,47	32,47700%	103,93
TOTAL	229.542,40	100,00%	320,00

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

O Custo Básico do Cliente (última coluna da tabela 7, imediatamente anterior) foi calculado com base na definição do Custo Básico do Cliente, abordado no item 4.6.1, b, alocado aos três Departamentos Principais com base na proporcionalidade dos custos dos respectivos departamentos em relação aos Custos Totais, demonstrados na penúltima coluna da referida tabela.

4.6.1.2 Ajustes dos Custos Básicos de acordo com a especificidade de cada tipo de empresa

A partir dos conceitos dos custos da complexidade, abordados no item 3.3.2.1, da fundamentação teórica, o Custo Básico de cada departamento foi ajustado de acordo com a forma de tributação da empresa cliente (se Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real ou Entidades Imunes e Isentas), abordados no item 3.6.3.2, da fundamentação teórica; também foi considerado o tipo e número de inscrições de cada empresa cliente (se somente prestadora de serviços, com inscrição no ISSQN; somente atividades comerciais, industriais e de transportes, com inscrição no ICMS; e, com as duas inscrições – ISSQN e ICMS), o número de centros de custos do cliente no Departamento de Pessoal e se possui algumas atividades específicas como indústria (que recolhe IPI), importador, construção civil, locadora de mão-de-obra ou se é substituto tributário do ICMS (se recolhe ICMS ST), abordados no item 3.6.3.4, da fundamentação teórica.

Os custos básicos foram ajustados a partir do disposto no item 3.6.3, da fundamentação teórica, bem como de observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, verificado através da medição de tempo, para atender a cada especificidade abordada anteriormente.

4.6.1.2.1 Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento de Pessoal

Com a realização dos primeiros ajustes nos Custos Básicos do Departamento de Pessoal, os mesmos ficaram dispostos conforme quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Custo Básico: ajustes do Depto. de Pessoal

Especificidade do Depto. de Pessoal	Valores em R\$
Custo Básico do Departamento de Pessoal	93,55
Custo Básico de Entidades Imunes/Isentas	46,78
Custo Básico de Empresas Inativas	46,78
Custo Básico por Centro de Custo Adicional	46,78
Custo Básico de MEI – Micro Empreendedor Individual	59,03
Custo Básico de Empregadores Domésticos - Não clientes de empresas	52,50

Custo Básico de Empregadores Domésticos – Clientes, sem FGTS	15,00
Custo Básico de Empregadores Domésticos - Clientes, com FGTS	23,39
Custo Básico de Profissionais: Livro Caixa	0,00

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

O Custo Básico do Departamento de Pessoal foi o obtido na tabela 7 deste trabalho.

No quadro 6, anteriormente disposto, pode-se observar que a empresa considerou que os custos básicos da entidades imunes/isentas, assim como os Centros de Custos Adicionais (por tratar-se da mesma empresa), tem os Custos Básicos estimados em 50% (cinquenta por cento) do Custo Básico do Departamento de Pessoal das empresas em geral, definidos a partir de observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, verificado através da medição de tempo, para atender a cada especificidade abordada anteriormente.

As empresas inativas, que normalmente não tem pró-labore e nem Contribuição Previdenciária sobre os rendimentos dos sócios, tiveram seus custos considerados em 50% em relação às empresas ativas, conforme orientação do disposto no item 3.6.3.1 da fundamentação teórica, e tal percentual foi constatado em observações realizadas pela empresa contábil.

Os Empregadores Domésticos tiveram os custos básicos avaliados de acordo com as observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, verificado através da medição de tempo, para atender tais clientes. Tal situação está prevista no item 3.6.3.5, da fundamentação teórica.

Os Micros Empreendedores Individuais tiveram os custos básicos avaliados de acordo com as observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, verificado através da medição de tempo, para atender tais clientes. Tal situação está prevista no item 3.6.3.2, da fundamentação teórica.

Não foi considerado Custo Básico do Departamento de Pessoal relativo aos Profissionais Liberais, por não gerarem trabalho a esse Departamento, quando não contratam empregados. Quando contratam empregados tiveram o custo por lançamentos ajustados, como qualquer empresa.

4.6.1.2.2 Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento Fiscal

Com a realização dos primeiros nos Custos Básicos do Departamento Fiscal, os mesmos ficaram dispostos conforme quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Custo Básico: ajustes do Depto. Fiscal

Especificidade do Depto. Fiscal	Valores em R\$
Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN	122,52
Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ICMS	183,78
Custo Básico de Empresa com Inscrições no ISSQN e no ICMS	254,04
Custo Básico de Instituição Imune/Isenta	0,00
Custo Básico de Empresa Inativa com Inscrição no ISSQN ou no ICMS	93,55
Custo Básico de Empresa Inativa com Inscrições no ISSQN e no ICMS	122,52
Custo Básico de Empregadores Domésticos	0,00
Custo Básico de Profissionais: Livro Caixa	0,00

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

O Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN foi o obtido na Tabela 7 deste trabalho.

O Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ICMS foi considerado com acréscimo de 50% em relação ao Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN, e as empresas com Inscrições no ISSQN e no ICMS, foi calculado com acréscimo de 100% em relação ao Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN, tendo em vista o volume de trabalho das empresas com estas situações, em especial quanto às obrigações acessórias, a partir de observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, verificado através da medição de tempo, para atender tais clientes. Tal situação está prevista no item 3.6.3.3, da fundamentação teórica.

Não foi considerado Custo Básico no Departamento Fiscal nas Entidades Imunes/Isentas tendo em vista que, normalmente, estas não possuem inscrições no ISSQN e no ICMS, portanto, não geram trabalhos ao Departamento Fiscal.

O Custo Básico de Empresa Inativa com Inscrição no ISSQN ou no ICMS foi calculado com base em 76,36% do Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN, ativa. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.1 e

3.6.3.3, da fundamentação teórica e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

O Custo Básico de Empresa Inativa com Inscrições no ISSQN e no ICMS foi considerado em 100% do Custo Básico de Empresa com somente Inscrição no ISSQN, ativa. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.1 e 3.6.3.3, da fundamentação teórica e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

Não foi considerado Custo Básico de Empregadores Domésticos e dos Profissionais Liberais tendo em vista estas atividades não geram trabalho ao Departamento Fiscal.

4.6.1.2.3 Primeiros Ajustes nos Custos Básicos do Departamento Contábil

Com a realização dos primeiros ajustes nos Custos Básicos do Departamento Contábil, especialmente relacionados a forma de tributação da empresa cliente, os mesmos ficaram dispostos conforme quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Custo Básico: ajustes do Depto. Contábil

Especificidade do Depto. Contábil.	Valores em R\$
Custo Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional	103,94
Custo Básico de Empresa Tributada pelo Lucro Presumido	155,91
Custo Básico de Empresa Tributada pelo Lucro Real	207,88
Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Simples Nacional	34,65
Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Lucro Presumido	51,97
Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Lucro Real	103,94
Custo Básico de MEI – Micro Empreendedor Individual	0,00
Custo Básico de Empregadores Domésticos	0,00
Custo Básico de Profissionais: Livro Caixa	72,76

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

O Custo Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional foi obtido na Tabela 7 deste trabalho.

O Custo Básico de Empresa Tributada pelo Lucro Presumido foi calculado com acréscimo de 50% em relação ao Custo Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional,

tendo em vista o volume de trabalho dessas empresas, em especial quanto à complexidade. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.2, da fundamentação teórica e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

O Custo Básico de Empresa Tributada pelo Lucro Real foi calculado com acréscimo de 100% em relação ao Custo Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional, tendo se levado em conta a orientação do Sicolon, abordada no item 3.6.3.2 da fundamentação teórica deste trabalho, percentual este também confirmado em observações realizadas pela empresa contábil, especialmente ocasionado pelo o volume de trabalho e a complexidade na execução dos mesmos, relativos às empresas tributadas pelo Lucro Real;

O Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Simples Nacional foi calculado com base em 1/3 do valor dos Custos Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional, ativa. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.1, da fundamentação teórica, e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

O Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Lucro Presumido foi calculado com base em 50% do valor dos Custos Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional, ativa, em virtude do volume de trabalho. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.1 e 3.6.3.2, da fundamentação teórica e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

O Custo Básico de Empresa Inativa Tributada pelo Lucro Real foi calculado com base em 100% do valor dos Custos Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional, ativa, em virtude do volume de trabalho. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.1 e 3.6.3.2, da fundamentação teórica, e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

Não foram considerados Custo Básico de MEI – Micro Empreendedor Individual e de Empregadores Domésticos tendo em vista estas atividades não gerarem trabalho ao Departamento Contábil.

Os Custos Básicos relativos aos Profissionais Liberais foi calculado com base em 70% (setenta por cento) do valor dos Custos Básico de Empresa Tributada pelo Simples Nacional, ativa, em virtude do volume de trabalho. Tal situação foi considerada a partir da abordagem constante no item 3.6.3.4, da fundamentação teórica, e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

4.6.1.3 Segundo Ajuste nos Custos Básicos pela Atividade e pela Tributação

O Custo Básico de cada departamento foi ajustado de acordo com a forma de tributação da empresa cliente (se Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real ou Entidades Imunes e Isentas), e se possui algumas atividades específicas como indústria (que recolhe IPI), importador, construção civil, locadora de mão-de-obra ou se é Substituto Tributário do ICMS (se recolhe ICMS ST).

Os custos básicos foram ajustados a partir de observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado, e levou-se em conta cada especificidade abordada anteriormente. Tal situação foi considerada a partir das abordagens constantes nos itens 3.6.3.2 e 3.6.3.3, da fundamentação teórica, e verificada através observações da empresa com medição de tempo, para atender tais clientes.

Tendo em vista as diversas situações já abordadas nos itens 4.6.1.2.1, 4.6.1.2.2 e 4.6.1.2.3, foram criado Fatores, que multiplicados aos valores dos referidos itens, ajustam os Custos Básicos para adequar ao volume de trabalho e complexidade de cada uma das Atividades, conforme a tributação da empresa cliente, conforme demonstrado no quadro 8, a seguir:

Quadro 8 – Fatores de Ajustes nos Custos Básicos pela Atividade e pela Tributação

Depto. de Pessoal / Atividade	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Indústria	1,00	1,00	1,00
Importador	1,00	1,00	1,00
Construção Civil	1,10	1,10	1,10
Locação de Mão de Obra	1,10	1,10	1,10
Substituto Tributário do ICMS	1,00	1,00	1,00
Depto. Fiscal /Atividade	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Indústria	1,00	1,10	1,10
Importador	1,00	1,10	1,10
Construção Civil	1,10	1,10	1,10
Locação de Mão de Obra	1,10	1,10	1,10
Substituto Tributário do ICMS	1,10	1,10	1,10
Depto. Contábil /Atividade	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Indústria	1,00	1,10	1,10
Importador	1,00	1,10	1,10
Construção Civil	1,20	1,20	1,20

Locação de Mão de Obra	1,00	1,00	1,00
Substituto Tributário do ICMS	1,00	1,00	1,00

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor;

4.6.1.4 Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade

A partir dos conceitos de custos da complexidade, abordados no item 3.3.2.1, da fundamentação teórica, o Custo Básico de cada departamento foi ajustado de acordo com o grau de dificuldade apresentado pela empresa cliente em cada um dos três Departamentos Principais e na organização geral da empresa cliente.

Os custos básicos foram ajustados a partir de observações da empresa quanto ao volume de trabalho gerado pela dificuldade apresentada.

Tendo em vista as diversas situações foram criado Fatores, que multiplicados aos valores dos referidos itens, ajustam os Custos Básicos para adequar os custos ao Grau de Dificuldade. Para cada um dos três Departamentos Principais foram analisadas as situações que representem dificuldades na realização do trabalho, e com isso aumenta o tempo despendido na execução do mesmo e, por consequência, aumenta o custo. Além da análise aos três Departamentos Principais foram analisadas situações da organização geral da empresa cliente.

A valoração de cada fator analisado foi definida a partir de observações da empresa quanto ao volume e dificuldades do trabalho que o referido fator representa para o respectivo departamento em análise e está apresentada no apêndice A.

4.6.1.4.1 Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento de Pessoal

A partir da sugestão de avaliação do grau de dificuldade do Departamento de Pessoal, apresentada no quadro 1, no item 3.6 da fundamentação teórica, a empresa fez as devidas adequações a sua realidade, em especial quanto às novas disposições legais, obrigações acessórias e novas situações ocorridas no período entre a data da publicação do referido livro (2007) e a data da avaliação da empresa (2013). Também se optou em ampliar as avaliações criando-se as situações de baixíssimo e altíssimo, com o intuito de se obter uma avaliação mais precisa.

Os dez primeiros fatores analisados referem-se, especificamente, aos serviços relacionados ao Departamento de Pessoal. Os três fatores seguintes referem-se à organização geral da empresa, abordado no item 4.6.1.4.4, desta dissertação. Tendo em vista que toda a avaliação de custos está centrada nos três departamentos principais da empresa contábil (Departamentos de Pessoal, Fiscal e Contábil), os índices dos graus de dificuldades da organização geral da empresa foram somados aos departamentos principais. Além dos dez fatores analisados especificamente relacionados ao Departamento de Pessoal e dos três fatores seguintes referirem-se a organização geral da empresa cliente, por último, foi analisada, também, a questão da Desoneração da Folha de Salários, situação em que algumas empresas estão sujeitas e podem apresentar grau de dificuldade diferentes, na execução dos serviços. Portanto, as situações de dificuldades avaliadas no Departamento de Pessoal são as apresentadas no quadro 9, a seguir, e a valoração de cada fator analisado foi definida a partir de observações da empresa quanto ao volume e dificuldades do trabalho que o referido fator representa para o respectivo departamento em análise, conforme abordado no item 4.6.1.4 e está apresentada no apêndice B desta dissertação.

Quadro 9 – Grau de Dificuldade do Departamento de Pessoal

Grau de Dificuldade – Departamento de Pessoal					
FATORES ANALISADOS	GRAU DE DIFICULDADE				
	Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
Quantidade de dissídios					
Controle do ponto					
Horas extras/banco de horas					
Férias coletivas					
Tributos (INSS/FGTS/Sindical) em atraso					
Qualidade das informações recebidas					
Rotatividade de empregados					
Tem retenção/compensação de 11% INSS					
Prazo de recebimento das informações/documentação					
Dificuldade no atendimento					
Pagamento em dia dos honorários					
Busca/entrega documentos					
Quantidade solicitações/atendimentos					
M&M VIRTUAL					
Desoneração da Folha de Salários					

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), com adequações do autor.

Para obter-se o Fator que reflete o Grau de Dificuldade de cada empresa quanto ao Departamento de Pessoal, foram distribuídas fichas, semelhantes a do Quadro 10,

anteriormente disposto, onde cada colaborador avaliou as empresas clientes, sob sua responsabilidade, tendo como parâmetros para definição do Grau de Dificuldade sê Baixíssimo, Baixo, Médio, Alto ou Altíssimo, os critérios estabelecidos pela empresa contábil, apresentada no Apêndice B desta dissertação.

4.6.1.4.2 Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento Fiscal

A partir da sugestão de avaliação do grau de dificuldade do Departamento Fiscal, apresentada no quadro 2, no item 3.6 da fundamentação teórica, a empresa fez as devidas adequações a sua realidade, em especial quanto às novas disposições legais, obrigações acessórias e novas situações ocorridas no período entre a data da publicação do referido livro (2007) e a data da avaliação da empresa (2013). Também se optou em ampliar as avaliações criando-se as situações de baixíssimo e altíssimo, com o intuito de se obter uma avaliação mais precisa.

Foi utilizada uma variação de até 50% nos custos, de acordo com o Grau de Dificuldade, tendo em vista a sugestão desse percentual pelo Sescon Serra Gaúcha, conforme abordado no item 3.6 da fundamentação teórica desta dissertação. Tal percentual, também, se confirmou na realização de observações da empresa contábil.

Os dez primeiros fatores analisados referem-se, especificamente, aos serviços relacionados ao Departamento Fiscal. Os três fatores seguintes referem-se a organização geral da empresa, abordado no item 4.6.1.4.4, desta dissertação. Tendo em vista que toda a avaliação de custos está centrada nos três departamentos principais da empresa contábil (Departamentos de Pessoal, Fiscal e Contábil), os índices dos graus de dificuldades da organização geral da empresa foram somados aos departamentos principais. Portanto, as situações de dificuldades avaliadas no Departamento Fiscal são as apresentadas no quadro 10, a seguir e a valoração de cada fator analisado foi definida a partir de observações da empresa quanto ao volume e dificuldades do trabalho que o referido fator representa para o respectivo departamento em análise, conforme abordado no item 4.6.1.4 e está apresentada no apêndice C desta dissertação.

Quadro 10 – Grau de Dificuldades do Departamento Fiscal

Grau de Dificuldade – Departamento Fiscal					
GRAU DE DIFICULDADE	Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
NF Sistema Informatizado					
Sintegra					
GIA Mensal					
Possui ECF					
Diversidade de CFOP					
ISSQNDEC					
Parcelamento de Tributos					
DCTF/DACON					
Prazo de recebimento dos documentos e organização da documentação					
Observação da Legislação					
Pagamento em dia dos honorários					
Busca/Entrega documentos					
Quantidade solicitações/Atendimentos					
M&M Virtual					

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), com adequações do autor.

Para obter-se o Fator que reflete o Grau de Dificuldade de cada empresa quanto ao Departamento Fiscal, foram distribuídas fichas, semelhantes a do Quadro 11, anteriormente disposto, onde cada colaborador avaliou as empresas clientes, sob sua responsabilidade, tendo como parâmetros para definição do Grau de Dificuldade sê Baixíssimo, Baixo, Médio, Alto ou Altíssimo, os critérios estabelecidos pela empresa contábil, apresentada no Apêndice C desta dissertação.

4.6.1.4.3 Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade no Departamento Contábil

A partir da sugestão de avaliação do grau de dificuldade do Departamento Contábil, apresentada no quadro 3, no item 3.6 da fundamentação teórica, a empresa fez as devidas adequações a sua realidade, em especial quanto às novas disposições legais, obrigações acessórias e novas situações ocorridas no período entre a data da publicação do referido livro (2007) e a data da avaliação da empresa (2013). Também se optou em ampliar as avaliações criando-se as situações de baixíssimo e altíssimo, com o intuito de se obter uma avaliação mais precisa.

Foi utilizada uma variação de até 50% nos custos, de acordo com o Grau de Dificuldade, tendo em vista a sugestão desse percentual pelo Sescon Serra Gaúcha, conforme

abordado no item 3.6 da fundamentação teórica desta dissertação. Tal percentual, também, se confirmou na realização de observações da empresa contábil.

Os dez primeiros fatores analisados referem-se, especificamente, aos serviços relacionados ao Departamento Contábil. Os três fatores seguintes referem-se a organização geral da empresa, abordado no item 4.6.1.4.4, desta dissertação. Tendo em vista que toda a avaliação de custos está centrada nos três departamentos principais da empresa contábil (Departamentos de Pessoal, Fiscal e Contábil), os índices dos graus de dificuldades da organização geral da empresa foram somados aos departamentos principais. Portanto, as situações de dificuldades avaliadas no Departamento Contábil são as apresentadas no quadro 11, a seguir e a valoração de cada fator analisado foi definida a partir de observações da empresa quanto ao volume e dificuldades do trabalho que o referido fator representa para o respectivo departamento em análise, conforme abordado no item 4.6.1.4 e está apresentada no apêndice D desta dissertação.

Quadro 11 - Grau de Dificuldades do Departamento Contábil

Grau de Dificuldade do Departamento Contábil					
FATORES ANALISADOS	GRAU DE DIFICULDADE				
	Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
Contas bancárias e aplicações financeiras					
Controle/número de fornecedores/clientes a pagar/receber					
Possui empréstimos/financiamentos					
SPED Contábil/Fcont					
Controle de imobilizado					
Há controle de caixa/bancos					
Distribui lucros durante o exercício					
Periodicidade/prazos de balanços/balancetes					
Cadastros IBGE e Decores					
Prazo de recebimento da documentação					
Pagamento em dia dos honorários					
Busca/entrega documentos					
Quantidade solicitações/atendimentos					
M&M Virtual					

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), com adequações do autor.

Para obter-se o Fator que reflete o Grau de Dificuldade de cada empresa quanto ao Departamento Contábil, foram distribuídas fichas, semelhantes a do Quadro 12, anteriormente disposto, onde cada colaborador avaliou as empresas clientes, sob sua responsabilidade, tendo como parâmetros para definição do Grau de Dificuldade sê Baixíssimo, Baixo, Médio, Alto

ou Altíssimo, os critérios estabelecidos pela empresa contábil, apresentada no Apêndice D desta dissertação.

4.6.1.4.4 Terceiro Ajuste nos Custos Básicos pelo Grau de Dificuldade na organização Geral da Empresa

A partir da sugestão de avaliação do grau de dificuldade na organização geral da empresa, apresentada no quadro 4, no item 3.6 da fundamentação teórica, a empresa fez as devidas adequações a sua realidade. Também se optou em ampliar as avaliações criando-se as situações de baixíssimo e altíssimo, com o intuito de se obter uma avaliação mais precisa. Portanto, as situações de dificuldades avaliadas na organização geral da empresa foi centrada nos Departamentos Financeiro e de Triagem e são as apresentadas no quadro 12, a seguir e a valoração de cada fator analisado foi definida a partir de observações da empresa quanto ao volume e dificuldades do trabalho que o referido fator representa para o respectivo departamento em análise, conforme abordado no item 4.6.1.4 e está apresentada no apêndice E desta dissertação.

Quadro 12 - Grau de Dificuldades na Organização Geral da Empresa

Grau de Dificuldades na Organização Geral da Empresa					
FATORES ANALISADOS	GRAU DE DIFICULDADE				
	Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
Pagamento em dia dos honorários					
Busca/entrega documentos					
Quantidade solicitações/atendimentos					
M&M VIRTUAL					

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), com adaptações do autor.

Para obter-se o Fator que reflete o Grau de Dificuldade de cada empresa quanto a organização geral da empresa, foram distribuídas fichas, semelhantes a do Quadro 13, anteriormente disposto, onde os colaboradores dos Departamentos Financeiro e de Triagem avaliaram as empresas clientes, sob sua responsabilidade, tendo como parâmetros para definição do Grau de Dificuldade sê Baixíssimo, Baixo, Médio, Alto ou Altíssimo, os critérios estabelecidos pela empresa contábil, apresentada no Apêndice E desta dissertação.

Tendo em vista que toda a avaliação de custos está centrada nos três departamentos principais da empresa contábil (Departamentos de Pessoal, Fiscal e Contábil), os índices dos graus de dificuldades da organização geral da empresa, abordado neste item, foram somados aos departamentos principais abordados nos itens 4.6.1.4.1; 4.6.1.4.2 e 4.6.1.4.3.

4.7 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS AOS CLIENTES

A partir dos conceitos abordados no item 3.2.5, da fundamentação teórica, o total dos custos de cada um dos três Departamentos Principais foram alocados aos clientes de duas formas: inicialmente, foram alocados aos clientes os custos básicos. Os saldos dos custos ainda não alocados foram distribuídos aos clientes de acordo com o número de lançamentos.

4.7.1 Alocação dos Custos Básicos aos Clientes

A partir dos conceitos abordados no item 3.3.1, da fundamentação teórica, os custos básicos foram alocados a cada cliente, de acordo com a forma de tributação dos mesmos, apresentado de forma completa no apêndice F, que possui os seguintes totais de custos básicos, por Departamento Principal, absorvidos pelos clientes.

Tabela 8 - Total dos Custos Básicos alocados aos clientes

Departamentos Principais	Total dos Custos Básicos Absorvidos Pelos Clientes ⁴⁰ - R\$
Depto. Pessoal	31.274,17
Depto. Fiscal	60.147,53
Depto. Contábil	43.871,86
TOTAL	135.293,56

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

⁴⁰ Totais obtidos na tabela constante no apêndice F.

4.7.2 Apuração do Saldo dos Custos

Após a alocação dos Custos Básicos a cada cliente (tabela 8, imediatamente anterior) apuraram-se os saldos dos custos, por cada um dos três Departamentos Principais que necessitavam, ainda, a serem absorvidos, conforme tabela 9, a seguir:

Tabela 9 - Apuração dos saldos de custos a serem absorvidos

Departamentos Principais	Custo Total R\$	Total dos Custos Básicos Absorvidos Pelos Clientes ⁴¹ R\$	Saldo de Custos a ser Absorvido ⁴² R\$
Depto. Pessoal	67.106,21	31.274,17	35.832,04
Depto. Fiscal	87.886,86	60.147,53	27.739,33
Depto. Contábil	74.549,33	43.871,86	30.677,46
TOTAL	229.542,39	135.293,56	94.248,83

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

Observou-se que boa parte do Custo Total da empresa contábil foram absorvidos pelos Custos Básicos alocados a cada cliente. Isto se justifica em virtude de que os Custos Básicos foram definidos a partir dos honorários que o mercado está disposto a pagar (R\$ 400,00) para as menores empresas clientes da empresa contábil objeto do estudo de caso (item 4.6.1, desta dissertação). Neste sentido, irá ser observado que os honorários médios cobrados pela empresa contábil são de R\$ 541,88 (item 4.9.1 desta dissertação), o que indica um valor muito próximo ao valor dos honorários das menores empresas (R\$ 400,00) e indica, também, que boa parte da carteira de clientes da empresa contábil é formada por micros e pequenas empresas.

4.7.3 Alocação do Saldo de Custos

A partir dos conceitos abordados no item 3.2.6, da fundamentação teórica, o Saldo de Custos a ser Absorvido por cada um dos Departamentos Principais (tabela 9, imediatamente anterior) foi dividido pelo número total de Lançamentos Ajustados⁴³ dos respectivos

⁴¹ Totais obtidos na Tabela 8, anteriormente apresentada;

⁴² Custo Total (segunda coluna) menos Total dos Custos Básicos Absorvidos Pelos Clientes (terceira coluna);

⁴³ Mais informações sobre Número de Lançamentos Ajustados no item 4.7.4 dessa dissertação;

Departamentos, obtendo-se, assim, o Custo Unitário por Lançamento Ajustado, conforme tabela 10, a seguir:

Tabela 10 - Apuração do Custo Unitário por Lançamento Ajustado

Departamentos Principais	Saldo de Custos a ser Absorvido⁴⁴ R\$	Número de Lançamentos Ajustados⁴⁵	Custo Unitário por Lançamento Ajustado R\$
Depto. Pessoal	31.274,17	863	41,5097
Depto. Fiscal	60.147,53	16.986	1,6331
Depto. Contábil	43.871,86	42.277	0,7256
TOTAL	135.293,56	-	-

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

4.7.4 Ajustes nos Números de Lançamentos

A empresa contábil processa, basicamente, lançamentos de duas formas: lançamentos digitados e lançamentos importados eletronicamente. Tendo em vista a diferença de tempo de processamento entre as duas formas (digitados ou importados eletronicamente) há necessidade de realizarem-se ajustes.

4.7.4.1 Primeiros ajustes nos lançamentos importados eletronicamente

Os lançamentos importados eletronicamente levam menos tempo de trabalho, em relação aos lançamentos digitados. Porém, observou-se que quanto maior o volume de lançamentos importados eletronicamente maior é a redução do tempo de trabalho, proporcionalmente. A partir dessa observação, foram medidas diversas situações de importação de lançamentos, de empresas clientes diferentes, com volumes diferentes e criou-se uma tabela prática com índices de conversão de tempo que refletem o tempo utilizado na importação dos lançamentos, em relação aos lançamentos digitados manualmente, conforme apresentado no quadro 13, a seguir:

⁴⁴ O Saldo de Custos a Ser Absorvido foi obtido na Tabela 9 desta dissertação;

⁴⁵ Mais informações sobre Lançamentos Ajustados no item 4.7.4 desta dissertação;

Quadro 13 - Conversão de tempo de lançamentos importados em digitados

Número de Lançamentos importados eletronicamente	Índice a ser considerado, em relação ao tempo do lançamento digitado.
Até 50	0,60
De 51 à 100	0,55
De 101 à 200	0,50
De 201 à 500	0,40
De 501 à 1.000	0,30
De 1.001 à 2.000	0,20
De 2.001 à 3.000	0,10
Acima de 3.000	0,085

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

4.7.4.2 Segundo Ajuste nos Números de Lançamentos

Após a realização da conversão dos lançamentos importados eletronicamente, conforme abordado anteriormente (item 4.7.4.1), somou-se esse lançamentos ajustados com os lançamentos digitados, onde se obteve o número de lançamentos ajustado I.

O número de lançamentos ajustado I, exposto anteriormente, teve ajustes quanto à atividade, tributação e grau de dificuldade da empresa, e para tanto, utilizou-se os mesmos critérios de ajustes já utilizados quando da determinação dos custos básicos abordados anteriormente nos itens 4.6.1.3 e 4.6.1.4 desta dissertação.

4.7.5 Alocação dos Custos dos Lançamentos aos Clientes

Os Custos dos Lançamentos dos respectivos clientes foram alocados aos mesmos através da multiplicação pelo número de Lançamentos Ajustados, demonstrado no apêndice G.

A seguir, apenas para exemplificar, apresenta-se os resultados de dez clientes, obtidos do apêndice G

Tabela 11 - Exemplificação da alocação dos custos dos Lançamentos Ajustados aos clientes

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo Total – R\$ Lanç. Ajustados
	Nº Lanç.	Custo R\$	Nº Lanç.	Custo R\$	Nº Lanç.	Custo R\$	
2	5,71	237,19	47,74	77,97	91,36	66,29	381,45
6						139,70	

(Continua)

Departamentos, obtendo-se, assim, o Custo Unitário por Lançamento Ajustado, conforme							
7	2,54	105,60	-	-	283,65	205,82	311,42
12	4,09	169,81	100,61	164,31	164,08	119,06	453,18
16	7,98	331,37	123,18	201,16	422,09	306,28	838,81
18	6,17	105,60	99,56	162,58	328,05	238,04	506,23
19	3,13	129,74	34,39	56,16	167,71	121,70	307,59
25	0,60	25,08	96,93	158,29	45,64	33,12	216,48
31	18,70	776,07	562,33	918,34	1.489,23	1080,62	2.775,03
32	1,35	56,20	19,44	31,75	31,01	22,50	110,45
Demais clientes	812,94	33.860,02	15.732,32	25.692,41	39.061,89	28.344,32	87.896,75
Total	863,22	35.796,67	16.985,72	27.739,33	42.277,24	30.677,46	94.213,46

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

(Conclusão)

4.7.6 Custo Total do Cliente

O Custo Total de cada cliente foi obtido através da soma do Custo Básico de cada cliente, item 4.7.1, anteriormente disposto, com o Total dos Custos por Lançamentos do respectivo cliente, conforme demonstrado no apêndice H.

A seguir, apenas para exemplificar, apresenta-se os resultados de dez clientes, obtidos do apêndice H.

Tabela 12 - Exemplificação do Custo Total do Cliente

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
2	295,14	381,45	676,59
6	415,77	416,06	831,83
7	269,55	311,42	580,97
12	359,74	453,18	812,93
16	381,60	838,81	1.220,41
18	400,25	506,23	906,47
19	397,33	307,59	704,92
25	416,90	216,48	633,38
31	549,72	2775,03	3.324,75
32	342,08	110,45	452,53

(Continua)

Demais clientes	131.465,48	87.896,75	219.362,23
Total	135.293,56	94.213,46	229.507,03

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

De acordo com os ensinamentos de Schier (item 3.3 da fundamentação teórica) os critérios adotados na apuração do estudo de caso em tela podem não ser considerados com o ideal ou o absoluto. Portanto, na escolha dos critérios e métodos para a apuração dos custos observou-se o que disse Souza no item 3.3. da fundamentação teórica, de que a adoção de um sistema de custeio, seja um modelo ou outro, o que deve prevalecer é a relação custo x benefício. Ou seja, um sistema não pode custar mais caro do que o benefício que se tem com a utilização do mesmo. Logo, conforme ensinou Bornia, (item 3.3 da fundamentação teórica) os custos aqui apurados podem até não ser os custos reais. Porém, são os mais acurados possíveis, observando-se a relação custo x benefício.

4.8 APURAÇÃO DA LUCRATIVIDADE POR CLIENTE

Este é o principal ponto da dissertação: a apuração e análise da lucratividade por cliente.

A partir dos conceitos abordados no item 3.11, da fundamentação teórica, foi utilizada, para apurar a lucratividade do cliente a comparação do preço de venda praticado pela empresa contábil para cada cliente com o valor total dos custos do respectivo cliente (item 4.7.5, imediatamente anterior).

O resultado completo está no apêndice I deste trabalho. Mas, a seguir, apenas para exemplificar, apresenta-se os resultados de dez clientes, obtidos do apêndice I

Tabela 13 - Exemplificação da Lucratividade do Cliente

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
2	1.213,35	676,59	536,76	44,24%
6	686,40	831,83	(145,43)	-21,19%
7	807,25	580,97	226,28	28,03%
12	409,30	812,93	(403,63)	-98,61%

(Continua)

16	1.300,00	1.220,41	79,59	6,12%
18	805,65	906,47	(100,82)	-12,51%
19	1.223,75	704,92	518,83	42,40%
25	550,00	633,38	(83,38)	-15,16%
31	3.231,60	3.324,75	(93,15)	-2,88%
32	731,60	452,53	279,07	38,14%
Demais clientes	208.890,37	219.362,23	(10.471,86)	-5,01%
Total	219.849,27	229.507,03	(9.657,76)	-4,39%

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

4.9 PERFIL DO CLIENTE DA EMPRESA CONTÁBIL

Ao analisar a tabela do apêndice I deste trabalho, na coluna do Valor de Venda Praticado, observou-se que os clientes da empresa contábil apresentam o seguinte perfil.

4.9.1 Quanto aos valores dos honorários

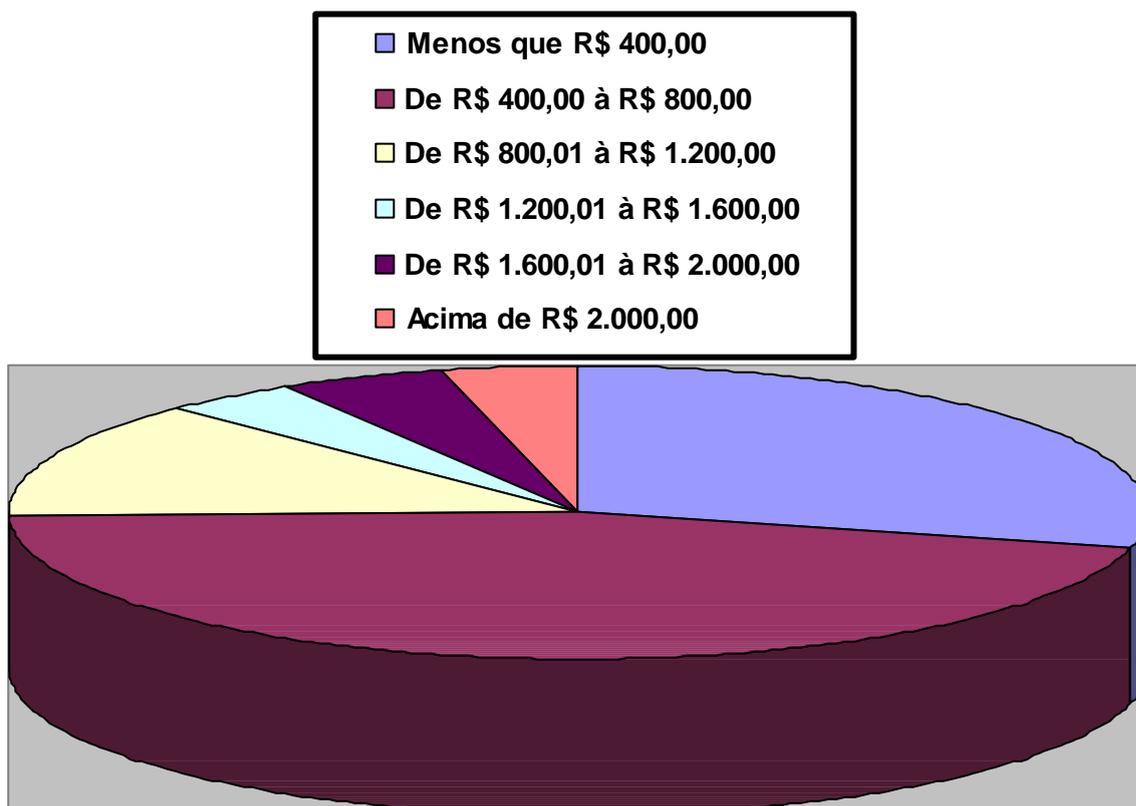
Destaca-se os seguintes pontos quanto ao valor dos honorários cobrados pela empresa contábil:

- a) o valor médio cobrado (ticket médio) é de R\$ 541,88;
- b) 87 clientes, ou seja, 28,90% dos clientes pagam menos do que os R\$ 400,00 mensais,
inicialmente definido como honorários mínimos (item 4.6.1.a);
- c) 138 clientes, ou seja, 45,85% dos clientes pagam entre R\$ 400,00 e R\$ 800,00 mensais;
- d) 38 clientes, ou seja, 12,62 % dos clientes pagam entre R\$ 800,01 e R\$ 1.200,00 mensais;
- e) 12 clientes, ou seja, 3,99% dos clientes pagam entre R\$ 1.200,01 e R\$ 1.600,00 mensais;
- f) 14 clientes, ou seja, 4,65% dos clientes pagam entre R\$ 1.600,01 e R\$ 2.000,00 mensais;

g) 12 clientes, ou seja, 3,99% dos clientes pagam valores superiores a R\$ 2.000,00 mensais.

Para uma melhor visualização do perfil dos valores de honorários mensais, as informações anteriores são apresentadas no gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Perfil dos Valores de Honorários Mensais



Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo Autor.

Ao analisar os resultados acima se observou que 225 clientes, ou seja, 74,75% dos clientes da empresa contábil pagam até R\$ 800,00 mensais de honorários, o que confirma que o público alvo são as micros e pequenas empresas.

Por outro lado, constatou-se que apenas 76 clientes, ou seja, 25,25% dos clientes pagam valores superiores a R\$ 800,00 mensais.

4.9.2 Justificativas da empresa quanto aos clientes que pagam menos de R\$ 400,00 mensais

Quanto aos clientes que pagam menos do que os R\$ 400,00 mensais, inicialmente definido como honorários mínimos, a empresa justificou de que:

- a) o valor de R\$ 400,00 como honorários mínimo é uma definição recente (até agosto/2013 esse valor era de R\$ 350,00) e está em processo de renegociação com alguns clientes, com o objetivo de elevar o valor para o novo patamar, o que é louvável;
- b) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00 estão diversas pequenas empresas que se encontram inativas, pagando apenas um honorário para a manutenção da empresa aberta, que varia entre R\$ 120,00 e R\$ 180,00. Portanto, um nicho de clientes fora dos padrões de clientes que compõe a maioria da carteira da empresa contábil. Neste sentido, observa-se que a empresa está com a política correta, pois não deve desprezar tais clientes;
- c) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00, também, estão diversos Empreendedores Individuais (nova modalidade jurídica para a formalização dos micro empreendedores, ou seja, aquelas pequenas empresas com faturamento anual de até R\$ 60.000,00. Estes empreendedores possuem carga tributária significativamente menor, assim como, bem mais simplificada, o que justifica a fixação de honorários menores, que varia entre R\$ 120,00 e R\$ 180,00. Portanto, um nicho de clientes fora dos padrões de clientes que compões a maioria da carteira da empresa contábil. Neste sentido, observa-se que a empresa está com a política correta, pois não deve desprezar tais clientes;
- d) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00, também, estão os Empregadores Domésticos. Estes clientes possuem carga tributária significativamente menor, assim como, um leque de obrigações bem menores, normalmente envolvendo somente o Departamento de Pessoal, o que justifica a fixação de honorários menores, que varia entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00. Portanto, um nicho de clientes fora dos padrões de clientes que compões a maioria da carteira da empresa contábil. Neste sentido, observa-se que a empresa está com a política correta, pois não deve desprezar tais clientes;

- e) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00, também, estão os Profissionais Liberais. Estes clientes possuem carga tributária mais simplificada (tributação na pessoa física, conhecida como Carnê-Leão), envolvendo a escrituração do Livro Caixa (que é mais simplificada em relação à escrituração contábil completa) e alguns deles contratam empregados e outros não. Portanto, tem um leque de obrigações bem menores, normalmente envolvendo somente o Departamento de Contábil, e quando contrata empregados, também o Departamento de Pessoal, o que justifica a fixação de honorários menores, que varia entre R\$ 120,00 e R\$ 180,00. Portanto, um nicho de clientes fora dos padrões de clientes que compõem a maioria da carteira da empresa contábil. Neste sentido, observa-se que a empresa está com a política correta, pois não deve desprezar tais clientes;
- f) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00, também, estão alguns casos de empresas que possuem filiais, sendo cobrados separadamente os honorários da matriz e das filiais. Com isso, nem sempre os honorários específicos da filial atingem os R\$ 400,00, em virtude de que os serviços do Departamento Contábil são centralizados no estabelecimento matriz. Logo, não são considerados na avaliação dos honorários da respectiva filial. Neste sentido, observa-se que a empresa contábil está agindo corretamente ao não desprezar os honorários específicos de uma filial, pois, como regra, não tem o mesmo volume de serviços de um estabelecimento matriz;
- g) dentre os clientes com valores inferiores a R\$ 400,00, também, há algumas situações de empresas com matriz em outro estado, e a empresa contábil objeto do estudo de caso presta somente os serviços relacionados ao Departamento Fiscal, e em pouquíssimas situações, também, presta serviços relacionados ao Departamento de Pessoal. Ou seja, como regra essas empresas possuem a contabilidade centralizada no estabelecimento matriz, em outro estado e, também há situações que os serviços do Departamento de Pessoal, também, são centralizados no estabelecimento matriz, que está localizado em outro estado da federação. Neste sentido, observa-se que a empresa contábil está com a política correta ao não desprezar tais clientes, mesmo que seja contratado os honorários por valores inferiores ao mínimo desejado.

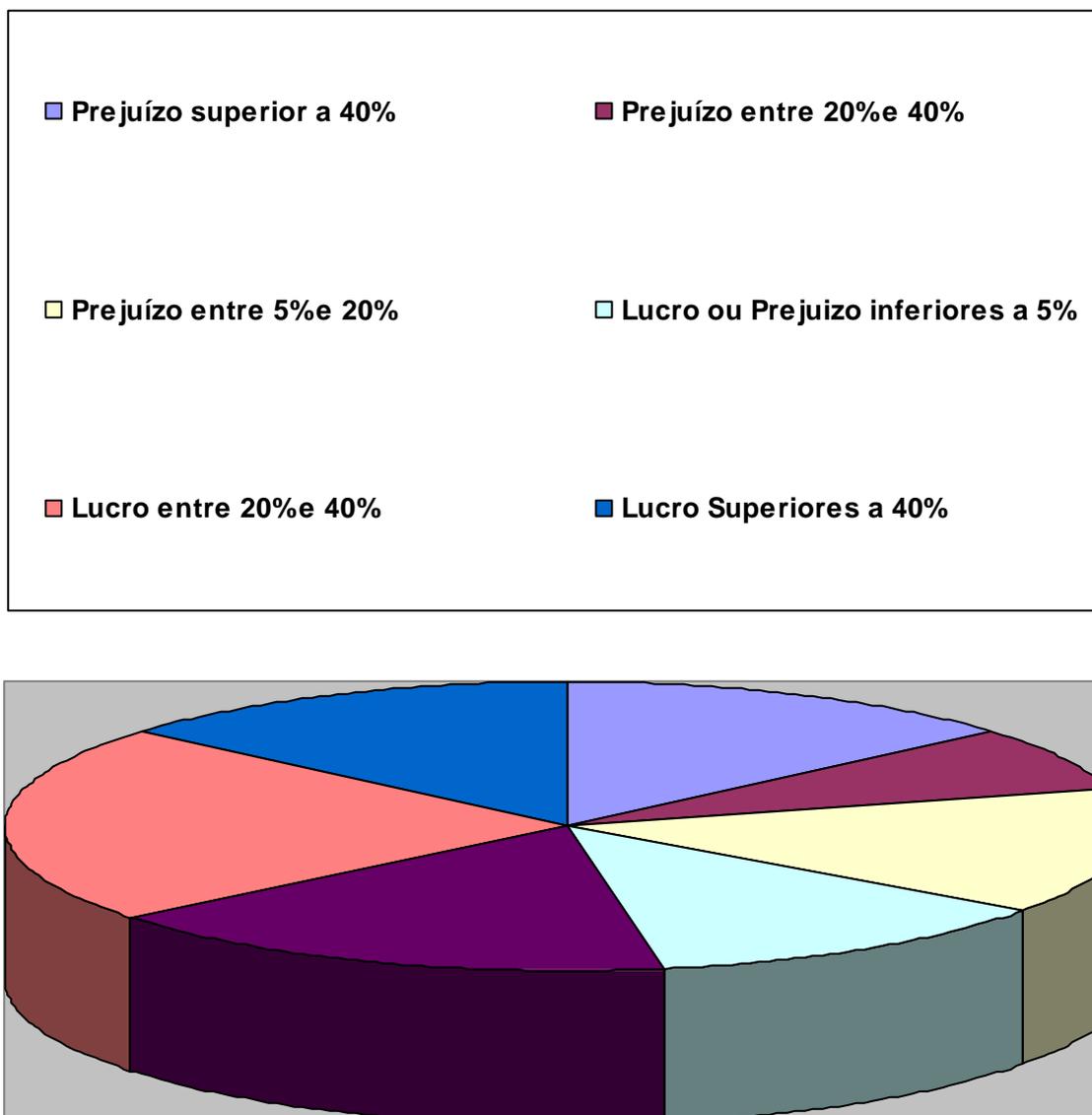
4.10 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

Ao analisar o total de clientes da empresa contábil (301 clientes), observou-se que:

- a) 41 clientes, ou seja, 13,62% dos clientes estão dando prejuízos superiores a 40% a empresa contábil;
- b) 22 clientes, ou seja, 7,31% dos clientes estão dando prejuízos iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%;
- c) 42 clientes, ou seja, 13,95% dos clientes estão dando prejuízos iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%;
- d) 37 clientes, ou seja, 12,29% dos clientes não dão nem lucro e nem prejuízo a empresa contábil, pois estão com a lucratividade entre -5% e +5%;
- e) 51 clientes, ou seja, 16,95% dos clientes estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%;
- f) 67 clientes, ou seja, 22,26% dos clientes estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%;
- g) 41 clientes, ou seja, 13,62% dos clientes estão dando lucros iguais ou superiores a 40%.

Para uma melhor visualização da Lucratividade dos Clientes, as informações anteriores são apresentadas no gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Lucratividade dos Clientes



Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo Autor.

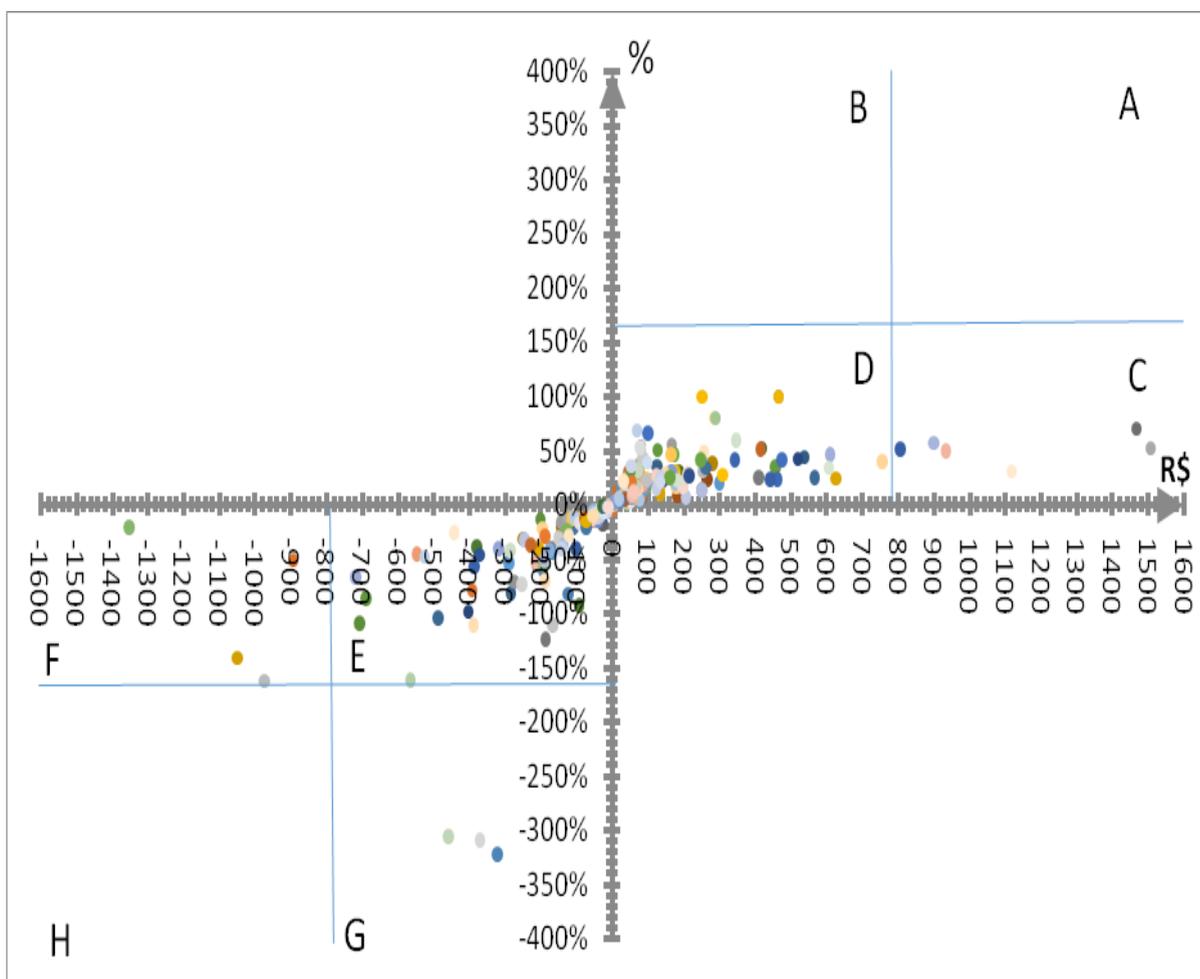
4.10.1 Inserção do resultado (lucro ou prejuízo) do cliente em gráfico

Com as observações acima foi elaborado um gráfico, a partir da Matriz BCG, abordada no item 3.12, da fundamentação teórica deste trabalho, dividido em Quadrantes de Lucros e em Quadrantes de Prejuízos, onde se utilizou as informações de Lucratividade (ou prejuízo) em valores absolutos (valores em R\$) e a Lucratividade (ou prejuízo) em percentual (%), demonstrados no apêndice I e exemplificados na tabela 13, anteriormente apresentada.

Na linha horizontal está demonstrada a Lucratividade (ou Prejuízo), expressos em valores absolutos (valores em R\$). Na linha vertical está demonstrada a Lucratividade (ou Prejuízo) expressa em percentuais (%).

No cruzamento das linhas verticais e horizontais está o ponto 0 (zero). A divisão dos quadrantes, tanto na linha vertical, quanto na linha horizontal, foi definida a partir do maior valor absoluto de lucratividade ou de prejuízo, em reais (R\$) e em percentual (%) e dividida por dois (2), portanto, em partes iguais.

Gráfico 3 - Gráfico da Lucratividade (ou Prejuízo) de cada cliente



Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

Os quadrantes A, B, C e D indicam os clientes lucrativos. Os quadrantes E, F, G e H indicam os clientes que estão dando prejuízo.

No gráfico original, antes da conversão para o programa Microsoft Office Word para a inclusão na dissertação, ao colocar-se o cursor sobre qualquer ponto assinalado do gráfico

identifica-se qual o cliente (pelo número) e a sua lucratividade (em percentual e em reais) o que facilita a leitura e análise.

4.11 SUGESTÕES DE MEDIDAS A SEREM TOMADAS

A partir dos conceitos de que as informações sobre custos e lucros devem servir para a tomada de decisões, conforme abordado nos itens 3.1 e 3.11, da fundamentação teórica, verificou-se a lucratividade de cada cliente demonstrada no Apêndice I, e sugeriu-se a tomada de medidas corretivas, conforme descrito abaixo.

4.11.1 Clientes com prejuízos superiores a 40%

Sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos superiores a 40%, especialmente os do quadrante G, do gráfico 3, anteriormente disposto, seja realizado, com urgência, um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários.

Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.

4.11.2 Clientes com prejuízos entre 20% e 40%

Sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos entre 20% e 40%, especialmente os do quadrante F, no gráfico 3, anteriormente disposto, seja realizado, com urgência, um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários.

Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.

4.11.3 Clientes com prejuízos entre 5% e 20%

Sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos entre 5% e 20%, especialmente os do quadrante F, no gráfico 3, anteriormente disposto, seja realizado um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários.

Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.

4.11.4 Clientes que não dão lucro e nem dão prejuízo

Sugere-se que com os clientes que não dão lucro e nem dão prejuízo que seja feito um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários em patamar desejado pela empresa contábil (lucro de 20%).

4.11.5 Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%

Sugere-se que com os clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%, especialmente os do quadrante D, no gráfico 3, anteriormente disposto, seja feito um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos venham a dar lucro de, no mínimo, 20%, definido pela empresa como lucro ideal.

4.11.6 Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%

Quanto aos clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40% e, especialmente os do quadrante C, no gráfico 3, anteriormente disposto, em particular os que possuem lucratividade alta em valores absolutos (R\$, conforme 4ª coluna do apêndice I e 4ª coluna da tabela 13, anteriormente apresentada) seja realizado um trabalho diferenciado com esses clientes em busca da prestação de um serviço com maior qualidade, como intuito de mantê-lo como cliente na empresa contábil, conforme ensina Sheth e Sisodia, no item 3.11, da fundamentação teórica desta dissertação.

4.11.7 Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 40%

Quanto aos clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 40%, especialmente os do quadrante C, no gráfico 3, anteriormente disposto, e, em particular, os que possuem lucratividade alta em valores absolutos (R\$, conforme 4ª coluna do apêndice I) são considerados os clientes VIPs, portanto que seja realizado um trabalho diferenciado com esses clientes em busca da prestação de um serviço com maior qualidade, como intuito de mantê-los

como cliente na empresa contábil, conforme ensina Sheth e Sisodia, no item 3.11, da fundamentação teórica desta dissertação.

4.11.8 Não romper, imediatamente, contratos de clientes com prejuízos

A partir dos ensinamentos de Kaplan e de Guerreiro, apresentados no item 3.11, da fundamentação teórica, e ao considerar-se que boa parte dos custos da empresa contábil são custos fixos ou semi-variáveis, portanto não variam na proporção direta ao volume de serviços prestados, ou seja não se enquadram no conceito de custos variáveis, logo, havendo a redução de trabalho, o que poderia ser ocasionado pelo rompimento imediato de contratos de clientes que apresentam prejuízos, dispostos nos quadrantes E, F e G, no gráfico 3, anteriormente apresentado, não haveria redução nos custos totais da empresa contábil, na mesma proporção da redução de trabalho. Com isso, a situação da empresa contábil, num primeiro momento, tenderia a ser mais difícil. Pois, se alguns dos atuais clientes, mesmo que apresentem prejuízos para a empresa contábil, os valores por eles pagos ajudam a cobrir os custos da empresa contábil.

4.11.9 Redução de Custos

A partir dos ensinamentos de Cestari e Peleias, apresentados no item 3.11, da fundamentação teórica, sugere-se que a empresa realize estudos no sentido de redução de custos, em especial quanto ao melhor aproveitamento dos recursos da informatização e, com isso, evitar o re-trabalho (digitação novamente), tanto internamente, bem como de aproveitar, ao máximo possível, as informações digitais dos clientes. Isso traria um aumento da competitividade e da lucratividade da empresa objeto do estudo de caso.

5 CONCLUSÃO

Ao longo da história a contabilidade evoluiu, assim como evoluiu a humanidade. Com a evolução da civilização e o crescimento da produção e, por consequência, das transações comerciais, foram aperfeiçoadas as técnicas de contabilização. Com isso, houve um crescimento da demanda dos serviços contábeis, o que refletiu no aumento do número dos profissionais contábeis (Contadores e Técnicos em Contabilidade). Sendo que, muitos desses profissionais acabaram se estabelecendo com Escritórios de Contabilidade, e que também tiveram o seu crescimento e hoje são chamados de Empresas de Serviços Contábeis.

Hoje são 82.643 empresas de serviços contábeis no Brasil, entre sociedades, empresários e escritórios individuais. Portanto, um importante segmento da economia brasileira.

Ao pesquisar-se a literatura contábil observa-se quase não haver estudos sobre os custos dos serviços contábeis. Tal carência é observada, na prática, pois grande parte das empresas de serviços contábeis não utiliza nenhum instrumento técnico para medir seus custos, em especial, os custos de cada cliente, individualmente.

A busca constante, por parte dos empresários, na redução de custos, faz com que, muitas vezes, as empresas contábeis reduzam os seus preços de vendas. Mas até onde é possível para reduzir? Se as empresas contábeis não conhecem seus custos, conforme dissertado acima, portanto, não conhecem os seus limites numa negociação, o que ocasiona, muitas vezes, na redução de preços dos serviços contábeis.

Neste sentido, o foco dessa dissertação foi de apresentar um método para avaliação dos custos dos serviços contábeis, com base no Método de Custeio por Absorção, onde se utilizou, também, de conceitos de outros métodos como o do Custeio Baseado em Atividades (ABC), *Time Drive Activity Based Costing* (TDABC), Custo Total de Uso e Propriedade e Custos para Servir, obtendo-se, assim, o custo individual de cada cliente que, comparado com o valor de venda dos serviços, indicou a lucratividade que cada cliente dá a empresa de serviços contábeis.

Portanto, a presente dissertação teve como tema a mensuração dos custos dos serviços contábeis para a análise da lucratividade individual de cada cliente da empresa objeto do estudo de caso, e se delimitou aos aspectos relacionados a custos, especialmente ao de custos dos serviços e, mais especificamente, ainda, aos custos mensais dos serviços contábeis de cada cliente da empresa objeto do estudo de caso aplicado, ou seja, a empresa M&M Assessoria Contábil Ltda.

Portanto, quanto à situação problemática a dissertação se propôs, em suma, a responder a seguinte questão: de que forma calcular a lucratividade de cada cliente da empresa de serviços contábeis, objeto do estudo de caso?

Entende-se que a presente dissertação responde a questão acima.

Justificou-se a elaboração da presente dissertação quanto à viabilidade, tendo em vista a existência de um grande número de empresas contábeis, bem como pela existência dos diversos métodos de avaliação de custos. A dissertação também foi considerada oportuna tendo em vista as recentes alterações na legislação societária, especialmente com o advento da Lei 11.638/2007, o que desencadeou a publicação de uma série de Pronunciamentos Técnicos de Contabilidade (CPC), o que está em constante processo de alterações significativas dos padrões contábeis, com reflexo, também, num aumento considerável de serviços, por partes das empresas contábeis, para atender as necessidades impostas pela legislação às empresas clientes. Neste mesmo sentido, nos últimos anos têm ocorrido significativas alterações na área tributária das empresas, com a adoção de substituição tributária (especialmente do ICMS, PIS e Cofins), implantação da nota fiscal eletrônica, sistema de integração tributária (Sintegra), sistema público de escrituração digital (SPED), escrituração contábil digital (ECD) e escrituração fiscal digital (EFD), entre outros, o que importa num aumento dos serviços ocasionados pelas novas legislações e obrigações acessórias, o que reflete num aumento dos custos das empresas contábeis. Portanto, entende-se que deve o custo ser bem mensurado para que a empresa contábil tenha condições de avaliar a lucratividade de cada um de seus clientes e não venha a trabalhar com prejuízo. Também se considerou importante a dissertação tendo em vista o grande número de empresas contábeis brasileiras, logo emprega boa parte dos profissionais e estudantes de contabilidade, bem como presta serviços para a grande maioria das microempresas e empresas de pequeno porte do país, o que representa, portanto, um importante setor da economia brasileira.

A presente dissertação teve definido como objetivo geral o de propor um modelo de mensuração de custos mensais para as empresas de serviços contábeis, com o intuito de viabilizar a análise da lucratividade de cada um de seus clientes. Para atingir o objetivo geral proposto acima, foram definidos como objetivos específicos:

- a) identificar os principais sistemas de custeios aplicáveis à mensuração dos custos dos serviços contábeis;
- b) apresentar um estudo de caso com a mensuração dos custos mensais dos serviços contábeis de cada cliente da M&M Assessoria Contábil;

- c) realizar a análise de lucratividade de cada cliente da empresa objeto do estudo de caso deste trabalho.

Entende-se que os objetivos, tanto o Geral, quanto os Específicos, foram atingidos.

A metodologia utilizada na realização desta dissertação, quanto ao tipo de pesquisa foi a exploratória, tendo em vista que desenvolveu conceitos e idéias a respeito da aferição dos custos mensais dos serviços contábeis, de cada cliente da empresa contábil. A dissertação teve como característica da pesquisa o estudo de caso, em nível acadêmico, visto que se trata de uma dissertação de mestrado e foi classificada como método indutivo, pois partiu de um estudo de caso para apresentar um modelo de custos que poderá ser adotado pelas demais empresas contábil. Quanto às técnicas empregadas foi utilizada documentação indireta, uma vez que foi feita uma pesquisa documental (fontes primárias) e bibliográfica (fontes secundárias), bem como de documental direta, tendo em vista que os dados foram coletados no próprio local onde os fenômenos ocorreram (na sede da empresa contábil, estudo de caso). Quanto à natureza trata-se de pesquisa aplicada, pois, pode gerar conhecimentos novos e úteis para a aplicação prática na empresa contábil estudada, assim como, para outras empresas contábeis. Quanto à abordagem do problema foi utilizada a tipologia quantitativa, que se caracteriza em traduzir em números informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas matemática. Ou seja, no caso do presente estudo foram os custos dos serviços contábeis, comparados com o preço de vendas dos serviços e, por consequência, a análise da lucratividade de cada cliente da empresa contábil estudo de caso. Quanto aos procedimentos específicos adotados nesta pesquisa foram identificados os custos da empresa contábil, que foram direcionados aos principais departamentos e em seguida os mesmos foram alocados, individualmente, aos clientes, levando-se em consideração a complexidade dos serviços, volume de serviços, bem como o grau de dificuldade na prestação de serviços. Logo, obteve-se o custo total do cliente e comparou-se com o valor de venda dos serviços praticados, obtendo-se, portanto, informações para a realização da análise da lucratividade de cada cliente da empresa estudo de caso.

Na fundamentação teórica foi disponibilizado um acervo de informações e de conhecimentos já produzidas pela ciência contábil, para que, sustentando-se em alicerces de conhecimentos mais sólidos, fosse tratado o objeto deste trabalho de forma mais segura. Portanto, foi apresentada uma revisão da literatura, onde foram abordados os principais conceitos que foram utilizados na análise de resultados, conceitos estes emitidos por autores renomados, constantes em dezenas de obras consagradas, nacionais e estrangeiras, bem como

de artigos técnicos e científicos publicadas em revistas técnicas de circulação regional e nacional e em anais de convenções e congressos de contabilidade regional, nacional e internacional.

Na análise de resultados foi apresentada a empresa M&M Assessoria Contábil Ltda., que foi fundada em 10 de julho de 1989, tem sua sede na Avenida Assis Brasil, 6656/1º andar, no Bairro Sarandi, em Porto Alegre (RS), conta, atualmente, com 53 (cinquenta e três) profissionais, divididos em 8 (oito) departamentos (fiscal, trabalhista, contábil, societário, serviços externos, triagem, arquivo e administrativo), para atender 301 (trezentos e um clientes) e utiliza uma sede com 500 m² (quinhentos metros quadrados).

Foram levantados os custos diretos e indiretos, separadamente. Teve-se como base o mês de julho/2013. Os custos foram alocados aos departamentos, sendo que os custos diretos foram alocados aos seus respectivos departamentos, e os Custos Indiretos tiveram sua Distribuição Primária e foram alocados aos departamentos tendo como direcionadores bases o número de colaboradores de cada departamento. Os custos dos Departamentos de Apoio tiveram a sua distribuição secundária, e foram alocados aos Departamentos Principais, tendo como direcionadores os tempos médios utilizados pelos Departamentos de Apoio para cada Departamento Principal. Para tanto, foi medido quanto tempo cada Departamento de Apoio utiliza ao realizar trabalhos para cada Departamento Principal e feita a proporcionalidade (percentual). Após ser totalizado os custos dos Departamentos Principais os mesmos passaram a ser absorvidos (distribuídos) aos clientes. Inicialmente foi realizada uma distribuição dos custos aos clientes, chamada de custos básicos, para cada cliente, tendo como referência a forma de tributação da empresa (Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional) e no número/tipo de inscrição (se inscrição estadual, para a empresa que comercializa mercadorias, e/ou inscrição municipal, para a empresa que presta serviços), com ajustes para algumas situações específicas.

Após a alocação dos Custos Básicos a cada cliente foram apurados os saldos dos custos, de cada um dos três Departamentos Principais, que necessitavam ser absorvidos e foi dividido pelo número total de Lançamentos Ajustados dos respectivos Departamentos, obtendo-se, assim, o Custo Unitário por Lançamento Ajustado, que foram alocados aos clientes através da multiplicação pelo número de Lançamentos Ajustados de cada cliente. O Custo Total de cada cliente foi obtido através da soma do Custo Básico de cada cliente com o Total dos Custos por Lançamentos do respectivo cliente.

Para apurar a lucratividade do cliente foi comparado o preço de venda praticado pela empresa contábil para cada cliente com o valor total dos custos do respectivo cliente e os principais resultados apurados foram:

- a) o valor médio cobrado (ticket médio) é de R\$ 541,88;
- b) 87 clientes, ou seja, 28,90% dos clientes pagam menos do que os R\$ 400,00 mensais, inicialmente definido como honorários mínimos (item 4.6.1.a);
- c) 138 clientes, ou seja, 45,85% dos clientes pagam entre R\$ 400,00 e R\$ 800,00 mensais;
- d) 38 clientes, ou seja, 12,62 % dos clientes pagam entre R\$ 800,01 e R\$ 1.200,00 mensais;
- e) 12 clientes, ou seja, 3,99% dos clientes pagam entre R\$ 1.200,01 e R\$ 1.600,00 mensais;
- f) 14 clientes, ou seja, 4,65% dos clientes pagam entre R\$ 1.600,01 e R\$ 2.000,00 mensais;
- g) 12 clientes, ou seja, 3,99% dos clientes pagam valores superiores a R\$ 2.000,00 mensais.

Ao analisar os resultados acima se observou que 225 clientes, ou seja, 74,75% dos clientes da empresa contábil pagam até R\$ 800,00 mensais de honorários, o que confirma que o público alvo são as micros e pequenas empresas.

Por outro lado, constatou-se que apenas 76 clientes, ou seja, 25,25% dos clientes pagam valores superiores a R\$ 800,00 mensais.

Ao analisar o total de clientes da empresa contábil (301 clientes), observou-se que:

- a) 41 clientes, ou seja, 13,62% dos clientes estão dando prejuízos superiores a 40% a empresa contábil;
- b) 22 clientes, ou seja, 7,31% dos clientes estão dando prejuízos iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%;
- c) 42 clientes, ou seja, 13,95% dos clientes estão dando prejuízos iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%;
- d) 37 clientes, ou seja, 12,29% dos clientes não dão nem lucro e nem prejuízo a empresa contábil, pois estão com a lucratividade entre -5% e +5%;

de artigos técnicos e científicos publicadas em revistas técnicas de circulação regional e 5% e inferiores a 20%;

- f) 67 clientes, ou seja, 22,26% dos clientes estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%;
- g) 41 clientes, ou seja, 13,62% dos clientes estão dando lucros iguais ou superiores a 40%.

Com as observações acima foi elaborado um gráfico, a partir da Matriz BCG, dividido em Quadrantes de Lucros e em Quadrantes de Prejuízos, onde se utilizou as informações de Lucratividade (ou prejuízo) em valores absolutos (valores em R\$) e a Lucratividade (ou prejuízo) em percentual (%). Na linha horizontal foi demonstrada a Lucratividade (ou Prejuízo), expressos em valores absolutos (valores em R\$). Na linha vertical foi demonstrada a Lucratividade (ou Prejuízo) expressa em percentuais (%). No cruzamento das linhas verticais e horizontais está o ponto 0 (zero). O referido gráfico está apresentado no item 4.10.1, desta dissertação, como Gráfico nº 3. Os quadrantes A, B, C e D indicam os clientes lucrativos. Os quadrantes E, F, G e H indicam os clientes que estão dando prejuízo.

A partir da verificação da lucratividade de cada cliente sugeriu-se a tomada de medidas corretivas, conforme descrito abaixo.

- a) Clientes com prejuízos superiores a 40%: sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos superiores a 40%, especialmente os que estão localizados no quadrante, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), seja realizado, com urgência, um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários. Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.
- b) Clientes com prejuízos entre 20% e 40%: sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos entre 20% e 40% seja realizado, especialmente os que estão localizados no quadrante F, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), com urgência, um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários. Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.

- c) Clientes com prejuízos entre 5% e 20%: sugere-se que com os clientes que estão com prejuízos entre 5% e 20%, especialmente os que estão localizados no quadrante F, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), seja realizado um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários. Caso não tenha êxito na negociação, sugere-se ir se desfazendo dos clientes com maior prejuízo, através da substituição pela entrada de clientes novos e rentáveis.
- d) Clientes que não dão lucro e nem dão prejuízo: sugere-se que com os clientes que não dão lucro e nem dão prejuízo que seja feito um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos tornem-se superavitários em patamar desejado pela empresa contábil (lucro de 20%).
- e) Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%: sugere-se que com os clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 5% e inferiores a 20%, especialmente os que estão localizados no quadrante D, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), seja feito um trabalho de renegociação dos valores de honorários para que os mesmos venham a dar lucro de, no mínimo, 20%, definido pela empresa como lucro ideal.
- f) Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40%: quanto aos clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 20% e inferiores a 40% e, especialmente, os que possuem lucratividade alta em valores absolutos (R\$, conforme 4ª coluna do apêndice I e 4ª coluna da tabela 13, anteriormente apresentada) e que estão localizados no quadrante C, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), seja realizado um trabalho diferenciado com esses clientes em busca da prestação de um serviço com maior qualidade, como intuito de mantê-lo como cliente na empresa contábil, conforme ensina Sheth e Sisodia, no item 3.11, da fundamentação teórica desta dissertação.
- g) Clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 40%: quanto aos clientes que estão dando lucros iguais ou superiores a 40% e, especialmente, os que possuem lucratividade alta em valores absolutos (R\$, conforme 4ª coluna do apêndice I) e que estão localizados no quadrante H, do gráfico 3 (item 4.10.1, desta dissertação), são considerados os clientes VIPs, portanto que seja realizado um trabalho diferenciado com esses clientes em busca da prestação de um serviço com maior

qualidade, como intuito de mantê-los como cliente na empresa contábil, conforme ensina Sheth e Sisodia, no item 3.11, da fundamentação teórica desta dissertação.

- h) Não romper, imediatamente, contratos de clientes com prejuízos: tendo em vista que boa parte dos custos da empresa contábil são custos fixos ou semi-variáveis, portanto não variam na proporção direta ao volume de serviços prestados, ou seja, não se enquadram no conceito de custos variáveis, logo, havendo a redução de trabalho, o que poderia ser ocasionado pelo rompimento imediato de contratos de clientes que apresentam prejuízos, não haveria redução nos custos totais da empresa contábil, na mesma proporção da redução de trabalho. Com isso, a situação da empresa contábil, num primeiro momento, tenderia a ser mais difícil. Pois, embora alguns dos atuais clientes, isoladamente, apresentem prejuízos para a empresa contábil, os valores brutos pagos por estes, ajudam a cobrir os custos totais da empresa contábil.
- i) Redução de Custos: sugeriu-se, também, que a empresa realize estudos no sentido de redução de seus custos, em especial quanto ao melhor aproveitamento dos recursos da informatização, com isso, evitar o re-trabalho (digitação novamente), tanto internamente, bem como de aproveitar, ao máximo possível, as informações digitais dos clientes. Isso traria um aumento da competitividade e da lucratividade da empresa objeto do estudo de caso.

5.1 SUGESTÕES PARA APROFUNDAMENTO NO TEMA

Como sugestões para aprofundamento no tema, apresentam-se:

- a) um estudo mais profundo sobre a análise dos custos de cada departamento, com o intuito de redução de custos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade e lucratividade da empresa;
- b) uma análise da lucratividade por colaborador dos Departamentos Principais, a partir dos resultados (lucro ou prejuízo) individuais das empresas clientes sob sua responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ADALID, María Teresa Martí; JIMÉNEZ, Eduardo Solorio. **Contabilidad de costos**. 5. ed. México: Limusa, 2008.

ALBERTON, João Rafael; COSER, Tiago; THOMAZ, João Luis Peruchena. Avaliação gerencial na composição do preço de venda: um estudo em uma empresa de grande porte produtora de cadernos do Rio Grande do Sul. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 14. 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

AMBROSIO, Aluisio; AMBROSIO, Vicente. A Matriz BCG Passo a Passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, jul./ago., p. 92-102, 2005. Disponível em: http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2005/jul_ago/a_matriz_bcg.pdf. Acesso em: 03 jan. 2014.

ARAÚJO JUNIOR, Antônio Henriques de. *et al.* Aplicação de custeio por atividades em projeto de instalação de sistema de detecção de gás natural. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa, Portugal: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

ASHAR, Kalpesch. **Cost accounting and management**. Charleston: Vibrant Publishers, 2011.

ASSIS, Ricardo Lúcio de; SILVA, Wendel Alex Castro; CUNHA, Gustavo Rodrigues. Formação de preços baseada em custos: estudo de caso de uma indústria gráfica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 195, p. 83 – 93, 2012.

BALDISSERA, Aline; MARAFONS, Taíse; CONTE, Nelton Carlos. Sistema de informação de custos na administração pública: um estudo no serviço de transporte escolar nos Municípios de São Domingos do Sul e Vila Maria – RS. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 14. 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BLEIL, Claudécir *et al.* Gestão de custos em uma empresa de serviços contábeis: um estudo de caso. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 13. 2011, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

BORNIA, Antonio César. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDOSO, Camila Márquez e MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes. Análise empírica da inovação nos serviços prestados por escritórios de contabilidade *versus* a qualidade percebida por seus clientes. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 197, p. 51-63, 2012.

CARVALHO, Sérgio Ribeiro de. **O contador líder: como o profissional deve trilhar os novos caminhos da contabilidade**. São Paulo: IOB, 2009.

CESTARE, Terezinha Balestrin; PELEIAS, Ivam Ricardo. Proposta de relatórios para a gestão de custos em uma pequena indústria calçadista de São Paulo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008, Gramado. **Anais dos Trabalhos Científicos Gramado...** Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/anais/artigos/445.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

CITTADIN, Andréia; SORATTO, Kátia Aurora Dalla Libera; ZILLI, Gizeli. **Proposta de planejamento logístico na atividade de transportador – Revendedor – Retalhista (TRR) para uma empresa localizada na Região Sul de SC**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008, Gramado. **Anais dos Trabalhos Científicos Gramado...** Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/anais/artigos/245.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

COELHO, Fabiano; MONTEIRO, Andréa Alves Silveira. Formação de preço para empresas de serviços contábeis. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, ano V, n. 16, 2001. Rio de Janeiro: CRCRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-Formacao-de-preco-para-empresas-de-servico.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Perfil do contabilista brasileiro 2009**. Brasília: CFC, 2009. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/perfil_web.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2013.

_____. **Quantos somos**. Brasília: CFC, 2013. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Orientação para negociação de honorários**. 2. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2007.

CONTE, Nelson Carlos; ZAMARCHI, Márcia. A implantação do método de gestão de custo-alvo: o caso da Cooperativa Agropecuária de Serafina Coreia. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 13. 2011, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.) *et al.* **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

D'UBALDO, Hugo Oscar. **Marketing** para contadores públicos: claves para desarrollar su “negocio profesional” y ganar clientes. 3. ed. Buenos Aires: D&D, 1994.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese em ciências humanas**. 4. ed. Lisboa: Presença, 1988.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Ricardo de. **A revolução do marketing de serviços para empresas contábeis, incluindo a internet**. Belo Horizonte: Clube de Autores, 2010.

FUTIDA, Honório Tadayoso; ROSA, José Antônio. **Administração da empresa contábil**. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

GUERREIRO, Reinaldo. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

HAYES, Samuel L. **Finanças para gerentes**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HERNANDES, Anderson. **Marketing contábil: estratégias de marketing para as empresas de contabilidade**. São Bernardo do Campo: Tactus, 2010.

HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M; FOSTER, George. **Cost Accounting**. 12. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos: un enfoque gerencial**. 14. ed. Ciudad México: Pearson Educación, 2012.

INDRIUNAS, Luis. **Como funcionam as micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>>. Acesso em: 07 set. 2011.

KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. **Time-Driven Activity-Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits**. Boston : Harvard Business School Publishing, 2007.

KINNEY, Michael R.; RAIBORN, Cecily A. **Cost accounting: foundations and evolutions**. 8. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

LABEL, Wayne A. **Accounting for non-accountants: the fast and way to learn the basics**. Illinois: Sourcebooks, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Dicionário de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

LOUNGE EMPREENDEDOR. **Lucratividade**. Disponível em: <<http://loungeempreendedor.com.br/2013/05/06/lucratividade/>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

MÂNICA, Paulo; BLEIL, Claudécir; MAUSS, César Volnei. Gestão de custos e a avaliação de desempenho divisional: um estudo de caso em uma empresa comercial e prestadora de serviços. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 14°. 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custos comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Marinei Abreu; DIAS, Juliana do Prado; GONÇALVES, Jocimara Grande. Estudo da Viabilidade Técnica e Econômica da Terceirização dos Serviços Contábeis nas Indústrias de Plásticos em Curitiba. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008, Gramado. **Anais dos Trabalhos Científicos Gramado...** Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/anais/artigos/115.pdf>>. Acesso em 05 jun. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

M&M Assessoria Contábil. **Informações sobre custos, receitas e lucro**. Porto Alegre: M&M Assessoria Contábil, 2013.

NEGRA, Carlos Alberto Serra; NEGRA, Elizabete Marinho Serra; LANA, Riseth Bastos Cotta. Modelagem de precificação para uma empresa brasileira de locação de máquinas e equipamentos para a Construção Civil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

OLIVEIRA, Elyrouse Cavalcante de. *et al.* **Utilização** da gestão de custos para tomada de decisão: um estudo em hotéis de Porto de Galinhas no Município de Ipojuca – PE. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, 2008, Gramado. **Anais dos Trabalhos Científicos Gramado...** Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/anais/artigos/531.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC métodos e técnicas**. 2.ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PESSANHA, Miguel Pereira de Souza; SILVA, Benedito Albuquerque da. **Análise do custo do serviço de táxi aéreo**: uma proposta de controle de custos para minimizar seus impactos nas finanças das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

PIACENTINI, Neusa. *et al.* Análise de custos de desperdícios da ociosidade da operação de prestação de serviço: um estudo de caso na empresa D'Arpa Corretora de Seguros Ltda. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 14, 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Porto Alegre: CRCRS, 2013. 1 CD.

POLIMENI, Ralph S.; HANDY, Sheila A.; CASHIN, James A. **Schaum's outline of theory and problems of cost accounting**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1994

RAIMUNDO, Leonice; MARIOTTI; Alisson Lucas; COMUNELLO, André Luiz. Custeio baseado em atividades – ABC na atividade elétrica: o caso de uma indústria de geradores de Francisco Beltrão – Paraná, Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em:

<<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROLDÁN, Maria Isabel Duque; AGUDELO, Jair Albeiro Osório. **Costos Conjuntos: uma mirada desde los estándares internacionales de información financiera IFRS**. . In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13º, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa, Portugal: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

ROSA, José Antônio; MARION, José Carlos. **Marketing do escritório contábil**. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

ROSA, José Antônio; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **De contador a consultor**. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão prática de custos**. Curitiba: Juruá, 2008.

SEBRAE. **Lucratividade**. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira/4_lucratividade.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2013.

SESCON SERRA GAÚCHA. Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas da Região Serrana do Rio Grande do Sul. **Planilha referencial de honorários contábeis**. Caxias do Sul, 2013. Disponível em <<http://sesconserragaucha.com.br/legislacao/planalha-referencial/>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

SICOLON – Sindicato dos Contabilistas de Londrina. **Tabela referencial de honorários**. Londrina, 2012. Disponível em:

<http://www.sincolon.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=94>. Acesso em: 22 dez. 2013.

SICONTIBA. Sindicato dos Contabilistas de Curitiba e Região. **Planilha orientativa para cobrança de honorários sobre serviços de contabilidade/2013**. Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.sicontiba.com.br/wp-content/uploads/2013/01/planilha_de_honorarios_2013_sicontiba.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

SILVA, Almir Teles da. *et al.* Modelo para gerenciamento de processos, atividade e tarefas em escritórios de contabilidade através de indicadores de desempenho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 19, 2012, Belém. **Anais dos Trabalhos Técnicos...** Brasília: CFC, 2012. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/anais/fscommand/454T.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

SILVA, Silvio José Moura; MATTOS, Rafael Kominich de; NOVASKI, Olívio. A relevância da gestão de custos na elaboração de um plano de negócios. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2013. Alfândega do Porto, Portugal. **Resumo das Comunicações...** Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00032498166b7ad1b541b>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE PARANAÍ. **Tabela orientativa de honorários contábeis 2013**. Paranaíba: SINCOPAR, 2013. Disponível em: <<http://sincopar.blogspot.com.br/2013/06/tabela-orientativa-de-honorarios.html>>. Acesso em: 23 dez. 2013.

SINDICATO DOS CONTABILISTAS DO ESTADO DA BAHIA. **Planilha referencial de serviços contábeis (custo básico)**. Salvador: SINDICONTA, 2013. Disponível em: <<http://www.sindiconta-ba.org.br/conteudo/pub/003/cont/000023/000023.pdf>>. Acesso em 23 DEZ 2013.

SINDICATO DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE, AUDITÓRIA E PERÍCIAS CONTÁBEIS NO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Valores referenciais de honorários contábeis**. Belo Horizonte: SINESCONTÁBIL, 2012. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/VALORES-REF-DE-HONORARIOS-2012.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2013.

SOLA, Rogério Rosi; SENE, Maria Joaquina Medeiros. **Orientação para elaboração de projetos de pesquisa e monografia**. São Paulo: Casa do Novo Autor, 2009.

SOUZA, Márcia Cláudia de. Formação de preço de serviços para escritórios contábeis. In: **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2009, v. 12, n. 14, p. 337 – 347, 2009. Disponível em:

<<http://sare.anhanguera.com/index.php/anuic/article/view/1667/807>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

SOUZA, Marco Antônio de. Mensuração e custeio: fundamentos de custos para gestão. In: UPARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. (Org.) **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VICTORINO, Carlos Roberto; TOIGO, Renato Francisco. **Auditoria dos controles internos nas empresas de serviços contábeis**. Blumenau: Nova Letra, 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

GLOSSÁRIO

ACORDOS/CONVENÇÕES/DISSÍDIOS COLETIVOS – Documentos firmados entre os sindicatos dos empregados e dos empregadores com regras trabalhistas para a categoria profissional;

CERTIDÃO NEGATIVA – Documento fornecido por órgão público que atesta que o contribuinte não deve tributos;

DIÁRIO – Livro de Registros Contábeis;

FEELING – Intuição;

INTERNET – Rede mundial de computadores;

ISENTO/IMUNE – Instituições sem fins lucrativos que estão isentas ou imunes a impostos;

LEASING – Arrendamento Mercantil – Forma de compra à prazo;

LUCRO ARBITRADO – Forma de tributação das empresas, impostas pelo fisco, quando não há condições de apuração por outra forma de tributação (Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real). Também pode ser utilizado, de forma optativa, por iniciativa da empresa;

LUCRO PRESUMIDO – Forma opcional de tributação das empresas, com base num lucro estimativo;

LUCRO REAL – Forma de tributação das empresas com base no lucro contábil e ajustes das adições e exclusões;

M&M VIRTUAL – Sistema para comunicação computadorizada entre a M&M e seus clientes;

OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS – Obrigação de fornecer informações tributárias;

OFFICE-BOY – Garoto de Escritório – Colaborador, normalmente jovem, que realiza serviços externos;

OVERHEADS - são custos relativos a atividades de natureza preponderantemente administrativa, inclusive as relacionadas à gestão da produção, incluindo, portanto, todo o apoio ao ambiente produtivo;

REGISTRO 54 – Obrigação Tributária Acessória para os contribuintes (empresas) que emitem documento fiscal (nota fiscal) por processamento de dados.

SIMPLES NACIONAL – Sistema Simplificado e favorecido de Tributação, acessível às microempresas e empresas de pequeno porte;

SOFTWARE – Programa para computadores;

APÊNDICE A – FATORES DE VALORAÇÃO DO GRAU DE DIFICULDADE

ÍNDICES DE DIFICULDADES						
FATORES ANALISADOS (Departamento Pessoal)		GRAU DE DIFICULDADE				
		Baixíssima	Baixa	Média	Alta	Altíssima
Quantidade de dissídios	1	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Controle do ponto	2	0,084	0,095	0,105	0,116	0,126
Horas extras/banco de horas	3	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Férias coletivas	4	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Tributos (INSS/FGTS/Sindical) em atraso	5	0,112	0,126	0,140	0,154	0,168
Qualidade das informações recebidas	6	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Rotatividade de empregados	7	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Tem retenção/compensação de 11% INSS	8	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Prazo de recebimento das informações/documentação	9	0,084	0,095	0,105	0,116	0,126
Dificuldade no atendimento	10	0,084	0,095	0,105	0,116	0,126
Pagamento em dia dos honorários	11	0,060	0,067	0,075	0,083	0,090
Busca/entrega documentos	12	0,072	0,081	0,090	0,099	0,108
Quantidade solicitações/atendimentos	13	0,048	0,054	0,060	0,066	0,072
M&M VIRTUAL	14	0,060	0,067	0,075	0,083	0,090
		1	2	3	4	5
Desoneração da Folha de Pagamento	15	1,06	1,07	1,08	1,09	1,10

ÍNDICES DE DIFICULDADES						
FATORES ANALISADOS (Setor Contábil)		GRAU DE DIFICULDADE				
		Baixíssima	Baixa	Média	Alta	Altíssima
Contas bancárias e aplicações financeiras	1	0,084	0,095	0,105	0,116	0,126
Controle/número de fornecedores/clientes a pagar/receber	2	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Possui empréstimos/financiamentos	3	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
SPED Contábil/Fcont	4	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Controle de imobilizado	5	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Há controle de caixa/bancos	6	0,028	0,031	0,035	0,039	0,042
Distribui lucros durante o exercício	7	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Periodicidade/prazos de balanços/balancetes	8	0,084	0,095	0,105	0,116	0,126
Cadastros IBGE e decoreas	9	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Prazo de recebimento da documentação	10	0,056	0,063	0,070	0,077	0,084
Pagamento em dia dos honorários	11	0,120	0,135	0,150	0,165	0,180
Busca/entrega documentos	12	0,072	0,081	0,090	0,099	0,108
Quantidade solicitações/atendimentos	13	0,048	0,054	0,060	0,066	0,072

ÍNDICES DE DIFICULDADES						
FATORES ANALISADOS (Cobrança/Protocolo)		GRAU DE DIFICULDADE				
		Baixíssima	Baixa	Média	Alta	Altíssima
Pagamento em dia dos honorários	11	0,060	0,067	0,075	0,083	0,090
Busca/entrega documentos	12	0,072	0,081	0,090	0,099	0,108
Quantidade solicitações/atendimentos	13	0,048	0,054	0,060	0,066	0,072
M&M VIRTUAL	14	0,060	0,067	0,075	0,083	0,090

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE DIFICULDADES DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

1 – Quantidade de dissídios

- Baixíssima – um dissídio com piso único.
- Baixa – um dissídio com dois pisos.
- Média – um dissídio com três pisos ou mais.
- Alta – dois dissídios.
- Altíssima – três dissídios ou mais.

2 – Controle do ponto

- Baixíssima – sem controle de ponto.
- Baixa – ponto eletrônico com resumo.
- Média – ponto eletrônico sem resumo.
- Alta – cálculo com controle ponto, com cartões.
- Altíssima – cálculo com controle ponto, com livros.

3 – Horas Extras/banco de horas

- Baixíssima – sem horas extras.
- Baixa – com horas extras esporádicas, cálculo pela empresa e sem banco de horas.
- Média – com horas extras, calculado pela empresa, e seu banco de horas.
- Alta – com horas extras, calculado pelo escritório contábil com até cinco empregados.
- Altíssima – com horas extras, calculado pela empresa e com banco de horas.

4 – Férias Coletivas

- Baixíssima – sem férias coletivas.
- Baixa – férias coletivas relativas a um sindicato.
- Média – férias coletivas relativas a dois sindicatos.
- Alta - férias coletivas relativas a três sindicatos.

- Altíssima – férias coletivas relativas a quatro sindicatos, ou mais.

5 – Tributos (INSS/FGTS/Sindical) em atraso

- Baixíssima – sem tributos em atraso.
- Baixa – em média com um tributo em atraso por mês.
- Média – em média com dois tributos em atraso por mês.
- Alta - em média com três tributos em atraso por mês.
- Altíssima – em média com quatro ou mais tributos em atraso por mês.

6 – Qualidade das informações recebidas

- Baixíssima – informações recebidas com muita clareza.
- Baixa – informações recebidas com clareza.
- Média – informações recebidas no prazo e completa.
- Alta - informações recebidas após diversas solicitações.
- Altíssima – informações recebidas com dificuldades e muitas falhas.

7 – Rotatividade de empregados

- Baixíssima – rotatividade quase que inexistente.
- Baixa – baixa rotatividade, uma demissão por mês, em média.
- Média – até duas admissões/demissões por mês.
- Alta - três admissões/demissões por mês.
- Altíssima – quatro ou mais admissões/demissões por mês.

8 – Tem Retenção/compensação de 11% INSS

- Baixíssima – sem retenções ou compensação.
- Baixa – tem retenções em alguns meses do ano.
- Média – tem retenções ou compensação em alguns meses do ano.
- Alta – tem retenções todos os meses e compensação em alguns meses do ano.
- Altíssima – tem retenções ou compensação em todos os meses do ano.

9 – Prazo de recebimentos das informações/documentação

- Baixíssima – envia as informações com bastante antecedência.
- Baixa – envia as informações/documentação com antecedência.
- Média – envia as informações/documentos no prazo.
- Alta - envia as informações/documentos com atraso.
- Altíssima – envia as informações e documentos com bastante atraso.

10 – Dificuldade no atendimento

- Baixíssima – muita facilidade no entendimento.
- Baixa – tem facilidade em entender.
- Média – entende razoavelmente.
- Alta – tem dificuldade no entendimento.
- Altíssima – tem muita dificuldade de entender.

11 – Desoneração da folha de salários

- Baixíssima – sobre todas as receitas, informações no prazo.
- Baixa – sobre todas as receitas, informações de última hora.
- Média – necessidade de cálculo da proporcionalidade informações no prazo.
- Alta – necessidade de cálculo da proporcionalidade, informações com prazo exíguo.
- Altíssima – necessidade de cálculo da proporcionalidade, informações de última hora/atraso.

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE C – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE DIFICULDADES DO DEPARTAMENTO FISCAL

1 – NF Sistema Informatizado

- Baixíssima – tem sistema informatizado, tem relatório e importam os dados sem erros.
- Baixa - tem sistema informatizado, tem relatório e importam os dados com poucos erros.
- Média – tem sistema informatizado, tem relatório, e importam os dados parcialmente.
- Alta – tem sistema informatizado, não tem relatório, importam consertando arquivo/lançamento.
- Altíssima – não tem sistema informatizado.

2 – Sintegra

- Baixíssima – não tem Sintegra.
- Baixa – tem Sintegra e não apresenta erros.
- Média – tem Sintegra e apresenta até 29 erros.
- Alta – tem Sintegra e apresenta de 30 a 49 erros.
- Altíssima – tem Sintegra e apresenta mais de 50 erros.

3 – Gia - mensal

- Baixíssima – não tem Gia.
- Baixa – tem Gia, mas sem movimento.
- Média – tem Gia, com movimento todos os meses, documentação regular.
- Alta – tem Gia, com movimento e documentação com alguns problemas.
- Altíssima – tem Gia, com muitos problemas de documentação.

4 – Possui ECF

- Baixíssima – tem ECF, importam dados e confere valores
- Baixa - tem ECF, importam dados, mas apresenta problemas.

- Média - tem ECF, importam dados e apresenta vários problemas.
- Alta - tem ECF e emite NF D1.
- Altíssima – não tem ECF e emite NF D1

5 – Diversidade de CFOP – considerar somente os digitados

- Baixíssima – até 3 CFOPs.
- Baixa – de 03 a 6 CFOPs.
- Média – de 07 a 10 CFOPs.
- Alta – de 11 a 20 CFOPs.
- Altíssima - mais de 20 CFOPs.

6 – ISSQN-DEC

- Baixíssima – não tem ISSQN-DEC.
- Baixa – tem ISSQN-DEC sem movimento.
- Média – tem ISSQN-DEC e tem até 10 CPOM/serviços tomados.
- Alta – tem ISSQN-DEC e tem de 10 até 49 CPOM /serviços tomados.
- Altíssima – tem ISSQN-DEC e tem mais de 50 CPOM/serviços tomados.

7 – Parcelamentos

- Baixíssima – não possui parcelamento de tributo.
- Baixa – possui um parcelamento de tributo e paga no prazo.
- Média – possui dois ou três parcelamentos de tributos e paga no prazo.
- Alta – possui parcelamento e paga com atraso.
- Altíssima – possui parcelamento, não paga no prazo, perdendo o parcelamento.

8 – DCTF/DACON

- Baixíssima – não tem DCTF/Dacon.
- Baixa – tem DCTF/Dacon, com poucos tributos na DCTF, sem necessidade de solicitar guias.

- Média – tem DCTF/Dacon, com diversos tributos na DCTF, sem necessidade de solicitar guias.
- Alta – tem DCTF/Dacon, mas há necessidade de solicitar guias pagas para elaborar DCTF.
- Altíssima – tem DCTF/Dacon, mas há necessidade de solicitar guias para informações na DCTF e o cliente não envia.

9 – Prazo de recebimento e organização dos documentos

- Baixíssima – envia os documentos regularmente nos dias pré-estabelecidos.
- Baixa – envia os documentos, mas tem que ser solicitado.
- Média – envia a documentação por partes e demora em enviar.
- Alta – tem que ficar solicitando (insistindo) para o cliente enviar os documentos.
- Altíssima – mesmo solicitado não envia a documentação regularmente.

10 – Observação na Legislação

- Baixíssima – cliente observador da legislação.
- Baixa – cliente observa boa parte da legislação.
- Média – cliente não demonstra muito interesse em observar a legislação.
- Alta – cliente com alguns problemas quanto a observação da legislação.
- Altíssima – cliente com vários problemas quanto a observação da legislação

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE DIFICULDADES DO DEPARTAMENTO CONTÁBIL

1 - Contas Bancárias e aplicações financeiras

Baixíssima: A empresa tem ZERO ou 01 c/c corrente, sem aplicações, mas envia extratos.

Baixa: A empresa tem 02 c/ correntes, sem aplicação financeira, mas envia extratos.

Média: A empresa tem 03 c/ correntes e aplicações financeiras, mas envia extratos.

Alta: A empresa possui mais de 3 c/correntes e mais de 02 aplicações financeiras, mas envia extratos.

Altíssima: Não está enviando extratos bancários para contabilidade.

2 - Controle/número de fornecedores/clientes a pagar/receber

Baixíssima: Não tem fornecedores, e as vendas são à vista.

Baixa: Tem controle dos fornecedores/clientes a prazo pagos/Recebidos em até 30 dias.

Média: Tem muitos fornecedores e clientes a receber, com controle financeiro.

Alta: Tem muitos fornecedores e clientes, respectivamente, abertos/ou inadimplência há mais de 30 dias e sem controle financeiro

Altíssima: Tem compras e vendas à prazo, mas não manda as quitações e recebimentos .

3 - Possui empréstimos/Financiamentos

Baixíssima: Não possui empréstimos/financiamentos ou está sem movimento.

Baixa: Possui um empréstimo vinculado em conta-corrente

Média: Possui mais de um empréstimo vinculado em contas-correntes

Alta: Tem empréstimos e financiamento de Bens, faltando contratos e quitações dos mesmos

Altíssima: Tem vários tipos de modalidade de empréstimos e financiamentos e não envia documentação completa.

4 - Há controle de caixa/bancos

Baixíssima: Todos os documentos estão identificados e relacionados ao fluxo de caixa/bancos

Baixa: Quase todos os documentos estão identificados e relacionados ao fluxo de caixa e bancos

Média: Nem sempre tem controle de fluxo de caixa a movimento contábil

Alta: Nem sempre o que aparece no fluxo de caixa está dentro no movimento contábil

Altíssima: Não envia nenhum controle de caixa/bancos

5 - Controle de imobilizado

Baixíssima: Somente tem um imobilizado para controlar

Baixa: Tem no máximo três tipos de bens para controlar

Média: Tem mais de três tipos de bens para controlar

Alta: A empresa não acostuma de mandar as aquisições, venda de imobilizado, enviando somente quando é solicitado pela contabilidade

Altíssima: A empresa não costuma enviar as aquisições /vendas de imobilizado e quando solicitado tem dificuldades em conseguir a documentação do mesmo

6 - Cópias de cheques

Baixíssima: Não utiliza cheques na conta-corrente

Baixa: Envia regularmente, as cópias de cheques com os documentos anexos.

Média: Identifica no extrato o que foi pago com cheque.

Alta: Não identifica os cheques e não manda cópias dos mesmos

Altíssima: Não envia o movimento contábil.

7 - Distribui lucros durante o exercício

Baixíssima: Não distribui lucros

Baixa: Distribui lucros, uma vez ao ano para um sócio

Média: Distribui lucros, uma vez ao ano, para mais de um sócio

Alta: Distribui lucros com pendências na contabilidade para um sócio

Altíssima: Distribui lucros, três ou mais vezes ao ano, com pendência nas contabilidade para diversos sócios.

8 - Periodicidade/prazos de balanços/balancetes

Baixíssima: Nunca pede demonstrações contábeis do exercício

Baixa: Pede demonstrações contábeis, quando alguma instituição financeira/fornecedores solicita

Média: Somente no Fechamento anual

Alta: Somente no fechamento trimestral

Altíssima: Solicita Balancetes mensais

9 - Cadastro e Decores

Baixíssima: Nunca pediu solicitações de cadastros para bancos, Fornecedores, Decores

Baixa: Solicita, em média, um cadastro e/ou um decore uma vez ao ano.

Média: Solicita mais de um cadastro e/ou mais de um Decore ao ano.

Alta: Solicita seguidamente, formulários e cadastros de instituições financeiras e fornecedores para preencher.

Altíssima: Solicita preenchimento de Cadastros e Formulários de bancos e fornecedores sem enviar a documentação completa para a contabilidade regularmente.

10 - Prazo de recebimento da documentação

Baixíssima: Envia os documentos regularmente no início do mês ou nos dias do malote

Baixa: Envia regularmente o movimento contábil, mas tem que ser solicitado

Média: Manda a documentação por partes, e demora em enviar

Alta: Tem que ficar solicitando para cliente enviar os documentos p/contabilidade, ou manda os documentos quando precisa de Balanço;

Altíssima: Sem movimento, não está enviando o movimento contábil.

APÊNDICE E - CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE DIFICULDADES DA ORGANIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

1 – Pagamento em dia dos honorários

- Baixíssima – sempre paga em dia.
- Baixa – normalmente paga em dia com atraso.
- Média – costuma atrasar alguns dias, mais não deixa vencer o segundo mês.
- Alta – costuma atrasar um ou dois meses.
- Altíssima – costuma ter mais de três meses em atraso.

2 – Busca entrega de Documentos

- Baixíssima – cliente trás e retira os documentos, no prazo.
- Baixa - cliente trás e retira os documentos, mas com prazos exíguos.
- Média – cliente trás e retira os documentos, mas com atraso.
- Alta – tem que buscar e entregar no cliente, mas sem dificuldade.
- Altíssima – tem que buscar e entregar no cliente, mas com dificuldade.

3 – Quantidade solicitações/atendimento

- Baixíssima – dificilmente faz solicitações ao escritório.
- Baixa - faz poucas solicitações ao escritório.
- Média – faz algumas solicitações e vem ao escritório algumas vezes.
- Alta – faz diversas solicitações e vem ao escritório com frequência.
- Altíssima – faz muitas solicitações e vem ao escritório com muita frequência.

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

**APÊNDICE F – DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS BÁSICOS AJUSTADOS, POR
DEPARTAMENTO**

Cliente Nº	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
2	111,13	99,16	84,86	295,14
3	0,00	148,58	86,26	234,84
5	52,81	20,25	30,37	103,43
6	229,60	93,55	92,62	415,77
7	0,00	190,21	79,34	269,55
9	32,71	100,51	90,47	223,70
11	112,84	187,09	78,40	378,34
12	175,69	92,92	91,13	359,74
14	172,39	90,32	84,98	347,69
15	106,10	133,30	77,37	316,78
16	162,28	191,67	27,66	381,60
18	221,27	96,46	82,52	400,25
19	221,27	92,51	83,55	397,33
20	0,00	183,56	90,47	274,03
22	230,34	193,95	79,43	503,72
23	231,32	153,10	173,27	557,69
25	237,93	98,22	80,74	416,90
26	106,71	94,69	90,47	291,88
27	155,29	90,53	78,22	324,04
28	224,46	191,87	83,36	499,69
29	176,61	152,17	78,22	407,00
31	260,38	197,28	92,06	549,72
32	159,52	92,09	90,47	342,08
33	211,47	0,00	94,59	306,06
35	222,74	198,11	92,81	513,66
37	173,49	93,65	85,23	352,37
41	245,04	144,22	86,64	475,89
42	231,32	89,60	90,47	411,39
44	226,66	82,11	83,46	392,23
46	109,66	143,75	92,16	345,56
47	250,41	209,46	81,12	540,98
49	106,59	88,97	90,47	286,04
52	113,09	88,14	82,24	283,47
53	167,61	83,98	74,38	325,97
54	147,76	96,66	79,53	323,95
56	166,50	94,48	79,81	340,79
57	126,15	174,37	0,00	300,52
59	108,19	149,05	91,13	348,36
62	199,71	82,22	76,34	358,27
63	205,83	148,58	92,81	447,23
64	131,40	163,89	99,52	394,82
65	166,32	93,65	90,47	350,44
66	162,28	90,84	83,74	336,86
68	222,74	94,38	92,16	409,28
69	207,79	100,51	82,61	390,92

Cliente N°	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
70	130,32	162,02	0,00	292,35
71	228,38	97,39	95,81	421,57
72	54,49	21,00	31,93	107,41
74	245,04	92,51	82,61	420,16
75	268,92	189,22	82,99	541,13
76	114,31	135,49	91,13	340,92
81	263,07	143,90	88,04	495,02
82	239,89	157,94	87,76	485,59
85	232,79	156,38	93,77	482,94
87	226,42	103,94	93,56	423,92
88	183,78	105,40	93,56	382,74
92	113,94	93,96	91,13	299,03
94	168,16	94,07	90,47	352,70
95	226,42	94,48	91,88	412,77
96	229,36	84,71	70,36	384,43
98	205,10	100,09	89,54	394,73
99	169,81	99,57	79,71	349,10
100	52,46	17,48	30,15	100,10
102	175,14	90,64	76,06	341,84
103	225,68	158,87	95,99	480,55
104	188,56	100,51	82,61	371,68
106	0,00	182,23	86,55	268,78
108	164,30	91,78	90,47	346,55
110	174,96	93,96	81,96	350,88
111	162,09	79,20	70,36	311,65
112	103,28	125,98	84,11	313,37
115	174,22	95,62	93,65	363,50
116	174,77	144,22	90,47	409,46
117	236,95	100,51	82,61	420,08
118	215,64	98,95	81,30	395,89
120	169,26	99,89	91,88	361,02
126	113,09	87,41	77,37	277,87
128	207,79	95,11	94,40	397,30
129	52,64	28,12	30,62	111,38
131	119,95	138,29	82,61	340,85
132	53,04	28,25	31,09	112,38
133	49,69	18,79	30,15	98,64
134	162,28	88,97	80,65	331,90
135	231,56	151,08	92,62	475,26
138	107,45	137,67	90,47	335,59
140	161,91	90,64	75,97	328,52
144	171,10	98,95	87,48	357,53
147	224,46	96,46	81,21	402,12
148	0,00	191,67	0,00	191,67
151	218,09	97,60	91,13	406,81
152	219,80	96,25	90,47	406,52
153	223,23	98,74	79,34	401,31
154	167,42	101,24	78,03	346,69
155	160,99	99,26	0,00	260,25

Cliente N°	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
156	232,30	95,73	85,14	413,17
157	54,02	20,29	31,43	105,74
158	227,40	94,17	78,22	399,78
59	227,15	100,51	94,40	422,06
160	180,29	149,36	83,74	413,39
162	0,00	70,36	77,37	147,73
163	223,97	97,70	82,05	403,72
166	113,33	95,94	84,11	293,38
167	165,95	96,14	77,37	339,47
168	226,66	97,70	83,64	408,01
170	210,73	97,39	94,21	402,34
171	107,45	133,30	90,47	331,23
172	0,00	133,30	30,15	163,45
173	210,49	97,60	82,33	390,42
174	0,00	87,41	90,47	177,89
177	113,09	84,40	71,39	268,87
179	157,32	140,94	90,47	388,73
180	224,95	94,27	92,62	411,84
181	116,52	91,36	92,72	300,60
183	166,69	93,34	81,68	341,70
184	172,02	96,04	84,11	352,17
185	180,66	98,12	94,78	373,55
186	243,08	93,75	84,11	420,94
187	120,44	94,07	85,05	299,55
188	227,64	93,96	90,47	412,08
189	105,12	141,88	30,87	277,87
191	172,57	80,66	83,46	336,68
192	92,50	91,99	79,53	264,02
193	166,50	102,07	95,81	364,38
194	217,35	103,94	80,74	402,03
195	165,77	92,71	80,84	339,32
197	105,61	150,76	90,47	346,85
199	111,25	91,88	91,88	295,01
200	214,90	93,65	78,31	386,86
202	52,93	36,55	30,37	119,84
203	234,50	155,91	83,46	473,87
204	0,00	179,19	90,47	269,67
205	115,90	143,59	95,99	355,49
208	111,00	96,87	214,72	422,60
211	165,22	96,87	78,68	340,77
212	108,19	135,02	30,15	273,35
213	51,19	21,00	31,49	103,68
215	231,07	99,37	79,71	410,15
216	163,01	100,20	83,27	346,48
217	234,01	99,89	83,17	417,07
218	169,63	96,46	85,79	351,88
219	239,40	101,55	85,42	426,37
220	115,29	90,01	91,13	296,43
221	227,89	138,60	84,20	450,70

Cliente N°	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
222	238,18	154,35	92,62	485,15
225	108,43	134,39	90,47	333,30
226	219,07	141,10	87,27	447,44
227	0,00	188,76	82,33	271,09
229	0,00	0,00	79,06	79,06
230	108,68	104,88	85,89	299,44
232	195,28	154,52	98,42	448,22
237	236,46	145,93	79,71	462,11
239	225,19	139,54	79,53	444,26
240	121,29	150,76	81,96	354,02
241	168,16	95,52	83,36	347,04
242	113,09	132,21	91,13	336,43
246	172,20	100,51	90,47	363,18
248	232,05	195,20	84,48	511,74
249	114,43	134,86	0,00	249,30
253	176,06	91,47	79,43	346,96
255	236,95	155,91	84,20	477,07
256	168,34	18,44	92,16	278,94
263	180,66	93,34	92,81	366,81
264	0,00	0,00	82,61	82,61
267	223,72	94,59	78,96	397,27
268	110,64	90,84	91,88	293,36
269	110,88	0,00	0,00	110,88
270	160,26	101,34	87,67	349,26
271	169,08	88,45	82,89	340,42
273	109,04	96,25	93,84	299,13
274	113,82	136,11	90,47	340,40
278	177,53	209,34	95,15	482,02
279	231,07	103,00	85,42	419,50
280	170,73	81,49	71,67	323,89
282	200,69	199,77	93,56	494,02
283	218,58	0,00	0,00	218,58
284	112,47	96,66	91,88	301,01
285	225,19	101,45	84,77	411,40
287	107,45	138,29	90,47	336,21
290	217,11	100,30	81,77	399,18
291	237,20	204,35	95,24	536,79
292	175,51	196,03	79,06	450,60
294	177,35	201,02	82,61	460,98
295	105,61	135,02	82,61	323,24
297	236,46	90,32	90,47	417,26
300	163,20	198,11	77,65	438,96
301	184,15	95,62	82,15	361,92
303	229,85	151,23	82,99	464,07
304	247,44	191,40	103,74	542,58
306	218,09	95,11	91,13	404,32
309	234,01	133,93	82,24	450,18
310	163,56	93,23	77,00	333,80
313	168,34	96,66	87,01	352,02

Cliente N°	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
314	116,52	137,51	93,65	347,68
315	171,10	93,75	78,03	342,88
319	181,94	210,37	0,00	392,32
322	218,82	96,25	94,12	409,19
325	173,30	196,86	82,24	452,41
327	219,07	101,45	85,98	406,49
338	233,28	99,89	93,56	426,72
340	232,30	93,65	78,96	404,91
341	256,61	156,41	80,37	493,38
342	233,52	148,27	83,46	465,25
345	213,67	154,66	91,13	459,47
347	225,44	96,87	81,30	403,61
351	0,00	180,65	0,00	180,65
354	222,01	95,83	77,65	395,49
355	109,04	100,51	77,65	287,21
356	226,66	99,78	78,03	404,47
358	223,97	97,60	81,02	402,59
359	164,85	93,23	83,27	341,35
376	234,75	95,52	91,88	422,15
377	290,86	184,69	100,14	575,70
378	173,67	89,18	78,03	340,88
381	176,43	102,17	86,64	365,24
384	164,48	97,50	92,62	354,60
385	216,86	92,71	93,28	402,85
388	180,66	103,94	93,56	378,16
389	227,89	97,70	84,48	410,08
391	173,67	90,32	91,13	355,12
393	211,47	94,17	93,56	399,20
394	243,32	145,31	90,47	479,11
395	162,28	92,09	77,37	331,74
403	234,01	155,91	93,56	483,48
407	0,00	0,00	81,49	81,49
408	49,69	30,93	30,93	111,55
411	210,49	95,11	81,96	387,55
412	223,23	104,56	84,86	412,65
415	227,15	100,41	85,70	413,26
419	176,06	96,25	91,88	364,19
424	109,90	98,22	85,05	293,17
431	113,33	136,58	90,47	340,38
432	106,10	150,76	90,47	347,34
436	275,74	182,80	91,88	550,42
439	113,09	143,13	84,02	340,23
440	171,28	96,25	91,13	358,66
441	112,11	157,47	94,50	364,07
442	169,45	196,03	82,99	448,46
443	217,11	91,05	79,06	387,22
448	221,03	89,60	80,09	390,71
455	248,79	147,83	90,47	487,10
456	174,41	99,89	95,15	369,44

Cliente Nº	Custo Básico(ajustado)			TOTAL R\$
	Fiscal – R\$	Contábil – R\$	Pessoal – R\$	
457	174,04	91,47	90,47	355,98
458	161,18	88,14	77,37	326,69
461	274,85	184,12	83,46	542,43
464	226,17	97,29	84,48	407,94
465	227,40	155,91	93,56	476,87
467	222,37	188,65	93,56	504,58
469	57,78	31,18	31,18	120,14
470	245,04	103,94	93,56	442,54
471	183,78	155,91	100,11	439,80
476	122,52	0,00	93,56	216,08
478	245,04	103,94	93,56	442,54
479	245,04	103,94	93,56	442,54
481	245,04	0,00	93,56	338,60
484	183,78	0,00	93,56	277,34
486	245,04	0,00	93,56	338,60
489	245,04	0,00	93,56	338,60
491	183,78	103,94	93,56	381,28
494	245,04	103,94	93,56	442,54
	60.147,53	43.871,86	31.274,17	135.293,56

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE G – CUSTOS DOS LANÇAMENTOS, POR DEPARTAMENTO

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Total – R\$ Lançs. Ajustados
2	5,71	237,19	47,74	77,97	91,36	66,29	381,45
3	2,77	114,82	15,42	25,18	640,03	464,43	604,42
5	0,00	0,00	45,33	74,04	0,00	0,00	74,04
6	0,00	0,00	169,22	276,36	192,53	139,70	416,06
7	2,54	105,60	0,00	0,00	283,65	205,82	311,42
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	0,00	0,00	0,30	0,49	0,00	0,00	0,49
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	2,51	104,36	0,00	0,00	19,80	14,37	118,72
12	4,09	169,81	100,61	164,31	164,08	119,06	453,18
14	2,54	105,57	110,31	180,14	3,04	2,21	287,92
15	0,83	34,33	0,00	0,00	115,17	83,57	117,90
16	7,98	331,37	123,18	201,16	422,09	306,28	838,81
18	6,17	256,28	99,56	162,58	328,05	238,04	656,91
19	3,13	129,74	34,39	56,16	167,71	121,70	307,59
20	0,97	40,14	0,00	0,00	134,92	97,90	138,04
22	13,58	563,87	0,00	0,00	1484,31	1.077,05	1.640,92
23	0,93	38,44	16,61	27,13	0,00	0,00	65,57
25	0,60	25,08	96,93	158,29	45,64	33,12	216,48
26	0,00	0,00	0,98	1,59	3,19	2,31	3,91
27	1,17	48,58	5,68	9,27	0,00	0,00	57,86
28	9,80	406,84	0,00	0,00	1013,45	735,39	1.142,23
29	1,67	69,40	0,00	0,00	0,00	0,00	69,40
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	18,70	776,07	562,33	918,34	1489,23	1.080,62	2.775,03
32	1,35	56,20	19,44	31,75	31,01	22,50	110,45
33	5,06	209,83	0,00	0,00	0,00	0,00	209,83
35	2,98	123,53	176,71	288,58	613,26	444,99	857,11
37	3,19	132,35	148,68	242,81	100,91	73,22	448,39
38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
41	2,78	115,31	0,00	0,00	20,35	14,77	130,08
42	2,03	84,29	37,00	60,43	122,01	88,53	233,26
44	0,00	0,00	36,26	59,22	39,37	28,57	87,79
46	0,00	0,00	1,43	2,34	30,61	22,21	24,55
47	0,87	35,99	88,29	144,19	633,28	459,52	639,70
49	0,00	0,00	24,36	39,78	59,92	43,48	83,26
52	2,46	102,16	55,08	89,95	38,67	28,06	220,18
53	3,90	161,70	223,44	364,90	0,00	0,00	526,60
54	2,98	123,49	35,12	57,35	168,54	122,30	303,14
56	1,19	49,57	149,35	243,91	156,15	113,31	406,79
57	0,00	0,00	6,59	10,76	146,51	106,31	117,07
59	0,00	0,00	1,41	2,31	11,28	8,19	10,49
61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
62	0,57	23,71	62,78	102,53	67,83	49,22	175,46

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Total – R\$ Lançs. Ajustados
131	0,88	36,65	267,27	436,47	107,86	78,27	551,39
132	0,00	0,00	7,34	11,99	13,59	9,86	21,85
133	0,00	0,00	1,38	2,25	12,48	9,05	11,30
134	1,81	75,14	0,99	1,62	7,91	5,74	82,50
135	4,95	205,47	143,55	234,42	0,00	0,00	439,90
138	0,00	0,00	2,81	4,58	67,64	49,08	53,66
140	0,57	23,59	47,36	77,35	64,70	46,95	147,89
144	9,82	407,52	164,23	268,20	246,57	178,92	854,64
147	1,22	50,44	110,61	180,63	123,42	89,56	320,63
148	0,00	0,00	0,00	0,00	124,47	90,32	90,32
149	0,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
151	1,36	56,60	107,47	175,50	278,70	202,23	434,34
152	8,80	365,27	28,13	45,94	128,28	93,08	504,29
153	2,97	123,20	125,31	204,64	139,38	101,14	428,98
154	0,00	0,00	72,16	117,84	0,00	0,00	117,84
155	7,52	312,32	65,58	107,10	195,54	141,89	561,31
156	0,00	0,00	0,00	0,00	66,79	48,47	48,47
157	1,01	41,84	31,42	51,31	0,00	0,00	93,15
158	0,59	24,29	11,43	18,67	111,62	80,99	123,96
159	0,00	0,00	3,11	5,09	0,00	0,00	5,09
160	3,58	148,60	0,00	0,00	1128,52	818,89	967,49
162	0,83	34,33	0,00	0,00	0,00	0,00	34,33
163	1,84	76,45	0,00	0,00	195,10	141,57	218,02
166	3,15	130,61	17,61	28,76	0,00	0,00	159,37
167	4,05	168,21	380,52	621,43	275,84	200,15	989,80
168	0,63	25,98	185,83	303,48	350,06	254,01	583,47
170	6,34	263,34	0,00	0,00	15,48	11,23	274,57
171	0,00	0,00	1,40	2,29	13,17	9,55	11,85
172	0,00	0,00	1,34	2,19	11,12	8,07	10,25
173	4,93	204,56	49,40	80,67	487,19	353,52	638,75
174	0,00	0,00	0,97	1,59	12,95	9,40	10,99
175	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
177	1,60	66,51	7,24	11,82	0,00	0,00	78,33
178	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
179	0,00	0,00	0,00	0,00	23,50	17,06	17,06
180	4,85	201,36	66,73	108,98	91,17	66,16	376,50
181	0,00	0,00	5,33	8,70	0,00	0,00	8,70
183	0,61	25,37	7,11	11,61	0,00	0,00	36,98
184	0,63	26,12	137,59	224,70	0,00	0,00	250,82
185	4,96	206,04	590,39	964,16	288,44	209,30	1.379,50
186	1,26	52,24	30,00	48,99	62,19	45,13	146,36
187	0,00	0,00	6,61	10,79	0,00	0,00	10,79
188	0,00	0,00	29,13	47,58	24,17	17,54	65,12
189	0,00	0,00	0,00	0,00	32,76	23,77	23,77
191	3,75	155,51	159,72	260,84	19,56	14,19	430,55
192	2,38	98,79	3,38	5,52	63,07	45,76	150,08
193	1,43	59,51	6,09	9,94	0,00	0,00	69,45
194	2,42	100,30	29,80	48,67	0,00	0,00	148,98

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Total – R\$
							Lançs. Ajustados
195	0,60	25,11	10,10	16,50	4,37	3,17	44,77
197	0,00	0,00	1,38	2,25	0,00	0,00	2,25
198	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
199	0,69	28,53	5,08	8,30	54,70	39,69	76,53
200	7,03	291,85	21,61	35,29	142,54	103,43	430,57
201	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
202	0,00	0,00	0,00	0,00	11,43	8,29	8,29
203	1,78	74,05	61,25	100,02	517,10	375,22	549,30
204	0,00	0,00	0,00	0,00	149,13	108,21	108,21
205	0,00	0,00	7,57	12,36	0,00	0,00	12,36
206	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
208	14,69	609,69	4,06	6,63	80,90	58,70	675,02
211	4,71	195,49	76,08	124,25	110,26	80,00	399,75
212	0,00	0,00	1,41	2,31	61,66	44,74	47,05
213	0,00	0,00	0,00	0,00	292,40	212,17	212,17
215	13,72	569,40	81,85	133,67	0,00	0,00	703,07
216	7,48	310,33	189,50	309,47	0,00	0,00	619,80
217	2,49	103,33	185,51	302,95	499,28	362,29	768,57
218	1,93	79,94	111,45	182,01	0,00	0,00	261,95
219	8,31	344,88	97,52	159,27	41,03	29,78	533,92
220	0,00	0,00	36,89	60,24	0,00	0,00	60,24
221	14,40	597,74	59,52	97,20	0,00	0,00	694,94
222	0,00	0,00	126,55	206,68	0,00	0,00	206,68
225	0,00	0,00	1,42	2,31	11,21	8,13	10,44
226	18,66	774,40	67,23	109,79	391,87	284,35	1.168,54
227	1,76	73,06	44,87	73,28	281,48	204,25	350,58
229	0,85	35,08	0,00	0,00	0,00	0,00	35,08
230	1,93	80,02	1,99	3,24	0,00	0,00	83,27
232	4,21	174,66	149,88	244,77	67,79	49,19	468,62
237	1,70	70,73	0,00	0,00	140,59	102,01	172,75
238	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
239	0,85	35,28	1,47	2,40	42,96	31,17	68,86
240	3,50	145,45	34,85	56,91	0,00	0,00	202,36
241	3,12	129,45	324,61	530,11	0,00	0,00	659,56
242	0,00	0,00	5,91	9,65	21,03	15,26	24,91
246	0,00	0,00	15,74	25,71	0,00	0,00	25,71
248	6,32	262,38	0,00	0,00	1066,94	774,20	1.036,58
249	0,83	34,33	1,49	2,44	39,44	28,62	65,39
251	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
253	1,78	74,01	51,50	84,11	4,93	3,58	161,69
255	6,30	261,51	0,00	0,00	0,00	0,00	261,51
256	0,00	0,00	0,00	0,00	12,42	9,01	9,01
261	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
263	2,08	86,47	250,47	409,04	196,12	142,31	637,82
264	1,77	73,31	0,00	0,00	0,00	0,00	73,31
267	0,00	0,00	44,99	73,48	60,52	43,91	117,39
268	0,00	0,00	4,05	6,61	5,02	3,64	10,25
269	0,00	0,00	95,03	155,19	0,00	0,00	155,19

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Total – R\$ Lançs. Ajustados
270	47,88	1.987,51	229,02	374,02	0,00	0,00	2.361,53
271	0,62	25,74	59,89	97,81	77,89	56,52	180,07
273	0,00	0,00	1,00	1,63	8,43	6,11	7,74
274	0,00	0,00	1,49	2,43	0,00	0,00	2,43
278	0,00	0,00	0,00	0,00	97,28	70,59	70,59
279	2,56	106,12	21,12	34,50	0,00	0,00	140,61
280	4,83	200,32	68,54	111,94	57,62	41,81	354,07
282	4,00	166,04	0,00	0,00	430,00	312,02	478,06
283	0,00	0,00	248,87	406,43	0,00	0,00	406,43
284	4,81	199,74	13,37	21,83	23,44	17,01	238,57
285	1,27	52,65	143,78	234,80	103,98	75,45	362,91
287	0,00	0,00	8,42	13,75	86,22	62,56	76,31
288	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
290	11,01	457,12	20,84	34,03	61,47	44,60	535,76
291	0,00	0,00	89,21	145,69	179,00	129,89	275,58
292	6,76	280,61	131,45	214,66	1686,08	1.223,47	1.718,74
294	0,88	36,65	37,06	60,52	80,94	58,73	155,90
295	0,88	36,65	4,14	6,76	61,14	44,36	87,77
297	0,68	28,10	121,59	198,57	0,00	0,00	226,67
300	5,81	241,17	0,00	0,00	680,44	493,75	734,92
301	0,61	25,51	37,03	60,48	0,00	0,00	85,99
303	5,32	220,91	157,58	257,35	421,61	305,93	784,20
304	0,00	0,00	151,47	247,37	431,01	312,75	560,12
306	4,09	169,81	154,19	251,81	180,62	131,06	552,68
309	0,88	36,49	32,09	52,40	19,59	14,21	103,10
310	1,15	47,83	74,36	121,43	124,92	90,65	259,90
311	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
313	10,42	432,37	193,00	315,19	151,03	109,59	857,15
314	1,00	41,55	19,78	32,30	2,65	1,92	75,78
315	2,92	121,17	87,88	143,52	87,01	63,13	327,82
319	1,00	41,51	0,00	0,00	0,00	0,00	41,51
322	1,41	58,46	13,00	21,23	9,59	6,96	86,66
325	1,76	72,97	91,21	148,95	938,38	680,91	902,84
327	4,50	186,92	164,27	268,27	99,61	72,28	527,48
338	2,80	116,23	102,96	168,14	183,65	133,26	417,63
340	5,32	220,72	0,00	0,00	207,12	150,29	371,01
341	21,48	891,42	0,00	0,00	748,99	543,49	1.434,91
342	4,46	185,13	220,14	359,51	628,61	456,14	1.000,78
344	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
345	0,00	0,00	59,99	97,98	0,00	0,00	97,98
347	1,22	50,50	19,58	31,97	0,00	0,00	82,47
351	0,83	34,33	0,00	0,00	0,00	0,00	34,33
354	5,23	217,05	25,37	41,43	23,88	17,33	275,81
355	1,16	48,23	9,97	16,28	0,00	0,00	64,51
356	2,34	96,93	143,75	234,75	137,42	99,72	431,40
358	4,24	176,14	64,46	105,27	81,18	58,90	340,32
359	3,74	155,16	54,50	89,01	240,61	174,59	418,76
376	0,00	0,00	22,53	36,80	0,00	0,00	36,80

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Total – R\$
							Lançs. Ajustados
377	55,66	2.310,42	771,56	1.260,03	5014,37	3.638,56	7.209,00
378	0,58	24,23	72,80	118,89	91,59	66,46	209,58
379	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
380	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
381	1,94	80,72	138,10	225,52	0,00	0,00	306,24
384	0,00	0,00	2,00	3,27	0,00	0,00	3,27
385	3,49	144,85	15,86	25,90	0,00	0,00	170,75
388	0,00	0,00	139,34	227,56	0,00	0,00	227,56
389	29,08	1.206,96	0,00	0,00	0,00	0,00	1.206,96
391	0,00	0,00	55,37	90,42	9,73	7,06	97,48
393	0,00	0,00	41,56	67,87	139,52	101,24	169,12
394	13,54	561,96	0,00	0,00	806,74	585,39	1.147,35
395	0,58	24,03	15,82	25,84	81,25	58,95	108,83
402	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
403	0,00	0,00	4,58	7,49	0,00	0,00	7,49
406	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
407	0,87	36,15	0,00	0,00	0,00	0,00	36,15
408	0,99	41,18	0,00	0,00	0,00	0,00	41,18
409	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
411	5,52	229,08	5,77	9,43	119,77	86,91	325,42
412	8,89	368,96	5,10	8,33	623,57	452,48	829,77
415	0,64	26,62	10,38	16,96	51,53	37,39	80,96
417	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
419	0,00	0,00	1,07	1,75	0,00	0,00	1,75
421	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
424	5,09	211,30	0,00	0,00	71,97	52,22	263,53
426	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
430	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
431	0,00	0,00	1,48	2,42	23,83	17,29	19,71
432	0,00	0,00	1,39	2,26	0,00	0,00	2,26
434	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
436	0,00	0,00	1,80	2,94	269,67	195,68	198,62
439	16,16	670,96	11,81	19,29	35,80	25,98	716,24
440	1,36	56,60	103,73	169,40	240,09	174,22	400,22
441	0,00	0,00	14,64	23,91	0,00	0,00	23,91
442	11,53	478,65	270,51	441,78	1258,91	913,49	1.833,92
443	1,77	73,66	321,26	524,65	130,73	94,86	693,18
448	0,60	24,87	91,99	150,24	120,50	87,44	262,55
455	0,00	0,00	37,36	61,02	176,18	127,84	188,86
456	0,00	0,00	96,79	158,06	13,72	9,96	168,02
457	2,03	84,29	42,43	69,29	76,51	55,52	209,09
458	1,16	48,06	9,82	16,04	0,00	0,00	64,10
461	1,78	74,05	0,00	0,00	0,00	0,00	74,05
464	4,42	183,67	25,84	42,21	129,07	93,66	319,53
465	6,00	249,06	208,80	340,99	674,50	489,43	1.079,48
467	0,00	0,00	1,94	3,16	0,00	0,00	3,16
469	0,00	0,00	0,00	0,00	25,20	18,29	18,29
470	15,40	639,25	129,15	210,91	424,90	308,32	1.158,48

Cliente	Depto. Pessoal		Depto. Fiscal		Depto. Contábil		Custo Total – R\$
	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Nº Lançs.	Custo – R\$	Lançs. Ajustados
471	0,00	0,00	1,60	2,61	0,00	0,00	2,61
474	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
476	1,40	58,11	0,00	0,00	0,00	0,00	58,11
478	0,00	0,00	4,48	7,32	38,92	28,24	35,56
479	3,50	145,28	115,50	188,62	61,88	44,90	378,81
481	4,00	166,04	4,80	7,84	0,00	0,00	173,88
482	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
484	1,40	58,11	105,00	171,48	0,00	0,00	229,59
485	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
486	1,40	58,11	4,48	7,32	0,00	0,00	65,43
487	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
489	16,80	697,36	112,35	183,48	0,00	0,00	880,84
490	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
491	8,40	348,68	71,61	116,95	303,70	220,37	686,00
494	0,00	0,00	3,36	5,49	77,70	56,38	61,87
495	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	863,22	35.796,67	16.985,72	27.739,33	42.277,24	30.677,46	94.213,46

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE H – CUSTO TOTAL DO CLIENTE

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
2	295,14	381,45	676,59
3	234,84	604,42	839,26
5	103,43	74,04	177,47
6	415,77	416,06	831,83
7	269,55	311,42	580,97
8	381,28	0,00	381,28
9	223,70	0,49	224,18
10	70,36	0,00	70,36
11	378,34	118,72	497,06
12	359,74	453,18	812,93
14	347,69	287,92	635,61
15	316,78	117,90	434,68
16	381,60	838,81	1.220,41
18	400,25	656,91	1.057,15
19	397,33	307,59	704,92
20	274,03	138,04	412,07
22	503,72	1.640,92	2.144,64
23	557,69	65,57	623,27
25	416,90	216,48	633,38
26	291,88	3,91	295,78
27	324,04	57,86	381,90
28	499,69	1.142,23	1.641,92
29	407,00	69,40	476,40
30	112,45	0,00	112,45
31	549,72	2.775,03	3.324,75
32	342,08	110,45	452,53
33	306,06	209,83	515,89
35	513,66	857,11	1.370,77
37	352,37	448,39	800,76
38	102,03	0,00	102,03
39	258,92	0,00	258,92
41	475,89	130,08	605,97
42	411,39	233,26	644,64
44	392,23	87,79	480,02
46	345,56	24,55	370,11
47	540,98	639,70	1.180,68
49	286,04	83,26	369,30
52	283,47	220,18	503,64
53	325,97	526,60	852,57
54	323,95	303,14	627,09
56	340,79	406,79	747,58
57	300,52	117,07	417,59
59	348,36	10,49	358,86
61	355,17	0,00	355,17
62	358,27	175,46	533,73

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
63	447,23	75,80	523,03
64	394,82	71,85	466,67
65	350,44	300,69	651,14
66	336,86	31,71	368,56
68	409,28	193,25	602,53
69	390,92	28,90	419,82
70	292,35	7,99	300,34
71	421,57	7,14	428,71
72	107,41	166,57	273,98
73	385,69	0,00	385,69
74	420,16	102,63	522,79
75	541,13	1.255,73	1.796,86
76	340,92	10,09	351,01
81	495,02	1.089,28	1.584,30
82	485,59	661,91	1.147,50
85	482,94	1.217,53	1.700,47
86	422,59	0,00	422,59
87	423,92	428,60	852,52
88	382,74	29,27	412,00
92	299,03	215,52	514,56
93	105,09	0,00	105,09
94	352,70	360,72	713,42
95	412,77	80,24	493,02
96	384,43	685,30	1.069,72
98	394,73	1.096,98	1.491,71
99	349,10	371,24	720,34
100	100,10	4,15	104,25
102	341,84	246,43	588,27
103	480,55	230,92	711,47
104	371,68	102,63	474,31
105	123,05	0,00	123,05
106	268,78	125,94	394,72
107	397,02	0,00	397,02
108	346,55	318,42	664,97
110	350,88	291,29	642,17
111	311,65	527,83	839,48
112	313,37	43,16	356,53
113	52,08	0,00	52,08
114	301,44	0,00	301,44
115	363,50	77,28	440,78
116	409,46	1.123,42	1.532,88
117	420,08	102,63	522,71
118	395,89	149,85	545,74
120	361,02	944,75	1.305,77
126	277,87	141,70	419,58
128	397,30	131,40	528,70
129	111,38	22,38	133,77
130	434,82	0,00	434,82

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
131	340,85	551,39	892,24
132	112,38	21,85	134,23
133	98,64	11,30	109,94
134	331,90	82,50	414,39
135	475,26	439,90	915,16
138	335,59	53,66	389,25
140	328,52	147,89	476,41
144	357,53	854,64	1.212,17
147	402,12	320,63	722,76
148	191,67	90,32	281,98
149	50,29	0,00	50,29
151	406,81	434,34	841,15
152	406,52	504,29	910,82
153	401,31	428,98	830,29
154	346,69	117,84	464,53
155	260,25	561,31	821,56
156	413,17	48,47	461,63
157	105,74	93,15	198,89
158	399,78	123,96	523,74
159	422,06	5,09	427,15
160	413,39	967,49	1.380,88
162	147,73	34,33	182,06
163	403,72	218,02	621,74
166	293,38	159,37	452,75
167	339,47	989,80	1.329,27
168	408,01	583,47	991,48
170	402,34	274,57	676,91
171	331,23	11,85	343,07
172	163,45	10,25	173,71
173	390,42	638,75	1.029,17
174	177,89	10,99	188,87
175	393,37	0,00	393,37
177	268,87	78,33	347,20
178	122,87	0,00	122,87
179	388,73	17,06	405,79
180	411,84	376,50	788,35
181	300,60	8,70	309,29
183	341,70	36,98	378,68
184	352,17	250,82	602,99
185	373,55	1.379,50	1.753,06
186	420,94	146,36	567,31
187	299,55	10,79	310,34
188	412,08	65,12	477,19
189	277,87	23,77	301,64
191	336,68	430,55	767,23
192	264,02	150,08	414,09
193	364,38	69,45	433,83
194	402,03	148,98	551,01

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
195	339,32	44,77	384,09
197	346,85	2,25	349,10
198	365,09	0,00	365,09
199	295,01	76,53	371,54
200	386,86	430,57	817,43
201	185,22	0,00	185,22
202	119,84	8,29	128,14
203	473,87	549,30	1.023,17
204	269,67	108,21	377,87
205	355,49	12,36	367,85
206	323,21	0,00	323,21
208	422,60	675,02	1.097,62
211	340,77	399,75	740,52
212	273,35	47,05	320,40
213	103,68	212,17	315,85
215	410,15	703,07	1.113,22
216	346,48	619,80	966,28
217	417,07	768,57	1.185,64
218	351,88	261,95	613,83
219	426,37	533,92	960,29
220	296,43	60,24	356,67
221	450,70	694,94	1.145,64
222	485,15	206,68	691,83
225	333,30	10,44	343,74
226	447,44	1.168,54	1.615,98
227	271,09	350,58	621,67
229	79,06	35,08	114,13
230	299,44	83,27	382,71
232	448,22	468,62	916,84
237	462,11	172,75	634,85
238	413,87	0,00	413,87
239	444,26	68,86	513,11
240	354,02	202,36	556,38
241	347,04	659,56	1.006,60
242	336,43	24,91	361,33
246	363,18	25,71	388,89
248	511,74	1.036,58	1.548,32
249	249,30	65,39	314,69
251	31,18	0,00	31,18
253	346,96	161,69	508,65
255	477,07	261,51	738,58
256	278,94	9,01	287,95
261	490,27	0,00	490,27
263	366,81	637,82	1.004,63
264	82,61	73,31	155,92
267	397,27	117,39	514,66
268	293,36	10,25	303,60
269	110,88	155,19	266,07

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
270	349,26	2.361,53	2.710,79
271	340,42	180,07	520,50
273	299,13	7,74	306,87
274	340,40	2,43	342,83
278	482,02	70,59	552,60
279	419,50	140,61	560,11
280	323,89	354,07	677,95
282	494,02	478,06	972,08
283	218,58	406,43	625,00
284	301,01	238,57	539,58
285	411,40	362,91	774,31
287	336,21	76,31	412,52
288	236,95	0,00	236,95
290	399,18	535,76	934,94
291	536,79	275,58	812,37
292	450,60	1.718,74	2.169,34
294	460,98	155,90	616,88
295	323,24	87,77	411,02
297	417,26	226,67	643,93
300	438,96	734,92	1.173,88
301	361,92	85,99	447,91
303	464,07	784,20	1.248,26
304	542,58	560,12	1.102,69
306	404,32	552,68	957,00
309	450,18	103,10	553,28
310	333,80	259,90	593,70
311	192,37	0,00	192,37
313	352,02	857,15	1.209,16
314	347,68	75,78	423,46
315	342,88	327,82	670,70
319	392,32	41,51	433,83
322	409,19	86,66	495,85
325	452,41	902,84	1.355,24
327	406,49	527,48	933,97
338	426,72	417,63	844,35
340	404,91	371,01	775,92
341	493,38	1.434,91	1.928,29
342	465,25	1.000,78	1.466,03
344	110,43	0,00	110,43
345	459,47	97,98	557,44
347	403,61	82,47	486,09
351	180,65	34,33	214,98
354	395,49	275,81	671,30
355	287,21	64,51	351,72
356	404,47	431,40	835,87
358	402,59	340,32	742,90
359	341,35	418,76	760,12
376	422,15	36,80	458,94

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
377	575,70	7.209,00	7.784,70
378	340,88	209,58	550,46
379	72,76	0,00	72,76
380	70,87	0,00	70,87
381	365,24	306,24	671,48
384	354,60	3,27	357,88
385	402,85	170,75	573,60
388	378,16	227,56	605,71
389	410,08	1.206,96	1.617,04
391	355,12	97,48	452,61
393	399,20	169,12	568,32
394	479,11	1.147,35	1.626,45
395	331,74	108,83	440,57
402	458,97	0,00	458,97
403	483,48	7,49	490,97
406	70,87	0,00	70,87
407	81,49	36,15	117,65
408	111,55	41,18	152,73
409	96,31	0,00	96,31
411	387,55	325,42	712,97
412	412,65	829,77	1.242,43
415	413,26	80,96	494,22
417	130,64	0,00	130,64
419	364,19	1,75	365,94
421	376,15	0,00	376,15
424	293,17	263,53	556,69
426	354,35	0,00	354,35
430	473,65	0,00	473,65
431	340,38	19,71	360,09
432	347,34	2,26	349,60
434	353,83	0,00	353,83
436	550,42	198,62	749,04
439	340,23	716,24	1.056,46
440	358,66	400,22	758,88
441	364,07	23,91	387,98
442	448,46	1.833,92	2.282,38
443	387,22	693,18	1.080,39
448	390,71	262,55	653,26
455	487,10	188,86	675,95
456	369,44	168,02	537,47
457	355,98	209,09	565,07
458	326,69	64,10	390,79
461	542,43	74,05	616,49
464	407,94	319,53	727,48
465	476,87	1.079,48	1.556,35
467	504,58	3,16	507,75
469	120,14	18,29	138,43
470	442,54	1.158,48	1.601,02

Cliente	Custo Básico em R\$	Custo dos Lançamentos Ajustados – R\$	Custo Total do Cliente em R\$
471	439,80	2,61	442,41
474	338,60	0,00	338,60
476	216,08	58,11	274,19
478	442,54	35,56	478,10
479	442,54	378,81	821,35
481	338,60	173,88	512,48
482	52,50	0,00	52,50
484	277,34	229,59	506,93
485	88,96	0,00	88,96
486	338,60	65,43	404,03
487	494,51	0,00	494,51
489	338,60	880,84	1.219,44
490	216,08	0,00	216,08
491	381,28	686,00	1.067,28
494	442,54	61,87	504,41
495	277,34	0,00	277,34
TOTAL	135.293,56	94.213,46	229.507,03

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

APÊNDICE I – APURAÇÃO DA LUCRATIVIDADE POR CLIENTE

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
2	1.213,35	676,59	536,76	44,24%
3	1.104,10	839,26	264,84	23,99%
5	150,00	177,47	-27,47	-18,31%
6	686,40	831,83	-145,43	-21,19%
7	807,25	580,97	226,28	28,03%
8	800,00	381,28	418,72	52,34%
9	350,00	224,18	125,82	35,95%
10	150,00	70,36	79,64	53,09%
11	534,30	497,06	37,24	6,97%
12	409,30	812,93	-403,63	-98,61%
14	350,00	635,61	-285,61	-81,60%
15	400,00	434,68	-34,68	-8,67%
16	1.300,00	1.220,41	79,59	6,12%
18	805,65	1.057,15	-251,50	-31,22%
19	1.223,75	704,92	518,83	42,40%
20	597,89	412,07	185,82	31,08%
22	2.326,75	2.144,64	182,11	7,83%
23	2.090,35	623,27	1.467,08	70,18%
25	550,00	633,38	-83,38	-15,16%
26	376,85	295,78	81,07	21,51%
27	480,00	381,90	98,10	20,44%
28	2.207,40	1.641,92	565,48	25,62%
29	469,76	476,40	-6,64	-1,41%
30	150,00	112,45	37,55	25,03%
31	3.231,60	3.324,75	-93,15	-2,88%
32	731,60	452,53	279,07	38,14%
33	593,00	515,89	77,11	13,00%
35	988,85	1.370,77	-381,92	-38,62%
37	1.150,80	800,76	350,04	30,42%
38	150,00	102,03	47,97	31,98%
39	300,00	258,92	41,08	13,69%
41	700,00	605,97	94,03	13,43%
42	535,15	644,64	-109,49	-20,46%
44	420,10	480,02	-59,92	-14,26%
46	350,00	370,11	-20,11	-5,75%
47	807,90	1.180,68	-372,78	-46,14%
49	460,00	369,30	90,70	19,72%
52	517,00	503,64	13,36	2,58%
53	933,00	852,57	80,43	8,62%
54	760,00	627,09	132,91	17,49%
56	703,20	747,58	-44,38	-6,31%
57	442,00	417,59	24,41	5,52%
59	376,85	358,86	17,99	4,77%
61	460,00	355,17	104,83	22,79%
62	500,00	533,73	-33,73	-6,75%
63	567,60	523,03	44,57	7,85%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
64	611,60	466,67	144,93	23,70%
65	826,00	651,14	174,86	21,17%
66	344,70	368,56	-23,86	-6,92%
68	432,30	602,53	-170,23	-39,38%
69	424,90	419,82	5,08	1,20%
70	269,55	300,34	-30,79	-11,42%
71	380,00	428,71	-48,71	-12,82%
72	150,00	273,98	-123,98	-82,66%
73	800,00	385,69	414,31	51,79%
74	500,00	522,79	-22,79	-4,56%
75	744,20	1.796,86	-1.052,66	-141,45%
76	250,00	351,01	-101,01	-40,41%
81	1.831,25	1.584,30	246,95	13,49%
82	1.280,00	1.147,50	132,50	10,35%
85	1.496,23	1.700,47	-204,24	-13,65%
86	100,00	422,59	-322,59	-322,59%
87	721,70	852,52	-130,82	-18,13%
88	368,05	412,00	-43,95	-11,94%
92	320,00	514,56	-194,56	-60,80%
93	150,00	105,09	44,91	29,94%
94	742,65	713,42	29,23	3,94%
95	435,60	493,02	-57,42	-13,18%
96	678,60	1.069,72	-391,12	-57,64%
98	800,00	1.491,71	-691,71	-86,46%
99	646,30	720,34	-74,04	-11,46%
100	120,00	104,25	15,75	13,13%
102	377,00	588,27	-211,27	-56,04%
103	504,60	711,47	-206,87	-41,00%
104	817,17	474,31	342,86	41,96%
105	250,00	123,05	126,95	50,78%
106	400,00	394,72	5,28	1,32%
107	389,25	397,02	-7,77	-1,99%
108	389,25	664,97	-275,72	-70,83%
110	596,75	642,17	-45,42	-7,61%
111	1.292,60	839,48	453,12	35,05%
112	420,00	356,53	63,47	15,11%
113	50,00	52,08	-2,08	-4,16%
114	323,60	301,44	22,16	6,85%
115	400,00	440,78	-40,78	-10,20%
116	1.992,80	1.532,88	459,92	23,08%
117	650,00	522,71	127,29	19,58%
118	377,00	545,74	-168,74	-44,76%
120	1.745,35	1.305,77	439,58	25,19%
126	536,40	419,58	116,82	21,78%
128	622,40	528,70	93,70	15,05%
129	161,50	133,77	27,73	17,17%
130	460,40	434,82	25,58	5,56%
131	497,85	892,24	-394,39	-79,22%
132	300,00	134,23	165,77	55,26%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
133	150,00	109,94	40,06	26,71%
134	592,00	414,39	177,61	30,00%
135	1.095,40	915,16	180,24	16,45%
138	553,50	389,25	164,25	29,67%
140	880,75	476,41	404,34	45,91%
144	1.509,50	1.212,17	297,33	19,70%
147	630,75	722,76	-92,01	-14,59%
148	372,28	281,98	90,30	24,25%
149	150,00	50,29	99,71	66,47%
151	800,00	841,15	-41,15	-5,14%
152	988,85	910,82	78,03	7,89%
153	538,60	830,29	-291,69	-54,16%
154	400,00	464,53	-64,53	-16,13%
155	1.130,00	821,56	308,44	27,30%
156	450,00	461,63	-11,63	-2,58%
157	372,10	198,89	173,21	46,55%
158	500,00	523,74	-23,74	-4,75%
159	407,20	427,15	-19,95	-4,90%
160	2.887,60	1.380,88	1.506,72	52,18%
162	250,00	182,06	67,94	27,18%
163	630,75	621,74	9,01	1,43%
166	614,25	452,75	161,50	26,29%
167	1.200,00	1.329,27	-129,27	-10,77%
168	877,65	991,48	-113,83	-12,97%
170	550,00	676,91	-126,91	-23,08%
171	392,55	343,07	49,48	12,60%
172	250,00	173,71	76,29	30,52%
173	1.073,00	1.029,17	43,83	4,08%
174	353,20	188,87	164,33	46,53%
175	407,70	393,37	14,33	3,51%
177	407,20	347,20	60,00	14,73%
178	161,70	122,87	38,83	24,01%
179	575,50	405,79	169,71	29,49%
180	700,00	788,35	-88,35	-12,62%
181	269,55	309,29	-39,74	-14,74%
183	407,90	378,68	29,22	7,16%
184	425,25	602,99	-177,74	-41,80%
185	1.200,00	1.753,06	-553,06	-46,09%
186	820,00	567,31	252,69	30,82%
187	407,70	310,34	97,36	23,88%
188	566,14	477,19	88,95	15,71%
189	370,00	301,64	68,36	18,48%
191	698,00	767,23	-69,23	-9,92%
192	569,30	414,09	155,21	27,26%
193	1.600,00	433,83	1.166,17	72,89%
194	1.047,00	551,01	495,99	47,37%
195	550,00	384,09	165,91	30,16%
197	600,00	349,10	250,90	41,82%
198	450,00	365,09	84,91	18,87%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
199	375,50	371,54	3,96	1,06%
200	807,90	817,43	-9,53	-1,18%
201	189,20	185,22	3,98	2,10%
202	203,70	128,14	75,56	37,10%
203	970,40	1.023,17	-52,77	-5,44%
204	398,25	377,87	20,38	5,12%
205	377,37	367,85	9,52	2,52%
206	420,00	323,21	96,79	23,05%
208	779,45	1.097,62	-318,17	-40,82%
211	916,50	740,52	175,98	19,20%
212	350,00	320,40	29,60	8,46%
213	150,00	315,85	-165,85	-110,57%
215	916,50	1.113,22	-196,72	-21,46%
216	1.078,20	966,28	111,92	10,38%
217	1.742,00	1.185,64	556,36	31,94%
218	584,70	613,83	-29,13	-4,98%
219	1.892,25	960,29	931,96	49,25%
220	323,50	356,67	-33,17	-10,25%
221	1.900,00	1.145,64	754,36	39,70%
222	1.300,00	691,83	608,17	46,78%
225	372,70	343,74	28,96	7,77%
226	1.690,40	1.615,98	74,42	4,40%
227	407,15	621,67	-214,52	-52,69%
229	200,00	114,13	85,87	42,93%
230	531,50	382,71	148,79	28,00%
232	350,00	916,84	-566,84	-161,96%
237	484,75	634,85	-150,10	-30,97%
238	484,50	413,87	70,63	14,58%
239	377,40	513,11	-135,71	-35,96%
240	765,40	556,38	209,02	27,31%
241	897,65	1.006,60	-108,95	-12,14%
242	430,70	361,33	69,37	16,11%
246	350,00	388,89	-38,89	-11,11%
248	1.800,00	1.548,32	251,68	13,98%
249	377,40	314,69	62,71	16,62%
251	100,00	31,18	68,82	68,82%
253	538,60	508,65	29,95	5,56%
255	350,00	738,58	-388,58	-111,02%
256	150,00	287,95	-137,95	-91,97%
261	120,00	490,27	-370,27	-308,56%
263	756,90	1.004,63	-247,73	-32,73%
264	226,65	155,92	70,73	31,21%
267	458,60	514,66	-56,06	-12,22%
268	321,90	303,60	18,30	5,68%
269	521,25	266,07	255,18	48,96%
270	2.911,10	2.710,79	200,31	6,88%
271	489,50	520,50	-31,00	-6,33%
273	290,80	306,87	-16,07	-5,53%
274	465,35	342,83	122,52	26,33%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
278	431,25	552,60	-121,35	-28,14%
279	485,15	560,11	-74,96	-15,45%
280	800,00	677,95	122,05	15,26%
282	686,40	972,08	-285,68	-41,62%
283	570,00	625,00	-55,00	-9,65%
284	750,00	539,58	210,42	28,06%
285	754,70	774,31	-19,61	-2,60%
287	548,10	412,52	135,58	24,74%
288	583,60	236,95	346,65	59,40%
290	1.130,50	934,94	195,56	17,30%
291	778,50	812,37	-33,87	-4,35%
292	1.725,10	2.169,34	-444,24	-25,75%
294	800,00	616,88	183,12	22,89%
295	453,25	411,02	42,23	9,32%
297	550,00	643,93	-93,93	-17,08%
300	1.779,00	1.173,88	605,12	34,01%
301	422,65	447,91	-25,26	-5,98%
303	1.621,00	1.248,26	372,74	22,99%
304	2.500,00	1.102,69	1.397,31	55,89%
306	466,86	957,00	-490,14	-104,99%
309	588,25	553,28	34,97	5,94%
310	807,50	593,70	213,80	26,48%
311	100,00	192,37	-92,37	-92,37%
313	1.615,80	1.209,16	406,64	25,17%
314	350,00	423,46	-73,46	-20,99%
315	593,85	670,70	-76,85	-12,94%
319	3.782,45	433,83	3.348,62	88,53%
322	756,50	495,85	260,65	34,46%
325	646,90	1.355,24	-708,34	-109,50%
327	915,20	933,97	-18,77	-2,05%
338	614,70	844,35	-229,65	-37,36%
340	1.581,70	775,92	805,78	50,94%
341	2.552,10	1.928,29	623,81	24,44%
342	1.905,20	1.466,03	439,17	23,05%
344	161,85	110,43	51,42	31,77%
345	484,50	557,44	-72,94	-15,05%
347	646,30	486,09	160,21	24,79%
351	269,20	214,98	54,22	20,14%
354	1.143,98	671,30	472,68	41,32%
355	600,10	351,72	248,38	41,39%
356	646,90	835,87	-188,97	-29,21%
358	800,00	742,90	57,10	7,14%
359	814,35	760,12	54,23	6,66%
376	478,40	458,94	19,46	4,07%
377	6.420,10	7.784,70	-1.364,60	-21,26%
378	355,45	550,46	-195,01	-54,86%
379	360,00	72,76	287,24	79,79%
380	360,00	70,87	289,13	80,31%
381	1.570,00	671,48	898,52	57,23%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
384	376,85	357,88	18,97	5,03%
385	630,75	573,60	57,15	9,06%
388	550,00	605,71	-55,71	-10,13%
389	3.374,71	1.617,04	1.757,67	52,08%
391	349,00	452,61	-103,61	-29,69%
393	377,35	568,32	-190,97	-50,61%
394	1.100,00	1.626,45	-526,45	-47,86%
395	501,15	440,57	60,58	12,09%
402	269,55	458,97	-189,42	-70,27%
403	350,00	490,97	-140,97	-40,28%
406	150,00	70,87	79,13	52,75%
407	150,00	117,65	32,35	21,57%
408	250,00	152,73	97,27	38,91%
409	150,00	96,31	53,69	35,79%
411	700,00	712,97	-12,97	-1,85%
412	3.611,65	1.242,43	2.369,22	65,60%
415	627,80	494,22	133,58	21,28%
417	350,00	130,64	219,36	62,68%
419	161,85	365,94	-204,09	-126,10%
421	380,00	376,15	3,86	1,01%
424	916,45	556,69	359,76	39,26%
426	353,20	354,35	-1,15	-0,33%
430	600,00	473,65	126,35	21,06%
431	550,00	360,09	189,91	34,53%
432	550,00	349,60	200,40	36,44%
434	600,00	353,83	246,17	41,03%
436	1.173,30	749,04	424,26	36,16%
439	590,15	1.056,46	-466,31	-79,02%
440	538,35	758,88	-220,53	-40,96%
441	373,35	387,98	-14,63	-3,92%
442	1.669,65	2.282,38	-612,73	-36,70%
443	746,85	1.080,39	-333,54	-44,66%
448	400,00	653,26	-253,26	-63,31%
455	500,00	675,95	-175,95	-35,19%
456	400,00	537,47	-137,47	-34,37%
457	592,20	565,07	27,13	4,58%
458	550,00	390,79	159,21	28,95%
461	1.100,00	616,49	483,51	43,96%
464	698,00	727,48	-29,48	-4,22%
465	1.500,00	1.556,35	-56,35	-3,76%
467	450,00	507,75	-57,75	-12,83%
469	500,00	138,43	361,57	72,31%
470	1.076,70	1.601,02	-524,32	-48,70%
471	450,00	442,41	7,59	1,69%
474	300,00	338,60	-38,60	-12,87%
476	265,80	274,19	-8,39	-3,16%
478	360,00	478,10	-118,10	-32,80%
479	492,00	821,35	-329,35	-66,94%
481	960,00	512,48	447,52	46,62%

Cliente	Valor de Venda Praticado em R\$	Custo Total do Cliente em R\$	Lucratividade em R\$	Lucratividade em %
482	70,00	52,50	17,50	25,00%
484	450,00	506,93	-56,93	-12,65%
485	250,00	88,96	161,04	64,42%
486	520,00	404,03	115,97	22,30%
487	499,30	494,51	4,79	0,96%
489	1.200,00	1.219,44	-19,44	-1,62%
490	400,00	216,08	183,92	45,98%
491	1.130,00	1.067,28	62,72	5,55%
494	407,18	504,41	-97,23	-23,88%
495	400,00	277,34	122,66	30,67%
TOTAL	219.849,27	229.507,03	-9.657,76	-4,39%

Fonte: M&M Assessoria Contábil (2013), elaborado pelo autor.

ANEXO A – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS GERAIS

CUSTOS GERAIS					
Descrição		Depto. Fiscal	Depto. Contábil	Depto. Pessoal	Adm.
Custo Salarial		2.000,00	3.500,00	2.500,00	2.100,00
INSS	36,80%	736,00	1.288,00	920,00	772,80
FGTS	8,50%	170,00	297,50	212,50	178,50
13º Salário	8,33%	166,60	291,55	208,25	174,93
Férias	11,11%	222,20	388,85	277,75	233,31
Multa 50% s/FGTS	4,25%	85,00	148,75	106,25	89,25
Aviso Prévio	8,33%	166,60	291,55	208,25	174,93
Total Encargos	77,32%	1.546,40	2.706,20	1.933,00	1.623,72
TOTAL CUSTOS		3.546,40	6.206,20	4.433,00	3.723,72
Partic. Custo total	14.185,60	25,00%	43,75%	31,25%	
CUSTO FIXO					
Assinatura de Material Técnico					200,00
Treinamento Pessoal					450,00
Aluguel					1.000,00
ENERGIA/AGUA					630,00
Manutenções diversas					1.405,80
Material de escritório					750,00
Telefones					1.350,00
Pró-Labore					3.000,00
Vale Transporte					88,00
Combustível					680,00
IPVA					87,10
Seguro de Vida/Patrimonial					138,18
Seguro Veículo					170,52
Depreciação					600,00
Alarme Monitorado					310,00
Reg. Profissional CRC/SP/Sincop					196,98
Despesas diversas					3.700,00
Taxas Bancárias/Juros/CPMF					29,00
TOTAL CUSTO FIXO					14.785,58
RASTEIO DOS CUSTOS		D. Fiscal	D. Contábil	D. Pessoal	
Custo Salarial + encargos		3.546,40	6.206,20	4.433,00	
Rateio salarial administrativos		930,93	1.629,13	1.163,66	
Rateio custos fixos		3.696,40	6.468,69	4.620,49	
CUSTO TOTAL		8.173,73	14.304,02	10.217,16	
CUSTOS RATEADOS BASE NO CUSTO SALARIAL					
CUSTO TOTAL GERAL				32.694,90	
CUSTO INDIVIDUALIZADO		1,79	1,41	66,78	

Fonte: Souza (2009).

ANEXO B – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS POR CLIENTES

Distribuição dos Custos Por Clientes							
<i>Nº</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>NFs Ent.</i>	<i>NFsSaida</i>	<i>NFsServ</i>	<i>Tot.NFs</i>	<i>Nº Lanç</i>	<i>Empregados</i>
1	XXXXXXXXXXXXX	3	0	25	28	50	10
2	XXXXXXXXXXXXX	100	2	15	117	220	11
3	XXXXXXXXXXXXX	50	150	0	200	300	15
4	XXXXXXXXXXXXX	100	31	31	162	270	5
5	XXXXXXXXXXXXX	80	93	13	186	300	2
6	XXXXXXXXXXXXX	5	37	37	79	140	5
7	XXXXXXXXXXXXX	20	42	42	104	250	4
8	XXXXXXXXXXXXX	200	49	0	249	550	6
9	XXXXXXXXXXXXX	10	195	195	400	400	2
10	XXXXXXXXXXXXX	1	104	0	105	150	1
11	XXXXXXXXXXXXX	2	0	10	12	100	2
12	XXXXXXXXXXXXX	50	101	0	151	90	4
13	XXXXXXXXXXXXX	35	26	0	61	200	2
14	XXXXXXXXXXXXX	20	22	22	64	150	6
15	XXXXXXXXXXXXX	22	0	1	23	80	4
16	XXXXXXXXXXXXX	1	0	48	49	250	2
17	XXXXXXXXXXXXX	1	0	0	1	200	1
18	XXXXXXXXXXXXX	21	101	101	223	450	3
19	XXXXXXXXXXXXX	13	3	0	16	400	2
20	XXXXXXXXXXXXX	100	411	0	511	1000	5
21	XXXXXXXXXXXXX	500		600	1100	2000	15
22	XXXXXXXXXXXXX	3	18	0	21	150	4
23	XXXXXXXXXXXXX	2	0	39	41	60	2
24	XXXXXXXXXXXXX	200	0	30	230	500	10
25	XXXXXXXXXXXXX	3	0	2	5	20	1
26	XXXXXXXXXXXXX	3	0	2	15	100	4
27	XXXXXXXXXXXXX	20	50	0	70	126	3
28	XXXXXXXXXXXXX	20	100	6	126	500	5
29	XXXXXXXXXXXXX	10	13	0	23	150	2
30	XXXXXXXXXXXXX	18	21	0	39	200	3
31	XXXXXXXXXXXXX	1	2	0	3	50	1
32	XXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	0	1
33	XXXXXXXXXXXXX	9	14	14	37	100	4
34	XXXXXXXXXXXXX	0	0	0	0	160	1
35	XXXXXXXXXXXXX	10	34	1	45	150	2
36	XXXXXXXXXXXXX	22	40	0	62	300	3
TOTAL		1655	1659	1244	4558	10116	153

Fonte: Souza (2009).

ANEXO C - HONORÁRIOS

HONORÁRIOS						
Nº	Empresa	Custo DF	Custo DC	Custo DP	C.Total	Hon.Ideal
1	XXXXXXXXXXXXX	50,21	70,7	667,79	788,7	942,63
2	XXXXXXXXXXXXX	209,81	311,08	734,57	1.255,46	1.500,49
3	XXXXXXXXXXXXX	358,65	424,2	1.001,68	1.784,54	2.132,83
4	XXXXXXXXXXXXX	290,51	381,78	333,89	1.006,18	1.202,56
5	XXXXXXXXXXXXX	333,55	424,2	133,56	891,31	1.065,26
6	XXXXXXXXXXXXX	141,67	197,96	333,89	673,52	804,97
7	XXXXXXXXXXXXX	186,5	353,5	267,12	807,12	964,64
8	XXXXXXXXXXXXX	446,52	777,7	400,67	1.624,90	1.942,03
9	XXXXXXXXXXXXX	717,31	565,6	133,56	1.416,47	1.692,92
10	XXXXXXXXXXXXX	188,29	212,1	66,78	467,17	558,35
11	XXXXXXXXXXXXX	21,52	141,4	133,56	296,48	354,34
12	XXXXXXXXXXXXX	270,78	127,26	267,12	665,16	794,98
13	XXXXXXXXXXXXX	109,39	282,8	133,56	525,75	628,36
14	XXXXXXXXXXXXX	114,77	212,1	400,67	727,54	869,54
15	XXXXXXXXXXXXX	41,25	113,12	267,12	421,48	503,74
16	XXXXXXXXXXXXX	87,87	353,5	133,56	574,93	687,14
17	XXXXXXXXXXXXX	1,79	282,8	66,78	351,37	419,95
18	XXXXXXXXXXXXX	399,9	636,3	200,34	1.236,54	1.477,87
19	XXXXXXXXXXXXX	28,69	565,6	133,56	727,85	869,91
20	XXXXXXXXXXXXX	916,36	1.414,00	333,89	2.664,25	3.184,24
21	XXXXXXXXXXXXX	1.972,60	2.828,00	1.001,68	5.802,28	6.934,72
22	XXXXXXXXXXXXX	37,66	212,1	267,12	516,87	617,75
23	XXXXXXXXXXXXX	73,52	84,84	133,56	291,92	348,9
24	XXXXXXXXXXXXX	412,45	707	667,79	1.787,24	2.136,06
25	XXXXXXXXXXXXX	8,97	28,28	66,78	104,03	124,33
26	XXXXXXXXXXXXX	26,9	141,4	267,12	432,41	520,39
27	XXXXXXXXXXXXX	125,53	178,16	200,34	504,03	602,4
28	XXXXXXXXXXXXX	225,95	707	333,89	1.266,85	1.514,10
29	XXXXXXXXXXXXX	41,25	212,1	133,56	386,9	465,42
30	XXXXXXXXXXXXX	69,94	282,8	200,34	553,07	661,02
31	XXXXXXXXXXXXX	5,38	70,7	66,78	142,86	170,74
32	XXXXXXXXXXXXX			66,78	66,78	79,81
33	XXXXXXXXXXXXX	66,35	141,4	267,12	474,87	567,55
34	XXXXXXXXXXXXX		226,24	66,78	293,02	350,21
35	XXXXXXXXXXXXX	80,7	212,1	133,56	426,35	509,57
36	XXXXXXXXXXXXX	111,18	424,2	200,34	735,72	879,31
TOTAL		8.173,73	14.304,02	10.217,16	32.694,90	39.076,01

Fonte: Souza (2009).