

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Leandro da Luz Oliveira

ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
EMPRESA CONFIANÇA CONTABILIDADE

Osório
2010

Leandro da Luz Oliveira

**ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
EMPRESA CONFIANÇA CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Dra. Marisa Ignez
dos Santos Rhoden
Tutora Orientadora: Keila Negrão

Osório
2010

Leandro da Luz Oliveira

**ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
EMPRESA CONFIANÇA CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Dedico esse trabalho, especialmente, a minha esposa Zeraide e aos meus filhos, Bianca e Lucas, aos quais, mais sentiram minha ausência nos últimos quatro anos e meio em que me dediquei aos estudos. Aos meus pais Gilberto e Sonia, que pouco estudaram, mas que me ensinaram a ser digno e, novamente, a minha esposa Zeraide que é minha maior incentivadora aos estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu força, coragem e determinação suficientes para percorrer essa caminhada.

A minha esposa, Zeraide Machado Oliveira, e meus filhos, Bianca e Lucas Machado Oliveira, aos quais, foram os que mais sentiram minha ausência em que me dediquei aos estudos.

A minha Tutora, Keila Negrão, e minha Orientadora Marisa Ignez dos Santos Rhoden, por disponibilizarem seus conhecimentos com grande atenção e carinho dispensados á mim.

Aos colegas, que nestes nove semestres, compartilharam alegrias e tristezas, conquistas e dificuldades. Principalmente, ao Grupo “BR290” formado pela amizade de Daniela Arboite de Oliveira, Luís Artur Ayres Andrade, Maria Elena Machado Doyle e Paulo Seelaender, e, que passaram a fazer parte da minha família, uma vez que “os amigos são a família que Deus nos permitiu escolher”.

A meu cunhado Edemilson, pela parceria diária no trabalho e na vida.

Aos professores, pela dedicação e disponibilidade na transmissão do conhecimento.

Agradeço, também, à empresa Confiança Contabilidade, seus funcionários e seu sócio-contador Edemilson Teixeira Machado, que me concedeu sua atenção e conhecimento, dispondo prontamente toda informação para meus estudos.

Meus amigos de minha cidade, aos quais ausentei-me para dedicar-me na minha vida acadêmica.

Enfim, a todos os colegas que sempre estiveram prontos em me fornecer subsídios na elaboração deste projeto.

[...] Trabalhe como se você não precisasse de dinheiro [...] Ame como se você nunca tivesse se machucado [...] Dance como se ninguém tivesse olhando. (Eduardo Tevah)

RESUMO

O presente estudo apresenta a análise de rentabilidade dos serviços prestados pela empresa confiança contabilidade. A empresa apresenta dificuldades na determinação de seus custos e formação de preços, não conseguindo assim verificar se está tendo resultados favoráveis com os serviços prestados levando em consideração os mais diversos tipos de clientes. Dessa forma, o problema desta pesquisa é identificar qual a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente. Com o intuito de solucionar esse problema foi elaborada uma tabela para apurar o Valor Efetivo do Escritório, outra para classificar os diversos tipos de custos e despesas, outra tabela para calcular os custos da folha de pagamento da empresa, outra para ratear os custos da folha de pagamento para cada cliente e, por fim, outra para calcular o valor que cada cliente retorna para o escritório. Em fim, foi alcançado o objetivo geral, que era o de calcular a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente.

Palavras-chave: rentabilidade, prestação de serviços e custos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Equação 1 – Ponto de Equilíbrio da Empresa Confiança Contabilidade	54
Figura 1 – Fórmula Giro do Ativo.....	16
Figura 2 – Fórmula Margem Líquida	17
Figura 3 – Fórmula Rentabilidade do Ativo.....	17
Figura 4 – Fórmula Rentabilidade do Patrimônio Líquido	18
Figura 5 – Fórmula de Ponto de Equilíbrio	21
Figura 6 – Organograma – Estrutura organizacional dos colaboradores.....	28
Gráfico 1 – Tipos de Clientes	31
Gráfico 2 – Faturamento dos 12 últimos meses	33
Gráfico 3 – Margem Líquida por grupo de clientes.	51
Gráfico 4 – Utilização da mão-de-obra da empresa.	51
Gráfico 5 – Utilização da mão-de-obra por grupo de clientes.....	52
Gráfico 6 – Contratação do serviço de contabilidade.....	52
Gráfico 7 – Margem Líquida dos Clientes.	53
Quadro 1 – Exemplo Rateio Despesa Administrativa Variável Indireta.....	36
Quadro 2 – Exemplo Rateio Custo Produção Variável Indireto	37
Quadro 3 – Exemplo Rateio Custo com Investimentos.....	37
Quadro 4 – Exemplo Rateio Custo Produção Variável Indireto	38
Quadro 5 – Exemplo Rateio Custo de Produção Fixa Indireta.....	39
Quadro 6 – Custo por colaboradores ativos, demitidos e admitidos dos clientes	42
Quadro 7 – Custo por escrituração de documentos fiscais de entrada, saída, e ou prestação de serviço dos clientes	43
Quadro 8 – Custo por lançamento contábeis dos clientes	44
Quadro 9 – Custo por utilização dos recursos de cada setor	45
Quadro 10 – Exemplo de Rateio por utilização dos recursos de cada setor.....	45
Quadro 11 – Resumo das situações relevantes e sugestões de melhorias	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento por Clientes Abril de 2010	32
Tabela 2 – Alíquotas Simples Nacional (Anexo III LC 123/06).....	33
Tabela 3 – Despesa Administrativa Variável	36
Tabela 4 – Despesa com a Produção Variável	36
Tabela 5 – Investimentos.....	37
Tabela 6 – Despesas Administrativas Fixas indiretas	38
Tabela 7 – Despesas com a produção Fixas indiretas	39
Tabela 8 – Custo Folha de Pagamento por Setor.....	41
Tabela 9 – Cliente X Serviços Abril 2010.....	47
Tabela 10 – Demonstrativo do Resultado.....	49
Tabela 11 – Utilização dos setores contabilidade e escrita fiscal, com suas respectivas margens líquidas por grupos de clientes.....	54
Tabela 12 – Demonstrativo de Resultado (Clientes para renegociar contrato).....	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE EMPRESAS	15
1.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	15
1.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE.....	16
1.2.1 Giro do Ativo.....	16
1.2.2 Margem Líquida.....	17
1.2.3 Rentabilidade do Ativo.....	17
1.2.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido	18
1.3 CUSTOS.....	18
1.3.1 Custos Diretos	19
1.3.2 Custos Indiretos	19
1.3.3 Custos Fixos	19
1.3.4 Custos Variáveis	20
1.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	20
1.5 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	21
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3 RESULTADOS	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	27
3.1.1 Descrição Legal.....	27
3.1.2 Histórico	27
3.1.3 Estrutura Organizacional	28
3.2 CLIENTES	30
3.3 VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO	31
3.4 INDIVIDUALIZAÇÕES DOS CUSTOS	35
3.4.1 Custos e Despesas Variáveis Indiretos.....	35
3.4.2 Custos e Despesas Fixas Indiretas.....	38
3.4.3 Individualização dos custos com colaboradores	39
3.5 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APENDICE A - TABELA 1 – FATUR. POR CLIENTES ABRIL 2010 (ÍNTEGRA)	63

APENDICE B - TABELA 8 – DESPESAS SALÁRIOS ABRIL 2010 (ÍNTEGRA)	66
APÊNDICE C - TABELA 9 – CLIENTE X SERVIÇOS ABRIL 2010 (ÍNTEGRA)	67
APÊNDICE D - TABELA 10 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO (ÍNTEGRA) .	70

INTRODUÇÃO

Em tempos modernos, o desenvolvimento econômico-financeiro das empresas depende de profissionais qualificados, do domínio de técnicas e habilidades – num mesmo ramo de atividade ou em ramos diversificados –, competência, rapidez, entre outros fatores. É importante, ainda, adaptar-se às conjunturas, visando o desenvolvimento do empreendimento, sem perder o foco do negócio e acompanhando de perto os acontecimentos nos ambientes interno e externo.

Na sociedade em que vivemos, onde a competitividade está cada dia mais acirrada e a globalização impõe regras, somente as empresas preparadas, eficientes e eficazes conseguem se manter no mercado. Nesse cenário o planejamento e controle financeiro se apresentam como peças fundamentais, auxiliando os empresários na definição de seus objetivos, metas e na tomada de decisões da empresa, visando sempre o melhores resultados para o negócio.

Para Zdanowicz (2001), o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, ou de se manter no mercado com resultados satisfatórios. Esse processo acontece através da implantação e adequação de padrões, princípios e métodos de processos racionais, práticos e competitivos no tempo, que possam delinear um caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos traçados. O acompanhamento e controle dos resultados oriundos das ações planejadas permitem ao empresário reformular estratégias e/ou dar continuidade aos processos previamente planejados.

Conforme dados do SEBRAE-SP (2006) o Brasil possui aproximadamente 5,1 milhões de empresas, onde 98% são micro e pequenas empresas que possuem significativa importância econômica para país. Contudo o SEBRAE (2007) aponta que a mortalidade nos primeiros anos dessas empresas é alta, devido a falhas gerenciais, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

Para Ribeiro (2010), o setor de prestação de serviços representa, para os países como EUA, Reino Unido e Alemanha, cerca de 80% do PIB. No Brasil representa 68,5% do PIB, conforme o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, ao divulgar o Panorama de Comércio Internacional de Serviços, em 2009 destacando que “... o setor de serviços é o que mais cresce, aqui e lá fora.”

No Brasil, conforme dados levantados pelo CFC no final de 2009 existiam 73.251 organizações contábeis em atividade. Essas empresas de serviços contábeis estão vivendo em um momento único, devido a diversos fatores como: aumento da utilização das demonstrações contábeis como instrumento de gestão; mudanças para novas normas internacionais de

contabilidade (IFRS – *International Financial Reporting Standards*) obrigatória para as pequenas e médias empresas a partir de 2010; e valorização para os serviços de contabilidades de qualidade; entre outros.

Na prestação de serviços contábeis não é tarefa fácil identificar o que é mais viável: atender poucos e grandes clientes ou muitos e pequenos clientes. Geralmente os custos são apurados somando-se todos os gastos do escritório durante a realização dos trabalhos, sem levar em consideração as particularidades de cada caso, o que dificulta encontrar um equilíbrio entre os custos e a maximização do lucro.

Ao atender as demandas de seus clientes, a empresa Confiança Contabilidade, esquecem principalmente de sua própria administração. Essa é uma característica da empresa que prioriza a satisfação e o suprimento das necessidades dos clientes em detrimento da sua própria empresa.

Nesse contexto, este trabalho apresenta um estudo realizado em uma empresa prestadora de serviços contábeis localizada na cidade de Torres/RS, cujo principal problema está relacionado a seu próprio gerenciamento, principalmente na determinação dos custos e dos preços e na avaliação da performance das atividades da cadeia de valor, levando em consideração os mais diversos tipos de clientes. Dessa forma, pretende-se responder a seguinte questão: ***qual a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente?***

Assim, o objetivo geral deste estudo foi calcular a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente. Para isso, foi necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- identificar os custos fixos e variáveis incorridos pela empresa prestadora de serviços para atendimento aos clientes;
- comparar as despesas da empresa prestadora de serviços com os valores cobrados pelos serviços prestados;
- propor um novo modelo de controle para subsidiar o processo de formação de preços para prestação dos serviços;
- elaborar um modelo de análise de rentabilidade por cliente;
- analisar a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade.

A opção pelo tema deve-se ao fato do autor desta pesquisa ser sócio da empresa objeto do estudo e ter interesse em organizar melhor os controles da empresa, visando aumentar a rentabilidade do negócio.

Percebeu-se no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, uma

oportunidade de aplicar os conceitos estudados durante o curso de Administração em um caso real, promovendo benefícios ao autor como estudante. Além disso, a pesquisa pode contribuir para melhorar as ferramentas de gestão e os resultados financeiros da empresa objeto deste estudo, assim como de outras prestadoras de serviços contábeis.

O presente trabalho foi apresentado em três capítulos.

No primeiro capítulo foi apresentado a revisão da literatura onde foram abordados os principais conceitos relacionados ao assunto proposto.

No segundo capítulo foram informados os procedimentos metodológicos utilizados para subsidiar esta pesquisa.

O terceiro capítulo contempla a análise de resultados, onde foi apresentado o modelo de controle de custos e análise de rentabilidade da empresa, seguido das considerações finais da pesquisa.

1 ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE EMPRESAS

A análise de rentabilidade empresarial tem a capacidade de avaliar quanto renderam os investimentos, ou seja, qual o grau de sucesso econômico da empresa. Assim o investidor ou empresário pode verificar se a empresa obtém o resultado esperado.

Para que se possa realizar a análise de rentabilidade de um negócio, bem como a avaliação e interpretação de sua situação econômico-financeira, é necessário a compreensão dos seguintes conceitos: demonstrações financeiras; índices de rentabilidade; custos fixos, custos variáveis; custos diretos; custos indiretos; margem de contribuição; e ponto de equilíbrio.

1.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Conforme Silva (2007, p. 44) a expressão “demonstração financeira é usada pela legislação brasileira, compreendendo as informações financeiras divulgadas pela entidade” e tem como objetivo “fornecer informações para ajudar os administradores da entidade e os usuários externos no processo de decisão financeira”.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 56) conceituam o termo demonstração financeira como sendo “uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras”.

A Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, com as alterações da Lei nº 11.638) determina a estrutura básica das quatro demonstrações financeiras exigidas, que são: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; e Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos.

Normalmente as empresas utilizam, com mais frequência, para análise financeira o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado.

Segundo o CFC (2008, p. 139) Balanço Patrimonial é conceituado como “a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade”. Sendo formado pelo Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

CFC (2008, p. 142) defini Demonstração do Resultado como uma “demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade”.

Através, do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício é possível identificar os índices de rentabilidade de uma empresa.

1.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Segundo Matarazzo (2007, p. 175) os índices de rentabilidade mostram “quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 230) o Índice de rentabilidade é “o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um investimento dividido por seu custo inicial” que, também, pode ser chamado de quociente de benefício/custo.

Ao se utilizar da análise de rentabilidade, é indispensável que a confirmação dos lucros esteja estabelecida uma analogia com valores que possam demonstrar o quanto destes lucros ocorreu dentro das atividades da empresa.

Conforme Matarazzo (2007) a comparação entre os índices, ou seja, qual a sua importância para a empresa depende do peso que se atribui a cada índice. A utilização dos índices de rentabilidade, assim como os outros, possui vantagens e desvantagens.

Para Matarazzo (2007, p. 184) “Não existe o bom ou o deficiente em sentido absoluto [...] é preciso definir um conjunto (universo) e, em seguida, comparar um elemento com os demais do conjunto para atribuir-lhe determinada qualificação”.

Os índices de rentabilidade permitem avaliar se o capital aplicado, junto com o tempo e força vale a pena (*trading-off*).

1.2.1 Giro do Ativo

A importância desse índice refere-se quanto à quantidade de venda mais adequada para a empresa.

Matarazzo (2007) diz que o índice de rentabilidade Giro do Ativo indica quanto a empresa vendeu para cada unidade monetária de investimento total e sua interpretação é vista quanto maior, melhor.

Assim, este índice está relacionado diretamente com o índice de intensidade de capital, onde revela quanto de unidade monetária investida no ativo é preciso para gerar uma unidade monetária de venda (ROSS, WESTERFIELD E JORDAN, 2008).

A fórmula para calcular o giro do ativo é:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Figura 1 – Fórmula Giro do Ativo
Fonte: Matarazzo (2007, p. 176)

1.2.2 Margem Líquida

O índice de rentabilidade Margem Líquida para Matarazzo (2007) indica quanto a empresa obtém de lucro para cada 100 unidades monetárias vendidas e sua interpretação é vista quanto maior, melhor.

Ross, Westerfield e Jordan (2008) chamam de Margem de Lucro e uma Margem de Lucro relativamente alta, seria muito bom, pois indica que a empresa possui um índice de despesas baixo em relação às vendas. Porém concluem que as margens podem ser pequenas, mas terão que ser necessariamente positivas e que a empresa deverá compensar em volume de vendas, ou seja, vender muito.

Sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

Figura 2 – Fórmula Margem Líquida

Fonte: Matarazzo (2007, p. 177)

1.2.3 Rentabilidade do Ativo

Para Matarazzo (2007) esse índice indica quanto a empresa obtém de lucro para cada 100 unidades monetárias de investimento total e sua interpretação é igualmente aos índices vistos anteriormente, ou seja, quanto maior, melhor. É um índice que mede a capacidade que a empresa tem de gerar lucro líquido e assim capitalizar-se. Deve ser medida, comparada, ano a ano e sua fórmula é:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

Figura 3 – Fórmula Rentabilidade do Ativo

Fonte: Matarazzo (2007, p. 178)

1.2.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

O índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido demonstra qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Sua principal importância seria para o investidor avaliar que a taxa de rentabilidade da empresa é melhor que outros investimentos, como a poupança, por exemplo, e ver se seu desempenho é melhor ou pior.

Conforme Matarazzo (2007) o índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido indica o quanto a empresa obteve de Lucro Líquido para cada 100 unidades monetárias de Capital Próprio investido e sua interpretação seria quanto maior, melhor.

Sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

Figura 4 – Fórmula Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Fonte: Matarazzo (2007, p. 180)

Ainda para Matarazzo (2007), para obter o Patrimônio Líquido Médio deve-se somar o Patrimônio Líquido inicial e Patrimônio Líquido final dividindo o resultado por 2.

A importância relativa de cada índice, o seu peso, depende do peso que se atribui a cada índice. Contudo vários pesquisadores, através de pesquisas de campo, têm tentado encontrar os pesos ideais; mas a atribuições de pesos não deixa de ser algo absolutamente intuitivo, ou seja, as técnicas matemáticas e estatísticas ainda não superam, em termos de emprego de massa, a opinião dos analistas quanto à importância dos índices (MATARAZZO, 2007).

1.3 CUSTOS

Martins (2006, p. 25) define custo como “Gasto relativo a bem ou a serviço utilizado na produção de outros bens e serviços” acrescenta ainda que “custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens ou serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”. Dessa forma, pode-se entender como custos todos os dispêndios incorridos no processo de produção de mercadorias ou serviços.

Os custos são classificados em: custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.

1.3.1 Custos Diretos

São aqueles diretamente relacionados com a execução do serviço ou elaboração da produção.

Conforme, o CRC/SP (1992, p. 18) diz que:

“... são aqueles diretamente incluídos no cálculo do produto. São os materiais diretos usados na fabricação do produto e a mão-de-obra direta. Os custos diretos têm a propriedade de ser perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva”.

Exemplos de custos diretos na prestação de serviço são: os impostos, comissões e indicações (que é uma comissão para não colaboradores).

1.3.2 Custos Indiretos

O CRC/SP (1995) descreve que custos indiretos são aqueles incorridos dentro do processo de produção, mas que, para serem apropriados aos produtos, nos obrigam ao uso de rateios, que são artifícios usados para distribuir os custos que não conseguimos ver com objetividade e segurança a quais produtos se referem.

Conforme o CRC/SP (1992, p. 19) diz que:

“são aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio. São os materiais indiretos (como cola e verniz, consumidos na fabricação de móveis), a mão-de-obra indireta (chefia, supervisão, operários que cuidam da manutenção de equipamentos) e os demais custos de fabricação (seguros, impostos, aluguel de fábrica).”

Incluem-se nesses, todos os custos que necessitam da adoção de algum critério de alocação dos mesmos aos produtos.

1.3.3 Custos Fixos

O CRC/SP (1995) afirma que custos fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, como é o caso de aluguel da fábrica em determinado mês, ou seja, o aluguel é pago, independentemente do aumento ou diminuição, naquele mês, do volume de produção, ou seja, são os custos que por não possuírem nenhuma dependência com a quantidade produzida não variam com o aumento ou diminuição da produção, sendo fixos por período e permanecem independente de a empresa estar produzindo ou parada.

Para Viceconti e Neves (2003, p. 18) “custos fixos são aqueles cujos valores são os

mesmos quaisquer que seja o volume de produção da empresa”.

Desse modo, o CRC/SP (1992, p. 19) diz que “são os custos que num certo período de tempo e numa certa capacidade instalada não variam, quaisquer que seja o volume de atividade da empresa”.

Segundo o CRC/SP (1995, p. 35), os custos fixos se dividem em:

- Custo Fixo de Capacidade: custos relativos às instalações da empresa;
- Custo Fixo Operacional: custos relativos às operações das instalações da empresa.

1.3.4 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que dependem do volume da produção, à medida que a produção aumenta esses custos também aumentam, à medida que a produção diminui, eles também diminuem. Existe, portanto, uma proporcionalidade entre o total dos custos variáveis e o total da produção, ou seja, são aquelas gastos que se alteram na mesma proporção da quantidade produzida. Sendo assim, quanto maior o volume produzido, maior será o custo variável e vice-versa (ZUCCHI, 1992).

Nesse sentido, Viceconti e Neves (2003, p. 18) conceituam, “Custos variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa”.

Da mesma forma, para Leone (1996, p. 69), “um custo variável é um custo que é proporcional ao nível da atividade (o custo total aumenta à medida que a atividade aumenta)”.

1.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Martins (2006, p. 185):

“A margem de contribuição, conceituada como diferença entre a receita e soma de custo e despesas variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito.”

Para Martins (2006) a margem de contribuição representa uma margem de cada produto vendido que contribuirá para a empresa cobrir todos seus custos fixos, então existem:

- A margem de contribuição por unidade é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto, é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro;
- A margem de contribuição total é a diferença entre as receitas totais e os custos

variáveis totais; esta margem pode ser da empresa como um todo, de um segmento de negócio, de uma linha de produto, de certa quantidade do mesmo produto, etc.

1.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é o momento quando as vendas pagam o custo e despesas da produção dos produtos ou prestação do serviço. Nesse momento não a lucro. Seria o que cobre as despesas variáveis e fixas, o que a empresa precisa faturar para não ter prejuízo (MARTINS, 2006).

Martins (2006, p. 270) diz que:

“Existem, pelo menos, três Pontos de Equilíbrio: Contábil, quando as Receitas menos Custos e Despesas Totais dão resultado nulo; Econômico, quando dão como resultado o Custo de oportunidade do Capital Próprio empregado; e Financeiro, quando o valor das disponibilidades permanece inalterado, independentemente de haver resultado contábil ou econômico.”

Fórmula:

$$P. E. = \frac{\text{Custo Fixo Mensal}}{1 - \frac{\text{Total Custo Variável Mensal}^*}{\text{Total de Vendas Mensal}}}$$

* Custo Variável + Imposto + Comissões + Indicações

Figura 5 – Fórmula de Ponto de Equilíbrio

Fonte: Adaptado de ALVES (2004)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, onde foi construído uma planilha no software Excel 2007 Student da Microsoft, analisados documentos e dados no software da empresa. Foram utilizadas as funções “Soma”, “Média”, “Se”, inter-relacionamento dos dados das tabelas, Gráficos de Barras e Gráficos de Pizza.

Este trabalho foi realizado através do método de estudo de caso. Segundo Acevedo e Nohara (2009, p.50) “a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”. Gil (1994, p.59 apud SOUZA, 2003, p. 23), ainda aponta que “a maior utilidade do estudo de caso pode ser verificada em pesquisas exploratórias”.

Assim o estudo de caso foi realizado na empresa Confiança Contabilidade, localizada na cidade de Torres/RS, fundada em 1993. Trata-se de uma empresa familiar, prestadora de serviços contábeis, que conta com dois sócios e sete 7 funcionários.

A abordagem que foi utilizada nesta pesquisa é qualitativa característica do estudo de caso. De acordo com Acevedo e Nohara (2009, p. 52) a “... pesquisa qualitativa ou interpretativa tem sido utilizada para designar vários métodos de investigação...”.

Utilizou-se a pesquisa documental com a análise de dados secundários. Para Severino (2007, p. 122) “... tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. Nesse estudo foram utilizadas informações de relatórios fornecidos pelo software da empresa, contendo dados como: faturamento; despesas e custos; folha de pagamento; e impostos. Além das informações dos clientes como: dados contratuais, ficha de empregados, livros fiscais, livros diário e razão.

O mês definido para período de estudo foi o mês de abril de 2010, porque é um mês atual e esse mês está fora da sazonalidade que existe nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março que ocorre na região em que a empresa atua.

Para efetuar a coleta de dados foi utilizado uma planilha desenvolvida no software da Microsoft Excel 2007 Student, onde foram construídas as seguintes tabelas: Faturamento por Clientes Abril de 2010; Despesas Pagamento abril de 2010; Despesas com Salários Abril de 2010; Cliente X Serviços Abril de 2010; Demonstrativos do Resultado – Todos os Clientes; Demonstrativo de Resultado – Empresas Lucro Real; Demonstrativo de Resultado – Empresas Lucro Presumido; Demonstrativo de Resultado – Empresas Simples; e Auxiliar.

Na tabela de Faturamento por cliente Abril de 2010 foi destacado os clientes, bem como, data do contrato inicial, data do último contrato, prazo do contrato, honorários mensais contratados em Real, forma de reajuste, honorários atuais em Real, valor bruto mensal em Real, impostos – DAS, ISS/QN/INSS, Valor líquido mensal, comissão, indicação e valor efetivo do escritório.

Na tabela Despesas Pagamento abril de 2010 foi destacado as despesas administrativas fixas, administrativa variável, produção fixa, produção variável e investimentos.

Na tabela Despesas com Salários abril de 2010 foi apresentado todos os colaboradores distribuídos em seus cargos e setores, os valores dos salários e pró-labores, gratificações, comissões, Aux. Alimentação, Aux. Educação, Outros proventos – como insalubridade ou quebra de caixa, FGTS, provisões de férias, 1/3 férias, FGTS férias, 13º Salário, FGTS 13º e Total por cargo, bem como o total por setor.

Na tabela Cliente X Serviços Abril de 2010 foram dispostos a mão-de-obra consumida pelos clientes do setor de recursos humanos, escrita fiscal e escrita contábil ocorridos no mês. Onde o rateio dos custos da folha de pagamento referente ao setor de recursos humanos foi feito pela quantidade de colaboradores ativos, admitidos e demitidos. Já para o rateio dos custos da folha de pagamento referente ao setor de escrita fiscal foi feito pela quantidade de documentos fiscais (notas fiscais de entrada, saída e prestação de serviço). O rateio dos custos da folha de pagamento referente ao setor de contabilidade foi feito pela quantidade de lançamentos contábeis. Para rateio dos custos de folha de pagamento dos setores administrativos e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente – office-boy/secretária/arquivista) foi o calculado do percentual médio de utilização de mão-de-obra de cada cliente, ou seja, calculou-se o percentual que cada cliente utilizou dos serviços do setor de recursos humanos, depois do setor de escrita fiscal, e depois da contabilidade, após calculou-se a média desses percentuais utilizando como base para o rateio dos custos da folha de pagamento dos setores administrativos e SAC. Esse critério, também, foi utilizado como base para rateio dos custos fixos e variáveis na próxima tabela. Ao final, somou-se esses rateios por cliente, obtendo o valor total dos custos da folha de pagamento da empresa Confiança Contabilidade por cliente.

Na tabela Demonstrativo do Resultado, foi apresentado cada cliente com seu respectivo valor efetivo do escritório. A esse valor subtraiu-se os custos variáveis, obtendo a Margem Bruta Unitária em reais. Subtraindo os custos fixos obteve-se a Margem Líquida de cada cliente em reais.

Foram feitas, ainda, três tabelas de Demonstrativo do Resultado para a separação dos tipos de clientes: Lucro Real; Lucro Presumido; e Simples. Para subsidiar as análises dos

resultados, foi criada uma tabela auxiliar para a construção de gráficos, grades e tabelas.

A aplicação do instrumento de pesquisa se deu através do preenchimento da planilha com as informações coletadas no software da empresa.

Assim, foram coletadas as informações referentes à tabela “Faturamento por Cliente Abril de 2010”, gerado o relatório “Relação de Contratos” no software “Domínio Honorários”, com a filtragem de “ativos” e como ordem “cliente”, nesse relatório subtraímos os dados referente ao contrato de cada cliente, como: Razão Social; Data inicial do Contrato; Data do Último Contrato; Prazo do Contrato; Honorários Mensais Contratados; Forma de Reajuste; e Honorários Atuais.

O dado referente ao Valor Bruto Mensal foi coletado no relatório “Relação de Faturamento”, escolhido como ordem o “Nome do cliente”, utilizando o mesmo software. Já quanto ao dado “Comissão” e “Indicação”, foram coletados através de um relatório próprio da empresa que utiliza para acompanhamento.

Para calcular a alíquota do DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional, que consta nessa tabela, foi preciso gerar o relatório “Relatório de Faturamento” que apresenta o faturamento dos últimos doze meses. Depois pegamos a tabela de enquadramento no simples que consta na LC 123/06 disponibilizada no site da receita federal.

Para a tabela “Despesas e Pagamentos Abril de 2010” os dados foram coletados através do relatório gerado pelo software “Domínio Honorários”, denominado “Extrato de Conta”, onde foi indicado o período e a conta. Nesse caso indicou-se o período de abril e, primeiramente, a conta “Caixa” e depois a conta “Banco” gerando dois relatórios que continham todas as despesas pagas no período.

A coleta dos dados que se refere à tabela “Despesas com Salários Abril de 2010” foram feitas através do relatório “Extrato Mensal” no software “Domínio Folha”.

Os dados para a tabela “Cliente X Serviços Abril de 2010” foram coletados, primeiramente, para a parte de colaboradores dos clientes, foi utilizado o CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados –, que é uma declaração mensal para MTE – Ministério do Trabalho e Emprego –, realizada pela empresa, que indica quais clientes tiveram funcionários admitidos e demitidos, nessa declaração, também, consta o número de colaboradores ativos desses clientes. Contudo, alguns clientes não tiveram movimentação de funcionários e, conseqüentemente, não apareceram no CAGED. Para coletar esses dados foi utilizado o software “Domínio Folha”, onde entrou-se empresa a empresa e foi gerado o relatório “Extrato Mensal”, que consta todos os colaboradores.

A coleta de dados para a tabela “Cliente X Serviços Abril de 2010”, para descobrir as

Quantidades de Documentos Fiscais e Quantidade de Lançamentos Contábeis foi gerado um relatório denominado “Relação de notas fiscais e lançamentos contábeis por cliente e usuário” através do software “Domínio Administrar” que apresenta as tarefas realizadas pelos usuários e por cliente.

A classificação dos grupos de clientes foi efetuada através da geração do relatório “Relação das Empresas Cadastradas” no software “Domínio Escrita Fiscal” onde foi filtrado pelo “Regime Federal” e ordenado pelo “Nome”.

Todos os outros dados que não foram coletados para as todas essas tabelas expostas, anteriormente, foram calculados conforme a sua aplicação na tabela. Exemplo na tabela Faturamento por Cliente Abril de 2010, o valor efetivo do escritório foi calculado através da subtração dos impostos, comissões e indicações do valor bruto mensal. E assim, foram coletados e calculados todos os dados necessários para a análise.

Após a seleção dos dados e realização dos cálculos relativos a empresa e aos clientes, foi iniciado a análise dos dados. Iniciou-se com a caracterização da empresa, os dados gerais, como localização, enquadramento, quantidades de funcionários, tempo de vida, e outros. Depois mostrou-se o organograma da empresa. Em seguida, foi analisado a classificação dos tipos de clientes que a empresa atende (grupo de cliente – Simples, Lucro Presumido e Lucro Real).

Depois de calculado os valores, na tabela Faturamento por Cliente Abril de 2010, foi analisado o que os impostos representam do valor efetivo do escritório, bem como o que é pago de comissões e indicações.

Na tabela Despesas Pagamento Abril de 2010, foi classificado os custos nos seus respectivos tipos. Após separou-se os colaboradores em seus setores, na tabela Despesas Salários Abril de 2010, e foi calculado o total de cada setor, sendo analisado o que cada setor representa do valor total do custo da folha de pagamento da empresa.

Na tabela Cliente X Serviços Abril 2010, foi analisado em conjunto com a tabela Demonstrativo do Resultado e na tabela Demonstrativo do Resultado, depois dos cálculos realizados, foram analisados a Margem Líquida de cada grupo de clientes (Clientes optantes pelo sistema tributário Simples, Lucro Presumido e Lucro Real), bem como, relacionando com a tabela Cliente X Serviço Abril de 2010, o consumo dos recursos dos setores recursos humanos, escrita fiscal e contabilidade. Foram analisados, também, na tabela Demonstrativo do Resultado, o percentual de clientes com margem líquida positiva e margem líquida negativa. A Margem Líquida total da empresa, encontrado na tabela “Demonstrativo do Resultado”, foi analisada através da comparação do resultado total do valor bruto mensal, ou

seja, pelo faturamento da empresa na tabela “Fatur. por Clientes Abril 2010”. Foi feito, ainda, um comparação com todos os custos (Variável e Fixo) em relação a margem líquida.

Ao final foi filtrado todos os clientes que precisam ser renegociados os honorários na tabela “DR – Clientes para Renegociar”.

3 RESULTADOS

Este capítulo trata da análise dos dados levantados na empresa Confiança Contabilidade, e dos resultados encontrados com a aplicação do modelo de controle de rentabilidade por cliente montado para a empresa, onde foi apontado quais empresas/contratos precisam ser renegociados, servindo de marco importante no crescimento da empresa e na eficácia na maximização dos lucros.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 Descrição Legal

A empresa está registrada como escritório individual no Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, tendo registro número RS-006705/O-6, cito a Av. do Riacho, 1154, Bairro Centro, Torres/RS

3.1.2 Histórico

Fundada no ano de 1993 na cidade de Torres/RS, pelo proprietário Edemilson Teixeira Machado, sem funcionários e com um único cliente, sempre no mesmo endereço em um bairro na cidade de Torres, em uma sala de sua casa, tinha como lema a honestidade, e prestava seus serviços de maneira rudimentar na contabilidade, pois possuía em equipamento, somente uma maquina datilográfica e uma máquina calculadora, livros fiscais todos de capa-dura e nada de sistemas contábeis avançados. Com o passar dos anos, foi conquistando novos clientes, através de um atendimento diferenciado.

Em 2003, entra para a empresa o técnico em contabilidade Leandro da Luz Oliveira, que passa a ser seu Gerente Administrativo, onde, por ter conhecimento em informática, traz inovações em vários sentidos, simplificando a vida dos clientes. Com o crescimento, aumentando proporcionalmente em equipamentos e sempre atenta a melhoria em informatização, possui hoje, um bom espaço físico, 200 m², e 7 funcionários. O Nome fantasia de Confiança Contabilidade, pelo fortalecimento e divulgação deste, a empresa comunicou o pedido pelo registro da marca no ano de 2003, e busca pregar a ética contábil em todo o seu segmento, respeitando outras empresas e colegas de profissão, atendendo com dignidade todos os clientes e pessoas que a procuram.

3.1.3 Estrutura Organizacional

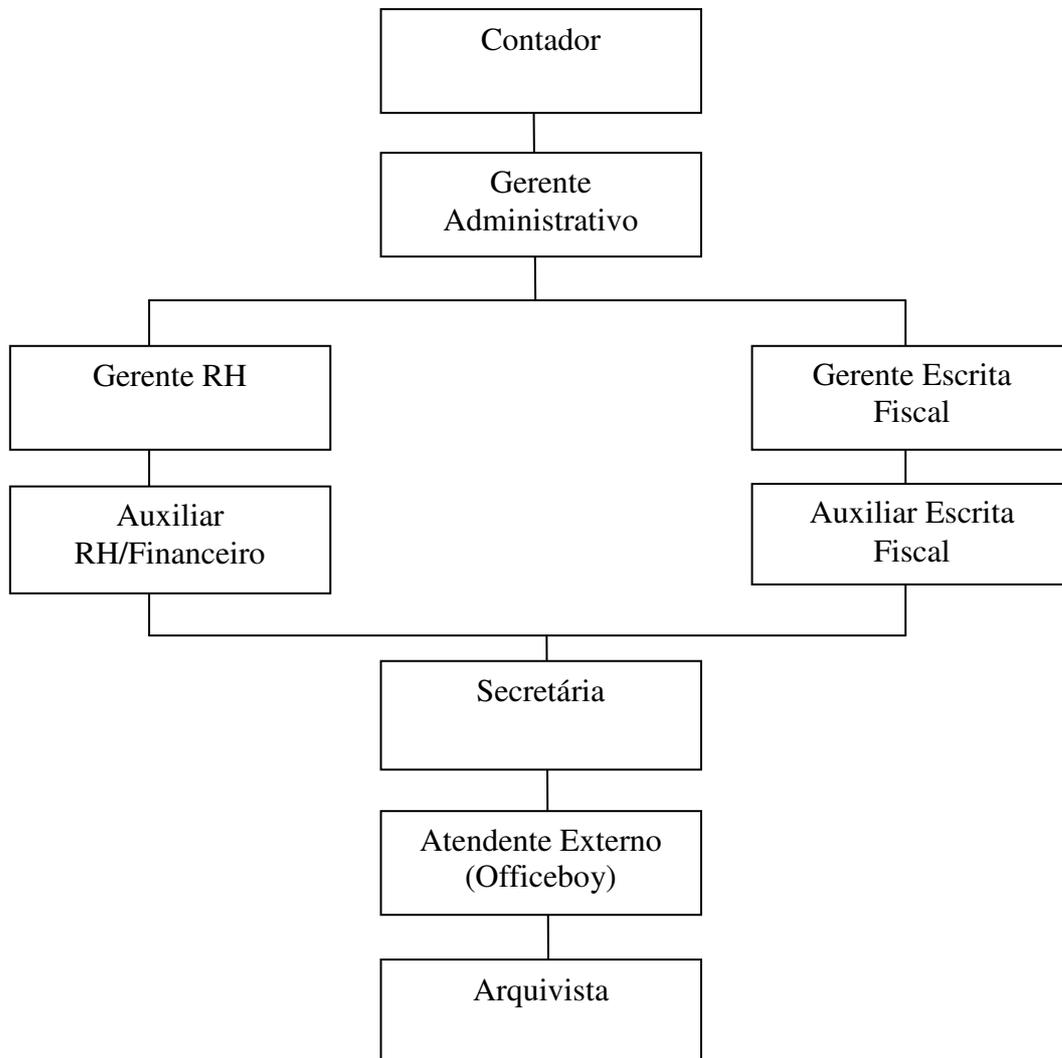


Figura 6 – Organograma – Estrutura organizacional dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

O setor de Contabilidade é composto por um colaborador (Contador), que é responsável pelos registros dos 3.971 (três mil, novecentos e setenta e um) lançamentos contábeis dos clientes, atribuído ainda ao setor registros nos livros de diário, razão, fechamentos de balanços patrimoniais, suas encadernações e suas autenticações, assim como todas as outras informações pertinentes, os envios de informações ao fisco, cálculos de impostos e emissão e controle de protocolos de entrega de documentos aos clientes.

O setor administrativo é composto por um Gerente Administrativo que controla e fiscaliza a organização dos serviços dos outros setores, atende a clientes que venham ao escritório, ou atendimento externo, saindo para visitação, tanto para as visitas solicitadas pelos clientes quanto para as visitas espontâneas. O gerente também realiza contato com órgãos

públicos, captação de clientes, orçamentos, documentação de registro e baixa de empresas, contatos para negociação de cobrança de clientes inadimplentes, serviços de imposto de renda pessoa física e jurídica, guias informativas, assinatura de balanços, atas e contratos.

A administração do próprio escritório é feita por este setor, sendo controlados gastos, comprado mercadorias, máquinas e equipamentos, contratados serviços de terceiros, pagamentos de impostos e salário do pessoal dos setores.

Algumas funções do setor administrativo são feita em conjunto com o Contador, devido a responsabilidade técnica deste perante os clientes.

O Auxiliar financeiro é responsável pela organização, lançamento, registro, baixa e principalmente a cobrança de cada cliente. Esta cobrança é feita de duas formas: uma com a emissão de boleto de cobrança, onde o cliente paga diretamente no banco, e controlado no sistema seu pagamento; e outra forma é pessoalmente, nos cliente, onde emite-se recibos, e posteriormente, baixados no sistema de cobrança. Existe um controle imposto pelo departamento administrativo, onde, ao final de cada dia é feito um fechamento de caixa, para apuração dos saldos, e prestação de contas.

O departamento de Recursos Humanos é composto por Gerente do RH e um auxiliar, que são responsáveis pelos cálculos das folhas de pagamento dos 458 (quatrocentos e cinquenta e oito) colaboradores dos clientes, incluindo 23 (vinte e três) demissões e 22 (vinte e dois) admissões ocorridas no mês de análise, assim como todas as informações pertinentes, os envios de informações ao fisco, cálculos de impostos e emissão e controle de protocolos de entrega de documentos aos clientes.

O departamento de Escrita Fiscal é composto por dois funcionários, que são responsáveis pelos registros dos 2.866 (dois mil, oitocentos, sessenta e seis) documentos fiscais (nota fiscal de entrada, saída e prestação de serviço) nos clientes. Suas atribuições ainda envolve impressão de livros de entradas, saídas, inventários, de apuração do ICMS, suas encadernações e suas autenticações, assim como todas as informações pertinentes, os envios de informações ao fisco, cálculos de impostos e emissão e controle de protocolos de entrega de documentos aos clientes.

O funcionário Office-boy é responsável por recolhimento e entrega de notas fiscais, entrega e busca dos impostos pagos, serviços mais simples como entrega nas repartições públicas de documentação para abertura e baixa de empresa, abertura e baixa de alvará, entrega nos clientes das cobranças bancárias, entrega em clientes e bancos de documentos solicitados pelos mesmos.

A funcionária Secretária, localizada na entrada do escritório, organiza o atendimento,

tanto pessoal como telefônico, até os setores desejados. Também recebe honorários de clientes que venham a pagar no escritório.

O funcionário Arquivista é responsável pela organização e arquivamento dos documentos recebidos dos clientes.

O setor administrativo, juntamente com o Contador, dá aulas, treinamento e cursos para os funcionários internamente, e decidem os cursos externos a que levar o pessoal. É responsável ainda pelas decisões administrativas, estratégias de venda e marketing, melhorias internas e admissões e demissões de pessoas dos setores do escritório.

3.2 CLIENTES

Atualmente a empresa conta com cento e quatro (104) contratos de prestação de serviço ativos, que possuem como forma de reajuste o índice IGP-M ou por ajuste entre ambas as partes. Isso acontece, porque existem várias clientes que aumentam o faturamento, conseqüentemente, o volume de informação e serviços que são exigidos. Deixando assim uma forma de reajuste negociável com base na quantidade de serviços que o escritório presta para o cliente e que é formalizado através de adendo.

Esses cento e quatro (104) clientes são classificados conforme abaixo:

a)quatro (04) clientes tem como sistema de apuração de imposto federais o Lucro Real (LR), onde gera maior concentração de esforços e dispêndio de mão-de-obra para o devido cumprimento fiscal e legal, caracterizado pelo pagamento de imposto através da obtenção de lucro do cliente;

b)oito (08) clientes tem como sistema de apuração de impostos federais o Lucro Presumido(LP), onde, apesar de envolver uma certa concentração de esforços e dispêndio de mão-de-obra para o devido cumprimento fiscal e legal, possui um volume inferior ao LR, tanto em documentos, quanto a funcionários e caracterizado pelo pagamento de imposto através do faturamento do cliente;

c)noventa e dois (92) clientes tem como sistema de apuração de impostos o Simples Nacional, que unifica o pagamento de imposto em uma única guia e concede diversos benefícios e simplifica as declarações impostas pelo fisco. O escritório possui, ainda, clientes eventuais ou novos clientes que fazem parte do faturamento, mas que como estão em processos constituição foram considerados como cliente que tem como sistema de apuração de impostos Simples Nacional.

O gráfico 1, representa em percentuais a participação desses clientes na empresa:



Gráfico 1 – Tipos de Clientes
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

3.3 VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO

Para analisar os dados coletados na empresa, foi sugerido, pelo proprietário, o mês de abril de 2010, por ser um mês, dito normal, ou seja, fora da sazonalidade que ocorre na região da empresa nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março.

A primeira tabela formulada para análise dos resultados, foi a de cálculo do Valor Efetivo do Escritório, representada na Tabela 1¹.

Tabela 1 – Faturamento por Clientes Abril de 2010

Cliente	Data Contrato Inicial	Data Último Contrato	Prazo Contrato	Honor. Mensais Contrat. R\$	Forma de Reajuste	Honorários Atuais R\$	Valor Bruto Mensal R\$	Impostos R\$			Valor Líquido Mensal R\$	Comissão R\$	Indicação R\$	VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO R\$
								DAS	ISS/QN	INSS RET				
A BARCELOS	15/07/2009	15/07/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
A L HAINZERENDER	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	1395,00	IGP-M /ajust.	1395,00	1398,60	104,48	0,76	153,85	1139,52	100,00	0,00	1039,52
A M W TSUSHIMA)	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	238,60	17,82	0,13	0,00	220,65	0,00	0,00	220,65
AUTO POSTO	01/07/2008	01/07/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M /ajust.	510,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
CINTHYA ALINE	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	47,83	0,00	191,31
J LUZ	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M /ajust.	765,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
LUCIO W LAPS	01/06/2009	01/06/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	1223,60	91,40	0,67	134,60	996,94	199,39	199,39	598,16
...														
M B ROLDAO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	47,83	0,00	191,31
M S BOFF	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	1020,00	IGP-M /ajust.	1020,00	1023,60	76,46	0,56	112,60	833,98	266,80	0,00	567,19
MARIA G. ROSA	23/04/2007	23/04/2007	Indeterminado	1020,00	IGP-M /ajust.	85,00	85,00	6,35	0,05	0,00	78,60	0,00	0,00	78,60
MASYS	01/06/2008	01/06/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
METALVIDRO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M /ajust.	510,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
S F JARDIM	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	350,00	IGP-M /ajust.	350,00	353,60	26,41	0,19	38,90	288,10	57,62	0,00	230,48
SERGIO R	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
SPIHERE	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	186,50	IGP-M /ajust.	186,50	190,10	14,20	0,10	0,00	175,80	0,00	0,00	175,80
V R GONÇALVES	31/03/2008	31/03/2008	Indeterminado	181,00	IGP-M /ajust.	181,00	184,60	13,79	0,10	0,00	170,71	0,00	0,00	170,71
VALDECI JOAO	01/04/2008	01/04/2008	Indeterminado	493,56	IGP-M /ajust.	493,56	497,16	37,14	0,27	54,69	405,06	0,00	0,00	405,06
VALDOMIRO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M /ajust.	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
TOTAL							38406,33	2868,95	20,90	1694,79	33821,69	3389,20	450,64	29981,85

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

1 A tabela 1 – Faturamento por Clientes Abril de 2010, encontra-se, na íntegra, no Apêndice A, está apresentada no texto com algumas linhas ocultas para melhor aproveitamento do espaço da página.

Na Tabela 1 – Faturamento por Clientes Abril de 2010, está disposto todos os clientes com seus respectivos honorários contratados e ajustados, o faturamento² realizado e os descontos de impostos, comissões e indicações.

Para calcular o valor efetivo do escritório, apurado na tabela “Fatur. Por Clientes Abril 2010”, foi colocado o valor bruto mensal de cada cliente, depois foi diminuído os impostos, apurando o valor líquido que suprimidos as comissões e indicações, obtemos o valor efetivo do escritório. Cabe ressaltar que para calcular o DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional, foi utilizado a alíquota 7,47%, obtido através da soma do faturamento dos últimos doze meses R\$ 422.218,40, conforme Gráfico 2 – Faturamento dos últimos 12 meses, aplicado no Anexo III da LC 123/06 disposto na Tabela 2 – Alíquotas Simples Nacional (Anexo III LC 123/06).

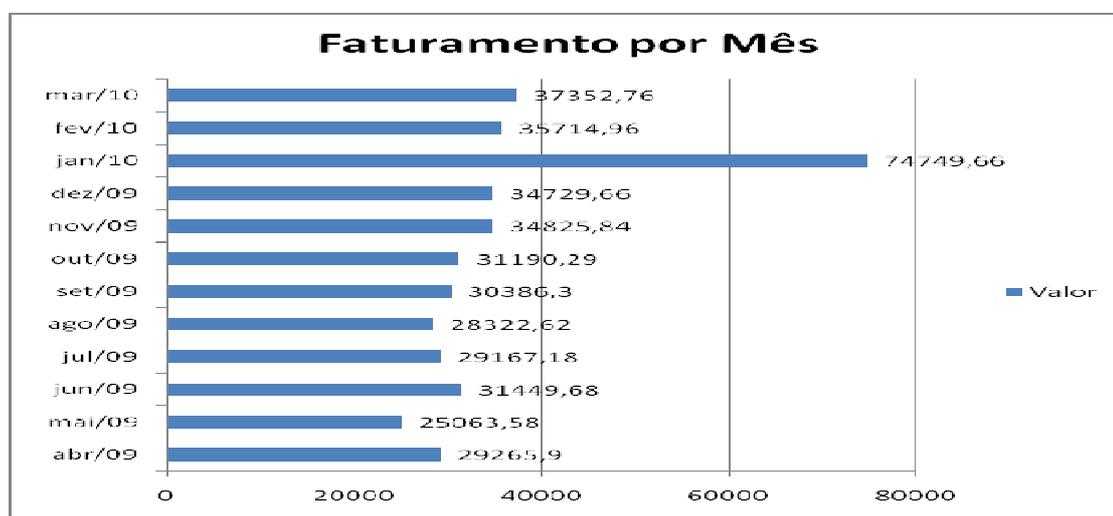


Gráfico 2 – Faturamento dos 12 últimos meses

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Tabela 2 – Alíquotas Simples Nacional (Anexo III LC 123/06)

RECEITA BRUTA TOTAL EM 12 MESES (EM R\$)	ALÍQUO TA	IRPJ	CSLL	COFI NS	PIS/PAS EP	CPP	ISS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,39%	1,19%	0,00%	2,42%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,42%	0,00%	0,54%	1,62%	0,00%	3,26%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,76%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,47%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%

Fonte: Receita Federal no ANEXO III LC 123/06

² Sobre o faturamento, existem oito (08) clientes que possuem uma forma diferente de pagamento, ou invés de mensal, eles pagam o valor contratado em três parcelas, em Janeiro, Fevereiro e Março, devido a características sazonais. Para chegarmos a um valor uniforme e como não estamos analisando o fluxo de caixa, dividimos o valor contratado anual desses clientes em doze meses, por isso se observarmos esses clientes no Apêndice A temos o valor contratado superior ao faturado. Temos, ainda, o cliente A M W Tsushima, que o faturamento desse é R\$ 20,00 (vinte reais) inferior ao contratado, isso é devido pelo mesmo descontar diretamente os serviços prestados de hospedagem do domínio “confiancacontabilidade.com.br”.

A apuração de imposto adotado pela empresa é o Simples Nacional que utiliza como forma de arrecadação o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). A empresa utiliza esse sistema de apuração de imposto, devido sensível baixa no valor a ser arrecadado e a sua simplificação que unifica a arrecadação dos seguintes impostos: IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica; CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido; COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social; PIS – Programa de Integração Social; CPP – Contribuição Patronal Previdenciária; dentre outros que devido a atividade não são caracterizados para a cobrança.

Ressalta-se que o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS/QN não está somado a este percentual, porque a Lei Orgânica do Município de Torres/RS prevê uma cobrança única anual que no ano de 2010 foi de R\$ 250,80 (duzentos e cinquenta reais, com oitenta centavos). Então, como não estamos analisando o fluxo de caixa, dividiu-se esse valor em doze (12) meses, resultando R\$ 20,90 (vinte reais e noventa centavos) mensais que foi rateado em cada cliente usando como base o valor bruto mensal.

A retenção referente a INSS, conforme Instrução Normativa do INSS/DC nº 100 de 18 de dezembro de 2003, só se dá quando o valor a ser retido for superior a R\$ 29,00, que é o valor mínimo permitido para recolhimento através de GPS – Guia da Previdência Social. Portanto, para os clientes que a retenção de onze por cento (11%) não foram superior a R\$ 29,00 não ocorreu na retenção.

Verificou-se que os impostos representam 15,29% do valor efetivo do escritório.

O valor líquido mensal foi obtido através da subtração dos impostos do valor bruto mensal. As comissões, referentes na Tabela 1, são repassadas aos colaboradores do escritório de acordo com os contratos fechados com os clientes e representam 11,30% do valor efetivo do escritório. As indicações são pagas a pessoas, normalmente parentes ou amigos, que indicaram um possível novo cliente, onde se concretizou a assinatura do contrato e representa 1,50% do valor efetivo do escritório. Esses valores, tanto as comissões como as indicações, são percentuais ou valor fixo, dos valores brutos mensais, que variam conforme a negociação com o colaborador, por isso os valores foram coletadas de uma planilha de controle que a empresa Confiança Contabilidade atualiza mensalmente.

O valor bruto faturado menos os impostos, comissões e indicações resultam no Valor Efetivo do Escritório.

3.4 INDIVIDUALIZAÇÕES DOS CUSTOS

A individualização dos custos que foram coletadas através do relatório gerado pelo software “Domínio Honorários”, denominado “Extrato de Conta”, e os custos da folha de pagamento da empresa, forma coletados através do relatório “Extrato Mensal” no software “Domínio Folha”. Esses dados foram distribuídos em tabelas específicas para facilitar a classificação dos mesmos e conseqüentemente a divisão correta para a obtenção da margem líquida.

Para a clareza e como ferramenta de trabalho para o presente estudo, foi desenvolvido algumas planilhas que são de grande importância, e ainda, para apresentar a empresa como fonte de prova do resultado alcançado pelo presente, podendo o mesmo ser usado para redução de custos, já que não há na empresa, planilhas tão eficientes e esclarecedoras para encontrá-los.

Ressalto que os pagamentos realizados nesse mês (abril de 2010) referentes a despesas que são consideradas para mais de uma competência, exemplo IPVA, foram explicados como foram distribuídos, na tabela “Despesas e Pagamentos Abril de 2010” na coluna “observações”.

3.4.1 Custos e Despesas Variáveis Indiretos

A Tabela 3, 4 e 5, a seguir expostas, contempla os custos e despesas incorridas na competência que variam conforme a prestação de serviços. Para esclarecer, estas tabelas, foram utilizadas três colunas:

- a)Conta – onde foram despendido os pagamentos;
- b)Valor R\$ - o respectivo valor em Reais; e
- c)Observações – utilizado para explicar por que o valor apresentado é diferente do pago ou quando há valores não permanentes.

Essas tabelas foram utilizadas para compor a tabela de “Demonstração de Resultado” onde foram rateados os valores.

O critério adotado para o rateio dos custos expostos nas tabelas 3, 4 e 5, foi o mesmo utilizado para ratear os custos da folha de pagamento dos setores administrativos e SAC, onde foi calculado o percentual médio de consumo dos setores de cada cliente, ou seja, calculou-se o percentual que cada cliente utilizou dos serviços do setor de recursos humanos, depois do setor de escrita fiscal, e depois da contabilidade, após calculou-se a média desses percentuais,

utilizou-se esse percentual médio para ratear os custos das tabelas 3, 4 e 5. Esse raciocínio, também, foi utilizado como base para rateio dos custos fixos apresentados nas tabelas 6 e 7.

Tabela 3 – Despesas Administrativa Variável

ADMINISTRATIVA VARIÁVEL		
CONTA	VALOR R\$	Observações
PATROCÍNIO ALINE	30,00	Valor eventual
PUBLICIDADE - ANUNCIO SOCIEDADE EM EVIDÊNCIA	17,50	Valor original R\$ 210,00 para 3 edições rateado em 12 meses
PERSONAL MALORES - MALOTES E CAPAS CTPS	45,00	Valor original R\$ 270,00 para 300 capas rateados em 6 meses
MANUTENÇÃO CORTINAS-KAUER PRODUÇÕES	90,00	Valor eventual de manutenção
MANUTENÇÃO PLACA MDK1982 - MAIA MOTOS	23,00	Valor eventual de manutenção
PUBLICIDADE - ANUNCIO JORNAL UGAPOLI	20,83	Valor original pago no mês R\$ 250,00 para 1 edição anual rateado em 12 meses
JUROS OPERAÇÃO CUSTÓDIA CHEQUES-BANRISUL	346,40	
	Total	572,73

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

As despesas Administrativas variáveis indiretas foram rateadas utilizando o critério de utilização dos recursos por setor. Exemplo: Quadro 1.

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Despesa Admin. Variável Indireta
	Colabor.	Utilização %	Qtd. Documentos	Utilização %	Qtd. Lançamentos	Utilização %		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	R\$ 6,84

Quadro 1 – Exemplo Rateio Despesa Administrativa Variável Indireta

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Sendo o valor total de despesas administrativas variáveis indiretas de R\$ 572,73, apresentado na tabela 3 e multiplicando esse valor pelo percentual médio de 1,19%, conforme quadro 1, obtemos R\$ 6,84 que é o valor rateado das despesas administrativas variáveis indiretas para o cliente Auto Posto.

Tabela 4 – Despesas com a Produção Variável

PRODUÇÃO VARIÁVEL		
CONTA	VALOR R\$	Observações
TABELIONATO	55,60	
TAXAS ABERTURA/ALTERAÇÃO EMPRESAS	126,00	
VIAGENS JUCERGS	60,65	
VALE TRANSPORTE	25,80	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO - CARIMBO - KAUER PRODUÇÕES	15,00	
MATERIAL DE HIGIÊNIE E LIMPESA - STAN LIMP	85,70	
REFEIÇÕES	238,52	Valor original pago no mês R\$ 715,57 referente a 3 meses de alimentos
TREINAMENTO - CURSO DIA 15/16	677,80	
MARILIA DIGITAL - LIVRO CONTABILIDADE	62,98	
	Total	1.348,05

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

Os custos com a produção variáveis indiretos foram rateadas utilizando o critério de utilização dos recursos por setor. Exemplo: Quadro 2.

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Custo Produção Variável Indireto
	Colabor.	Utilização %	Qtd. Documentos	Utilização %	Qtd. Lançamentos	Utilização %		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	R\$ 16,11

Quadro 2 – Exemplo Rateio Custo Produção Variável Indireto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Sendo o valor total custos com a produção variáveis indiretos de R\$ 1.348,05, apresentado na tabela 4 e multiplicando esse valor pelo percentual médio de 1,19%, conforme quadro 2, obtemos R\$ 16,11 que é o valor rateado dos custos com a produção variáveis indiretos para o cliente Auto Posto.

Tabela 5 – Investimentos

INVESTIMENTOS		
CONTA	VALOR R\$	Observações
ACESS POINT	127,20	
CPU - WALMART PARC. 6/12	108,16	
CADEIRA - EXTRA	234,50	
BEBEDOURO ÁGUA - HERMES;COMPRAFACIL PARC. 2/12	16,58	
CPU - SUBMARINO PARC. 2/15	71,18	
Total	557,62	

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

Os custos com investimentos foram rateadas utilizando o critério de utilização dos recursos por setor. Exemplo: Quadro 3.

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Custo Investimento
	Colabor.	Utilização %	Qtd. Documentos	Utilização %	Qtd. Lançamentos	Utilização %		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	R\$ 6,66

Quadro 3 – Exemplo Rateio Custo com Investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Sendo o valor total custos com investimento de R\$ 557,62, apresentado na tabela 5 e

multiplicando esse valor pelo percentual médio de 1,19%, conforme quadro 3, obtemos R\$ 6,66 que é o valor rateado dos custos com investimentos para o cliente Auto Posto.

3.4.2 Custos e Despesas Fixas Indiretas

A Tabela 6 e 7, a seguir expostas, contempla os custos e despesas incorridas na competência que não variam conforme o serviço prestado. Para esclarecer e padronizar utilizei os mesmos estilos das Tabelas 3, 4 e 5, onde:

- a) Conta – onde forma despendido os pagamentos;
- b) Valor R\$ - o respectivo valor em Reais; e
- c) Observações – utilizado para explicar por que o valor apresentado é diferente do pago ou quando há valores não permanentes.

Essas tabelas foram utilizadas para compor outra tabela de “Demonstração de Resultado”.

Tabela 6 – Despesas Administrativas Fixas indiretas

ADMINISTRATIVAS FIXAS		
CONTA	VALOR R\$	Observações
ALUGUEL	510,00	Valor mensal contratado
VIGILANTE	20,00	Serviço terceirizado "Garra Vigilância"
ÁGUA E SANEAMENTO	33,08	
IPVA/SEGURO/LICENCIAMENTO PLACA MDK1982	21,59	Valor original Pago no mês R\$ 259,04 rateado em 12 meses
ASSINATURA ZERO-HORA	26,90	
PUBLICIDADE - JORNAL VALE DAS ÁGUAS	250,00	Valor mensal contratado
ENERGIA ELÉTRICA - CEEE	217,55	
Total	1.079,12	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

As despesas administrativas fixas indiretas foram rateadas utilizando o critério de utilização dos recursos por setor. Exemplo: Quadro 4.

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Despesas Admin. Fixa Indireta
	Colabor.	Utilização %	Qtd. Documentos	Utilização %	Qtd. Lançamentos	Utilização %		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	R\$ 12,89

Quadro 4 – Exemplo Rateio Custo Produção Variável Indireto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Sendo o valor total das despesas administrativas fixas indiretas de R\$ 1.079,12, apresentado na tabela 6 e multiplicando esse valor pelo percentual médio de 1,19%, conforme

quadro 4, obtemos R\$ 12,89 que é o valor rateado das despesas administrativas fixas indiretas para o cliente Auto Posto.

Tabela 7 – Despesas com a produção Fixas indiretas

PRODUÇÃO FIXA		
CONTA	VALOR	Observações
DOMÍNIO INTERNET	20,00	
FGTS	565,73	
RECARGA TONNERS - QUALITY PRINT	258,60	
MATERIAL ESCRITÓRIO - UNIVERSAL INFORMÁTICA	348,32	
MATERIAL ESCRITÓRIO - LIVRARIA E PLP. ATLANTICA	10,00	
DOMINIO SISTEMAS - SISTEMA CONTABILIDADE	344,61	
BRASIL TELECOM ADSL	65,90	
BRASIL TELECOM TELEFONE 36644694	111,84	
BRASIL TELECOM TELEFONE 36643618	34,60	
BRASIL TELECOM TELEFONE CELULAR	75,55	
COMBUSTÍVEL (AUTO POSTO GUARITA - VALDECI JOAO)	327,00	
Total	2.162,15	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Os custos e despesas, variáveis e fixos, indiretos foram rateados utilizando o critério de utilização dos recursos por setor. Exemplo: Quadro 5

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Custo de Produção Fixa Indireta
	Colabor.	Utilização %	Qtd. Documentos	Utilização %	Qtd. Lançamentos	Utilização %		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	R\$ 25,83

Quadro 5 – Exemplo Rateio Custo de Produção Fixa Indireta

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

Sendo o valor total das despesas com a produção fixa indireta de R\$ 2.162,15, apresentado na tabela 7 e multiplicando esse valor pelo percentual médio de 1,19%, conforme quadro 5, obtemos R\$ 25,83 que é o valor rateado das despesas com a produção fixa indireta para o cliente Auto Posto.

3.4.3 Individualização dos custos com colaboradores

A empresa conta atualmente com sete funcionários, e dois sócios, que atuam cada um em suas funções, nas realizações dos trabalhos conjuntos. Os sócios possuem função diferenciada em termos de custo, pois não estão enquadrados como funcionários, fazem a retirada de pró-labore, não possuem direitos como décimo terceiro salário e férias, fazendo-os

conforme o caso, retirada de lucros caso houver, e folgas diferenciadas em conformidade com os trabalhos desenvolvidos, horas extras sem remuneração, entres outras diferenças, mas que não alteram o calculo do custo do presente.

Os colaboradores foram devidamente separados por departamentos, como relacionado na Tabela 8 – Despesas Salário Abril de 2010 (Apêndice B), aos quais seus trabalhos são medidos pelas responsabilidades de cada um, pela quantidade em que cada um produz nas suas funções, e a qualidade e confiabilidade de cada um em suas funções. Além disso, é cobrado de cada um, a capacidade de bom atendimento aos clientes, a forma que é passada a eficiência das informações e a eficácia de seu feedback.

Tabela 8 – Custo Folha de Pagamento por Setor

Setor/função	Desenbolsos Mensal abril/2010 em R\$							Provisões Abril/2010 em R\$					Total Geral
	Salário	Gratificação	Comissão	Aux. Alimentação	Aux. Educação	Outros Proventos	FGTS	Férias	1/3 Férias	FTGS férias	13º Salário	FGTS 13º	
Office-boy	620,00	0,00	0,00	160,00	0,00	124,00	59,52	62,00	20,67	6,61	62,00	4,96	1119,76
Secretária	620,00	0,00	0,00	160,00	0,00	0,00	49,60	51,67	17,22	5,51	51,67	4,13	959,80
Arquivista	547,00	0,00	0,00	160,00	0,00	0,00	43,76	45,58	15,19	4,86	45,58	3,65	865,63
Total Setor SAC	1787,00	0,00	0,00	480,00	0,00	124,00	152,88	159,25	53,08	16,99	159,25	12,74	2945,19
Gerente RH	1020,00	0,00	300,00	160,00	0,00	0,00	105,60	110,00	36,67	11,73	110,00	8,80	1862,80
Auxiliar RH	310,00	50,00	0,00	80,00	0,00	0,00	28,80	30,00	10,00	3,20	30,00	2,40	544,40
Total Setor RH	1330,00	50,00	300,00	240,00	0,00	0,00	134,40	140,00	46,67	14,93	140,00	11,20	2407,20
Gerente Escrita Fiscal	1020,00	60,00	269,46	160,00	0,00	0,00	107,96	112,46	37,49	12,00	112,46	9,00	1900,80
Aux. Escrita Fiscal	620,00	0,00	0,00	160,00	100,00	0,00	49,60	51,67	17,22	5,51	51,67	4,13	1059,80
Total Setor Escrita Fiscal	1640,00	60,00	269,46	320,00	100,00	0,00	157,56	164,12	54,71	17,51	164,12	13,13	2960,60
Contador/pro-labore sócio	2500,00	0,00	1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4000,00
Gerente/pró-labore sócio	2300,00	0,00	1608,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3908,36
Aux. Financeiro	310,00	50,00	0,00	80,00	0,00	0,00	28,80	30,00	10,00	3,20	30,00	2,40	544,40
Total Setor Administrativo	2610,00	50,00	1608,36	80,00	0,00	0,00	28,80	30,00	10,00	3,20	30,00	2,40	4452,76
Total	9867,00	160,00	3677,82	1120,00	100,00	124,00	473,64	493,37	164,46	52,63	493,37	39,47	16765,75

Fonte: Elaborada pelo autor, 2010.

O controle gerencial da empresa é realizado pelos sócios, o atendimento interno, orçamentos externos, atendimentos externos requisitados, e as decisões administrativas mais importantes, são atributos do trabalho.

Para analisarmos os custos de forma justa por cliente, dividimos por setor, pois os mesmos apresentam funções de diferentes categorias, tais como, faz-se o controle por lançamento nos setores de contabilidade e escrita fiscal, pois existem quantidades de lançamentos diferentes para cada cliente. No setor Recursos Humanos a melhor forma de individualização dos custos é através da quantidade de colaboradores ativos, admitidos e demitidos por cliente. O setor Administrativo e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) foram rateados por cliente, conforme média aritmética entre os recursos consumidos pelos clientes relacionados no controle de lançamentos nos setores de contabilidade, escrita fiscal e recursos humanos. Possuí um caso a parte referente ao funcionário Auxiliar de RH e Auxiliar Financeiro, que é uma pessoa que faz os dois serviços sendo, assim, utilizado nos dois setores, por isso dividimos o valor pago pelos dois setores.

Quanto à tabela 8 - Despesas Salários Abril 2010, tivemos os cálculos dos FGTS, que são 8% dos proventos, não considerando os Aux. Alimentação e Aux. Educação, que como previsto no dissídio não caracterizados como salário *in natura*. As provisões de Férias e 13º Salário foram divididos por doze, ou seja, um doze avos, dos proventos e assim como no FGTS não foi considerado os Auxílios como base de cálculo. O abono de férias, ou seja, 1/3 Férias, como descrito nessa tabela, foi calculado através da divisão das Férias por três, um terço como a legislação determina. O FGTS férias foi calculado 8% da soma das provisões Férias e 1/3 Férias. O FGTS 13º foi calculado 8% da provisão do 13º Salário. Foram apurados as somas das despesas por função e por setor.

a. Custos com colaboradores no setor Recursos Humanos

O Quadro 6 – Custo por colaboradores ativos, demitidos e admitidos dos clientes, mostra os gastos totais com a mão-de-obra do setor Recursos Humanos do escritório Confiança Contabilidade.

COLABORADORES ATIVOS, DEMITIDOS E ADMITIDOS DOS CLIENTES			
Setor	Qtd. Colaboradores ativos, demitidos e admitidos dos clientes	Salário do funcionário + custo impostos e direitos	valor do custo por colaborador ativo, demitido e admitido do setor RH
RH	458	R\$ 2407,20	R\$ 5,26

Quadro 6 – Custo por colaboradores ativos, demitidos e admitidos dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

O cálculo do rateio desse setor foi realizado utilizando o custo total da folha de pagamento do setor de recursos humanos, R\$ 2.407,20, divididos pela quantidade de colaboradores ativos, demitidos e admitidos dos clientes, 458, obtendo o valor do custo por colaborador ativo, demitido e admitido para cada um desses colaboradores, ou seja, R\$ 5,26.

Verificou-se que o setor de recursos humanos representa 14,36% do valor total das despesas da folha de pagamento de abril de 2010 e que o setor está no limite da quantidade de atendimentos de colaboradores dos clientes, sem que haja aumento na carga de trabalho ou nova contratação, visto que, na alta temporada (meses de janeiro, fevereiro e março) a quantidade de colaboradores nos clientes pode chegar a 600 (seiscentos).

b. Custos com colaboradores no setor Escrita Fiscal

O Quadro 7 – Custo por escrituração de documentos fiscais de entrada, saída, e ou prestação de serviço, mostra os gastos totais com a mão-de-obra do setor Escrita Fiscal do escritório Confiança Contabilidade.

CUSTO POR ESCRITURAÇÃO DE DOCUMENTOS FISCAIS DE ENTRADA, SAÍDA, E OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇO			
Setor	Quantidade de documentos fiscais de entrada, saída, e ou prestação de serviço dos clientes	Salário do funcionário + custo impostos e direitos	Valor do custo por documento fiscal escriturado do setor Escrita Fiscal
Escrita Fiscal	2866	R\$ 2960,60	R\$ 1,03

Quadro 7 – Custo por escrituração de documentos fiscais de entrada, saída, e ou prestação de serviço dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

O cálculo do rateio do setor escrita fiscal foi realizado utilizando o custo total da folha de pagamento do setor escrita fiscal, R\$ 2.960,60, divididos pela quantidade de documentos fiscais de entrada, saída, e ou prestação de serviço dos clientes, 2.866, obtendo o valor do custo por documento fiscal escriturado, ou seja, R\$ 1,03.

Verificou-se que o setor de escrita fiscal representa 17,65% do valor total das despesas da folha de pagamento de abril de 2010 e que é possível dobrar a quantidade de escrituração de documentos fiscais de clientes no setor, mas não se devem diminuir funcionários do setor, e nem aumentar outras responsabilidades, pois na alta temporada (verão) a quantidade de lançamento nos clientes pode chegar a 5.000(cinco mil).

c. Custos com colaboradores no setor de Contabilidade

O Quadro 8 – Custo por Lançamentos contábeis dos clientes, mostra os gastos totais com a mão-de-obra do setor de Contabilidade do escritório Confiança Contabilidade.

CUSTO POR LANÇAMENTO DO FUNCIONARIO DA CONTABILIDADE			
Setor	Quantidade de Lançamentos contábeis dos clientes	Salário do funcionário + custo impostos e direitos	valor do custo por lançamento dos Funcionários do setor Escrita Fiscal
Contabilidade	3971	R\$ 4000,00	R\$ 1,007

Quadro 8 – Custo por lançamento contábeis dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

O cálculo do rateio do setor contabilidade foi realizado utilizando o custo total da folha de pagamento do setor contabilidade, R\$ 4.000,00, divididos pela quantidade de Lançamentos contábeis dos clientes, 3.971, obtendo o valor do custo por lançamento contábil, ou seja, R\$ 1,007.

Verificou-se que o setor de contabilidade representa 23,86% do valor total das despesas da folha de pagamento de abril de 2010 e que é possível dobrar a quantidade de lançamentos de clientes no setor, visto que a informatização do sistema integra todos os lançamentos da folha de pagamento e da escrita fiscal a contabilidade, mas não aumentar outras responsabilidades, pois na alta temporada (verão) a quantidade de lançamento dos clientes pode chegar a 8.000(oito mil).

O setor de Contabilidade faz um aproveitamento dos lançamentos dos setores de Recursos Humanos e Escrita fiscal, com a integração no programa Domínio Contábil, mas são atribuídos a este setor como lançamentos feitos novamente, pois os mesmos são de sua responsabilidade, devendo fazer a integração e corrigir os lançamentos. Ademais o programa, é um benefício do escritório para melhorar a qualidade dos serviços, e não para diminuir os trabalhos.

d. Custos com colaboradores no setor Administrativo e SAC

O Quadro 9 – Custo por utilização dos recursos de cada setor, mostra os percentuais de utilização de cada setor – RH/Escrita Fiscal/Contabilidade – que aplicando a média aritmética irá compor o rateio dos gastos totais com a mão-de-obra do setor Administrativo e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente- secretária/office-boy/arquivista) do escritório Confiança

Contabilidade.

CUSTO POR UTILIZAÇÃO DE CADA SETOR DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS/SAC								
Setor	Recursos utilizados do RH	Percentual dos recursos utilizados do RH	Recursos utilizados na escrita fiscal	Percentual dos recursos utilizados escrita fiscal	Recursos utilizados na contab.	Percentual dos recursos utilizados Contabil	Média aritmética da utilização dos setores	Salário do funcionário + custo impostos e direitos
Admin./SAC	458	100	2866	100	3971	100	100	R\$ 7.397,95

Quadro 9 – Custo por utilização dos recursos de cada setor

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

Para exemplificar o rateio, digamos que um cliente utiliza 1% em média de todos os recursos dos setores RH, Escrita Fiscal e Contabilidade, então esse cliente teria rateado 1% dos custos com funcionários do setor Administrativo e SAC, ou seja, 1% de R\$ 7.397,95, resultando R\$ 73,97.

O quadro 10, traz um exemplo de rateio do e uma empresa cliente Auto Posto.

Exemplo de Rateio por utilização dos setores RH/Escrita Fiscal/Contabilidade								
Cliente	RH		Escrita Fiscal		Contabilidade		Média %	Rateio Salários dos Funcionários + Custo impostos e direitos
	Colaboradores	Utilização	Qtd. Documentos	Utilização	Qtd. Lançamentos	Utilização		
Auto Posto	4	0,87	38	1,33	55	1,39	1,19	88,39

Quadro 10 – Exemplo de Rateio por utilização dos recursos de cada setor

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

O critério adotado para o rateio dos custos exemplificado no quadro 10 foi o mesmo utilizado para rateio dos custos fixos apresentados nas tabelas 6 e 7, onde foi calculado o percentual médio de consumo dos setores de cada cliente, ou seja, calculou-se o percentual que cada cliente utilizou dos serviços do setor de recursos humanos, depois do setor de escrita fiscal, e depois da contabilidade, após calculou-se a média desses percentuais, utilizou-se esse percentual médio para ratear os custos com a folha de pagamento dos setores Administrativo e SAC.

Assim no exemplo citado do quadro 10, o cliente Auto posto possui 4 colaboradores, consumindo 0,87% da mão-de-obra do setor recursos humanos, o setor escrita fiscal escriturou 38 documentos fiscais, entre nota fiscal de entrada, saída ou prestação de serviço, consumindo 1,33% da mão-de-obra desse setor, o cliente Auto Posto teve lançados 55 lançamentos contábeis, consumindo 1,39% da mão-de-obra do setor contabilidade, resultando

um consumo médio de 1,19% de toda mão-de-obra dos setores recursos humanos, escrita fiscal e contabilidade. Então, como a empresa Confiança Contabilidade possui um custo de folha de pagamento dos setores administrativos e SAC, somados, no valor de R\$ 7.397,95, 1,19% dessa soma resulta R\$ 88,39.

Verificou-se que o setor administrativo representa 26,56% do valor total das despesas da folha de pagamento de abril de 2010, esse setor é o mais dispendioso em termos de custos para a empresa Confiança Contabilidade. O setor SAC representa 17,57% do valor total das despesas da folha de pagamento de abril de 2010.

Após as apresentações das individualizações dos custos da folha de pagamento da empresa (a, b, c e d) foi possível montar a tabela 9³ – Cliente X Serviços Abril 2010:

Tabela 9 – Cliente X Serviços Abril 2010

Cliente	CUSTO MÃO-DE-OBRA POR SETOR									
	Colaboradores			Rateio Custo setor RH R\$	Qtd. Doc. Fiscais	Rateio Custo setor Escrita R\$	Qtd. Lanç. contábil	Rateio Custo Contador R\$	Rateio Custo setor Administrativo e SAC R\$	Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$
	Ativos	Demitidos	Admitidos							
A BARCELOS	1	0	0	5,26	2	2,07	0	0,00	7,11	14,43
A DA R	2	0	0	10,51	0	0,00	0	0,00	10,77	21,28
A DA S	4	0	0	21,02	3	3,10	0	0,00	24,12	48,24
A FOURNARIS	7	3	0	52,56	77	79,54	102	102,74	183,44	418,28
A L HAINZERENDER	8	0	0	42,05	195	201,44	322	324,35	410,82	978,65
A M W TSUSHIMA	1	0	0	5,26	18	18,59	0	0,00	20,87	44,72
P ZABIELA ME	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
PAULO DA SILVEIRA	15	1	0	84,09	0	0,00	16	16,12	96,08	196,30
PAULO MARCELO	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
POUSADA MAR DE	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
PRINCISLAR	6	0	0	31,54	59	60,95	0	0,00	83,07	175,55
...										
ROLDAO & PEREIRA	4	0	0	21,02	96	99,17	0	0,00	104,14	224,33
ROMULO OLIVEIRA	1	0	0	5,26	17	17,56	0	0,00	20,01	42,83
SERGIO R	4	0	0	21,02	15	15,50	0	0,00	34,44	70,96
TORRESPLAST	19	0	2	110,37	89	91,94	273	274,99	359,18	836,48
VALDECI JOAO	3	0	0	15,77	37	38,22	119	119,87	121,89	295,75
VALDOMIRO	2	0	0	10,51	11	11,36	0	0,00	20,23	42,11
CLIENTES EVENTUAIS	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Total	413	23	22	2407,20	2866	2960,60	3971	4000	7397,95	16765,75

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

³ A tabela 9 – Cliente X Serviços Abril 2010, encontra-se, na íntegra, no Apêndice C, está apresentada no texto com algumas linhas ocultas para melhor aproveitamento do espaço da página.

Examinando a tabela 9, pode-se ver o custo da mão-de-obra despendida para cada cliente, com seus devidos custos já alocados de forma ao qual para cada cliente tem o valor mais justo deste rateio, apresentados na tabela 9 – Cliente X Serviços Abril 2010.

Após realizada a distribuição dos gastos gerais por cliente, foi possível verificar quanto cada cliente custa para a empresa, conforme a coluna “Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$”, considerando a prestação dos serviços pelos colaboradores. Dessa forma, a tabela 9 demonstra os custos que cada um dos departamentos (Recursos Humanos, Escrita Fiscal, Contabilidade, Administrativo e SAC) tem com cada um dos clientes analisados.

3.5 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO

Após a análise detalhada de todos os itens que compõe o custo da empresa Confiança Contabilidade, foi possível encontrar a efetiva rentabilidade da empresa. Com a certeza de que após analisadas e aplicadas a ferramenta (planilha) pela empresa, será um marco na lucratividade e crescimento da mesma, assim como também ajudar a nortear as futuras negociação de que a mesma venha a fazer.

Foi estruturado na tabela 10⁴ – Demonstrativo do Resultado, o rateio dos custos de forma justa, levando em consideração a utilização dos serviços pelos clientes, dando ainda margem líquida de cada cliente, sendo apontado quais clientes devem ser renegociados os honorários e assim aumentar a rentabilidade da empresa.

Tabela 10 – Demonstrativo do Resultado

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO POR CLIENTE									
Cliente (TODOS)	Valor Efetivo do Escritório R\$	Custo Variável			MCU Margem Bruta R\$	Custo Fixo			Margem Líquida R\$
		Administrativo R\$	Produção R\$	Investimento R\$		Administrativo R\$	Produção R\$	Salários R\$	
A BARCELOS	239,14	0,55	1,29	0,54	236,76	1,04	2,08	14,43	219,22
A DA R DA	114,44	0,83	1,96	0,81	110,83	1,57	3,15	21,28	84,83
A DA S ANTUNES	239,14	1,87	4,39	1,82	231,06	3,52	7,05	48,24	172,25
A FOURNARIS	279,95	14,20	33,43	13,83	218,50	26,76	53,61	418,28	-280,16
A L HAINZERENDER	1039,52	31,80	74,86	30,97	901,89	59,92	120,07	978,65	-256,76
J LUZ CONSTRUCOES	334,77	22,18	52,20	21,59	238,79	41,79	83,73	631,49	-518,22
L ALOIZO BARROSO	117,91	0,55	1,29	0,54	115,53	1,04	2,08	14,43	97,99
L BROCCA LOURENÇO	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
...									
L DE M DA SILVA	239,14	2,35	5,53	2,29	228,98	4,43	8,87	65,55	150,14
L P DE ALMEIDA	352,06	4,41	10,39	4,30	332,96	8,31	16,66	122,19	185,80
LEFFA & LEFFA	239,14	6,12	14,39	5,95	212,68	11,52	23,09	165,37	12,71
M E PEREIRA & CIA	407,38	0,42	0,98	0,41	405,57	0,79	1,57	10,64	392,57
R E PREUSSLLER ME	239,14	1,25	2,94	1,22	233,73	2,36	4,72	31,92	194,73
SILHERE & SILHERE	175,80	2,72	6,39	2,64	164,04	5,12	10,25	73,58	75,10
T M DO NASCIMENTO	155,91	6,71	15,80	6,54	126,86	12,65	25,35	182,41	-93,55
TEDESCO & CARDOSO	239,14	8,47	19,93	8,24	202,50	15,96	31,97	248,90	-94,33
TORRESPLAST	408,37	27,81	65,45	27,07	288,04	52,39	104,98	836,48	-705,81
VALDECI JOAO	405,06	9,44	22,21	9,19	364,23	17,78	35,62	295,75	15,08
VALDOMIRO ROLDAO	239,14	1,57	3,69	1,53	232,36	2,95	5,91	42,11	181,39
Total	29981,85	572,73	1348,05	557,62	27503,44	1079,12	2162,15	16765,75	7496,42

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

⁴ A tabela 10 – Demonstrativos do resultado, encontra-se, na íntegra, no Apêndice D, está apresentada no texto com algumas linhas ocultas para melhor aproveitamento do espaço da página.

Na tabela 10 – Demonstrativo do Resultado, foi apresentado cada cliente com seu respectivo valor efetivo do escritório, ou seja, depois de subtrair os impostos, comissões e indicações, esse valor foi obtido da coluna “Valor Efetivo do Escritório R\$” da tabela 1 – Faturamento por Clientes Abril de 2010.

Os custos variáveis que subtraído do valor efetivo do escritório resultou-se na Margem Bruta Unitária em Reais, foram obtidos através do total da tabela 3 - Despesas Administrativa Variável, do total da tabela 4 - Despesas com a Produção Variável e do total tabela 5 – Investimentos, devidamente rateados. Subtraindo da Margem Bruta Unitária os custos fixos resultou-se na Margem Líquida em Reais de cada cliente.

Os custos fixos foram obtidos através do total da tabela 6 - Despesas Administrativas Fixas indiretas, do total da tabela 7 - Despesas com a produção Fixas indiretas e da coluna “Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$” na tabela 9 - Cliente X Serviços Abril 2010.

O critério de rateio utilizado para distribuir os custos variáveis e custos fixos, com exceção dos salários, por que foi rateado na tabela 9 – Cliente X Serviços Abril 2010, foi feito conforme a média do percentual de utilização da mão-de-obra dos setores recursos humanos, escrita fiscal e contabilidade, o mesmo critério utilizado anteriormente.

Através da Tabela 10, verificou-se o real retorno que os clientes estão dando. Assim, observa-se na coluna “Margem Líquida R\$” da tabela 10 o retorno de cada cliente. Se o valor for positivo, tem-se Margem Líquida positiva, ou seja, o honorário cobrado está cobrindo os custos deste cliente. Se o valor for negativo, tem-se Margem Líquida negativa, isso quer dizer que o custo para prestar serviço a este cliente está maior que o honorário cobrado. Portanto, precisa ser renegociado.

Após esses resultados os clientes foram divididos de acordo com a sua situação tributária – grupos de clientes (simples, lucro presumido e lucro real).

Verificou-se que a maior margem líquida está no grupo de clientes optantes pelo simples, com um valor positivo de R\$ 11297,85, caracterizando a melhor atuação da empresa. O segundo grupo de clientes, dos clientes optantes pelo lucro presumido (LP), também, apresenta uma margem líquida positiva, porém com um valor bem inferior, com um valor de R\$743,72. Já o grupo de clientes optantes pela apuração de imposto lucro real (LR), foi uma surpresa, pelo fato de ter apresentado uma margem líquida negativa de –R\$ 4354,16.

No gráfico 3 – Margem Líquida por grupos de clientes, a seguir, está apresentado a Margem Líquida de cada grupo de clientes.

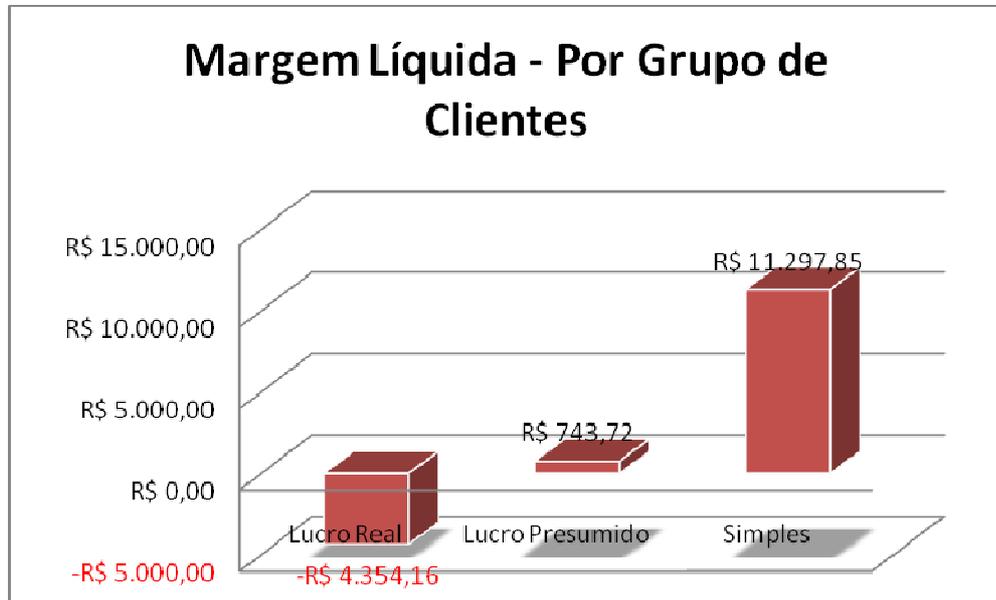


Gráfico 3 – Margem Líquida por grupo de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

Esperava-se o melhor desempenho no grupo dos clientes optantes pelo regime tributário lucro real (LR), até por que a maior utilização da mão-de-obra da empresa para a prestação de serviços era no grupo de clientes optantes pelos simples, com 62,36% contra os 29,79% que o grupo dos clientes optante pelo lucro real utilizava, conforme apresentado no gráfico 4 - Utilização da mão-de-obra da empresa.

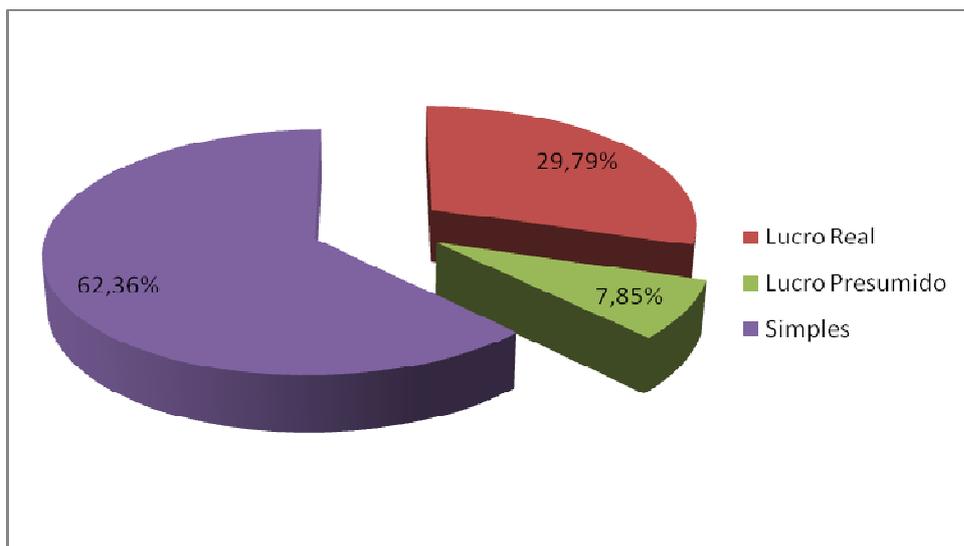


Gráfico 4 – Utilização da mão-de-obra da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

Verificou-se, conforme o gráfico 5 – Utilização da mão-de-obra por grupo de clientes e gráfico 6 – Contratação do serviço de contabilidade, que: a) 44,32% do custo dos salários do setor de contabilidade é rateado entre 4 clientes do grupo do lucro real; b) 8,51% rateado entre 6 clientes do grupo do lucro presumido; e c) 47,17% rateado entre os 26 clientes do grupo optantes pelo simples. A maioria dos 92 clientes optantes pelo simples, ou seja, 66 clientes, não tomam o serviço de contabilidade, por opção ou por pensar que não é conveniente pagar mais por esse serviço. Isso seria uma explicação para o resultado negativo do grupo de clientes do lucro real, visto que não há utilização da mão-de-obra do setor contabilidade nesses 66 clientes. Se houve utilização da mão-de-obra nesses clientes o resultado seria mais homogêneo.

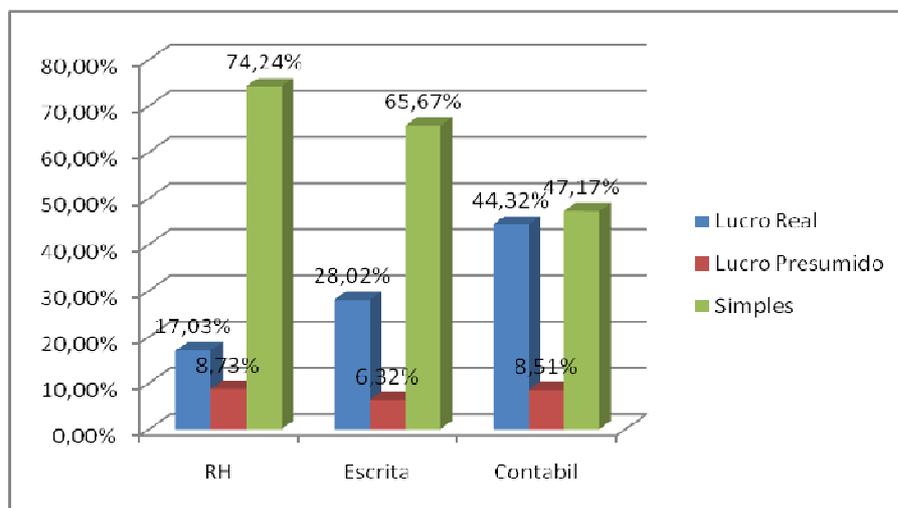


Gráfico 5 – Utilização da mão-de-obra por grupo de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

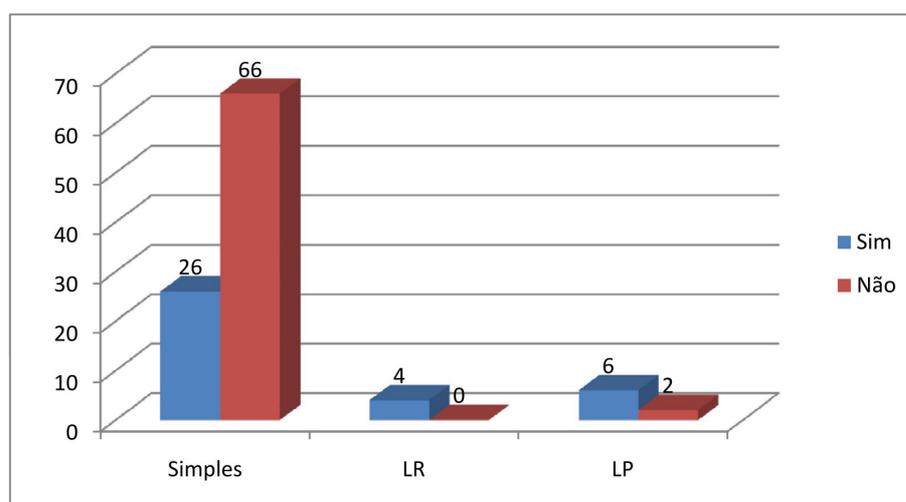


Gráfico 6 – Contratação do serviço de contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Observando o Gráfico 7 – Margem Líquida dos Clientes, construído com as informações da Tabela 10 – Demonstrativo do Resultado, coluna Margem Líquida, verificou-se que existem 24 clientes, ou seja, 23,08% de todos os contratos, que devem ser renegociados para que haja aumento nos resultados da empresa Confiança Contabilidade.

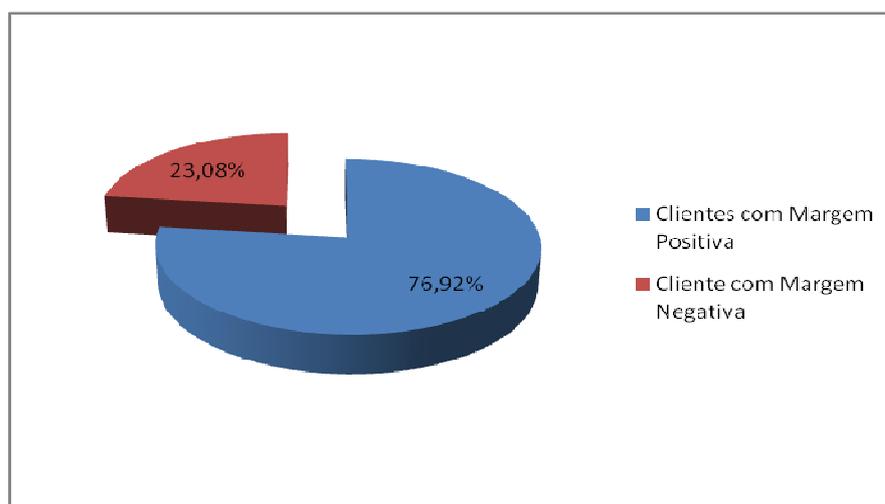


Gráfico 7 – Margem Líquida dos Clientes
Fonte: Elaborado pelo autor da obra, 2010.

Desses 24 clientes com a Margem Líquida negativa, 20 clientes possuem lançamentos contábeis, ou seja, 83,33% que estão trazendo prejuízo para a empresa, os 16,67% restantes não apresentam lucro por outro motivo. Dos 104 clientes 34,62% utilizam o setor de contabilidade, ou seja, 36 clientes, sendo que desses 55,56% Margem Líquida negativa, contra 44,44% positiva – apresentando lucro.

Dos clientes optantes pelo simples, 92 clientes, somente 19,57% apresentam Margem Líquida negativa, contra 80,43% positiva. Podemos considerar esse grupo de clientes como sendo o de melhor margem de contribuição, com maior rentabilidade. Dos clientes optantes pelo Lucro Presumido, 8 clientes, 25% apresentam Margem Líquida negativa, em frente a 75% positiva, considerado o segundo melhor grupo de clientes. Já com os clientes optantes pelo Lucro Real, 4 clientes, 100% apresentam Margem Líquida negativa, ou seja, todos esses clientes estão dando prejuízo para a empresa e precisam ser renegociado com urgência os honorários. Até porque com a margem líquida negativa de - R\$ 4354,16, representa 11,33% do faturamento da empresa.

Na tabela 11 – Utilização dos setores contabilidade e escrita fiscal, com suas respectivas margens líquidas por grupos de clientes, é apresentado um resumo da utilização da mão-de-obra dos setores contabilidade e escrita fiscal relacionado com as respectivas Margens Líquidas e classificados pelo grupo de cliente.

Tabela 11 – Utilização dos setores contabilidade e escrita fiscal, com suas respectivas margens líquidas por grupos de clientes

FILTRO	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL	TOTAL
Clientes com Lançam. Contabilidade	26	6	4	36
Clientes com Contabilidade ML positiva	12	4	0	16
Clientes com Contabilidade ML negativa	14	2	4	20
Clientes sem Contabilidade ML negativa	4	0	0	4
Clientes com ML negativa	18	2	4	24
Clientes com ML positiva	74	6	0	80
Clientes com Escrita Fiscal	62	4	4	70
Clientes com Escrita Fiscal ML positiva	44	3	0	47
Clientes com Escrita Fiscal ML negativa	18	1	4	23
Clientes sem Escrita Fiscal ML negativa	0	1	0	1
Clientes sem Escrita Fiscal ML positiva	30	3	0	33

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Com os resultados apurados também foi possível calcular o ponto de equilíbrio da empresa Confiança Contabilidade. O calculado foi realizado através da fórmula apresentada no capítulo 1, página 21. Conforme equação 1, obteve-se como Ponto de Equilíbrio o valor de R\$ 27.938,19, ou seja, o valor bruto faturado em que não se teria lucro nem prejuízo.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{20007,02}{1 - \frac{2478,41 + 8424,48}{38406,33}} = 27938,19$$

Equação 1 – Ponto de Equilíbrio da Empresa Confiança Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Outros índices de rentabilidade, como o giro do ativo, rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido, não puderam ser calculados e analisados, porque a empresa não dispunha no momento de Balanço Patrimonial.

A Margem de Contribuição Unitária e Total foi calculada através da tabela 10 – Demonstrativo do Resultado, onde se apurou, também, a Margem Líquida Unitária, ou seja, o que cada cliente retorna em Reais, já despendido todos os custos variáveis e fixos.

Nesse sentido reparou-se que mesmo o grupo de clientes optantes pelo lucro real apresentando prejuízo, no montante a empresa mantém uma Margem Líquida positiva de R\$

7.496,42, o que representa 19,52% do faturamento, levando-se em consideração os índices de rentabilidade como a poupança ou CDC, por exemplo, esse retorno é muito superior.

Verificou-se que a Margem Líquida em relação aos custos variáveis e fixos, tem uma taxa de retorno de 33,33%, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dispêndio temos um retorno de R\$ 33,33. Essa taxa de retorno, também, é muito superior a outras formas de aplicação, como citados anteriormente.

Além da rentabilidade da empresa, objeto de estudo, a pesquisa também proporcionou análise de outros resultados, como apresentado no quadro 11 – Resumo das situações relevantes e sugestões de melhorias.

O quadro 11 – Resumo das situações relevantes e sugestões de melhorias, apresentado a seguir, demonstram as situações encontradas durante o trabalho de pesquisa, pelas quais, de grande importância para atingir os objetivos propostos da pesquisa e da empresa, bem como as devidas sugestões de melhorias que poderão ser seguidas pela mesma.

Resumo das Situações Relevantes Encontradas e Sugestões de Melhorias		
Situações	Sugestões	Acatado
Falta de controle dos custos por cliente	Implantação de um sistema de custos	Em análise
Clientes apresentando honorários inferior aos seus custos	Reformulação dos honorários	Em análise

Quadro 11 – Resumo das situações relevantes e sugestões de melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Através dos problemas encontrados e das melhorias sugeridas à empresa, é possível melhorar o andamento da empresa, assegurando a sua permanência no mercado. A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a rentabilidade, bem como se os honorários que são cobrados dos clientes estão cobrindo devidamente os seus custos. Após a conclusão deste projeto, foi possível verificar que este fato, até o presente momento desconhecido pelos sócios da empresa, não acontece na sua totalidade.

Nesse sentido sugere-se as seguintes ações para minimizar essas dificuldades de gestão: primeiro, utilizar essa planilha elaborada pelo autor, onde aponta quais clientes devem ser renegociados os contratos de prestação de serviço, como ilustrado na tabela 12 – Demonstrativo de Resultado – Clientes para renegociar contrato, onde os cálculos foram feitos referente a competência abril de 2010, e assim, calcular os próximos meses, afim de melhorar os seus resultados e ter como base esses índices para comparar no tempo; segundo, a empresa deve estruturar um Balanço Patrimonial e Demonstrativos de Resultado do

Exercício, afim de ter condições de comparar a posição da empresa agora com futuros índices de rentabilidades.

Elaborou-se a tabela 12 – Demonstrativo de Resultado (Clientes para renegociar contrato), apresentada a seguir, utilizando como critério a seleção de todos os clientes com Margem Líquida inferior a R\$ 50,00 para serem renegociados os honorários. Essa decisão pelo valor, da Margem Líquida, foi definida para que os sócios da empresa Confiança Contabilidade pudessem observar, além dos clientes com Margem Líquida negativa, os clientes com Margem Líquida baixa.

Tabela 12 – Demonstrativo de Resultado (Clientes para renegociar contrato)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO POR CLIENTE PARA RENEGOCIAR CONTRATO										
Cliente	Valor Efetivo do Escritório R\$	Custo Variável			MCU Margem Bruta R\$	Custo Fixo			Margem Líquida R\$	
		Administrativo R\$	Produção R\$	Investimento R\$		Administrativo R\$	Produção R\$	Salários R\$		
A FOURNARIS	279,95	14,20	33,43	13,83	218,50	26,76	53,61	418,28	-280,16	
A L HAINZERENDER	1039,52	31,80	74,86	30,97	901,89	59,92	120,07	978,65	-256,76	
ALMIR CARDONA	230,77	5,70	13,42	5,55	206,09	10,75	21,53	173,74	0,07	
B P DA SILVA	239,14	11,32	26,65	11,02	190,14	21,33	42,75	346,30	-220,24	
BOARD BEACH	175,80	4,31	10,14	4,19	157,15	8,12	16,27	125,49	7,28	
C M MORAES	239,14	7,77	18,29	7,56	205,52	14,64	29,33	220,95	-59,40	
CONFEC.JOMAIRE	239,14	16,78	39,49	16,33	166,54	31,61	63,33	483,18	-411,58	
DANIELLE RIMOLO	150,37	3,01	7,10	2,94	137,32	5,68	11,38	84,48	35,77	
E F MARTINS ELIAS	306,84	17,33	40,79	16,87	231,84	32,65	65,42	516,70	-382,94	
E S BITENCOURT	185,97	6,39	15,04	6,22	158,31	12,04	24,13	194,87	-72,73	
EDNA MULLER	239,14	7,41	17,43	7,21	207,10	13,95	27,96	220,58	-55,39	
GRINALDO & SILVA	239,14	5,20	12,23	5,06	216,66	9,79	19,61	157,04	30,22	
INFO WORLD	267,65	15,16	35,67	14,76	202,07	28,55	57,21	439,17	-322,88	
J LUZ	334,77	22,18	52,20	21,59	238,79	41,79	83,73	631,49	-518,22	
J S TEIXEIRA	130,11	6,80	16,01	6,62	100,68	12,81	25,67	206,34	-144,15	
JOB DIMAS COELHO	84,48	1,22	2,86	1,18	79,21	2,29	4,59	33,36	38,97	
L A S BATISTA	817,04	90,08	212,01	87,70	427,25	169,72	340,05	2749,97	-2832,49	
LEFFA & LEFFA	239,14	6,12	14,39	5,95	212,68	11,52	23,09	165,37	12,71	
M B ROLDAO	191,31	11,64	27,41	11,34	140,93	21,94	43,96	364,06	-289,03	
M S BOFF & CIA	567,19	24,32	57,23	23,67	461,96	45,81	91,80	699,66	-375,30	
MASYS	239,14	6,36	14,98	6,19	211,61	11,99	24,02	178,44	-2,83	
METALVIDRO	334,77	29,61	69,68	28,83	206,65	55,78	111,77	849,61	-810,52	
OSMAR BERETA	300,98	20,93	49,26	20,38	210,41	39,43	79,01	651,06	-559,10	
PAULO DA SILVEIRA	239,14	7,44	17,51	7,24	206,95	14,02	28,08	196,30	-31,44	
PRINCISLAR	239,14	6,43	15,14	6,26	211,31	12,12	24,28	175,55	-0,64	
R NOTTI PEREIRA	180,88	3,58	8,43	3,49	165,38	6,75	13,52	98,19	46,92	
ROLDÃO & PEREIRA	239,14	8,06	18,98	7,85	204,25	15,19	30,44	224,33	-65,70	
S F JARDIM	230,48	11,88	27,96	11,57	179,07	22,38	44,85	373,94	-262,10	
T M DO NASCIMENTO	155,91	6,71	15,80	6,54	126,86	12,65	25,35	182,41	-93,55	
TEDESCO	239,14	8,47	19,93	8,24	202,50	15,96	31,97	248,90	-94,33	
TORRESPLAST	408,37	27,81	65,45	27,07	288,04	52,39	104,98	836,48	-705,81	
VALDECI JOAO	405,06	9,44	22,21	9,19	364,23	17,78	35,62	295,75	15,08	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

A utilização dessa planilha dará a oportunidade de melhorar a empresa com controles que possibilitam saber exatamente quais clientes a empresa deve renegociar os honorários, melhorando assim a eficiência financeira, qualificando o atendimento ao cliente e tornando eficaz na busca da maximização do lucro. Sem contar que esse modelo pode servir para outras empresas de contabilidade.

Alguns contratos de seus clientes, mesmo apresentando prejuízo para a empresa, deverão ter continuidade, conforme a direção da empresa após saber os resultados, porque trazem prestígio e, conseqüentemente, um marketing positivo, ou seja, a empresa é bem vista pelo mercado que atua por atender clientes, ditos como grandes para a região, e isso vem trazendo outros clientes menores com margens líquidas maiores que aumentam a rentabilidade da empresa.

Ressaltam-se, ainda, dois fatores importantes, e que não foram encontrados em nenhuma obra pesquisada neste tema, mas de significativa importância:

1º)O presente trabalho não levou em consideração o valor agregado de cada cliente no sentido de publicidade, sabendo que os mesmos são fonte de informação e divulgação do escritório, fator este importante para o aumento significativo dos clientes nos exercícios correntes. No caso do escritório resolver descartar um cliente, traz uma divulgação negativa do mesmo, então poderia ter um prejuízo agregado. Não foi colocado nenhuma margem de custo sobre este tema por tratar de valores presentes, e este fator, não daria uma margem concreta em curto prazo;

2º)Não foi feita pesquisas ou sugestões quanto ao problema da inadimplência, a ser combatida pela empresa, pois a mesma não é tema do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mercado de trabalho arduamente competitivo, é de muita importância que as empresas utilizem-se de ferramentas eficazes para atingir suas metas. Para tal, é necessário que as empresas tenham total controle de seus gastos, e tentem combater qualquer incorreção nos mesmos para atingir resultados satisfatórios.

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de analisar a rentabilidade dos serviços prestados pela empresa Confiança Contabilidades levando em consideração as diversidades de seus clientes e, conseqüentemente, auxiliar a empresa no controle dos seus gastos apontando os clientes que devem ser renegociados tendo em vista que a empresa em estudo, não tinha conhecimento de tais fatos, e nem as ferramentas de trabalho aqui dispostas.

Para alcançar o desejado, foi necessário adquirir embasamento teórico sobre o tema. Para isso, diversos autores foram utilizados em busca de aprimorar os conhecimentos de tal assunto.

Buscou-se conhecimento em todos os setores da empresa para melhor formular os seus custos, e a maneira mais justa de distribuí-los a seus clientes, foi levado em consideração a quantidade de mão-de-obra que cada cliente consumiu dos serviços prestados pela empresa, assim como todas as outras despesas pertinentes para a manutenção da mesma. Nesta síntese, a maneira mais justa de fazer tais rateios, esta exposto no presente estudo.

Algumas limitações apresentaram-se durante a elaboração deste trabalho. Dentre elas a disponibilidade do Balanço Patrimonial por parte da empresa, onde prejudicou os cálculos e as análises de outros índices de rentabilidade, como o giro do ativo, rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido.

Foi proposto algumas recomendações à Confiança Contabilidade, a fim de identificar qual a rentabilidade da empresa, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente, visto que, os sócios da empresa vêm analisando tais sugestões em busca de melhorar os seus negócios.

Uma das propostas foi a planilha elaborada neste trabalho, que contém as tabelas Faturamento por Cliente Abril 2010, Despesas Pagamento Abril 2010, Despesas Salários Abril 2010, Cliente X Serviços Abril 2010 e Demonstrativo do Resultado, utilizando-as como modelo e ser aplicada nas competências futuras.

Sugeriu-se, então, para obter um melhor resultado, que a empresa continue a utilizar essa ferramenta de gestão desenvolvida neste trabalho, mês a mês, a fim de ter uma análise cada vez melhor de seus custos e aprimorar a identificação dos desvios de caminho na busca

de eficiência e eficácia na gestão financeira da empresa.

Outra sugestão é procurar uma renegociação dos honorários com os clientes relacionados na tabela 12 - Demonstrativo de Resultado (Clientes para renegociar contrato), utilizando-a como subsídio de negociação, para mostrar os custos gastos com esses clientes.

Um trabalho importante para a empresa seria a realização de um fluxo de caixa, onde se reparou que a mesma apresenta, em alguns momentos, esvaziamentos dos recursos financeiros, utilizando de créditos junto a instituições financeira, onerando ainda mais as despesas mensais.

Contribuí-se com a empresa, a fim de obter uma maior rentabilidade, ao ter uma ferramenta de gestão onde possam analisar a rentabilidade de modo simples e permanente, para que a mesma permaneça nesse mercado competitivo e com mudanças a toda hora.

Foi alcançado o objetivo proposto neste trabalho, porque ao identificar qual a rentabilidade da empresa Confiança Contabilidade, considerando os custos dos serviços prestados e a diversidade de cada cliente, localizou-se o grupo de clientes com o melhor resultado em margem líquida, nesse caso o grupo de clientes optantes pelo Simples, em relação aos outros grupos. O grupo de clientes optantes pelo Lucro Real representa um enorme prejuízo para a empresa, ou seja, uma margem líquida negativa, identificado como o pior grupo de clientes para a empresa trabalhar, todavia, conforme informado pelos sócios da empresa, não serão, simplesmente, rescendidos os contratos, porque a empresa conta com a estabilidade dos recebimentos desses clientes e status, por tê-los como clientes, o que atrai novos clientes do grupo optantes pelo simples, em consequência do simples fato da empresa atender esses clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ALVES, Aluísio Caffé. **Apostilas Eletrônicas – Curso Superior de Administração – Administração Financeira I**. Santos: UNIMONTE, 2006. Disponível em: <http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/3/ADMINISTRACAO_FINANCIERA.pdf>. Acesso em: 20 de jul. 2010.

CRC/SP - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custo como ferramenta gerencial 8**. São Paulo: Atlas, 1995.

CRC/SP - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso sobre contabilidade de custos 5**. São Paulo: Atlas, 1992.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 3. ed. Brasília: CFC, 2008.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONE, George S.G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: 2006.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Stênio. A prestação de serviços é o setor que mais cresce na economia nacional. Brasília: Agência Brasil, 2010. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br>>. Acesso em: 20 de Ago. 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos e Pesquisas: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil 2003 - 2005**. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 de jul. 2010.

SEBRAE-SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 20 de jul. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. Ver. e atual. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Contabilidade/ César Augusto Tibúrcio Silva**.

Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. Disponível em <<http://www.eavirtual.ufrgs.br>>. Acesso em: 20 de jul. 2010.

SOUZA, Tarcita Cabral Ghizoni de. **Modelo de Gestão por Atividades para Empresas Contábeis**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

VICECONTI, Paulo Eduardo V. e NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. São Paulo: Frase, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2001.

ZUCCHI, A. L. **Contabilidade de custos: uma introdução**. São Paulo: Scipione Ltda, 1992.

APENDICE A - TABELA 1 – FATURAMENTO POR CLIENTES ABRIL 2010 (ÍNTEGRA)

Cliente	Data Contrato Inicial	Data Último Contrato	Prazo Contrato	Honorários Mensais Contratados R\$	Forma de Reajuste	Honorários Atuais R\$	Valor Bruto Mensal R\$	Impostos R\$			Valor líquido Mensal R\$	Comissão R\$	Indicação R\$	VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO R\$
								DAS	ISS/QN	INSS RET				
A BARCELOS RODRIGUES M	15/07/2009	15/07/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
A DA R DA SILVEIRA & CIA L	01/12/2006	01/12/2006	Indeterminado	1485,00	IGP-M ou ajustado	465,00	123,75	9,24	0,07	0,00	114,44	0,00	0,00	114,44
A DA S ANTUNES	01/04/2008	01/04/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
A FOURNARIS E FOURNARIS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	340,00	IGP-M ou ajustado	340,00	343,60	25,67	0,19	37,80	279,95	0,00	0,00	279,95
A L HAINZERENDER	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	1395,00	IGP-M ou ajustado	1395,00	1398,60	104,48	0,76	153,85	1139,52	100,00	0,00	1039,52
A M W TSUSHIMA (2)	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	238,60	17,82	0,13	0,00	220,65	0,00	0,00	220,65
A O QUILES	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
ALMIR CARDONA NERY - ME	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	283,24	21,16	0,15	31,16	230,77	0,00	0,00	230,77
ANGELA FOURNARIS	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	340,00	IGP-M ou ajustado	340,00	353,60	26,41	0,19	38,90	288,10	0,00	0,00	288,10
ANTONIO AMARAL MARTINS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	175,00	IGP-M ou ajustado	175,00	178,60	13,34	0,10	0,00	165,16	0,00	0,00	165,16
ANTONIO FRANCISCO PERE	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
AUTO POSTO TRES FORQUI	01/07/2008	01/07/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M ou ajustado	510,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
AZENIR PORFIRIO DE OLIVE	01/01/2010	01/01/2010	Indeterminado	190,00	IGP-M ou ajustado	190,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
B & B VIDEOLOCADORA LTD	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
B P DA SILVA MERCEARIA	31/03/2009	31/03/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
BOARD BEACH INDUSTRIA I	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	186,50	IGP-M ou ajustado	186,50	190,10	14,20	0,10	0,00	175,80	0,00	0,00	175,80
C A DE FREITAS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	137,10	IGP-M ou ajustado	137,10	140,70	10,51	0,08	0,00	130,11	0,00	0,00	130,11
C DE M DA COSTA	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	458,60	34,26	0,25	50,45	373,65	0,00	0,00	373,65
C M MORAES	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
CAMILA VITORETI DA SILVA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	153,50	IGP-M ou ajustado	153,50	157,10	11,74	0,09	0,00	145,28	0,00	0,00	145,28
CINTHYA ALINE DAS DORES	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	47,83	0,00	191,31
CLAUDIO DE SOUZA MOTTA	01/11/2007	01/11/2007	Indeterminado	1485,00	IGP-M ou ajustado	510,00	123,75	9,24	0,07	0,00	114,44	0,00	0,00	114,44
CLEUZA MACHADO DIAS ME	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
CONFECOES JOMAIRES LTD	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
COOPERATIVA DE CONSUM	01/07/2008	01/07/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M ou ajustado	510,00	768,60	57,41	0,42	84,55	626,22	325,24	0,00	300,98
CORREA & NASCIMENTO LT	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	129,50	IGP-M ou ajustado	129,50	133,10	9,94	0,07	0,00	123,08	0,00	0,00	123,08
CRISTIANO V TITON	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
D L DE ANDRADES	01/07/2008	01/07/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
DANIELLE RIMOLO ROSSI	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	159,00	IGP-M ou ajustado	159,00	162,60	12,15	0,09	0,00	150,37	0,00	0,00	150,37
DEDETIZADORA PERNILONG	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
E DE M DA SILVA	27/06/2008	27/06/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
E F MARTINS ELIAS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	373,00	IGP-M ou ajustado	373,00	376,60	28,13	0,20	41,43	306,84	0,00	0,00	306,84
E M MONTEIRO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
E S BITENCOURT	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	197,50	IGP-M ou ajustado	197,50	201,10	15,02	0,11	0,00	185,97	0,00	0,00	185,97
EDNA MULLER SCHEFFER	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
EDSON MAGNUS CARDOSO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
F S TEIXEIRA	01/07/2008	01/07/2008	Indeterminado	265,00	IGP-M ou ajustado	265,00	568,60	42,47	0,31	62,55	463,27	0,00	0,00	463,27
FAVERE COMERCIO DE CON	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
GONCALVES E GODINHO LT	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	148,00	IGP-M ou ajustado	148,00	151,60	11,32	0,08	0,00	140,19	0,00	0,00	140,19
GRINALDO & SILVA LTDA	25/09/2009	25/09/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
I SCHMIDT NUNES FILIAL	24/01/2010	24/01/2010	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
I SCHMIDT NUNES ME	31/07/2009	31/07/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14

(Continua próxima página)

(Continuação)

Cliente	Data Contrato Inicial	Data Último Contrato	Prazo Contrato	Honorários Mensais Contratados R\$	Forma de Reajuste	Honorários Atuais R\$	Valor Bruto Mensal R\$	Impostos R\$			Valor líquido Mensal R\$	Comissão R\$	Indicação R\$	VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO R\$
								DAS	ISS/QN	INSS RET				
ILDO SCHUTZ BAUER	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	222,00	IGP-M ou ajustado	222,00	225,60	16,85	0,12	0,00	208,62	0,00	0,00	208,62
INFO WORLD TECNOLOGIA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	312,58	IGP-M ou ajustado	312,58	328,50	24,54	0,18	36,14	267,65	0,00	0,00	267,65
IVO SAVICKI ME	03/06/2009	03/06/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
J CLEZAR TEIXEIRA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
J F PERES	01/08/2009	01/08/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
J LUZ CONSTRUÇOES E INS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M ou ajustado	765,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
J M MAGNUS ZABIELLA (1)	23/04/2007	23/04/2007	Indeterminado	1020,00	IGP-M ou ajustado	85,00	85,00	6,35	0,05	0,00	78,60	0,00	0,00	78,60
J S LUMERTZ BORGES ME	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
J S TEIXEIRA RECARGAS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	137,10	IGP-M ou ajustado	137,10	140,70	10,51	0,08	0,00	130,11	0,00	0,00	130,11
J T DA ROSA (1)	18/03/2008	18/03/2008	Indeterminado	1485,00	IGP-M ou ajustado	123,75	116,25	8,68	0,06	0,00	107,50	0,00	0,00	107,50
JEFERSON P COIRO	25/03/2010	25/03/2010	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
JOAO LEOPOLDINO DA ROSA	24/04/2007	24/04/2007	Indeterminado	1020,00	IGP-M ou ajustado	85,00	85,00	6,35	0,05	0,00	78,60	0,00	0,00	78,60
JOAO PERES	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	137,10	IGP-M ou ajustado	137,10	140,70	10,51	0,08	0,00	130,11	0,00	0,00	130,11
JOB DIMAS COELHO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	87,75	IGP-M ou ajustado	87,75	91,35	6,82	0,05	0,00	84,48	0,00	0,00	84,48
JOSE GRINALDO DOS SANTOS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
L A S BATISTA E CIA LTDA	01/06/2008	01/06/2008	Indeterminado	2017,00	IGP-M ou ajustado	2017,00	2020,60	150,94	1,10	222,27	1646,30	829,26	0,00	817,04
L ALOIZO BARROSO (1)	01/11/2007	01/11/2007	Indeterminado	1485,00	IGP-M ou ajustado	123,75	127,50	9,52	0,07	0,00	117,91	0,00	0,00	117,91
L BROCCA LOURENÇO	25/03/2010	25/03/2010	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
L DE M DA SILVA	01/01/2009	01/01/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
L P DE ALMEIDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	428,50	IGP-M ou ajustado	428,50	432,10	32,28	0,24	47,53	352,06	0,00	0,00	352,06
LEFFA & LEFFA LTDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
LOPES & LARROSA LTDA	18/08/2008	18/08/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
LORENA PEREIRA ROLDAO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
LUCIO W LAPS EMPREENDIMENTOS	01/06/2009	01/06/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	1223,60	91,40	0,67	134,60	996,94	199,39	199,39	598,16
M B ROLDAO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	47,83	0,00	191,31
M BAUER SCHARDOSIM	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	159,00	IGP-M ou ajustado	159,00	162,60	12,15	0,09	0,00	150,37	0,00	0,00	150,37
M DA GRAÇA R R BATISTA	01/03/2009	01/03/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
M E PEREIRA & CIA LTDA	02/07/2010	02/07/2010	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	500,00	37,35	0,27	55,00	407,38	0,00	0,00	407,38
M R PERES	01/04/2008	01/04/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M ou ajustado	510,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	0,00	0,00	418,46
M S BOFF & CIA LTDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	1020,00	IGP-M ou ajustado	1020,00	1023,60	76,46	0,56	112,60	833,98	266,80	0,00	567,19
MARIA G. ROSA CARLOS COELHO	23/04/2007	23/04/2007	Indeterminado	1020,00	IGP-M ou ajustado	85,00	85,00	6,35	0,05	0,00	78,60	0,00	0,00	78,60
MASYS INFORMATICA LTDA	01/06/2008	01/06/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
METALVIDRO ESQUADRIAS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	510,00	IGP-M ou ajustado	510,00	513,60	38,37	0,28	56,50	418,46	83,69	0,00	334,77
N DA R DELFINO	10/07/2009	10/07/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
N I C FERNANDES	01/08/2008	01/08/2008	Indeterminado	137,10	IGP-M ou ajustado	137,10	140,70	10,51	0,08	0,00	130,11	0,00	0,00	130,11
N. DOS SANTOS VARGAS	05/03/2008	05/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
OSMAR BERETA	01/02/2010	01/02/2010	Indeterminado	765,00	IGP-M ou ajustado	765,00	768,60	57,41	0,42	84,55	626,22	325,24	0,00	300,98
P ZABIELA ME (1)	01/11/2007	01/11/2007	Indeterminado	1020,00	IGP-M ou ajustado	85,00	85,00	6,35	0,05	0,00	78,60	0,00	0,00	78,60
PAULO DA SILVEIRA BATISTAS	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
PAULO MARCELO DE S SILVA	01/09/2008	01/09/2008	Indeterminado	186,50	IGP-M ou ajustado	186,50	190,10	14,20	0,10	0,00	175,80	0,00	0,00	175,80
POUSADA MAR DE DENTRO	23/04/2007	23/04/2007	Indeterminado	1485,00	IGP-M ou ajustado	123,75	127,50	9,52	0,07	0,00	117,91	0,00	0,00	117,91
PRINCISLAR COMERCIO DE	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14

(Continua próxima página)

(Continuação)

Cliente	Data Contrato Inicial	Data Último Contrato	Prazo Contrato	Honorários Mensais Contratados R\$	Forma de Reajuste	Honorários Atuais R\$	Valor Bruto Mensal R\$	Impostos R\$			Valor líquido Mensal R\$	Comissão R\$	Indicação R\$	VALOR EFETIVO DO ESCRITÓRIO R\$
								DAS	ISS/QN	INSS RET				
QUALITY PRINT REGARGAS	01/10/2007	01/10/2007	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
QUINTINO & SILVEIRA LTDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
R E PREUSSLLER ME	15/08/2008	15/08/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
R NOTTI PEREIRA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	192,00	IGP-M ou ajustado	192,00	195,60	14,61	0,11	0,00	180,88	0,00	0,00	180,88
ROGERIO MATOS DA LUZ	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	148,00	IGP-M ou ajustado	148,00	151,60	11,32	0,08	0,00	140,19	0,00	0,00	140,19
ROLDAO & PEREIRA LTDA.	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
ROMULO OLIVEIRA BITTENC	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	137,10	IGP-M ou ajustado	137,10	140,70	10,51	0,08	0,00	130,11	0,00	0,00	130,11
ROSANE POSSELT ME	01/03/2009	01/03/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
S A DE SOUZA LANCHERIA	01/04/2008	01/04/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
S F JARDIM	01/03/2010	01/03/2010	Indeterminado	350,00	IGP-M ou ajustado	350,00	353,60	26,41	0,19	38,90	288,10	57,62	0,00	230,48
SERGIO R CARVALHO E CIA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
SFILHERE & SPILHERE LTDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	186,50	IGP-M ou ajustado	186,50	190,10	14,20	0,10	0,00	175,80	0,00	0,00	175,80
T M DO NASCIMENTO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	165,00	IGP-M ou ajustado	165,00	168,60	12,59	0,09	0,00	155,91	0,00	0,00	155,91
TEDESCO & CARDOSO LTDA	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
TORRESPLAST INDUSTRIA E	05/10/2009	05/10/2009	Indeterminado	1650,00	IGP-M ou ajustado	1650,00	1653,60	123,52	0,90	181,90	1347,28	938,91	0,00	408,37
V DA CUNHA WEBBER	13/04/2009	13/04/2009	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
V R GONÇALVES & CIA LTDA	31/03/2008	31/03/2008	Indeterminado	181,00	IGP-M ou ajustado	181,00	184,60	13,79	0,10	0,00	170,71	0,00	0,00	170,71
VALDECI JOAO BORBA	01/04/2008	01/04/2008	Indeterminado	493,56	IGP-M ou ajustado	493,56	497,16	37,14	0,27	54,69	405,06	0,00	0,00	405,06
VALDOMIRO ROLDAO	01/03/2008	01/03/2008	Indeterminado	255,00	IGP-M ou ajustado	255,00	258,60	19,32	0,14	0,00	239,14	0,00	0,00	239,14
CLIENTES EVENTUAIS E NO	-	-	-	0,00	-	0,00	5433,93	405,91	2,96	0,00	5025,06	0,00	251,25	4773,81
							TOTAL							
							38406,33	2868,95	20,90	1694,79	33821,69	3389,20	450,64	29981,85

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

APÊNDICE C - TABELA 9 – CLIENTE X SERVIÇOS ABRIL 2010 (ÍNTEGRA)

CUSTO MÃO-DE-OBRA POR SETOR										
Cliente	Colaboradores			Rateio Custo setor RH R\$	Qtd. Doc. Fiscais	Rateio Custo setor Escrita R\$	Qtd. Lanç. contábil	Rateio Custo Contador R\$	Rateio Custo setor Administrativo e SAC R\$	Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$
	Ativos	Demitidos	Admitidos							
A BARCELOS RODRIGUES ME	1	0	0	5,26	2	2,07	0	0,00	7,11	14,43
A DA R DA SILVEIRA & CIA LTDA	2	0	0	10,51	0	0,00	0	0,00	10,77	21,28
A DA S ANTUNES	4	0	0	21,02	3	3,10	0	0,00	24,12	48,24
A FOURNARIS E FOURNARIS LTDA	7	3	0	52,56	77	79,54	102	102,74	183,44	418,28
A L HAINZERENDER	8	0	0	42,05	195	201,44	322	324,35	410,82	978,65
A M W TSUSHIMA	1	0	0	5,26	18	18,59	0	0,00	20,87	44,72
A O QUILES	1	0	0	5,26	29	29,96	0	0,00	30,34	65,55
ALMIR CARDONA NERY - ME	1	0	0	5,26	44	45,45	49	49,36	73,67	173,74
ANGELA FOURNARIS	2	0	1	15,77	0	0,00	0	0,00	16,15	31,92
ANTONIO AMARAL MARTINS	2	0	0	10,51	31	32,02	0	0,00	37,44	79,98
ANTONIO FRANCISCO PERES	2	0	0	10,51	5	5,17	0	0,00	15,07	30,75
AUTO POSTO TRES FORQUILHAS LT	3	1	0	21,02	38	39,25	55	55,40	88,39	204,07
AZENIR PORFIRIO DE OLIVEIRA	2	0	0	10,51	0	0,00	0	0,00	10,77	21,28
B & B VIDEOLOCADORA LTDA	3	0	0	15,77	0	0,00	12	12,09	23,60	51,46
B P DA SILVA MERCEARIA	1	0	0	5,26	93	96,07	98	98,72	146,26	346,30
BOARD BEACH INDUSTRIA DE CONF	4	0	0	21,02	18	18,59	30	30,22	55,65	125,49
C A DE FREITAS	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
C DE M DA COSTA	2	0	1	15,77	0	0,00	0	0,00	16,15	31,92
C M MORAES	9	0	0	47,30	30	30,99	42	42,31	100,35	220,95
CAMILA VITORETI DA SILVA	2	0	0	10,51	0	0,00	15	15,11	20,08	45,70
CINTHYA ALINE DAS DORES GUARIE	3	0	0	15,77	0	0,00	16	16,12	26,09	57,97
CLAUDIO DE SOUZA MOTTA	1	0	0	5,26	6	6,20	0	0,00	10,55	22,00
CLEUZA MACHADO DIAS MERCEARIA	1	0	0	5,26	67	69,21	0	0,00	63,03	137,50
CONFECOES JOMAIRE LTDA	14	1	1	84,09	81	83,67	98	98,72	216,70	483,18
COOPERATIVA DE CONSUMO POPUL	3	0	0	15,77	3	3,10	15	15,11	28,05	62,03
CORREA & NASCIMENTO LTDA	1	0	0	5,26	1	1,03	5	5,04	9,35	20,68
CRISTIANO V TITON	1	0	0	5,26	28	28,92	0	0,00	29,48	63,66
D L DE ANDRADES	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
DANIELLE RIMOLO ROSSI	1	0	0	5,26	39	40,29	0	0,00	38,94	84,48
DEDETIZADORA PERNILONGO LTDA	2	0	0	10,51	7	7,23	0	0,00	16,79	34,53
E DE M DA SILVA	2	0	0	10,51	28	28,92	41	41,30	60,32	141,06
E F MARTINS ELIAS	8	0	0	42,05	117	120,86	129	129,94	223,85	516,70
E M MONTEIRO	3	0	0	15,77	51	52,68	0	0,00	60,03	128,49
E S BITENCOURT	1	0	0	5,26	50	51,65	55	55,40	82,56	194,87
EDNA MULLER SCHEFFER	4	0	0	21,02	45	46,49	57	57,42	95,65	220,58
EDSON MAGNUS CARDOSO	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
F S TEIXEIRA	6	0	0	31,54	0	0,00	0	0,00	32,31	63,84

(Continua próxima página)

(continuação)

CUSTO MÃO-DE-OBRA POR SETOR										
Cliente	Colaboradores			Rateio Custo setor RH R\$	Qtd. Doc. Fiscais	Rateio Custo setor Escrita R\$	Qtd. Lanç. contábil	Rateio Custo Contador R\$	Rateio Custo setor Administrativo e SAC R\$	Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$
	Ativos	Demitidos	Admitidos							
FAVERE COMERCIO DE CONFECÇÕES	3	0	0	15,77	0	0,00	0	0,00	16,15	31,92
GONCALVES E GODINHO LTDA	2	0	0	10,51	2	2,07	0	0,00	12,49	25,07
GRINALDO & SILVA LTDA	2	0	0	10,51	33	34,09	45	45,33	67,11	157,04
I SCHMIDT NUNES FILIAL	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
I SCHMIDT NUNES ME	3	0	0	15,77	0	0,00	0	0,00	16,15	31,92
ILDO SCHUTZ BAUER	1	0	0	5,26	30	30,99	0	0,00	31,20	67,44
INFO WORLD TECNOLOGIA E INFORMÁTICA	18	1	2	110,37	3	3,10	129	129,94	195,76	439,17
IVO SAVICKI ME	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
J CLEZAR TEIXEIRA	3	0	0	15,77	3	3,10	0	0,00	18,73	37,60
J F PERES	1	0	0	5,26	12	12,40	0	0,00	15,71	33,36
J LUZ CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÕES	29	4	1	178,70	4	4,13	161	162,18	286,49	631,49
J M MAGNUS ZABIELLA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
J S LUMERTZ BORGES ME	1	0	0	5,26	2	2,07	0	0,00	7,11	14,43
J S TEIXEIRA RECARGAS	2	0	0	10,51	47	48,55	59	59,43	87,85	206,34
J T DA ROSA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
JEFERSON P COIRO	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
JOÃO LEOPOLDINO DA ROSA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
JOAO PERES	1	0	0	5,26	10	10,33	0	0,00	13,99	29,57
JOB DIMAS COELHO	1	0	0	5,26	12	12,40	0	0,00	15,71	33,36
JOSE GRINALDO DOS SANTOS	3	0	0	15,77	6	6,20	18	18,13	32,49	72,59
L A S BATISTA E CIA LTDA	39	4	2	236,52	398	411,14	932	938,81	1163,51	2749,97
L ALOIZO BARROSO	1	0	0	5,26	2	2,07	0	0,00	7,11	14,43
L BROCCA LOURENÇO	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
L DE M DA SILVA	1	0	0	5,26	29	29,96	0	0,00	30,34	65,55
L P DE ALMEIDA	5	0	2	36,79	8	8,26	20	20,15	56,99	122,19
LEFFA & LEFFA LTDA	5	1	1	36,79	48	49,58	0	0,00	78,99	165,37
LOPES & LARROSA LTDA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
LORENA PEREIRA ROLDAO ME	1	0	0	5,26	64	66,11	0	0,00	60,45	131,82
LUCIO W LAPS EMPREENDIMENTOS	1	0	0	5,26	0	0,00	30	30,22	24,01	59,49
M B ROLDAO	1	0	0	5,26	74	76,44	131	131,96	150,41	364,06
M BAUER SCHARDOSIM	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
M DA GRAÇA R R BATISTA	4	0	0	21,02	0	0,00	12	12,09	28,99	62,10
M E PEREIRA & CIA LTDA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
M R PERES	1	1	0	10,51	35	36,16	45	45,33	68,83	160,82
M S BOFF & CIA LTDA	31	3	1	183,96	6	6,20	194	195,42	314,08	699,66
MARIA G. ROSA CARLOS COSTA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
MASY'S INFORMATICA LTDA	2	0	0	10,51	83	85,74	0	0,00	82,18	178,44

(Continua próxima página)

(continuação)

CUSTO MÃO-DE-OBRA POR SETOR										
Cliente	Colaboradores			Rateio Custo setor RH R\$	Qtd. Doc. Fiscais	Rateio Custo setor Escrita R\$	Qtd. Lanç. contábil	Rateio Custo Contador R\$	Rateio Custo setor Administrativo e SAC R\$	Total Salários e Despesas Folha de Pagamento R\$
	Ativos	Demitidos	Admitidos							
METALVIDRO ESQUADRIAS LTDA	28	2	6	189,21	77	79,54	197	198,44	382,42	849,61
N DA R DELFINO	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
N I C FERNANDES	2	0	0	10,51	8	8,26	0	0,00	17,65	36,43
N. DOS SANTOS VARGAS	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
OSMAR BERETA	4	0	0	21,02	121	124,99	233	234,70	270,34	651,06
P ZABIELA ME	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
PAULO DA SILVEIRA BATISTA	15	1	0	84,09	0	0,00	16	16,12	96,08	196,30
PAULO MARCELO DE S SILVEIRA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
POUSADA MAR DE DENTRO LTDA	1	0	0	5,26	0	0,00	0	0,00	5,38	10,64
PRINCISLAR COMERCIO DE MOVEIS	6	0	0	31,54	59	60,95	0	0,00	83,07	175,55
QUALITY PRINT REGARGAS DE CAR	1	0	0	5,26	54	55,78	0	0,00	51,85	112,89
QUINTINO & SILVEIRA LTDA ME	5	0	1	31,54	9	9,30	0	0,00	40,05	80,88
R E PREUSSLLER ME	3	0	0	15,77	0	0,00	0	0,00	16,15	31,92
R NOTTI PEREIRA	3	0	0	15,77	35	36,16	0	0,00	46,27	98,19
ROGERIO MATOS DA LUZ	1	0	0	5,26	16	16,53	0	0,00	19,15	40,94
ROLDÃO & PEREIRA LTDA.	4	0	0	21,02	96	99,17	0	0,00	104,14	224,33
ROMULO OLIVEIRA BITTENCOURT	1	0	0	5,26	17	17,56	0	0,00	20,01	42,83
ROSANE POSSELT ME	1	0	0	5,26	1	1,03	0	0,00	6,24	12,53
S A DE SOUZA LANCHERIA	1	0	0	5,26	29	29,96	0	0,00	30,34	65,55
S F JARDIM	3	1	0	21,02	40	41,32	157	158,15	153,45	373,94
SERGIO R CARVALHO E CIA LTDA	4	0	0	21,02	15	15,50	0	0,00	34,44	70,96
SPIHERE & SPIHERE LTDA	3	0	0	15,77	22	22,73	0	0,00	35,08	73,58
T M DO NASCIMENTO	6	0	1	36,79	57	58,88	0	0,00	86,73	182,41
TEDESCO & CARDOSO LTDA	6	0	0	31,54	47	48,55	59	59,43	109,38	248,90
TORRESPLAST INDUSTRIA E COMER	19	0	2	110,37	89	91,94	273	274,99	359,18	836,48
V DA CUNHA WEBBER	1	0	0	5,26	8	8,26	0	0,00	12,27	25,79
V R GONÇALVES & CIA LTDA ME	2	0	0	10,51	1	1,03	0	0,00	11,63	23,17
VALDECI JOÃO BORBA	3	0	0	15,77	37	38,22	119	119,87	121,89	295,75
VALDOMIRO ROLDÃO	2	0	0	10,51	11	11,36	0	0,00	20,23	42,11
CLIENTES EVENTUAIS	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
						Total				
	413	23	22	2407,20	2866	2960,60	3971	4000	7397,95	16765,75

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

APÊNDICE D - TABELA 10 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO (ÍNTEGRA)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO POR CLIENTE									
Cliente (TODOS)	Valor Efetivo do Escritório R\$	Custo Variável			Margem Bruta R\$	Custo Fixo			Margem Líquida R\$
		Administrativo R\$	Produção R\$	Investimento R\$		Administrativo R\$	Produção R\$	Salários R\$	
A BARCELOS RODRIGUES ME	239,14	0,55	1,29	0,54	236,76	1,04	2,08	14,43	219,22
A DA R DA SILVEIRA & CIA LTDA	114,44	0,83	1,96	0,81	110,83	1,57	3,15	21,28	84,83
A DA S ANTUNES	239,14	1,87	4,39	1,82	231,06	3,52	7,05	48,24	172,25
A FOURNARIS E FOURNARIS LTDA	279,95	14,20	33,43	13,83	218,50	26,76	53,61	418,28	-280,16
A L HAINZERENDER	1039,52	31,80	74,86	30,97	901,89	59,92	120,07	978,65	-256,76
A M W TSUSHIMA	220,65	1,62	3,80	1,57	213,65	3,04	6,10	44,72	159,79
A O QUILES	239,14	2,35	5,53	2,29	228,98	4,43	8,87	65,55	150,14
ALMIR CARDONA NERY - ME	230,77	5,70	13,42	5,55	206,09	10,75	21,53	173,74	0,07
ANGELA FOURNARIS	288,10	1,25	2,94	1,22	282,69	2,36	4,72	31,92	243,69
ANTONIO AMARAL MARTINS	165,16	2,90	6,82	2,82	152,62	5,46	10,94	79,98	56,24
ANTONIO FRANCISCO PERES	239,14	1,17	2,75	1,14	234,09	2,20	4,40	30,75	196,74
AUTO POSTO TRES FORQUILHAS LT	334,77	6,84	16,11	6,66	305,16	12,89	25,83	204,07	62,36
AZENIR PORFIRIO DE OLIVEIRA	239,14	0,83	1,96	0,81	235,53	1,57	3,15	21,28	209,54
B & B VIDEOLOCADORA LTDA	239,14	1,83	4,30	1,78	231,23	3,44	6,90	51,46	169,43
B P DA SILVA MERCEARIA	239,14	11,32	26,65	11,02	190,14	21,33	42,75	346,30	-220,24
BOARD BEACH INDUSTRIA DE CONF	175,80	4,31	10,14	4,19	157,15	8,12	16,27	125,49	7,28
C A DE FREITAS	130,11	0,42	0,98	0,41	128,31	0,79	1,57	10,64	115,31
C DE M DA COSTA	373,65	1,25	2,94	1,22	368,24	2,36	4,72	31,92	329,24
C M MORAES	239,14	7,77	18,29	7,56	205,52	14,64	29,33	220,95	-59,40
CAMILA VITORETI DA SILVA	145,28	1,55	3,66	1,51	138,55	2,93	5,87	45,70	84,05
CINTHYA ALINE DAS DORES GUARIE	191,31	2,02	4,75	1,97	182,57	3,81	7,62	57,97	113,17
CLAUDIO DE SOUZA MOTTA	114,44	0,82	1,92	0,79	110,91	1,54	3,08	22,00	84,28
CLEUZA MACHADO DIAS MERCEARIA	239,14	4,88	11,49	4,75	218,03	9,19	18,42	137,50	52,91
CONFECOES JOMAIRES LTDA	239,14	16,78	39,49	16,33	166,54	31,61	63,33	483,18	-411,58
COOPERATIVA DE CONSUMO POPUL	300,98	2,17	5,11	2,11	291,58	4,09	8,20	62,03	217,27
CORREA & NASCIMENTO LTDA	123,08	0,72	1,70	0,70	119,95	1,36	2,73	20,68	95,18
CRISTIANO V TITON	239,14	2,28	5,37	2,22	229,27	4,30	8,61	63,66	152,70
D L DE ANDRADES	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
DANIELLE RIMOLO ROSSI	150,37	3,01	7,10	2,94	137,32	5,68	11,38	84,48	35,77
DEDETIZADORA PERNILONGO LTDA	239,14	1,30	3,06	1,27	233,52	2,45	4,91	34,53	191,63
E DE M DA SILVA	239,14	4,67	10,99	4,55	218,93	8,80	17,63	141,06	51,45
E F MARTINS ELIAS	306,84	17,33	40,79	16,87	231,84	32,65	65,42	516,70	-382,94
E M MONTEIRO	239,14	4,65	10,94	4,53	219,03	8,76	17,55	128,49	64,24
E S BITENCOURT	185,97	6,39	15,04	6,22	158,31	12,04	24,13	194,87	-72,73
EDNA MULLER SCHEFFER	239,14	7,41	17,43	7,21	207,10	13,95	27,96	220,58	-55,39
EDSON MAGNUS CARDOSO	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
F S TEIXEIRA	463,27	2,50	5,89	2,44	452,45	4,71	9,44	63,84	374,45
FAVERE COMERCIO DE CONFECOE	239,14	1,25	2,94	1,22	233,73	2,36	4,72	31,92	194,73
GONCALVES E GODINHO LTDA	140,19	0,97	2,28	0,94	136,01	1,82	3,65	25,07	105,47

(Continua próxima folha)

(Continuação)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO POR CLIENTE									
Cliente (TODOS)	Valor Efetivo do Escritório R\$	Custo Variável			Margem Bruta R\$	Custo Fixo			Margem Líquida R\$
		Administrativo R\$	Produção R\$	Investimento R\$		Administrativo R\$	Produção R\$	Salários R\$	
GRINALDO & SILVA LTDA	239,14	5,20	12,23	5,06	216,66	9,79	19,61	157,04	30,22
I SCHMIDT NUNES FILIAL	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
I SCHMIDT NUNES ME	239,14	1,25	2,94	1,22	233,73	2,36	4,72	31,92	194,73
ILDO SCHUTZ BAUER	208,62	2,42	5,68	2,35	198,17	4,55	9,12	67,44	117,06
INFO WORLD TECNOLOGIA E INFOR	267,65	15,16	35,67	14,76	202,07	28,55	57,21	439,17	-322,88
IVO SAVICKI ME	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
J CLEZAR TEIXEIRA	239,14	1,45	3,41	1,41	232,87	2,73	5,48	37,60	187,06
J F PERES	239,14	1,22	2,86	1,18	233,88	2,29	4,59	33,36	193,63
J LUZ CONSTRUCOES E INSTALACO	334,77	22,18	52,20	21,59	238,79	41,79	83,73	631,49	-518,22
J M MAGNUS ZABIELLA	78,60	0,42	0,98	0,41	76,80	0,79	1,57	10,64	63,80
J S LUMERTZ BORGES ME	239,14	0,55	1,29	0,54	236,76	1,04	2,08	14,43	219,22
J S TEIXEIRA RECARGAS	130,11	6,80	16,01	6,62	100,68	12,81	25,67	206,34	-144,15
J T DA ROSA	107,50	0,42	0,98	0,41	105,70	0,79	1,57	10,64	92,70
JEFERSON P COIRO	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
JOAO LEOPOLDINO DA ROSA	78,60	0,42	0,98	0,41	76,80	0,79	1,57	10,64	63,80
JOAO PERES	130,11	1,08	2,55	1,05	125,43	2,04	4,09	29,57	89,72
JOB DIMAS COELHO	84,48	1,22	2,86	1,18	79,21	2,29	4,59	33,36	38,97
JOSE GRINALDO DOS SANTOS	239,14	2,52	5,92	2,45	228,26	4,74	9,50	72,59	141,43
L A S BATISTA E CIA LTDA	817,04	90,08	212,01	87,70	427,25	169,72	340,05	2749,97	-2832,49
L ALOIZO BARROSO	117,91	0,55	1,29	0,54	115,53	1,04	2,08	14,43	97,99
L BROCCA LOURENÇO	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
L DE M DA SILVA	239,14	2,35	5,53	2,29	228,98	4,43	8,87	65,55	150,14
L P DE ALMEIDA	352,06	4,41	10,39	4,30	332,96	8,31	16,66	122,19	185,80
LEFFA & LEFFA LTDA	239,14	6,12	14,39	5,95	212,68	11,52	23,09	165,37	12,71
LOPES & LARROSA LTDA	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
LORENA PEREIRA ROLDAO ME	239,14	4,68	11,02	4,56	218,89	8,82	17,67	131,82	60,58
LUCIO W LAPS EMPREENDIMENTOS	598,16	1,86	4,38	1,81	590,12	3,50	7,02	59,49	520,11
M B ROLDAO	191,31	11,64	27,41	11,34	140,93	21,94	43,96	364,06	-289,03
M BAUER SCHARDOSIM	150,37	0,42	0,98	0,41	148,56	0,79	1,57	10,64	135,56
M DA GRAÇA R R BATISTA	239,14	2,24	5,28	2,19	229,43	4,23	8,47	62,10	154,63
M E PEREIRA & CIA LTDA	407,38	0,42	0,98	0,41	405,57	0,79	1,57	10,64	392,57
M R PERES	418,46	5,33	12,54	5,19	395,40	10,04	20,12	160,82	204,42
M S BOFF & CIA LTDA	567,19	24,32	57,23	23,67	461,96	45,81	91,80	699,66	-375,30
MARIA G. ROSA CARLOS COSTA	78,60	0,42	0,98	0,41	76,80	0,79	1,57	10,64	63,80
MASYS INFORMATICA LTDA	239,14	6,36	14,98	6,19	211,61	11,99	24,02	178,44	-2,83
MÉTALVIDRO ESQUADRIAS LTDA	334,77	29,61	69,68	28,83	206,65	55,78	111,77	849,61	-810,52
N DA R DELFINO	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34
N I C FERNANDES	130,11	1,37	3,22	1,33	124,20	2,57	5,16	36,43	80,04
N. DOS SANTOS VARGAS	239,14	0,42	0,98	0,41	237,34	0,79	1,57	10,64	224,34

(Continua próxima folha)

(Continuação)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO POR CLIENTE									
Cliente (TODOS)	Valor Efetivo do Escritório R\$	Custo Variável			Margem Bruta R\$	Custo Fixo			Margem Líquida R\$
		Administrativo R\$	Produção R\$	Investimento R\$		Administrativo R\$	Produção R\$	Salários R\$	
OSMAR BERETA	300,98	20,93	49,26	20,38	210,41	39,43	79,01	651,06	-559,10
P ZABIELA ME	78,60	0,42	0,98	0,41	76,80	0,79	1,57	10,64	63,80
PAULO DA SILVEIRA BATISTA	239,14	7,44	17,51	7,24	206,95	14,02	28,08	196,30	-31,44
PAULO MARCELO DE S SILVEIRA	175,80	0,42	0,98	0,41	173,99	0,79	1,57	10,64	160,99
POUSADA MAR DE DENTRO LTDA	117,91	0,42	0,98	0,41	116,10	0,79	1,57	10,64	103,10
PRINCISLAR COMERCIO DE MOVEIS	239,14	6,43	15,14	6,26	211,31	12,12	24,28	175,55	-0,64
QUALITY PRINT REGARGAS DE CART	239,14	4,01	9,45	3,91	221,77	7,56	15,15	112,89	86,17
QUINTINO & SILVEIRA LTDA ME	239,14	3,10	7,30	3,02	225,72	5,84	11,70	80,88	127,30
R E PREUSSLLER ME	239,14	1,25	2,94	1,22	233,73	2,36	4,72	31,92	194,73
R NOTTI PEREIRA	180,88	3,58	8,43	3,49	165,38	6,75	13,52	98,19	46,92
ROGERIO MATOS DA LUZ	140,19	1,48	3,49	1,44	133,78	2,79	5,60	40,94	84,45
ROLDAO & PEREIRA LTDA.	239,14	8,06	18,98	7,85	204,25	15,19	30,44	224,33	-65,70
ROMULO OLIVEIRA BITTENCOURT	130,11	1,55	3,65	1,51	123,41	2,92	5,85	42,83	71,81
ROSANE POSSELT ME	239,14	0,48	1,14	0,47	237,05	0,91	1,83	12,53	221,78
S A DE SOUZA LANCHERIA	239,14	2,35	5,53	2,29	228,98	4,43	8,87	65,55	150,14
S F JARDIM	230,48	11,88	27,96	11,57	179,07	22,38	44,85	373,94	-262,10
SERGIO R CARVALHO E CIA LTDA	239,14	2,67	6,28	2,60	227,60	5,02	10,07	70,96	141,55
SPIHERE & SPIHERE LTDA	175,80	2,72	6,39	2,64	164,04	5,12	10,25	73,58	75,10
T M DO NASCIMENTO	155,91	6,71	15,80	6,54	126,86	12,65	25,35	182,41	-93,55
TEDESCO & CARDOSO LTDA	239,14	8,47	19,93	8,24	202,50	15,96	31,97	248,90	-94,33
TORRESPLAST INDUSTRIA E COMER	408,37	27,81	65,45	27,07	288,04	52,39	104,98	836,48	-705,81
V DA CUNHA WEBBER	239,14	0,95	2,24	0,92	235,03	1,79	3,59	25,79	203,87
V R GONÇALVES & CIA LTDA ME	170,71	0,90	2,12	0,88	166,81	1,70	3,40	23,17	138,55
VALDECI JOAO BORBA	405,06	9,44	22,21	9,19	364,23	17,78	35,62	295,75	15,08
VALDOMIRO ROLDAO	239,14	1,57	3,69	1,53	232,36	2,95	5,91	42,11	181,39
CLIENTES EVENTUAIS	4773,81	0,00	0,00	0,00	4773,81	0,00	0,00	0,00	4773,81
		Total							
	29981,85	572,73	1348,05	557,62	27503,44	1079,12	2162,15	16765,75	7496,42

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.