

# APLICAÇÃO DO ABC (ACTIVITY BASED COSTING) NA GESTÃO DE RESULTADOS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO

Antonio Maria da Silva Carpes - Mestrando em Ciências Contábeis (UNISINOS)  
MARA JAQUELINE SANTORE UTZIG

## Resumo:

*O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma contribuição à gestão estratégica de resultados, através da proposição da utilização do método ABC (Activity Based Costing), nas empresas de serviços contábeis. O trabalho inicia com uma breve introdução apresentando as premissas do trabalho. Em seguida a revisão da literatura, pontua uma breve contextualização da temática relacionada ao método de Custeio Baseado em Atividades (ABC). Na seqüência apresenta-se o estudo de caso realizado em uma empresa contábil situada no município de Pinhalzinho ? SC com o objetivo de validar o modelo proposto. Em seguida, a pesquisa apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do método. A principal evolução obtida com a aplicação do método de custeio por atividades é o rastreamento dos custos indiretos e a alocação precisa ao serviço que o consumiu, permitindo assim apurar o custo por cliente. Aplicado o sistema proposto, tornou-se possível evidenciar quais os clientes que apresentam maior lucratividade para a empresa, permitindo identificar o grupo que merece maior atenção da empresa, tanto para um incremento da carteira quanto para uma redução. Desse modo verificou-se que o excessivo consumo de custos imputados aos serviços contábeis prestados às empresas que constituem o grande grupo da carteira de clientes, apresenta uma lucratividade inferior a todos os demais serviços atendidos pela empresa.*

**Área temática:** *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

## **Aplicação do ABC (*Activity Based Costing*) na Gestão de Resultados das empresas de serviços contábeis: um estudo de caso**

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma contribuição à gestão estratégica de resultados, através da proposição da utilização do método ABC (*Activity Based Costing*), nas empresas de serviços contábeis. O trabalho inicia com uma breve introdução apresentando as premissas do trabalho. Em seguida a revisão da literatura, pontua uma breve contextualização da temática relacionada ao método de Custeio Baseado em Atividades (ABC). Na seqüência apresenta-se o estudo de caso realizado em uma empresa contábil situada no município de Pinhalzinho – SC com o objetivo de validar o modelo proposto. Em seguida, a pesquisa apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do método. A principal evolução obtida com a aplicação do método de custeio por atividades é o rastreamento dos custos indiretos e a alocação precisa ao serviço que o consumiu, permitindo assim apurar o custo por cliente. Aplicado o sistema proposto, tornou-se possível evidenciar quais os clientes que apresentam maior lucratividade para a empresa, permitindo identificar o grupo que merece maior atenção da empresa, tanto para um incremento da carteira quanto para uma redução. Desse modo verificou-se que o excessivo consumo de custos imputados aos serviços contábeis prestados às empresas que constituem o grande grupo da carteira de clientes, apresenta uma lucratividade inferior a todos os demais serviços atendidos pela empresa.

**Palavras-chave:** *Activity Based Costing*; Gestão de Resultados; Serviços Contábeis.

**Área Temática:** Gestão de custos nas empresas de comércio e de serviços

### **1 Introdução**

O ambiente em que as empresas estão inseridas está em constante modificação, tornando o cenário cada vez mais competitivo. Quase toda empresa, de grande ou pequeno porte, é influenciada de alguma forma pela concorrência global. As empresas prestadoras de serviços contábeis também não fogem a essa regra. Lyra (2003) fundamenta, a partir da teoria, que a qualidade está determinada no valor atribuído ao serviço, além de estar necessariamente associado à eficiência e rentabilidade das empresas prestadoras de serviços.

Para as empresas prestadoras de serviços contábeis se manterem competitivas e atender as necessidades de seus clientes, precisam construir um modelo de gestão eficiente, alicerçado por uma tecnologia compatível com o atual cenário.

De acordo com Figueiredo e Fabri (2000), os principais problemas enfrentados pelas empresas contábeis são causados principalmente pela falta de habilidade gerencial, pela pouca atenção dada a sua própria prática contábil e pelos preços calculados de forma inadequada.

Diante das premissas contextualizadas, considerando a necessidade das empresas prestadoras de serviços contábeis adequarem suas práticas de gestão apurando seus custos, avaliando sua produtividade e eficiência, e planejando suas atividades, o presente trabalho parte do desafio de propor a aplicação de uma gestão de resultados em uma empresa de serviços contábeis, através da utilização do método ABC (*Activity Based Costing*).

O trabalho partiu da aplicação de um estudo de caso efetuado junto a um escritório de contabilidade localizado no oeste de Santa Catarina. A coleta de dados se deu através de observações *in loco*, análise de documentos e entrevistas não estruturadas. A participação de um dos pesquisadores na equipe do escritório, caracteriza a pesquisa participante.

## **2 Embasamento teórico**

### **2.1 Gestão Estratégica de Resultados**

É consenso que o principal indicador de eficácia/resultado nas empresas é o lucro. Outrossim, o objetivo intrínseco na missão das organizações é a geração de valor. Nessa linha de pensamento Padoveze (2003) aduz que a criação de valor se dá através dos produtos e serviços vendidos e pela cobertura do custo do financiamento do capital empregado no empreendimento. Tais premissas devem estar presentes no planejamento estratégico.

A avaliação e análise das referidas premissas perpassam por dois indicadores: lucratividade e rentabilidade. Ambos trabalham com informações relacionadas a resultado (lucro) operacional ou líquido, porém os primeiros são comparados às vendas (receita operacional), ao passo que os segundos em relação aos ativos. Observa Padoveze (2004) que os indicadores de lucratividade são analisados em relação a padrões internos e os rentabilidade a padrões externos.

O monitoramento destes indicadores propicia a eficácia do processo de gestão. Cabe referenciar que a eficiência na construção de dados, principalmente relacionados a custos e investimentos estruturais, representam a segurança na análise das melhores alternativas.

Partindo destes breves apontamentos faz-se necessário um sistema de informação estruturado no sentido de proporcionar conhecimento e análise dos resultados econômicos e financeiros da empresa. A contabilidade, vista sob enfoque sistêmico, apresenta-se como ferramenta de vital importância para essa concepção. Sob esse prisma ganha relevância a utilização da contabilidade para a gestão.

A evolução natural do estudo da ciência contábil trouxe em voga o conceito de contabilidade por atividades. Renourveaur e Boisvert (1999) fundamentam que a mesma apresenta-se além da concepção de um sistema de custos empresariais. Isso se deve pelo fato de que a gestão dos custos é um dos fatores importantes no processo decisório, que deve ser conjugado com outros indicadores, possibilitando assim uma gestão estratégico alinhada aos resultados esperados.

### **2.2 Métodos de custeio: um enfoque no ABC**

Os métodos de custeio devem estar relacionados com o modelo de gestão adotado pela empresa, para que os gestores possam utilizar as informações fornecidas e produzir bons resultados. A informação relacionada a custos apresenta-se extremamente relevante, quando dirigida para análise de custos. Shank e Gonvidarajan asseveram que uma análise de custos mais ampla, em que os elementos estratégicos são mais explícitos e formais, apresenta-se dentro de um conceito de Gestão Estratégica de Custos.

Com as mudanças ocorridas na natureza da competição, as empresas passaram a gerar estruturas adicionais de apoio à manufatura, o que ocasionou o aumento dos custos indiretos. Mauad e Pamplona (2002) criticam que os sistemas de custeio tradicionais, utilizados ainda hoje, apresentam distorções relevantes na alocação dos custos indiretos, deixando de serem eficazes para as tomadas de decisões estratégicas à empresa.

A partir da década de 80, após estudos realizados pelo Instituto Internacional de Manufatura – CAM-I (*Computer Aided Manufacturing International*), um consórcio de organizações industriais, progressistas, empresas de consultoria contábil, professores e organizações governamentais, passaram a divulgar um método denominado Custeio Baseado em Atividades – ABC, com a finalidade de desenvolver um sistema de gerenciamento de custos adaptado ao novo ambiente tecnológico. (BORNIA, 2002)

Segundo Martins (2001), em uma atividade são combinados recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros, que concorrem para a produção de bens ou serviços e são divididas em tarefas necessárias ao seu desempenho. Várias atividades formam um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas e inter-relacionadas.

O ABC é um método de custeio que tem por finalidade alimentar os gestores com informações de custos relacionadas a estrutura da organização. Desse modo contribuindo sobre maneira para a gestão estratégica da mesma. (GARISSON e NOREEN, 2001)

Bornia (2002), afirma que o cálculo dos custos das atividades deve representar, da melhor maneira possível, o consumo dos insumos pelas atividades, sendo os custos a serem distribuídos os indiretos, já que os diretos não representam dificuldades para serem alocados.

Atribuídos os custos às atividades, procede-se à determinação da ligação entre as atividades e os produtos, que é realizada por intermédio dos direcionadores de custos, os quais são conceituados por Martins (2001, p.103) como “o fator que determina a ocorrência de uma atividade.” Pelo fato das atividades exigirem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador de custos é a causa dos custos.

Hansen e Mowen (2001) expressam que os direcionadores de recursos utilizados no rastreamento dos custos representam fatores que mensuram o consumo de recursos pelas atividades, utilizando-se como ferramenta para coleta de dados entrevistas, formulários de pesquisa, questionários, sistemas de controle de tempo e outros.

Com relação a utilização do ABC vários autores expressam os mais variados objetivos e as mais variadas vantagens da utilização do referido método em relação aos sistemas tradicionais de custeio.

Cogan (2000) afirma que o ABC é uma poderosa ferramenta gerencial, auxiliando as empresas no controle dos custos, no melhoramento dos serviços, na avaliação da qualidade, impulsionando a empresa para o melhoramento contínuo. Para Ching (1995, p.40) “o ABC permite balancear adequadamente a demanda e o fornecimento de recursos disponíveis por parte da empresa e mostra detalhadamente os recursos consumidos pelas atividades”.

Segundo Bornia (2002) o ABC fornece informações a gerência sobre as atividades que são responsáveis pelos custos, o que possibilita uma melhor averiguação dos impactos das decisões e o melhor controle dos custos fixos. A referida metodologia passa a ser um apoio a tomada de decisões a longo prazo, pois o controle de custos através das atividades poderá modificar os custos fixos.

Martins (2001) aponta que o ABC possibilita a análise dos custos sob duas visões: a visão econômica de custeio, onde são apropriados os custos aos objetos de custeio através das atividades de cada departamento; e a visão de aperfeiçoamento de processos, onde os custos dos processos são captados através das atividades realizadas em vários departamentos.

Nakagawa (1994) indica a utilização do método para auxiliar no gerenciamento de empresas que têm como características a diversidade de volumes, de tamanho, de complexidade, de materiais utilizados e nos tempos e formas de *setups* e *changeovers*.

Alguns autores referenciam algumas limitações inerentes ao método. Catelli (apud Wernke, 2004), salienta que o problema do Custeio Baseado em Atividade é considerar o rateio dos custos e despesas fixas, tornando o custo dos produtos incorreto pelo fato de: existir grande parcela de custos indiretos; pela influencia da tecnologia moderna que aumenta os custos fixos na mesma proporção dos custos variáveis, distorcendo as informações; e por não considerar as oscilações dos volumes de atividades.

Uma outra restrição é de ordem legal, por não ser aceito pelo fisco. Conforme Mauad e Pamplona (2002) pelas diferenças entre a forma de alocação dos custos no sistema de custeio ABC e o sistema tradicional, sempre produzirá resultados e balanços diferente.

Apesar das limitações, o método não pode ser descartado, devendo talvez ser utilizado juntamente com outra forma de controle de custos, que forneçam informações para subsidiar as necessidades dos gestores.

### 3 Estudo de caso

O estudo foi realizado na empresa de serviços contábeis Pértile Núcleo e Assessoria Contábil S/S Ltda, empresa de serviços contábeis localizada no interior do estado de Santa Catarina. A empresa possui uma carteira de clientes composta por 34 empresas, relacionadas aos segmentos da indústria, comércio, serviços e associações. A referida carteira de clientes é responsável por um faturamento de R\$ 8.625,00 (tabela 1).

Tabela 1 - Receita mensal referente a janeiro/2007

<b>Tributação</b>	<b>N. Clientes</b>	<b>Receita R\$</b>	<b>Valor Médio R\$</b>
Lucro Real	2	1.300,00	650,00
Lucro Presumido	3	525,00	175,00
Simples	27	6.350,00	235,19
Isentas	2	450,00	225,00
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>8.625,00</b>	<b>253,68</b>

Fonte: Controle de Clientes – Pértile Núcleo e Assessoria Contábil

Os custos são representados pelos recursos consumidos na produção dos referidos serviços às empresas. Os gastos foram identificados mediante controles e registros utilizados pela empresa em estudo.

Tabela 2 - Custo total relativo ao mês de janeiro/2007

<b>Custos</b>	<b>R\$</b>
Salário/pró-labore/Encargos/provisões	3.243,27
Alugueis	807,85
Depreciação	143,34
Energia Elétrica	410,16
Telefone	581,72
Entidades Sindicais	36,30
Limpeza/Manut./Conserv.	225,06
Manut.Software	338,68
Manut.Domínio	117,00
Material de Expediente	300,00
Cursos Periódicos	687,77
<b>TOTAL</b>	<b>6.891,15</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras da empresa contábil, (Janeiro/2007).

#### 3.1 Aplicação do método de custeio baseado em atividade – ABC

Quanto ao escopo do trabalho, o mesmo irá englobar todos os esforços na concepção do serviço prestado e proporá o custeamento do mesmo por grupo de empresas, conforme sua forma de tributação.

O sucesso na implementação da proposta sugere uma análise da lucratividade no serviço prestado as empresas clientes. Desse modo contribuindo para decisões quanto ao investimento ou não em uma especialização por segmento, ou ainda uma reavaliação quanto a procedimentos e formação de preço de venda.

Para a simulação do sistema de custeio baseado em atividades constituiu-se as seguintes etapas:

**Etapa 01:** Nesta etapa são **identificadas as atividades que compõe o processo**. Foram elencados todos os departamentos da empresa com suas respectivas atividades.

**Etapa 02:** Nesta etapa são identificados os **direcionadores de recursos** (quadro 1), os quais foram identificados de acordo com um parâmetro definido a partir da característica do custo e sua relação com o departamento.

<b>Recursos</b>	<b>Direcionadores</b>
Salário/pró-labore/Encargos/provisões	Horas Trabalhadas
Aluguéis	Área em metro quadrado
Depreciação	Tempo de utilização em horas
Energia Elétrica	Turno de trabalho em horas
Telefone	Quantidade de Chamadas
Entidades Sindicais	Horas Trabalhadas
Manutenção de equipamentos	Horas Trabalhadas
Manut.Software	Horas Trabalhadas
Manutenção de domínio internet	Proporção Uniforme
Material de Expediente	Proporção Uniforme
Cursos Periódicos	Proporção Uniforme

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 1 – Direcionadores de recursos

**Etapa 03:** Com base nos direcionadores de recursos identificados na etapa anterior, procede-se a alocação dos custos indiretos aos departamentos.

Os salários e encargos sociais foram alocados aos departamentos conforme o tempo de utilização da mão-de-obra, considerando que o período de trabalho de todos os colaboradores é de 176 horas mensais.

O aluguel foi distribuído diretamente aos departamentos de acordo com área em metros quadrados utilizadas para a realização dos serviços.

O custo mensal de depreciação foi alocado aos departamentos, considerando o tempo de utilização dos equipamentos.

A energia elétrica, distribuída aos departamentos de acordo com o turno de serviço de cada departamento, seguindo o parâmetro de que todos os departamentos seguem o mesmo turno de trabalho.

O custo com telefone foi alocado de acordo com o número de chamadas originadas de cada departamento, por possuir controle de ligações.

O custo com a manutenção dos equipamentos foi distribuído aos departamentos de acordo com a quantidade de máquinas, isso se deve ao histórico rotineiro de manutenções que a empresa possui.

Os gastos com entidades sindicais foram distribuídos aos departamentos de maneira uniforme.

Com relação ao custo da manutenção do software utilizou-se do tempo de utilização para a distribuição aos departamentos. Com exceção do departamento de pessoal que possui o software individual.

O custo relativo ao domínio da internet foi alocado em proporção uniforme a todos os departamentos.

Os custos com materiais de expediente também foram alocados aos departamentos em proporção uniforme, pois a empresa não possui controle de consumo de material.

Cursos e periódicos, alocados de maneira uniforme a todos os departamentos, pelo fato de as informações serem de todas as áreas.

Especificadas a forma de distribuição dos custos de acordo com seus direcionadores obtiveram-se os custos por departamento (Tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição dos custos por departamento

Descrição dos Custos	Departamentos					
	Administ.	Contábil	Fiscal	Pessoal	Arquivo	Total
Salários + Enc.Sociais	522,49	996,04	753,23	671,51	300,00	3.243,27
Alugueis	80,80	181,70	181,95	201,90	161,50	807,85
Depreciação	28,70	28,70	28,70	28,70	28,54	143,34
Energia Elétrica	41,02	109,39	109,39	109,39	40,97	410,16
Telefone	60,73	171,26	156,77	179,35	13,61	581,72
Entidades Sindicais		12,10	12,10	12,10		36,30
Manutenção de equipamentos	32,16	64,30	64,30	64,30		225,06
Material de expediente	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Manutenção de Software	79,09	79,09	79,09	101,41		338,68
Manutenção domínio Internet	29,25	29,25	29,25	29,25		117,00
Cursos e Periódicos	171,94	171,94	171,94	171,95		687,77
<b>TOTAL</b>	<b>1.106,18</b>	<b>1.903,77</b>	<b>1.646,72</b>	<b>1.629,86</b>	<b>604,62</b>	<b>6.891,15</b>

Fonte: dados da pesquisa

**Etapa 04:** Consistiu no levantamento do tempo de realização de cada atividade por departamento. Os dados referentes aos tempos estão contemplados na quarta coluna das tabelas apresentadas na etapa 5.

**Etapa 05:** Identificadas as atividades e o tempo de execução destas atividades por departamento busca-se então obter o custo por atividade. Cabe salientar que o custo atribuído a cada atividade levou em consideração o tempo em horas/minutos.

Tabela 4 – Custos das atividades executadas pelo Departamento administrativo

Atividades	Horas/Mês	%	Tempo/Min.	Custo/hora R\$	Custo Min.R\$
Controle Financeiro	11:35:00	7,80%	695	86,26	0,12
Atos societários	6:12:00	4,17%	372	46,17	0,12
Compras	3:30:00	2,36%	210	26,06	0,12
Declarações IRPJ	0:48:00	0,54%	48	5,96	0,12
Declarações IRPF	0:23:00	0,26%	23	2,85	0,12
Visita aos clientes	18:00:00	12,12%	1080	134,04	0,12
Assessoria	21:15:00	14,30%	1275	158,24	0,12
Acomp.das atividades	86:50:00	58,45%	5210	646,61	0,12
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>148:33:00</b>	<b>100,00%</b>	<b>8913</b>	<b>1.106,18</b>	<b>0,12</b>

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 5 – Custos das atividades executadas pelo Departamento Contábil

Atividades	Horas/Mês	%	Tempo/Min.	Custo/hora R\$	Custo Min.R\$
Escrituração contábil	56:15:00	54,75%	3375	1.042,38	0,31
Conciliação de contas	5:45:00	5,60%	345	106,55	0,31
Demonstrações financeiras	3:23:00	3,29%	203	62,70	0,31
Contabilidade gerencial	6:00:00	5,84%	360	111,19	0,31
Obrigações legais	8:35:00	8,35%	515	159,06	0,31
Informações contábeis	12:26:00	12,10%	746	230,40	0,31
Atualizações	10:20:00	10,06%	620	191,49	0,31
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>102:44:00</b>	<b>100,00%</b>	<b>6164</b>	<b>1.903,77</b>	<b>0,31</b>

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 6 – Custos das atividades executadas pelo Departamento Fiscal

Atividades	Horas/Mês	%	Tempo/Min.	Custo/hora R\$	Custo Min.R\$
Escrituração fiscal	45:30:00	63,73%	2730	1.049,38	0,38
Apuração de tributos	3:14:00	4,53%	194	74,57	0,38
Declarações fiscais	2:55:00	4,08%	175	67,27	0,38
Informações fiscais	10:15:00	14,36%	615	236,40	0,38
Atualizações	9:30:00	13,31%	570	219,10	0,38
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>71:24:00</b>	<b>100,00%</b>	<b>4284</b>	<b>1.646,72</b>	<b>0,38</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 – Custos das atividades executadas pelo Departamento de Pessoal

Atividades	Horas/Mês	%	Tempo/Min.	Custo/hora R\$	Custo Min.R\$
Admissões	4:30:00	2,57%	270	41,82	0,15
Demissões	7:46:00	4,43%	466	72,18	0,15
Folhas de pagamento	55:40:00	31,74%	3340	517,37	0,15
Apuração de encargos trabalhista	6:26:00	3,67%	386	59,79	0,15
Obrigações mensais e anuais	4:50:00	2,76%	290	44,92	0,15
Solicitação de negativa	3:20:00	1,90%	200	30,98	0,15
Informações previdenciárias	8:45:00	4,99%	525	81,32	0,15
Informações trabalhistas	10:30:00	5,99%	630	97,59	0,15
Cadastro de empresas	5:10:00	2,95%	310	48,02	0,15
Requerimentos e declarações	3:30:00	2,00%	210	32,53	0,15
Atendimento ao público	53:40:00	30,60%	3220	498,78	0,15
Atualizações	11:15:00	6,42%	675	104,56	0,15
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>175:22:00</b>	<b>100,00%</b>	<b>10522</b>	<b>1.629,86</b>	<b>0,15</b>

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 8 – Custos das atividades executadas pelo Departamento de Arquivamento

Atividades	Horas/Mês	%	Tempo/Min.	Custo/hora R\$	Custo Min.R\$
Ident.documentos	9:15:00	9,66%	555	58,41	0,11
Carimbo/Perfuração	15:30:00	16,19%	930	97,88	0,11
Arquivamento	18:40:00	19,50%	1120	117,87	0,11
Controle de docum.	8:20:00	8,70%	500	52,62	0,11
Entrega de docum.	44:00:00	45,95%	2640	277,84	0,11
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>95:45:00</b>	<b>100,00%</b>	<b>5745</b>	<b>604,62</b>	<b>0,11</b>

Fonte: dados da pesquisa

**Etapa 06:** Os serviços prestados são compostos de diversas atividades, identificadas neste trabalho de acordo com os departamentos. Tais serviços são prestados a diversos clientes, devendo-se assim, alocar as atividades aos clientes de acordo com a realização dos serviços que são requeridos. A seguir (Quadro 2) são demonstradas as atividades e seus respectivos direcionadores.

Atividades dos departamentos	Direcionador de atividade
Administrativo	Quantidade de clientes
Contábil	Tempo em minutos
Fiscal	Tempo em minutos
Pessoal	Quantidade de clientes/Tempo em minutos
Arquivamento	Quantidade de clientes

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 2 – Direcionadores de Atividades

**Etapa 07:** Seguindo os direcionadores de atividades identificados (Quadro 2) buscou-se alocar as atividades aos clientes. Todos os serviços prestados pela empresa são realizados nos mesmos equipamentos, seguindo um processo similar. Portanto, para facilitar a alocação das atividades, levou-se em conta a quantidade de clientes por enquadramento tributário.

Tabela 9 – Departamento Administrativo – Alocação das atividades aos clientes

Direcionadores			Atividades								
Tributação	Qtd. Clientes	% Clientes	Financeiro	Societário	Compras	Declar. IRPJ	Declar. IRPF	Visita Clientes	Assessoria	Acomp. Atividades	Total Minutos
			Minutos								
Simple	27	79,41%	552	295	167	38	18	858	1.013	4.137	7.078
Presumido	3	8,82%	61	33	19	4	2	95	113	460	786
Real	2	5,88%	41	22	12	3	1	64	75	306	524
Isentas	2	5,88%	41	22	12	3	1	64	75	306	524
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>695</b>	<b>372</b>	<b>210</b>	<b>48</b>	<b>23</b>	<b>1.080</b>	<b>1.275</b>	<b>5.210</b>	<b>8.913</b>

Fonte: dados da pesquisa

Utilizou-se do seguinte critério para alocação:

- Identificação das atividades dos departamentos;
- Identificação do tempo (em minutos), para a execução destas atividades;
- Obtenção do percentual de representatividade dos clientes em cada grupo.
- De acordo com o parâmetro, quantidade de clientes, utilizado neste departamento aplicou-se o percentual de representatividade ao total de minutos consumidos em cada atividade.

Tabela 10 – Departamento Contábil – Alocação das atividades aos clientes

Direcionadores			Atividades							
Tributação	Quantidade de Clientes	% Tempo/Clientes	Escrita Contábil	Conciliação Contas	Demonst. Financ.	**Contab. Gerencial	Obrigações Legais	Inform. Contábeis	Atualizações	Total Minutos
			Minutos							
Simple	27	79,00%	2.666	273	160		407	589	490	<b>4.585</b>
Presumido	3	4,00%	135	14	8		21	30	25	<b>232</b>
Real	2	11,00%	371	38	22	360	57	82	68	<b>998</b>
Isentas	2	6,00%	203	21	12		31	45	37	<b>348</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.375</b>	<b>345</b>	<b>203</b>	<b>360</b>	<b>515</b>	<b>746</b>	<b>620</b>	<b>6.164</b>

Fonte: dados da pesquisa

Neste departamento o critério utilizado para alocar as atividades é o tempo dedicado para execução das atividades a cada grupo de cliente, ou seja: do total de tempo consumido neste departamento que é de 6.164 minutos, 4.585 minutos que representam 79% do tempo são dedicados a empresas do SIMPLES.

Tabela 11 – Departamento Fiscal – Alocação das atividades aos clientes

Direcionadores			Atividades					
Tributação	Quantidade de Clientes	% Tempo/Clientes	Escrituração Fiscal	Apuração Tributos	Declarações Fiscais	Informações Fiscais	Atualizações	Total Minutos
			Minutos					
Simple	27	77,00%	2.102	149	135	474	439	<b>3.299</b>
Presumido	3	3,00%	82	6	5	18	17	<b>129</b>
Real	2	20,00%	546	39	35	123	114	<b>857</b>
Isentas**	2							<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.730</b>	<b>194</b>	<b>175</b>	<b>615</b>	<b>570</b>	<b>4.284</b>

Fonte: dados da pesquisa

No departamento fiscal utilizou-se o mesmo critério de alocação do departamento contábil, pois os processos de execução das atividades são similares. Observa-se neste departamento que o grupo de isentas, que são entidades, não tem alocação a distribuição das atividades, pelo fato de não possuírem escrita fiscal.

Para o departamento de pessoal utilizou-se de dois critérios de alocação das atividades aos clientes. As atividades foram identificadas e separadas para melhor identificação do tempo consumido por cada grupo de cliente.

No primeiro critério o parâmetro para a alocação das atividades é a quantidade de clientes de acordo com o enquadramento tributário, pois as atividades são executadas de maneira uniforme a todos os clientes. Assim utilizou-se o percentual de representatividade da quantidade de clientes para atribuição do tempo. No segundo passo o critério de alocação utilizado é o tempo dedicado para a execução das atividades a cada grupo de clientes.

O tempo total consumido no departamento de pessoal por cada grupo de clientes está representado na tabela abaixo:

Tabela 12 – Departamento de Pessoal – Total de tempo consumido por grupos de clientes

Apuração do total de tempo					
Clientes	Qtd.	Critério 1	Critério 2	Total	% Tempo
Simple	27	4.812	3.659	<b>8.471</b>	<b>81%</b>
Presumido	3	535	134	<b>669</b>	<b>6%</b>
Real	2	356	357	<b>713</b>	<b>7%</b>
Isentas	2	356	312	<b>669</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>6.060</b>	<b>4.462</b>	<b>10.522</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao departamento de arquivamento o critério utilizado é a quantidade de clientes, o mesmo procedimento adotado no departamento administrativo, pois as atividades são executadas de maneira uniforme, dificultando o conhecimento do tempo consumido por cliente.

Tabela 13 – Departamento de Arquivamento - Alocação das atividades aos clientes

Direcionadores			Atividades					Total Minutos
Tributação	Quantidade de Clientes	% Clientes	Ident. Documentos	Carimbo/Perfuração	Arquivamento	Controle Docum.	Entrega Docum.	
Simple	27	79,41%	441	739	889	397	2.096	<b>4.562</b>
Presumido	3	8,82%	49	82	99	44	233	<b>507</b>
Real	2	5,88%	33	55	66	29	155	<b>338</b>
Isentas	2	5,88%	33	55	66	29	155	<b>338</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>555</b>	<b>930</b>	<b>1.120</b>	<b>500</b>	<b>2.640</b>	<b>5.745</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Etapa 08:** Para determinar os custos por clientes utilizaram-se as informações obtidas nas etapas anteriores na seguinte ordem:

- Na etapa 05, obteve-se o custo da atividade por minuto em cada departamento;
- Na etapa 06 definiu-se os direcionadores de atividades que são a quantidade de clientes e o tempo dedicado para execução das atividades de cada grupo de clientes;
- Na etapa 07 tem-se a alocação das atividades aos clientes de acordo com os direcionadores, onde foi possível identificar o consumido de cada atividade por grupo de cliente de acordo com a tributação.

Com tais informações é possível calcular o custo por cliente aplicando-se o seguinte cálculo: Custo minuto (por departamento) x quantidade de minutos/clientes (por departamento). Esta equação está representada nas tabelas a seguir onde consta a apuração dos custos por grupos de clientes. Apurados os custos totais de cada grupo de cliente faz-se então a integração de todos os custos para facilitar a análise (Tabela 14).

Tabela 14 – Integração dos custos dos clientes por departamento em R\$

Tributação	Qtd. Clientes	Dpto Administrativo	Dpto. Pessoal	Dpto. Fiscal	Dpto. Contábil	Dpto. Arquivamento	TOTAL	Custo Unitário
Simple	27	878,44	1.312,19	1.267,98	1.416,14	480,14	<b>5.354,88</b>	<b>198,33</b>
Presumido	3	97,66	103,56	49,40	71,70	53,35	<b>375,67</b>	<b>125,22</b>
Real	2	65,04	110,51	329,34	308,37	35,57	<b>848,83</b>	<b>424,42</b>
Isentas	2	65,04	103,60	-	107,55	35,57	<b>311,76</b>	<b>155,88</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>1.106,18</b>	<b>1.629,86</b>	<b>1.646,72</b>	<b>1.903,77</b>	<b>604,62</b>	<b>6.891,15</b>	<b>202,68</b>

Fonte: dados da pesquisa

**Etapa 09:** Análise dos resultados. Realizados todos os passos para rastreamento e distribuição dos custos, torna-se possível analisar a lucratividade de cada grupo de clientes (Tabela 15).

Tabela - 15 Lucratividade por grupo de clientes

CLIENTES	RECEITAS	CUSTOS	RESULTADO	RESULTADO	LUCRATIVIDADE
	R\$	R\$	R\$	%	%
Simplex	6.350,00	5.354,88	995,12	57%	16%
Presumido	525,00	375,67	149,33	9%	28%
Real	1.300,00	848,83	451,17	26%	35%
Isentas	450,00	311,76	138,24	8%	31%
<b>TOTAL</b>	<b>8.625,00</b>	<b>6.891,15</b>	<b>1.733,85</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Analisando-se os dados obtidos percebe-se que todos os grupos são lucrativos, dando maior ênfase ao grupo de empresas enquadradas no lucro real que apresentam um índice de lucratividade de 35% merecendo a atenção da empresa no sentido de incrementar a carteira de clientes deste grupo.

Outro grupo que merece a atenção é o Simplex, que se comparadas as tabelas do levantamento do tempo de execução das atividades por grupos de clientes, este grupo é o que exige maior tempo, e como consequência tem o maior custo e o menor índice de lucratividade.

#### 4 Considerações finais

As apurações de custos para as empresas prestadoras de serviços manterem-se competitivas, tem sido de vital importância. O ABC tem-se apresentado como uma ferramenta de gestão capaz de contribuir para o sucesso frente a esse desafio.

O presente estudo partiu de algumas questões empíricas, e a partir de uma simulação *in loco* do ABC em um escritório de contabilidade de pequeno porte, onde pode-se evidenciar uma análise de resultados da empresa estudada, mapeada a partir do esforço utilizado na produção de serviços à sua carteira de clientes.

Considerando o porte da empresa estudada, tais evidências finais trazem reflexões de grande relevância para a gestão das empresas de serviços contábeis. As benéficas trazidas pelos governos, simplificando a burocracia na gestão das pequenas empresas, fez com que em algum momento se cultuasse o paradigma de que a contabilidade é dispensada para as empresas optantes do SIMPLES. Com isso, o segmento viu-se a mercê de uma política de honorários abaixo da carteira de clientes pertencente as outras formas tributárias. Assim, houve um acúmulo de empresas clientes, os quais demandam uma série de atividades e consumo de esforço. Este cenário tornou nebulosa a real análise da rentabilidade e ganho trazido pelo elevado número de empresas diante de uma receita menor. Isso se deve pelo fato de que equivocadamente se consolida a idéia de que a gestão contábil das empresas optantes pelo SIMPLES teria um consumo de atividades menor.

Vê-se a partir do presente estudo a evidência de que o excessivo consumo de custos imputados aos serviços prestados às empresas que constituem o grande grupo da carteira de clientes, apresenta uma lucratividade inferior a todos os demais serviços atendidos pela empresa.

Cabe referenciar que a implantação de um modelo de gestão por atividades oferece ainda informações referentes aos serviços prestados, como: tempo gasto para execução de cada atividade; identificação dos elementos que compõem cada atividade, custo do serviço por cliente; entre outras. Por outro lado é mister avaliar a importância dos apontamentos e registros, sendo então necessário pressupor o custo benefício da aplicação do método.

Diante das constatações apresentadas, o estudo cumpre na íntegra a proposta inicial, à medida que os números apurados e tratados dentro da metodologia proposta propuseram uma análise sobre a lucratividade dos produtos oferecidos. Tais informações associadas às demais informações já demonstradas, contribuem sobremaneira a gestão de resultados da empresa.

## **Referências**

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos** – aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeios por atividades: ABM – Activity Based Management**. São Paulo: Atlas, 1995.

COGAN, Samuel. **Activity-Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Pioneira, 2000.

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

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HANSEN, Don R. MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 3. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 2001.

LYRA, Ricardo L W Corrêa. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo: 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAUAD, Luiz G. A. e PAMPLONA, Edson O. **O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor**. In: IX Congresso Brasileiro de Custos. 2002, São Paulo.

NAKAGAWA, Massayuki. **ABC: custeio baseado em atividade**. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

RENOURVEAUR, Editions Du. BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.

SHANK, John K. GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução de custos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WERNK, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.