

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SUSANA BRAGAGNOL

**ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE CLIENTES BASEADA NO MÉTODO DE
CUSTEIO TDABC: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CONTÁBIL DA
REGIÃO SERRANA DO RIO GRANDE DO SUL**

BENTO GONÇALVES

2018

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SUSANA BRAGAGNOL

**ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE CLIENTES BASEADA NO MÉTODO DE
CUSTEIO TDABC: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CONTÁBIL DA
REGIÃO SERRANA DO RIO GRANDE DO SUL**

Projeto de Pesquisa de Monografia
apresentado como requisito para a
obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Simone Taffarel
Ferreira

BENTO GONÇALVES

2018

SUSANA BRAGAGNOL

**ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE CLIENTES BASEADA NO MÉTODO DE
CUSTEIO TDABC: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CONTÁBIL DA
REGIÃO SERRANA DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof. Ms Simone
Taffarel Ferreira

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Esp. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos que estiveram ao meu lado nessa trajetória, em especial à minha família, que sempre me apoiou e estimulou para que esse objetivo fosse alcançado.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado.

Em especial a minha orientadora Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira, por todo o apoio fornecido, sempre com muita paciência e dedicação, conduzindo tudo para que os objetivos desta monografia fossem alcançados.

Agradeço também de forma especial a todos meus colegas de trabalho, que contribuíram no levantamento dos dados para esta pesquisa, assim como por todo o apoio moral dedicado a mim por toda equipe.

Também agradeço à Chaiane, Edna e Renata, minhas colegas e amigas parceiras de toda a trajetória acadêmica, e que tiveram um significado imensurável, dando muito apoio e conselhos para que esta monografia fosse concluída com êxito.

À minha mãe, padrasto e irmãos pelos conselhos, paciência e amor dedicados a mim.

E por fim, mas não menos importante, ao meu pai, que de onde estiver sei que deve estar orgulhoso e torcendo sempre pelo meu sucesso.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

Com a modernização dos processos, a contabilidade de custos vem apresentando grande avanço no que diz respeito a métodos e técnicas que auxiliem na precisão de dados para uma correta tomada de decisão. Para auxílio principalmente às empresas relacionados à prestação de serviços, temos o método de custeio TDABC (*Time-Driven Activity Based Costing*), que é baseado no tempo da atividade como principal ferramenta para o cálculo dos custos. Esta monografia vem para mostrar os benefícios quando esse método é aplicado em uma empresa de serviços contábeis, atrelado à formação de preço de venda através das apurações dos custos. Com isso, podemos ter uma visão clara da diferença entre o preço cobrado pelos serviços e dos custos gerados pelo mesmo, tendo claramente o resultado da lucratividade oferecida por cada cliente. Através de um estudo de caso baseado na coleta de informações na empresa objeto da pesquisa, foi feita a apuração dos dados relacionados aos serviços prestados, para posterior levantamento que apurou os custos e honorários de cada um a fim de se chegar a um resultado claro e objetivo. Ao final, identificou-se maior lucratividade em clientes externos, já que os honorários maiores são cobrados destes, em função das necessidades e complexidades exigidas pelos mesmos.

Palavras-chave: Contabilidade de Custos. TDABC. Formação de preço de venda. Lucratividade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Obtenção de Mark-up para formação de preço de venda.....	43
Tabela 2 – Relação de funcionários por setor.....	51
Tabela 3 – Custos da mão de obra direta.....	52
Tabela 4 – Média dos últimos 12 meses dos Custos Indiretos.....	53
Tabela 5 – Distribuição dos custos por departamento.....	55
Tabela 6 – Capacidade prática.....	55
Tabela 7 – Taxa do custo de capacidade para empresas internas.....	56
Tabela 8 – Taxa do custo de capacidade para empresas externas.....	57
Tabela 9 – Tempos das atividades por departamento.....	58
Tabela 10 – Tempo exigido pelo cliente 1.....	60
Tabela 11 – Tempo exigido pelo cliente 2.....	61
Tabela 12 – Tempo exigido pelo cliente 3.....	62
Tabela 13 – Tempo exigido pelo cliente 4.....	62
Tabela 14 – Tempo exigido pelo cliente 5.....	64
Tabela 15 – Tempo exigido pelo cliente 6.....	65
Tabela 16 – Tempo exigido pelo cliente 7.....	66
Tabela 17 – Cálculo do custo de cada cliente por departamento.....	67
Tabela 18 – Diferença entre o custo dos clientes e o valor de honorários.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Itens a serem considerados para obter os custos totais do departamento.....	36
Quadro 2 – Principais características de empresas tomadoras e formadoras de preço.....	39
Quadro 3 – Relação de clientes com suas principais características.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

Ms.	Mestre
nº.	Número
p.	Página
pag.	Página
prof.	Professor
Dr.	Doutor
Resc.	Rescisória

LISTA DE SIGLAS

UCS	Universidade de Caxias do Sul
TDABC	<i>Time-Driven Activity Based Costing</i>
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
RKW	Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit
TI	Tecnologia da informação
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
M	Margem
CV	Custo variável
PVI	Preço de venda Ideal
CFT	Custo fixo total
CVT	Custo variável total
CT	Custo total
CVM	Custo variável médio
Q	Quantidade
RT	Receita Total
P	Preço
ISS	Imposto sobre serviços
FGTS	Fundo de Garantia do tempo de serviço
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
PPCI	Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio
GIA	Guia de Informação e Apuração do ICMS

LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
R\$	reais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2.1 Delimitação do tema.....	17
1.2.2 Definição da questão de pesquisa.....	18
1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES.....	18
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	19
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GESTÃO DE CUSTOS.....	21
2.1.1 Conceito.....	21
2.1.2 Gasto, Custo, Despesa e Investimento.....	22
2.1.2.1 Gasto.....	23
2.1.2.2 Custo.....	23
2.1.2.3 Despesa.....	24
2.1.2.4 Investimento.....	24
2.1.3 Custos fixos.....	25
2.1.4 Custos variáveis.....	25
2.1.5 Principais métodos de custeio.....	25
2.1.5.1 Custeio por absorção.....	26
2.1.5.2 Custeio variável.....	27
2.1.5.3 Custeio ABC.....	28
2.1.5.4 Custeio RKW.....	30
2.1.5.5 Método de Custeio TDABC (Time-Driven Activity-Based Costing).....	31
2.1.6 Custos na prestação de serviços.....	31
2.2 MÉTODO DE CUSTEIO TDABC (Time-Driven Activity-Based Costing).....	33
2.2.1 Origem.....	33
2.2.2 Metodologia.....	33

2.2.2.1 Custos por departamentalização.....	35
2.2.2.2 Taxa do custo de capacidade.....	35
2.2.2.3 Equações de tempo.....	37
2.2.3 Evolução do método ABC para o TDABC.....	37
2.3 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....	38
2.3.1 Estratégias de formação de preço de venda.....	39
2.3.2 Fatores mercadológicos que interferem na formação de preço de venda.....	40
2.3.3 Formação do preço de venda na prestação de serviços.....	42
2.3.4 Mark-up.....	42
2.3.4.1 Conceito.....	42
2.3.4.2 Estrutura do Mark-up.....	43
2.4 LUCRATIVIDADE.....	44
2.4.1 Definição.....	44
2.4.2 Margem de Lucro.....	45
2.4.2.1 Definição.....	45
2.4.3 Ponto de Equilíbrio.....	45
2.4.3.1 Definição.....	45
2.4.3.2 Cálculo.....	46
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADO.....	49
4 ESTUDO DE CASO.....	50
4.1 DADOS DA EMPRESA.....	50
4.1.2 Estruturação	50
4.2 COLETA DE DADOS.....	51
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS.....	52
4.3.1 Custos diretos.....	52
4.3.2 Custos indiretos.....	53
4.3.3 Distribuição dos custos por departamento.....	54
4.4 CAPACIDADE PRÁTICA.....	55

4.4.3 Capacidade prática da empresa.....	55
4.4.4 Taxa do custo de capacidade.....	56
4.4.5 Processos de cada setor e seus tempos.....	57
4.5 CUSTO DOS CLIENTES.....	58
4.5.3 Características dos clientes objetos do estudo.....	58
4.5.4 Tempo total gasto por cliente em cada departamento.....	60
4.5.4.1 Tempo exigido pelo cliente 1.....	60
4.5.4.2 Tempo exigido pelo cliente 2.....	61
4.5.4.3 Tempo exigido pelo cliente 3.....	62
4.5.4.4 Tempo exigido pelo cliente 4.....	63
4.5.4.5 Tempo exigido pelo cliente 5.....	64
4.5.4.6 Tempo exigido pelo cliente 6.....	65
4.5.4.7 Tempo exigido pelo cliente 7.....	66
4.5.5 Custos dos clientes por departamento.....	66
4.6 ANÁLISE DA RELAÇÃO DE HONORÁRIOS X CUSTOS DOS CLIENTES...	67
4.7 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	68
4.7.1 Considerações.....	68
4.7.2 Sugestões.....	68
5 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Com o expressivo aumento da necessidade de métodos que auxiliem na adaptação de empresas ao mercado, temos um crescimento também do número de ferramentas que dão suporte a isso.

As empresas podem chegar a um resultado cada vez mais satisfatório no mercado, fazendo com que a adaptação às mudanças ocasionadas pela globalização torne-se um diferencial positivo para as instituições.

Como sendo um dos pontos principais a serem ajustados para a sustentação financeira de uma empresa, temos os custos, que se calculados de forma equivocada, podem prejudicar seriamente o desenvolvimento da instituição. Pelo contrário, ao termos uma apuração certa dos mesmos, acaba-se dando um grande suporte para diversos fatores, como a formação do preço de venda.

Itens como custos e formação de preço de venda serão abordados na presente pesquisa, visto que são ferramentas essenciais para uma satisfatória lucratividade. Além disso, serão abordados temas como lucratividade de clientes, que serão analisados após apuração de custos e formação de preço de venda dos honorários.

Aprofundando mais esses assuntos, o presente estudo tem o intuito de colaborar com estudos referentes ao método TDABC (*Time-Driven Activity Based Costing*), que tem seu princípio na apuração de custos baseados no tempo de atividade. Através dele, será aplicado um estudo de caso em uma empresa contábil, para que seja feito o auxílio na formação do preço de venda de seus honorários.

O objetivo do estudo é demonstrar aos gestores quais são os clientes que não se mostram lucrativos para a empresa. Com isso, será aplicado o valor justo de honorários para ambas as partes, não causando mais prejuízo para o prestador de serviço, e não sendo abusivo ao cliente.

Com o passar dos anos, nota-se uma demanda cada vez maior por ferramentas que auxiliem na tomada de decisão, principalmente no que diz respeito a aumento de lucros através da diminuição de custos ou até mesmo ajuste da precificação oferecida ao cliente. No uso dessas ferramentas, deseja-se chegar a

resultados positivos para ambas as partes, o que auxilia também no fortalecimento de parcerias.

Quando se fala em diminuição de custos, pensamos em diversas formas de realização de análises avançadas dos mesmos.

Porém, na maioria das vezes o que se vê são estudos realizados em indústrias, ou casos em que se calculam custos de produtos tangíveis, ou seja, produtos físicos, algo que se pode tocar e visualizar com facilidade.

Nessa pesquisa, teremos uma análise criteriosa de custos ocasionados por atividades de serviços contábeis. Para isso, contaremos com o auxílio de um método conhecido por TDABC (*Time-Driven Activity Based Costing*), que é o custeio baseado no tempo de atividade.

O método TDABC é mais uma ferramenta que mostra a evolução da contabilidade nas suas mais diversas formas, sempre fazendo com que as inovações proporcionem benefícios a todos tipos de empreendimentos.

A empresa objeto do estudo demonstra grande deficiência no esclarecimento quanto à viabilidade da precificação de seus honorários. Isso porque pode-se notar uma demanda maior do que a prevista inicialmente por parte de alguns clientes, enquanto outros demandam muito menos pagando o mesmo ou até mais do que os outros.

Uma das funções da empresa contábil é auxiliar seus clientes na tomada de decisão utilizando ferramentas eficazes, como por exemplo, planilhas de custos, estudos de mercado ou viabilidade de produtos. Porém, muitas vezes, os próprios contadores não se dão conta de que o serviço prestado por eles também tem grande necessidade de certos controles e ferramentas para aumentar sua lucratividade e ter um preço mais justo, de acordo com a demanda de cada cliente.

Com a definição do honorário ideal, a empresa contábil atinge seu objetivo, e pode até oferecer aos seus clientes a mesma ferramenta utilizada na pesquisa, deixando o cliente satisfeito e acreditando que o mesmo estudo pode também melhorar a lucratividade da empresa.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

O aumento expressivo das sociedades de empresas contábeis faz com que cada empresa procure técnicas para melhor absorção de clientes e que gere menos riscos de perda dos já existentes.

Para detalhar esta afirmação, o estudo realizado pelo CFC em parceria com os CRCs mostra que, no ano de 2004, as sociedades contábeis do país totalizavam 21.172. Já no ano de 2016, esse número aumentou para 34.682, um aumento de 61% em 12 anos.

Nessa busca desenfreada por novos clientes, os gestores dos escritórios acabam perdendo o foco quando se trata de lucro gerado por esses mesmos clientes tão cobiçados.

Segundo Padoveze (2006, p. 366) apud Kotler (1994), “um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Na maioria das vezes a palavra custo é ligada à indústria. Isso porque a visibilidade do custo nesse setor é mais clara, pois trabalhamos com custo de produto físico. Nas empresas unicamente prestadoras de serviços, a visão de custo fica um pouco mais complexa, já que na maioria dos casos não existe um produto físico, acabando por deduzir-se que o custo seja menor e menos importante.

Para termos uma visão maior do que o prestador de serviços produz para dar ao seu cliente uma parceria satisfatória, existem ferramentas de mensuração que aprofundam o conhecimento no que diz respeito a esses custos, como o método de custeio TDABC.

Com o método TDABC, podemos demonstrar que o custo baseado no tempo de atividade do fornecedor pode muitas vezes ser maior do que imaginamos.

“[...] o TDABC pode ser considerado uma evolução do método ABC tradicional, ao reduzir a complexidade do ABC e diminuir a necessidade de tempo e recursos relacionados à sua implementação e manutenção”. (PROVENZANO et al 2016, p. 1).

Muitas vezes as empresas contábeis definem o valor de honorários baseados no valor da concorrência, sem fazer um devido estudo do tempo necessário para cada peculiaridade do cliente. Através de um estudo detalhado dos custos, pode-se verificar se determinado cliente é lucrativo ou não, através de um histórico de necessidades e características específicas de cada um.

Segundo Perez Jr. et al (2011, p. 307) “ O custo de uma prestadora de serviço do segmento de consultoria deve ser avaliado dentro do contexto específico de cada projeto, sendo bastante variada a composição desses custos, pois divergem do tipo de serviço realizado”.

Padoveze (2006, p. 370), destaca que:

Os itens principais a serem analisados para encontrarmos o custo de um serviço baseiam-se na remuneração líquida que o profissional almeja adquirir pelo serviço, no lucro para a recuperação do investimento na empresa fornecedora do serviço, gastos indiretos para manutenção da atividade, equipamentos específicos utilizados em cada consultoria, assim como as horas disponibilizadas para o trabalho e os impostos incidentes sobre o mesmo.

Com as teorias mencionadas, será apresentado um estudo baseado nas mesmas, aplicado em uma empresa contábil da serra gaúcha.

1.2.1 Delimitação da questão de pesquisa

Delimitado o tema de pesquisa, o problema proposto é: Como o método TDABC pode auxiliar uma empresa contábil a identificar os custos envolvidos nos processos de suas atividades e na precificação mais correta de seus honorários?

Através do problema proposto, pode-se chegar a uma visão mais detalhada da lucratividade ou prejuízo ocasionados pelo valor dos honorários propostos a clientes com características distintas e específicas.

Com isso, busca-se sanar os questionamentos relacionados aos procedimentos ligados à procura pelo honorário justo.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H₁: Uma organização contábil que utiliza a análise de custos pelo método TDABC para a definição dos honorários, apresenta um valor mais justo pelos seus

serviços.

H₂: A precificação injusta ocasiona perda de resultados positivos para a empresa e até a perda de clientes.

H₃: O estudo identifica de forma evidente a lucratividade de clientes por tipo de serviço oferecido.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar através do método de custeio TDABC a lucratividade dos honorários contábeis junto à clientela de uma empresa contábil.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar a bibliografia sobre gestão de custos e método TDABC;
- b) Conceituar formação de preço de venda na prestação de serviços;
- c) Desenvolver estudo de caso para análise de custos e precificação de honorários;
- d) Comparar o preço de honorários com o custo de cada cliente, identificando a necessidade ou não de reajuste de valores.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta pesquisa é dividida em cinco capítulos, a fim de separar e apresentar de forma clara os processos utilizados e a base teórica para os mesmos.

No primeiro capítulo, é feita uma introdução, através da contextualização do estudo, sendo seguido pelo tema e problema de pesquisa, hipóteses, objetivos gerais e específicos e a estrutura do estudo que será apresentado.

Já no segundo capítulo, é desenvolvido o referencial teórico da pesquisa, que sustenta através de uma extensa base bibliográfica as atividades desenvolvidas no projeto. A base teórica é composta por itens que demonstram variados métodos de custeio, a fim de se fazer uma comparação com o método TDABC. Através dessa base, parte-se para teorias sólidas que falam do método e de suas principais

características. Feito isso, são apresentados princípios sobre formação de preço de venda, a fim de esclarecer questões relacionadas com o objetivo final da pesquisa.

No terceiro capítulo, a metodologia é apresentada nos demonstrando os métodos utilizados para realização da pesquisa.

No capítulo quarto, é desenvolvido o estudo de caso, que é realizado em um escritório contábil, demonstrando através do método de custeio TDABC os diversos custos envolvidos na prestação dos serviços, e chegando em conclusões sólidas que demonstrem a margem entre os custos dos clientes e o valor de honorários cobrados de cada um.

Por fim, o capítulo cinco apresenta uma conclusão, falando do alcance dos objetivos, e fazendo observações finais acerca do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CUSTOS

2.1.1 Conceito

O termo gestão de custos trata de mais um dos aspectos que caracterizam a importância do custo como ferramenta indispensável na tomada de decisões dos gestores.

O conhecimento do gestor é peça chave para um bom gerenciamento de custos. Uma má formação de conceitos pode levar a decisões nocivas à empresa, através do mau gerenciamento de custos. Wernke (2005, p. 3) alerta:

Para gerenciar custos e preços é imprescindível compreender corretamente os conceitos relacionados. A interpretação inadequada das várias definições encontradas na literatura contábil ou administrativa pode levar o administrador a equivocar-se quanto aos fatores que sejam classificáveis como gastos, investimentos, despesas, perdas, desperdícios e custos.

Para Schier (2013) ao associar ao conceito gestão de custos o processo produtivo industrial, estamos tendo uma visão bastante distorcida do processo, pois isso independe do setor de atuação, estando presente no desenvolvimento de todas as atividades, sendo que o tema custos deve ser tratado como fator relevante para o alcance dos objetivos da empresa.

Um bom sistema desenvolvido para a área de custos é fator determinante de sucesso quando o objetivo é a correta designação dos mesmos. O lucro só é alcançado quando um conjunto de fatores agem positivamente em prol de um mesmo objetivo.

O principal objetivo de qualquer sistema de alocação de custos deve ser sempre determinar o real valor dos custos incorridos no processo produtivo ou de prestação de serviço em função da lucratividade que esse processo proporcionará para a empresa no final do período analisado (IZIDORO, 2016, p. 66).

Schier (2013) ainda cita que os fatores como a globalização econômica, o aumento da concorrência e a diminuição das margens de lucro são fatores que aumentam cada vez mais a importância e relevância da gestão de custos. Além

disso, a busca desenfreada por eficácia e melhoria nos resultados, assim como a inserção em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou até mesmo a expansão ou desejo de simplesmente continuarem ativas também impulsionam cada vez mais a busca por uma gestão eficiente dos custos para que novas estratégias possam ser esquematizadas.

A gestão dos custos de uma empresa com a expectativa de auxiliar os processos decisórios nada mais é do que a realização de uma análise mais aprofundada dos custos e do sistema de custeio adotado, sempre com o desejo de aumentar a vantagem competitiva da organização em relação aos seus concorrentes (IZIDORO, 2016, p. 59).

Assim, Izidoro (2016) complementa que a busca por redução de custos e aumento da competitividade através das estratégias de custos deve ser constante, com a utilização de recursos materiais, humanos, financeiros ou tecnológicos.

Uma análise precipitada dos custos e receitas da empresa pode ocasionar conclusões equivocadas sobre o custo ou preço de venda de determinado produto ou serviço. Para isso, o correto aprendizado sobre o assunto pode ter grande utilidade para os gestores.

Em uma visão geral, não podemos apenas somar tudo o que se gasta e o que se consome e acreditar que o resultado dessa soma seja o custo de um produto, Isso porque devemos atribuir ao produto – seja na indústria, no comércio ou nos serviços – somente valores que são atribuídos a ele de forma direta. O que a empresa faz, algumas vezes, é somar todas as despesas, mesmo aquelas que não estão ligadas ao produto, e considerá-las como tal (SANTOS, 2013, p. 16).

Para Souza e Clemente (2011, p. 14), a adoção de uma estratégia baseada na liderança em custos, por si mesma, não garante a prática de gestão estratégica de custos:

É necessário que se tenha um sistema de informação de custos que auxilie o processo de formulação e avaliação de estratégias. Quando se alcança esse nível de integração e os custos passam a ser vistos como consequência das decisões de investimentos justificadas por estratégias bem definidas, há a Gestão Estratégica de Custos.

2.1.2 Gasto, Custo, Despesa e Investimento

Como em qualquer área, na contabilidade temos alguns fatores que precisam

ser estudados e definidos para que tenhamos argumentos fortes, através de confiáveis bases teóricas e para que essas teorias repassadas sejam compreendidas de forma correta pelas pessoas, fazendo assim com que a comunicação se torne algo benéfico e não prejudicial. Dentre esses fatores, temos termos, variáveis e fenômenos, por exemplo (MARTINS e ROCHA, 2015).

Na sequência serão estudados quatro termos normalmente confundidos no meio contábil, mas que possuem diferenças significativas que influenciam diretamente no resultado final das empresas: Gastos, Custos e Despesas.

2.1.2.1 Gasto

Izidoro (2016, p. 8) conceitua gasto da seguinte forma:

É todo e qualquer sacrifício financeiro feito pela empresa para adquirir um produto ou um serviço qualquer. O gasto representa uma entrega, ou uma promessa de entrega, de dinheiro em troca do que está sendo comprado. Tudo o que uma empresa compra ou paga é considerado um gasto.

É apresentada também a confirmação do conceito por Martins e Rocha (2015, p. 9):

Gasto ou dispêndio é a compra de bens ou serviços. Exemplos: compra de equipamentos, de materiais, de energia, de pacotes de software, contratação de serviços de terceiros etc. O gasto, por ser uma aquisição onerosa de recursos econômicos, sempre provoca, necessariamente, a obrigação de pagar; porém, pagamento e gasto são eventos distintos, podendo ocorrer – geralmente ocorrem – em momentos diferentes.

2.1.2.2 Custo

Para Veiga e Santos (2016, p. 7), o conceito inicial de custos é simples e claro: “Consistem no recurso consumido para a obtenção de bens e serviços”.

Custo é a expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços. Para que um evento seja caracterizado como custo há que satisfazer a dois requisitos: (a) ocorrência de consumo, utilização ou transformação de um recurso econômico e (b) objetivo de produzir bens ou serviços (MARTINS e ROCHA, 2015, p. 9).

Como citado, custo tem ligação com qualquer item que faça parte diretamente do produto final. Para complementar o conceito, temos a afirmação de Veiga e Santos (2016, p. 7):

Os custos são representados pelo investimento em estoques e por todos os itens relacionados diretamente à elaboração de produtos (para empresas industriais), processo de aquisição, movimentação e estocagem de mercadorias (para empresas comerciais) e os relacionados diretamente à prestação de serviços ou de determinadas atividades.

2.1.2.3 Despesa

Veiga e Santos (2016, p. 11) nos trazem o conceito de despesa como o “recurso consumido fora do processo produtivo e/ou de elaboração de serviços para a obtenção de receita”.

Despesa é a expressão monetária do consumo ou da utilização de bens ou serviços no processo de administração geral da organização e da transferência de produtos, mercadorias e serviços aos clientes, no processo de geração de receita. Para que um evento seja caracterizado como despesas, há que satisfazer a dois requisitos: (a) ocorrência de consumo, utilização ou transferência de um recurso econômico e (b) objetivo de manter em atividade a empresa como um todo e gerar receita (MARTINS e ROCHA, 2015, p. 17).

Veiga e Santos (2016) ainda classificam como principais despesas as administrativas, comerciais e financeiras, sendo as duas primeiras componentes do grupo de despesas operacionais.

2.1.2.4 Investimento

Investimento são os gastos realizados para a composição da estrutura necessária da atividade-fim do negócio, por exemplo, a aquisição de imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, compra do ponto ou franquia, bem como a aquisição de matéria-prima, mercadorias, peças etc., que inicialmente vão para os estoques pelo valor de custo de aquisição. Resumindo, relacionam-se aos bens destinados ao uso da empresa e ativados (fazem parte do ativo da entidade) (VEIGA e SANTOS, 2016, p. 7).

Izidoro (2016) nos traz o investimento como sendo um item componente do ativo, podendo ser no circulante ou não circulante. O autor ainda complementa indicando o investimento como tendo aspectos de estocagem, ou seja, muitas vezes

não será consumido no momento da compra, sendo que no futuro será usufruído de alguma forma que gere renda à empresa.

2.1.3 Custos fixos

Veiga e Santos (2016, p. 24) classificam custos fixos como sendo os que “não variam conforme a produção ou a prestação de serviços. Custos fixos são aqueles cujo montante independe do volume de produção, dentro de determinado período, e que não variam, dentro de determinada capacidade produtiva”.

Jorge (2016, p. 20) complementa o conceito:

Custos que sustentam a estrutura operacional da empresa, não sendo dependentes da quantidade que venha a ser fabricada. Exemplos: os custos de aluguel e a depreciação. Em outras palavras, se a empresa produzir cinco ou dez toneladas de um determinado produto, o custo fixo será o mesmo.

2.1.4 Custos variáveis

Jorge (2016) cita os custos variáveis como sendo os que podem crescer ou decrescer de acordo com a quantidade de produção. O autor ainda exemplifica com os custos de matéria-prima, que são superiores ou inferiores, dependendo da produção do período, assim como os de energia elétrica, que variam de acordo com a utilização da mesma, seja pela utilização de máquinas ou de qualquer outro equipamento elétrico.

Os custos variáveis são aqueles cujo montante acompanha o volume de atividade, dentro de certo período, e que variam conforme o volume de produção e/ou serviços e, conseqüentemente, quanto maior o volume de produção, maior será o consumo de matéria-prima. (VEIGA e SANTOS, 2016, p. 25).

2.1.5 Principais métodos de custeio

Os métodos de custeamento, as formas ou sistemas de custeio e os sistemas de acumulação de custos, segundo Padoveze e Takakura Jr. (2013, p. 39), são as três estruturas básicas trabalhadas pela contabilidade de custos. Dessas três, pode-se dizer que o método de custeamento é o mais importante.

Padoveze e Takakura Jr. (2013) ainda explicam que o método de custeio, que também pode ser chamado de método de custeamento, engloba todas as teorias que levam a mensuração e identificação do custo unitário de produtos e serviços, através dos dados disponibilizados pela contabilidade. Numa combinação precisa de dados contábeis com dados físicos das operações, chega-se no custo unitário de cada produto ou serviço. O método dá fundamentos válidos para todo o processo de tomada de decisão da empresa, em relação aos seus produtos ou serviços.

Para evitar que o gestor da empresa esteja utilizando um método de custeio inadequado, segundo Cruz (2011), é preciso que sejam identificadas as características particulares de cada método, a fim de garantir que o gestor estará utilizando o método mais adequado para a tomada de decisão.

Ainda segundo Cruz (2011), os métodos de custeio que mais se destacam no mercado são: Custeio por absorção, custeio variável e custeio por atividade.

Veremos este último segregado em dois tipos: Custeio ABC (*Activity Based Costing*) e TDABC (*Time-Driven Activity Based Costing*), este último vindo a ser um aprimoramento do primeiro.

2.1.5.1 Custeio por absorção

Sardinha (2013, p. 5), nos indica que esse método de custeio “tem por fim absorver todos os custos pelo produto, seja diretamente ou indiretamente”. E ainda nos traz um exemplo:

Na fabricação do produto XYZ são necessárias operações que empregam ferramentas e máquinas operatrizes, a fim de transformar matérias-primas em produtos acabados. O custo de depreciação dessas máquinas, assim como da mão de obra direta, do salário do gerente da fábrica, dos engenheiros, da manutenção, do aluguel do prédio da fábrica etc. são incorporados ao produto. Independentemente se o método de rateio empregou bases de alocação ou vetores sustentados por atividades, ou pelo conceito tradicional (Sardinha, 2013, p. 5).

Martins e Rocha (2015) citam que estamos falando em custeio por absorção quando os custos fixos, além dos variáveis, também são alocados ao produto, ou seja, ambos os custos são absorvidos para o cálculo conclusivo do custo de determinado bem ou serviço, daí o nome custeio por absorção.

Para firmar o conceito, Cruz (2012, p. 56) complementa:

O método de custeio por absorção apresenta uma inteligente sistemática que sugere que os produtos ou serviços consumam os custos diretos e indiretos até se transformarem em serviços prestados ou produtos acabados, podendo, então, serem efetivados como custo unitário, que serve como base para a mensuração dos estoques (no caso de produção de bens).

Cruz (2012) ainda atenta para a análise das etapas de realização desse método, que são os passos que devem ser examinadas na sequência, e iniciam na classificação dos custos até a mensuração e demonstração dos resultados obtidos através da apuração.

Para reforçar o conceito, Cruz (2012) relaciona a sequência de passos para realização do método de custeio por absorção, que são os seguintes: classificação de custos e despesas, para que seja feita a separação de ambos; Reconhecimento de custos diretos e indiretos; destinação dos custos diretos aos produtos; escolha de critérios de rateio para a atribuição dos custos indiretos aos centros de custos e alocação dos mesmos a esses centros de custos; utilização de métodos de transferência de saldos dos centros de custos auxiliares aos custos produtivos e posterior deslocamento desses centros de custos produtivos ao respectivo produto; cálculo do custo unitário dos produtos finalizados; verificação do valor dos estoques no ativo; identificação do custo dos produtos vendidos e por fim a obtenção dos resultados.

Dentre as vantagens desse método, Perez Jr. et al (2011) cita a facilidade da empresa em obter gastos variáveis por unidade do produto; qualquer tipo de rateio torna-se dispensável, o que afasta o trabalho burocrático e demais alterações ocasionadas pelos rateios; o cálculo do preço de venda torna-se mais rápido, baseado nos gastos variáveis; conhecidos o preço normal e os gastos variáveis, situações especiais de preços podem ser analisadas para venda de estoque e para o mercado externo.

2.1.5.2 Custeio variável

Martins e Rocha (2015, p. 65) dizem que o método de custeio variável “considera como sendo dos produtos exclusivamente seus custos variáveis, somente eles. Todos os custos fixos, inclusive os identificáveis com os produtos (custos fixos diretos), são debitados ao resultado do período em que são incorridos”.

Segundo Martins (2010), para a tomada de decisões, o método de custeio variável é mais vantajoso, comparado ao custeio por absorção.

Do ponto de vista decisorial, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades (MARTINS, 2010, p. 202).

No entanto, a avaliação de estoque e resultados através de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados com o método de custeio variável hoje não é aceita pelo fisco ou por auditores no fechamento das apurações. Para esclarecer essa situação, Martins (2010, p. 202) explica:

Ele (o Custeio Variável) de fato fere os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação. Segundo estes, devemos apropriar as receitas e delas deduzir todos os sacrifícios envolvidos para sua obtenção. Ora, se próximos hoje, incorremos hoje em custos que são sacrifícios para a obtenção das receitas derivadas das vendas dos produtos feitos, e essas vendas poderão em parte vir amanhã. Não seria, dentro desse raciocínio, muito correto jogar todos os custos fixos contra as vendas de hoje, se parte dos produtos feitos só será vendida amanhã; deve então também ficar para amanhã uma parcela dos custos, quer variáveis, quer fixos, relativos a tais produtos.

2.1.5.3 Custeio ABC

Cruz (2012) cita a semelhança do método ABC com o método de custeio por absorção, tanto que o primeiro foi criado em razão de disfunções geradas pelo segundo, para que fossem estabelecidos rateios por centros de custos, tendo sua principal contribuição na atribuição de custos indiretos nas atividades exercidas, e não nos seus centros de custos.

Wernke (2005, p. 27) complementa:

O ABC caracteriza-se pela tentativa de identificação dos gastos das diversas atividades desempenhadas por uma empresa, independentemente de que sejam executadas dentro ou fora dos limites físicos de um setor, departamento ou até mesmo da própria organização. Após identificar essas atividades, busca-se conhecer o montante de recursos consumidos por estas no período (geralmente de um mês), com relação aos salários, ao material de expediente, à energia elétrica, ao aluguel, à depreciação do equipamento fabril etc.

Santos (2013, p. 39) menciona um diferencial do sistema de custeio por atividade:

Um diferencial do sistema de custeio por atividade consiste no fato de que sua utilização, por exigir controles pormenorizados, proporciona o acompanhamento e as correções devidas nos processos internos da empresa, ao mesmo tempo em que possibilita a implantação e/ou aperfeiçoamento dos controles internos da entidade.

Izidoro (2016, p. 16) conceitua da seguinte forma:

O custeio baseado em atividade (ABC, do inglês activity-based costing) foi desenvolvido com a expectativa de facilitar a análise dos custos, fornecendo uma visão bem mais estratégica. Nesse método, são relacionados os custos de acordo com as suas respectivas atividades, com atenção naquelas que apresentam um impacto maior de acordo com o consumo dos recursos da empresa.

Izidoro (2016) ainda coloca a opinião de diversos autores e gestores de empresas, que indicam o método ABC como o mais indicado no processo de tomada de decisões, contudo não deve ser aplicado isoladamente, visto que o método não possui requisitos necessários que substituam os métodos de absorção e variável, que são considerados tradicionais para a avaliação de estoques.

Comparado a outros critérios, o ABC representa uma apropriação mais lógica ou direta dos recursos consumidos, por intermédio da distribuição (ou rateio) destes aos produtos ou serviços com base nos direcionadores de custos (também conhecidos como geradores de custos e costs drivers). Quer dizer, um direcionador de custos pode ser conceituado como um critério utilizado para representar a forma de consumo dos recursos pelas atividades e, também, como tais atividades são requeridas pelos produtos fabricados ou serviços executados (WERNKE, 2005, p. 36).

Souza e Clemente (2011) trazem que o método de custeio ABC, surgiu de uma necessidade de aprimorar informações sobre custos, lucratividade e rentabilidade das vendas, onde era necessário separar produtos “fazedores de dinheiro” de “perdedores de dinheiro”. Os autores complementam (2011, p. 228):

O princípio básico do ABC é que os recursos das empresas são consumidos pelas atividades que elas executam para a fabricação de seus produtos. Assim, o controle do consumo dos recursos da empresa implica, necessariamente, controle das atividades por ela executadas. Conhecendo-se as atividades que uma empresa executa, os custos dos produtos por ela fabricados será igual ao custo das atividades necessárias à produção. Por se basear numa ideia bastante simples, essa nova abordagem encontrou guarida tanto na área industrial como na de serviços.

O método ABC (Activity Based Costing) – custo baseado na atividade, é uma forma de apuração de custos desenvolvida na década de 1980. Para Schier (2013, p. 104), esse método “caracteriza-se, principalmente, por uma alocação mais precisa dos custos indiretos de uma organização, entre os produtos e serviços, com a utilização das diversas atividades necessárias à produção como base para alocação desses custos indiretos”.

Na verdade, o uso do ABC é extraordinário em termos de identificar o custo das atividades e dos processos e de permitir uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo/benefício de cada uma dessas atividades e desses processos. Permite o levantamento do quanto se gasta em determinadas atividades, tarefas e processos onde não se agrega valor ao produto (manufaturado, na forma de serviços etc.), mesmo que com a devida cautela em função da sempre permanente presença de algum nível de erro e mesmo de arbitrariedade nesses rateios (MARTINS, 2010, p. 295).

Para complementar, temos o conceito de POZZEBON, et al (2017, p. 3):

O método ABC (Activity Based Costing) ou Custeio Baseado em Atividades tem por objetivo a avaliação das atividades desenvolvidas em uma empresa, por meio da utilização de direcionadores a fim de alocar as despesas e custos indiretos de uma forma mais realista aos produtos e serviços. Desta forma, o ABC parte do princípio, de que não é o produto ou serviço que consome recursos, e sim, os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidas pelos produtos ou serviços.

Cruz (2012) cita como ponto negativo a necessidade da empresa em ter seus processos totalmente mapeados para a implementação desse método, situação que demanda grande quantidade de recursos e necessidade de atualização contínua.

2.1.5.4 Custeio RKW

Santos (2012, p. 24) conceitua o método RKW trazendo que ele “distribui através de rateio não só os custos de produção aos produtos, mas também todas as despesas administrativas, comerciais e financeiras”.

Com o conceito apresentado, Santos (2012, p. 24) ainda afirma que o método de custeio RKW pode ser confundido com o ABC, visto que “o conceito do ABC (Activity Based Costing) atribui a cada produto o custo de acordo com a sua atividade e direcionadores do processo, e acaba tendo muita semelhança com o RKW”.

2.1.5.5 Método de Custeio TDABC (Time-Driven Activity-Based Costing)

O método TDABC surge para aperfeiçoar o método ABC, fazendo com que os resultados sejam claros de uma forma mais simples e precisa.

O Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) é um método de custeio que utiliza apenas o tempo como direcionador de custos. Em sua essência, o TDABC é formado por um conjunto de equações de tempo, estimadas com base em experiências históricas que demonstram como diversas operações e demandas consomem capacidade de recursos. A atualização destas equações é realizada a partir dos ganhos de produtividade derivados de processos de melhoria (KAPLAN e NORTON, 2008 apud PROVENZANO et al., 2016, p. 4).

Na sequência, este método será foco desta pesquisa.

2.1.6 Custos na prestação de serviços

Perez Jr. et al (2011) cita o crescimento significativo de empresas relacionadas com a prestação de serviços como sendo uma característica marcante do mundo moderno econômico.

Uma empresa prestadora de serviço tem algumas características próprias em relação à sua estrutura, o que acaba distanciando-a das empresas comerciais e industriais e dificultando mais ainda a aplicação dos principais conceitos da contabilidade de custo aceita como tradicional. Essas empresas, diferentemente da indústria e do comércio, não podem nem conseguem estocar os seus produtos, no caso, os serviços. Isso porque uma empresa prestadora de serviço é praticamente toda pautada na gestão do chamado capital intelectual, que pode ser medido pelo conhecimento específico dos seus gestores ou dos seus funcionários (IZIDORO, 2016, p. 91).

Izidoro (2016) alerta para a contratação de funcionários na área de prestação de serviços, já que é comum situações em que as empresas possuem mais horas disponíveis do que as essenciais para a realização das atividades para seus clientes, visto que nessa circunstância os gastos com os funcionários são impossíveis de recuperar, ou seja, a empresa não pode estocar homens-hora. Assim, notamos que a desocupação eventual de funcionários é algo implacável. Isso é algo bastante comum principalmente em empresas que estão iniciando suas atividades.

Perez Jr. et al (2011) ainda cita como motivos que justificam esse aumento na migração das empresas para o setor de serviços o aumento populacional ocasionado pelo aumento da expectativa de vida da população mundial; a informatização dos processos dentro das empresas industriais, o que ocasiona a escassez de mão-de-obra fazendo com que os trabalhadores procurem alternativas como a migração para a prestação de serviços; A imposição dos sindicatos para que as empresas melhorem seus ambientes de trabalho; Terceirização de atividades secundárias, em razão da falta de valor agregado à atividades predominantes, ou por serem atividades mais difíceis e que se tornam contrárias às metas da empresa; A procura por melhor qualidade de vida, o que impulsiona investimentos em atividades de serviços que tem relação com o lazer, por exemplo; e por fim, e não menos importante, os exorbitantes investimentos em áreas de tecnologia e consultorias das mais diversas áreas financeiras e ligadas à aspectos jurídicos.

Na apuração de custos na prestação de serviços, um dos principais pontos estudados é o custo da mão-de-obra aplicada na obtenção do objetivo final, que é o serviço oferecido.

O procedimento mais utilizado é apurar o custo da mão de obra direta considerando todo o conjunto de verbas salariais, mais todos os demais gastos relacionados diretamente com os funcionários, denominados genericamente de encargos sociais. Alguns desses gastos não atingem todos os funcionários, mas, normalmente, atingem determinada categoria de trabalhadores ou determinada atividade ou departamento. Dessa maneira, o mais adequado é apurar o custo da mão de obra direta por categorias, atividades ou departamento, obtendo-se um custo médio segmentado (PADOVEZE, TAKAKURA JUNIOR, 2013, p. 34).

Perez Jr. et al (2011) conceitua da seguinte forma.

Basicamente o custo é representado pela mão de obra, quase sempre especializada. São os escritórios de engenharia, arquitetura, advocacia, auditorias, contabilidade, perícias, pesquisas, recrutamento e seleção, treinamento etc. As empresas de auditoria, por exemplo, precisam direcionar parcelas significativas de seus recursos financeiros para o treinamento e formação dos seus colaboradores. Por sua vez, alguns escritórios de engenharia, arquitetura e de pesquisas precisam efetuar relevantes investimentos em softwares específicos para seus trabalhos de consultoria e assessoria.

Portanto, Perez Jr. et al (2011) nos mostra que o cálculo dos custos para uma prestadora de serviços varia muito, visto que os valores devem ser analisados de acordo com cada projeto sendo que os resultados podem ser muito variados.

2.2 MÉTODO DE CUSTEIO TDABC (TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING)

2.2.1 Origem

Como já citado, o método TDABC vem de uma necessidade de melhoria e simplificação do método ABC. Kaplan e Anderson (2007, p. 4) justificam a tese:

Esta nova abordagem, que denominamos Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), oferece às empresas uma opção simples e prática para a determinação do custo e da capacidade de utilização de seus processos, e para a apuração da lucratividade dos pedidos, dos produtos e dos clientes. O TDABC cria condições para que as empresas melhorem seus sistemas de gestão de custo em vez de abandoná-los.

Temos também a colocação de Provenzano et al (2016, p. 1):

Os métodos baseados em atividades impactaram significativamente na contabilidade gerencial em resposta às modernas exigências do mundo dos negócios. Desde os primeiros trabalhos publicados sobre o tema, é observada crescente atenção de acadêmicos e gestores sobre suas vantagens e benefícios no gerenciamento de custos por meio de atividades.

2.2.2 Metodologia

Kaplan e Anderson (2007, p. 4) resumem a metodologia do TDABC da seguinte forma:

Os gestores passam a dispor de informações exatas sobre custo e lucratividade, a fim de definir propriedades para melhorar os processos, racionalizar a variedade e o mix de produtos, precificar os pedidos dos clientes, e gerenciar os relacionamentos com os clientes, de maneira a beneficiar ambas as partes.

Kaplan e Anderson (2007) nos explicam a simplificação do processo de custeio causado pelo TDABC, onde não há a necessidade de pesquisas e entrevistas com empregados, a fim de alocar os custos dos recursos às atividades, antes de serem direcionados aos objetos de custos (pedidos, produtos e clientes).

Nesse passo inicial, o modelo TDABC calcula os custos de todos os recursos – pessoal, supervisão, ocupação, equipamentos e tecnologia – fornecidos ao departamento ou processo. Esse custo total é dividido pela capacidade – o tempo disponível dos empregados que efetivamente executam o trabalho – do departamento, de modo a determinar a taxa do custo da capacidade. Segundo, o TDABC usa a taxa do custo da capacidade para distribuir os custos dos recursos departamentais entre os objetos de custos, estimando a demanda de capacidade de recursos por cada objeto de custos (tipicamente tempo, o qual determinou a denominação da abordagem) (KAPLAN e ANDERSON, 2007, p. 9).

O modelo TDABC pode ser elaborado com mais facilidade no nível dos departamentos. De início, as pessoas que desenvolvem o projeto baseado no método acumulam todos os custos departamentais significativos, selecionando uma única medida de capacidade para o departamento e calcula a taxa de custo da capacidade para o mesmo. Depois, é desenvolvida a equação que demonstra o consumo de capacidade utilizadas pelo departamento. Construído o modelo, a equipe deve fazer uma revisão das operações e determinar a suficiência das variações no consumo de recursos por tipos de atividades ou de transações, para que se justifique um projeto mais correto e que continue decompondo as operações do departamento em dois ou mais processos, que são diferenciados por intensidade dos recursos ou por diferentes mensurações de capacidade (KAPLAN e ANDERSON, 2007).

Os gestores podem usar o modelo TDABC para executar análises dinâmicas “e se?” de vários cenários. O modelo pode ser incorporado com facilidade em um novo processo orçamentário que calcule de maneira analítica o fornecimento e o consumo de capacidade de recursos necessária para cumprir os planos de produção e entregar as vendas em períodos futuros (KAPLAN e ANDERSON, 2007, p. 18).

Para atualização do modelo TDABC aplicado às empresas, Kaplan e Anderson (2007) nos mostram que os gestores não precisam fazer todo o processo desde o início, bastando estimar o novo tempo necessário para executar as atividades adicionais.

Kaplan e Anderson (2007) ainda nos trazem outra característica positiva do método TDABC, dizendo que este método complementa programas importantes para a melhoria dos processos de negócios, como gestão enxuta, organização da cadeia de suprimentos e benchmarking. Estas aplicações representam um potencial significativo de ampliação dos métodos tradicionais de custeio, de gestão da

lucratividade dos produtos e clientes, bem como o orçamento baseado em modelos TDABC, descritos em capítulos anteriores.

2.2.2.1 Custos por departamentalização

Kaplan e Anderson (2007) nos mostram que para a implantação do método de custeio TDABC, uma técnica que se torna extremamente útil para tal é a separação do ambiente de trabalhos em departamentos, para que se chegue ao custo final de cada área existente na empresa.

Perez Jr. et al (2011) nos mostra que é grande a importância da departamentalização separada por nomes. Isso porque no setor de custos é indispensável a clareza de informações para que não sejam praticados equívocos referente à segregação dos valores.

A definição de departamento é apresentada por Perez Jr. et al (2011, p. 38):

Define-se departamento como sendo uma unidade operacional representada por um conjunto de homens e/ou máquinas de características semelhantes, desenvolvendo atividades homogêneas dentro de uma mesma área. A divisão em departamentos não se restringe apenas à área industrial, podendo também ser aplicada às áreas administrativas, comerciais e financeiras.

Segundo Perez Jr. et al (2011, p. 44), “pode-se afirmar que a distribuição dos custos indiretos nos departamentos permite melhor distribuição dos produtos fabricados, reduzindo a probabilidade de erros e a transferência indevida de custos indiretos de um produto para outro”.

2.2.2.2 Taxa do custo de capacidade

Para esclarecer, temos a fórmula do cálculo da taxa do custo da capacidade, trazida por Kaplan e Anderson (2007, p. 12):

$$\textit{Taxa do custo da capacidade} = \frac{\textit{Custo da capacidade fornecida}}{\textit{Capacidade prática dos recursos fornecidos}}$$

Kaplan e Anderson (2007), explicam que nessa fórmula, o numerador abrange todos os custos do departamento, incluindo todas remunerações,

ocupações, tecnologias, outros custos de equipamentos e os custos da administração que presta apoio ao departamento.

Para explicar o denominador, Kaplan e Anderson (2007, p. 48) esclarecem:

O denominador no cálculo da taxa de custo da capacidade representa a capacidade real dos recursos que executam o trabalho no departamento. No caso de um departamento em que o ritmo da produção seja determinado pelo trabalho dos colaboradores, como no departamento de serviços aos clientes, a capacidade real é medida pela quantidade de minutos ou horas durante as quais os colaboradores estão disponíveis para executar o trabalho, como processar pedidos dos clientes, lidar com dúvidas e queixas dos clientes e analisar crédito dos clientes.

Encontrados o numerador e denominador da fórmula, chegamos à taxa do custo da capacidade.

Para o cálculo dos itens que compõem a fórmula, Kaplan e Anderson (2007) nos trazem alguns itens que devem ser considerados para obter os custos totais do departamento:

Quadro 1: Itens a serem considerados para obter os custos totais do departamento

Colaboradores	Salários e benefícios indiretos, como contribuições sociais e previdência.
Supervisão	Salários e benefícios indiretos dos supervisores dos colaboradores da linha de frente.
Ocupação	Custo do espaço físico ocupado pelo departamento.
Equipamentos e tecnologia	Custo dos equipamentos tecnológicos, como computadores e aparelhos de telecomunicações utilizados pelo departamento.
Outros recursos indiretos e de apoio	Rateio de despesas das unidades de apoio da empresa, como recursos humanos, finanças e tecnologia da informação.
Mão-de-obra indireta	Salários, benefícios indiretos e supervisão dos colaboradores de apoio do departamento, como o de garantia de qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Kaplan e Anderson (2007).

Para Atkinson, et al (2012), a alteração na taxa do custo de capacidade ocasionada por fatores como férias, feriados, faltas justificadas, reuniões ou intervalos, por exemplo, não é difícil de ser feita, uma vez que com essas situações, apenas será necessário mudar o denominador, que indica a variável do número de horas disponíveis para o trabalho.

2.2.2.3 Equações de tempo

Alguns dos fatores essenciais para a apuração de custos pelo TDABC são as chamadas equações de tempo, com importante papel na simplificação causada pelo método. Kaplan e Anderson (2007, p. 17) esclarecem:

O time-driven activity-based costing incorpora com facilidade variações nas demandas de tempo em diferentes tipos de transações. Ela não exige a premissa simplificadora, necessárias até aqui, de que todos os pedidos ou transações sejam iguais e exijam o mesmo tempo de processamento. Podemos admitir que as unidades de tempo estimadas no modelo TDABC variem com base nas características do pedido e da atividade.

O resultado das equações de tempo varia de acordo com vários fatores. Essa tese é confirmada por Kaplan e Anderson (2007, p. 16): “Em geral, as empresas são capazes de prever que direcionadores de custo de cada transação demandam processamento mais simples ou mais complexo”.

As equações de tempo no modelo TDABC também oferecem aos gestores a possibilidade de simular o futuro. As equações captam os principais fatores que criam demanda de capacidade de processo, inclusive mudanças nas eficiências do processo, volume e mix de produtos, padrões de pedidos de clientes, e mix de canais (KAPLAN E ANDERSON, 2007, p. 18).

2.2.3 Evolução do método ABC para o TDABC

O método TDABC vem de uma necessidade de simplificar o ABC, com a forma de custeio baseada unicamente no tempo utilizado para o desenvolvimento de determinada atividade.

O modelo TDABC simula os processos vigentes para executar o trabalho em toda a empresa. Portanto, é capaz de refletir muito mais variação e complexidade que o modelo ABC convencional, sem criar demanda explosiva de estimativas, de armazenamento e de capacidade de processamento de dados. Usando o modelo TDABC a empresa é capaz de abarcar a complexidade, em vez de ser forçada a adotar modelos ABC simplificados e inexatos para refletir a complexidade dos negócios (KAPLAN e ANDERSON, 2007, p. 9).

Kaplan e Anderson (2007, p. 8) ainda apontam as principais dificuldades encontradas na implementação do ABC e que são resolvidas no TDABC. Dentre elas são destacados a demora para o levantamento de dados e processos de

entrevistas; a dificuldade de validação dos dados para o modelo ABC; o fato de que os processos de armazenamento, de apresentação e o processamento de dados eram dispendiosos; o não fornecimento de uma visão integrada das oportunidades de lucro em toda esfera empresarial pela maioria dos modelos ABC; a dificuldade de adaptação do método à novas circunstâncias e por último o fato de o modelo ignorar as possibilidades de capacidade ociosa.

O uso do tempo como principal direcionador de custo e como critério básico para a distribuição da capacidade de recursos permite que o TDABC suprima do ABC convencional a fase complexa de alocação dos custos dos recursos às atividades, antes de direcioná-los aos objetos de custos. O TDABC usa o tempo como principal direcionador de custos, uma vez que a capacidade da maioria dos recursos, como pessoal e equipamentos, pode ser mensurada de imediato pela duração do tempo em que ficam disponíveis para a execução do trabalho (KAPLAN e ANDERSON, 2007, p. 26).

2.3 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda é um fator de grande importância para empresas que buscam o sucesso e a lucratividade justa. Segundo Cruz, Reis, Prohmann e Miguel (2012, p. 17), “compreender a complexidade envolvida na formação de preços de bens e serviços é um intrigante desafio dos gestores empresariais desde os tempos dos mascates”.

A associação entre custo e preço é algo feito frequentemente pelos empresários, como se o preço fosse simples consequência do custo. Para Souza e Clemente (2011), se isso fosse válido, todas as atividades de monitoramento de custos seriam desnecessárias.

Beulke e Bertó (2012, p. 5) complementam:

As expectativas dos consumidores nos dias atuais são cada vez mais refinadas e exigentes, impulsionadas pela informação que os torna aptos a avaliar com maior rigor e critério as opções de compras. As noções de valor nesse contexto são cada vez mais bem conferidas, facilitadas pela oferta abundante de produtos, artigos, canais e meios de atendimento. A precificação, ou a formação do preço de venda num cenário como esse, deve considerar um número expressivo de variáveis e alternativas, não se limitando ao seu piso mínimo – que pode ser entendido como custo unitário -, pois deve levar em conta inúmeros outros fatores que serão devidamente abordados nesta obra.

2.3.1 Estratégias de formação de preço de venda

Numa era com preços cada vez mais competitivos em decorrência do aumento de empresas dos mesmos segmentos, as estratégias de precificação se tornam aliados dos gestores para que a interferência de fatores negativos se tornem sempre mais insignificantes na obtenção do lucro.

Utilizando o modelo de decisão do preço de venda orientado pelo mercado, deve ser levado em consideração somente a demanda do produto/serviço ou a ação da concorrência e o valor percebido pelos clientes, ignorando os custos no estabelecimento dos preços. Já o modelo de decisão do preço de venda orientado pelos custos, o objetivo é formar os preços dos produtos e serviços por meio de cálculos de seus custos e a adição da margem de lucro desejada, pressupondo que o mercado aceite o resultado dessa equação e consuma o produto ou serviço (BORDIN, et al, 2017, p. 6).

Baye (2010, p. 423) cita uma estratégia:

Se uma empresa diminuir seu preço, os rivais podem igualar aquele preço e obter de volta sua fatia de mercado. Ao diminuir seu preço, ele efetivamente dá início a uma guerra de preços, a qual não resulta em maior parcela do mercado e leva a lucros menores. Se todas as empresas adotarem estratégias de compatibilidade de preços, o resultado é que cada uma cobrará o preço de monopólio e dividirá o mercado para obter lucros altos.

Para uma correta formação de preço de venda de determinado serviço ou produto, alguns pontos importantes devem ser analisados.

Quando um ofertante se diferencia dos demais e é muito pequeno em relação ao mercado, tende a ser tomador de preço: não consegue influenciar o preço de mercado e somente poderá vender a esse preço. Por outro lado, quando um ofertante consegue estabelecer diferenciação em relação aos demais ou é responsável por parcela significativa da oferta total de mercado, surge a possibilidade de exercer influência sobre o preço de seu produto, passando a ser formador de preço. (SOUZA e CLEMENTE, 2011, p. 249).

Quadro 2 – Principais características de empresas tomadoras e formadoras de preço

Empresa tomadora de preços	Empresa formadora de preços
Pequena em relação ao mercado	Representativa em relação a oferta
Produto homogêneo, mercado pulverizado	Produto diferenciado, mercado cativo
Ênfase na liderança em custo	Ênfase na diferenciação com barreiras e entradas

Fonte: SOUZA e CLEMENTE (2011, p. 249).

Baye (2010, p. 398) caracteriza empresas com poder de mercado:

Empresas com poder de mercado se deparam com uma demanda negativamente inclinada por seus produtos. Isso significa que, ao cobrarem um preço mais alto, elas reduzem o montante que venderão. Assim, existe um trade-off entre vender muitas unidades a um preço baixo e vender apenas poucas unidades a um preço alto.

Para Morante e Jorge (2009), as diferentes formas de serviço podem reagir de maneiras diferentes às oscilações de preço. Variações no preço podem causar também uma variação na quantidade da demanda, o que faz com que os formadores de preço tenham que ter uma atenção especial nas mudanças ocorridas nas demandas, sejam elas para cima ou para baixo.

A natureza do mercado-alvo e as suas reações diante de um preço, ou da variação deste, são as principais características da estratégia de preços. Para alguns produtos, o consumidor pode considerar o preço como indicador de qualidade. Nesse caso, preço baixo não estimula a demanda. Para outros produtos, o preço é usado para segmentar os consumidores em termos de prestígio e de marca. O preço é também usado para criar imagem de produtos ou marcas (BEULKE e BERTÓ, 2013, p. 28).

Baye (2010) cita que existem situações em que os gerentes possuem noção básica sobre as estimativas de demanda e custo dos seus produtos, fazendo com que o cálculo que chega ao lucro seja direto. Em compensação, muitos gestores não possuem essa base de demanda e custo, caso bastante comum em pequenas empresas.

Felizmente, nem tudo está perdido nessas situações. Acontece que a partir de informações mínimas a respeito da demanda e dos custos, um gerente pode realizar um trabalho razoável em determinar que preço cobrar por um produto. Especificamente, a maioria dos varejistas tem uma estimativa aproximada do custo marginal de cada item vendido. Por exemplo, o gerente de uma loja de roupas sabe quanto a loja paga ao fornecedor de cada calça jeans e, então, possui informação a respeito do custo marginal do jeans vendido. (Essa informação é "aproximada", pois o custo para a empresa de comprar o jeans subestimar ligeiramente o verdadeiro custo marginal da venda do jeans, uma vez que não inclui o custo dos vendedores etc. (BAYE, 2010, p. 399).

2.3.2 Fatores mercadológicos que interferem na formação de preço de venda

São diversos os fatores que influenciam na definição do preço de venda. Com as incertezas e mudanças da nossa economia, a formação de um preço correto para

a venda de um produto ou serviço torna-se um desafio, onde a complexidade do assunto dá grande margem para erros na hora dos cálculos.

As empresas, de início, olham para dentro, em busca de oportunidades de melhoria dos próprios processos, como meio de reduzir os custos dos serviços. Se a maioria dos clientes estiver migrando para pedidos menores, uma solução é reduzir os custos relacionados com o tamanho dos lotes, como ajustes e entrada de pedidos, de modo a atender às preferências dos clientes a custo mais baixo, sem aumento de preços. Os sistemas eletrônicos contribuem significativamente para reduções no custo de processamento de grandes quantidades de pedidos pequenos. Se os clientes gostam de variedade, as empresas industriais podem adotar projetos modulares e usar a TI para reforçar a integração entre projeto e fabricação, de modo a possibilitar a oferta de maior variedade e de mais personalização, sem sacrifício dos custos (KAPLAN e ANDERSON, 2007, p. 275).

Schier (2013) nos traz as principais dificuldades para a formação de preço de venda. Dentre elas, podemos destacar a questão da concorrência, que diz respeito ao aumento de empresas no mesmo ramo, fazendo com que o preço seja menor do que se esses concorrentes não existissem. Outro ponto forte que representa uma dificuldade na formação dos preços são os clientes, que tendem a diminuir a quantidade de comprar, ou até mesmo parar de comprar devido a majoração de preços, tornando-se um fator que merece preocupação por parte do vendedor. Além disso, podemos citar os gastos, que ocasionam o desejo de recuperação do valor aplicado nas compras, e até mesmo aumentar o lucro através desse retorno. Por último, e não menos importante, temos o governo, que pode interferir na formação de preços de forma positiva, oferecendo subsídios e incentivos às empresas, ou podemos ter a interferência e forma negativa, através da criação de novos impostos, aumento no valor dos mesmos ou diminuição de prazos de recolhimento.

Baye (2010, p. 408) complementa:

Por fim, observe que nenhum tipo de discriminação de preço funcionará se os consumidores que compram a preços menores puderem revender seus produtos a indivíduos dos quais sejam cobrados preços maiores. Nessa situação, os consumidores que compram o bem a um preço mais baixo podem comprar unidades adicionais e revende-las àqueles que se deparam com preços maiores. A organização não venderá nada ao grupo do qual é cobrado o preço maior, uma vez que esses consumidores poderiam economizar comprando de consumidores que compraram a preço mais baixo. Em essência, a possibilidade de revender torna os bens comprados pelos consumidores dos quais foi cobrado um preço baixo um substituto perfeito para o produto da empresa. Esses consumidores podem cobrar preços menores que o instituído pela empresa que está cobrando do outro grupo, reduzindo, assim, os lucros da empresa.

2.3.3 Formação do preço de venda na prestação de serviços

Para uma correta formação de preço de venda na prestação de serviços, deve-se observar alguns fatores que influenciam diretamente numa conclusão correta e justa.

No mercado, encontramos inúmeros tipos de serviços que podem ser classificados em: serviços repetitivos – executados continuamente, envolvendo as mesmas operações; serviços específicos – executados de acordo com a solicitação dos clientes. Se a empresa prestadora de serviço for contribuinte do ICMS, a determinação do custo do material aplicado será parecida com a determinação do custo da mercadoria na empresa comercial. Caso contrário, não haverá dedução do ICMS do valor de aquisição do material. E quando à mão de obra aplicada nos serviços? Assim como nas empresas industriais, pode ser classificada em: direta – compreende os funcionários que atuam diretamente na prestação do serviço; indireta – mão de obra envolvida na prestação do serviço, mas não em sua execução propriamente dita. Quanto aos custos, as empresas prestadoras de serviços têm, ademais, os custos indiretos. São eles: custos relacionados aos materiais indiretos, mão de obra indireta e outros. Exemplos: aluguel de equipamentos, depreciação de equipamentos e manutenção (JORGE, 2016, p. 23).

Izidoro (2016) ressalta que a formação de preços no setor de serviços é mais complexa do que na venda de mercadorias ou de produtos. Para formar os preços nos serviços, alguns critérios precisam ser analisados, como por exemplo a incerteza sobre o tempo de execução dos serviços prestados, a desistência de clientes e a inexistência de um valor significativo de investimentos.

A formação do preço de venda trata-se de um trabalho técnico considerado fator determinante de sobrevivência das organizações para a exploração das atividades. Além de garantir a lucratividade esperada pelos gestores, a formação do preço de venda deve ser obtida através da soma dos custos incorridos durante a prestação do serviço e de todas as despesas realizadas no período. O valor de honorários praticados influencia diretamente na continuidade da empresa, uma vez que resultará em seu faturamento, gerando rentabilidade e mantendo os valores dentro dos padrões praticados no mercado atuante (BORDIN, et al, 2017, p. 1).

2.3.4 Mark-up

2.3.4.1 Conceito

O mark-up é uma ferramenta utilizada quando se deseja chegar de forma clara num preço de venda ideal baseado no custo obtido para a fabricação de

determinado produto.

O Mark-up é um índice multiplicador que, aplicado no custo unitário dos produtos e serviços, dá o preço de venda que consegue cobrir todos os gastos (diretos, variáveis, indiretos, financeiros etc.) e dar a margem de lucro desejada. Assim, partindo do custo unitário de cada produto ou serviço, aplica-se o Mark-up e obtém-se o preço de venda, formado a partir do custo, que cobre todos os gastos e dá a margem de lucro esperada (PADOVEZE, TAKAKURA JUNIOR, 2013, p. 71).

Para Souza e Clemente (2011, p. 256), “Mark-up é uma prática muito comum e muito simples de determinação de preço: consiste em adicionar ao custo unitário as porcentagens relativas aos itens a serem incluídos no preço”.

Resumindo de forma mais simplificada, temos a colocação de Fontoura (2013) que caracteriza a técnica com a expressão “marcar para cima”, visto que esse índice parte dos custos e marca para cima, finalizando por sugerir o preço de venda ideal baseado nas informações do produto ou serviço.

2.3.4.2 Estrutura do Mark-up

A estrutura do mark-up multiplicador consiste no seguinte: $[1/(1-M\% - CV\%)]$, onde M% é igual a margem (retorno desejado sobre vendas) e CV% é igual aos custos variáveis sobre a venda (tributos, inadimplência, comissões). SOUZA e DIEHL (2009).

O índice serve para calcular o preço de venda, e cobre os custos de vendas, como impostos e taxas e margem de contribuição (% para cobertura dos custos fixos + % lucro desejado). O índice mark-up denomina-se índice multiplicador em função de que ele multiplica o custo de fabricação para formar o PVI, ou preço de venda ideal. Então o preço é calculado da seguinte forma: índice mark-up x custo fabricação = PVI (FONTOURA, 2013, p. 131).

Tabela 1 – Obtenção de Mark-up para formação de preço de venda

	Custeio Direto / Variável	Custeio por absorção	Custeio ABC e Integral
Preço de venda (A)	400	400	400
Custo Unitário (B)	168	296	374
Mark-up (C = A / B)	2,381	1,351	1,07

Fonte: Elaborada pela autora adaptado da obra de PADOVEZE e TAKAKURA JR. (2013).

2.4 LUCRATIVIDADE

2.4.1 Definição

Muitos estudos mostram a complexidade do entendimento de muitos empresários em relação às formas e conceito de geração de lucratividade, ou seja, do lucro que pode ser gerado pelas operações de uma empresa.

Wernke (2005) cita a dificuldade de os gestores separarem conceitos de lucro e pró-labore. A característica significativa do lucro é que ele consiste na remuneração obtida sobre o capital aplicado na empresa, depois de deduzidas das receitas todas as despesas e custos. Já o pró-labore é a remuneração que a empresa paga aos sócios pelas atividades por eles prestadas.

Izidoro (2016) cita o lucro como sendo “o valor que sobra após a cobertura (pagamento) de todos os custos e despesas. Se os custos e despesas forem maiores do que a receita da empresa, ela não terá lucro, mas sim prejuízo”.

A inserção em ambientes de acirrada competição, principalmente em consequência da abertura dos mercados, faz que os administradores passem a buscar constantemente mecanismos, sistemas e procedimentos que contribuam para otimizar a gestão das empresas. A maior competitividade obriga, em muitos casos, à prática de preços inferiores aos dos concorrentes e, conseqüentemente, acarreta a obtenção de margens de lucros menores. Nesse ambiente há a necessidade de informações relevantes no que tange a custos e rentabilidade de produtos, linhas, serviços e clientes, entre outras formas de segmentação. (WERNKE, 2005, p. 15).

Souza e Clemente (2011) citam o lucro como um fator que demonstra a eficiência com que os administradores lidam com o capital dos proprietários, fazendo com que ele cresça e traga retornos positivos para a empresa.

Em sentido amplo, pode-se dizer que o lucro, em dado período, é tudo o que se pode tirar da empresa de tal forma que, ao final do período, ela esteja em situação idêntica à que estava no início. Coube aos contadores aprimorarem o processo de mensuração do lucro pelo refinamento dos registros das transações empresariais ocorridas em certo período. (SOUZA e CLEMENTE, 2011, p. 7).

Para Silva e Garbrecht (2016, p. 32), “ter lucro não é simplesmente cobrar caro e comprar barato. Entender o processo de geração de lucro significa

compreender o comportamento da geração da receita e dos dispêndios para gerá-la.”

A questão da formação de preços é bastante complexa , já que a aplicação ao produto ou serviço de um preço muito baixo pode ser tão nocivo quanto um preço muito alto, visto que o objetivo da empresa e obter lucro, e se seu preço for muito abaixo do preço do mercado, esse objetivo pode não ser alcançado, não atingindo o seu propósito. Izidoro (2016, p. 63) alerta:

Se a empresa praticar preços muito altos, ela poderá afugentar os clientes e perder espaço no mercado para os seus concorrentes. O contrário também é perigoso, pois se a empresa praticar preços muito baixos, ela não terá lucro em relação às suas vendas e custos totais, não conseguindo atender às suas necessidades operacionais básicas.

2.4.2 Margem de Lucro

2.4.2.1 Definição

Izidoro (2016) cita a definição de margem de lucro de um produto como sendo a diferença entre o preço de venda e de compra de uma mercadoria para o comércio, onde não existe processo de industrialização, a diferença entre o preço de venda e o custo unitário de fabricação dos produtos para a indústria, e para a prestação de serviços a diferença entre o preço final do serviço e o custo da mão-de-obra para realização do mesmo.

2.4.3 Ponto de Equilíbrio

2.4.3.1 Definição

Para conceituar o ponto de equilíbrio, Schier (2013, p. 214) resume: “Traduzida do termo em inglês *break-even point*, a expressão ponto de equilíbrio refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, em que existe o equilíbrio entre as receitas totais e as despesas e custos totais”.

Para entender melhor o conceito de ponto de equilíbrio ou ponto de nivelamento, Silva e Mendes (2014, p. 136) exemplificam da seguinte forma: “quando um jogo de futebol “fica no zero a zero”, significa que ninguém ganhou,

ninguém perdeu. Podemos usar o mesmo pensamento para o ponto de nivelamento: não há lucro, mas também não há prejuízo”.

O ponto de equilíbrio serve também como um nivelador do lucro. Se a quantidade de produção for abaixo desse ponto, significa que temos prejuízo. Pelo contrário, quanto maior for o valor acima desse ponto, maior será o lucro da empresa. Silva e Mendes (2014, p. 136) ainda complementam:

Ponto de nivelamento, ponto de equilíbrio ou breakeven point são nomes diferentes para um mesmo conceito: o nível de produção de vendas (q) em que o custo total (custos fixos e custos variáveis) se iguala à receita total. Ou seja, é o ponto de lucro zero. Produzir abaixo desse nível significa ter prejuízo; produzir acima desse nível significa ter lucro.

Izidoro (2016) atenta para questão da existência de diversas formas de ponto de equilíbrio, porém o mais tradicional é o ponto de equilíbrio contábil, que identifica a quantidade de produtos que devem ser vendidos para que as despesas e custos fixos sejam totalmente quitados. Além disso, o controle de custos torna-se peça chave para um bom resultado, pois quando mais descontrolado e fora dos parâmetros for esse valor, maior a chance de a empresa não obter o lucro desejado.

Por mais simples que seja o cálculo do ponto de equilíbrio, algumas questões devem ser levadas em consideração em relação ao comportamento dos custos e despesas fixos da empresa, dos custos e despesas variáveis e do preço de venda também. Se os custos estiverem muito altos ou descontrolados, conseqüentemente a empresa terá que aumentar cada vez mais o seu preço de venda, ou não conseguirá ter lucro (IZIDORO, 2016, p. 48).

2.4.3.2 Cálculo

Silva e Mendes (2014) nos mostram que o ponto de equilíbrio pode ser calculado tanto algébrica como graficamente, mas dão ênfase ao modelo algébrico.

Suponha que um empresário conheça seus custos fixos totais (CFTs), custos variáveis totais (CVTs) e custo total (CT), que é a soma dos CFTs e CVTs. O CVT, por sua vez, é o custo variável médio (CVMe) multiplicado pela quantidade (q). Assim, temos: $CVT = CVMe \times q$. A receita (RT) da empresa corresponde ao preço (P) de venda do produto multiplicado pela quantidade (q) vendida desse produto. Logo, temos $RT = P \times q$ (SILVA e MENDES, 2014, p. 137).

Abaixo temos a representação através da fórmula apresentada por Silva e Mendes (2014, p. 137):

$$Q = \frac{CFT}{P - CVM_e}$$

Silva e Mendes (2014) ainda complementam dizendo que com o cálculo do ponto de equilíbrio, podemos chegar ao valor da quantidade a ser produzida para que a receita total da empresa cubra seus custos totais. Com isso, ela saberá quanto precisa produzir para ter lucro ou prejuízo.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para desenvolvimento de pesquisas é o fator decisivo do sucesso ou não do estudo. Através da metodologia, podemos ter a certeza da exatidão das teorias trabalhadas até então, fazendo com que o conhecimento adquirido seja aplicado de forma precisa. Ramos (2009, p. 172) afirma que “o método possibilita o desenvolvimento e ordenação do raciocínio, orientando a argumentação e a reflexão - que requer concentração - diferente do simples pensar”.

A ciência exige do pesquisador muita dedicação, conhecimento, sobre o objeto de investigação, leitura, paciência, tenacidade, perspicácia, criatividade e perseverança. O conhecimento científico não pode ser elaborado de maneira artesanal e com fracos e poucos critérios metodológicos. Por outro lado, ela não deve ser abordada como um espaço destinado a uma elite científica. A ciência é produzida com rigor, zelo e respeito, em especial quando tratamos dos atributos éticos investigativos da pesquisa (PEROVANO, 2016, p. 26).

A metodologia inicial a ser utilizada será a pesquisa bibliográfica, que aborda a gestão de custos, com seus principais métodos de custeio, assim como referências do método TDABC e formação de preço de vendas.

Feito isso, será elaborado um estudo de caso, onde será aplicado o método TDABC em uma empresa contábil. Através dessa aplicação, o intuito é chegar ao lucro ou prejuízo oferecido por uma amostragem de clientes de diferentes características. Com o valor encontrado, será possível identificar quais os principais aspectos que contribuem para essa conclusão.

Para a apuração dos dados do estudo de caso, foram realizadas reuniões com os gestores da empresa, assim como entrevistas com os funcionários para uma correta alocação de informações acessórias.

A aplicação parte de uma segregação de atividades por departamento. Com isso, foi feita a apuração dos custos de cada setor, através da apuração de salários e demais custos envolvidos na prática das atividades.

O objetivo é fazer um comparativo entre os valores dos custos e dos honorários de cada cliente, a fim de identificar a margem entre esses dois valores e ajustar sugerir um ajuste nesses valores, caso seja necessário.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para início da pesquisa, foram levantados os valores de todos os custos, diretos e indiretos, existentes para que fosse realizada a prestação de serviços para os clientes objetos do estudo.

Com esses dados levantados, apurou-se o tempo necessário para a elaboração de cada atividade requerida por esses mesmos clientes, a fim de alocar esse tempo a cada departamento.

Por fim, esses tempos são relacionados à taxa do custo de capacidade de cada tipo de cliente, para termos o valor total dos custos de cada um.

Os últimos dados coletados foram os valores atuais de honorários cobrados de cada cliente, a fim de comparar aos custos apurados.

Para cada etapa, foram utilizadas planilhas eletrônicas para uma maior precisão dos dados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa objeto do estudo atua no setor contábil há 16 anos, sendo uma sociedade limitada composta de 3 sócios. Atualmente, a empresa soma um total de 152 clientes, sendo 106 do Simples Nacional, 21 do Lucro Presumido e 25 do Lucro Real. O quadro de funcionários conta com 8 colaboradores. Esta empresa é tributada pelo simples nacional.

4.1.2 Estruturação

A instituição hoje trabalha com dois tipos de serviços. Um deles consiste em enviar funcionários até o cliente para que o serviço seja realizado diretamente na empresa, sem precisar tirar documentação de dentro da mesma. Esses são os denominados clientes externos.

A outra modalidade consiste no serviço tradicional, em que o cliente leva até o escritório toda documentação, os serviços são realizados e logo após a documentação é arquivada para posterior devolução à empresa.

A equipe é separada em 6 departamentos, que são os seguintes:

a) Recepção: Responsável pelo recebimento e entrega de documentos, atendimento ao cliente pessoalmente e por telefone, serviços externos (bancos e órgãos públicos, por exemplo), pedido de certificados digitais e arquivamento de documentos.

b) Departamento societário: Responsável pela abertura, alterações e baixas de empresas em todos os órgãos de registro, assim como a obtenção de alvarás para clientes que necessitem desse serviço.

c) Departamento financeiro: Responsável pelas contas a pagar e contas a receber da empresa, fazendo a emissão de boletos e respectivas cobranças quando necessário.

d) Departamento de recursos humanos: Responsável por toda folha de pagamento dos clientes, e tudo que envolva a relação empresa/funcionário.

e) Departamento fiscal: Responsável pelo lançamento ou importação de notas de entrada, saída e serviços de cada cliente, assim como a apuração dos impostos e envio das obrigações acessórias.

f) Departamento contábil: Responsável pelo lançamento ou importação dos documentos, assim como pelo fechamento contábil mensal e envio das obrigações acessórias.

Os sócios realizam as atividades do departamento financeiro, assim como a parte de retenção de clientes, obtenção de novas parcerias, e declarações de imposto de renda de pessoa física.

Como cada funcionário demonstra habilidades com mais de uma área, porém para atividades diferentes, uma pessoa muitas vezes é dividida por mais de um setor. Ou seja, um mesmo funcionário realiza as atividades fiscais em um cliente, porém no outro cliente esse mesmo colaborador realizará as funções contábeis.

Para fazer uma correta alocação dos funcionários por departamento, foi elaborada a Tabela 2 demonstrando esse fracionamento.

Tabela 2 – Relação de funcionários por setor

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Fiscal	2,50
Contábil	3,25
Societário	0,25
Recursos Humanos	1
Recepção	1
TOTAL	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram feitas reuniões com os gestores da empresa para que se identificasse os valores que compõem todos os tipos de gastos envolvidos, elaborando uma tabela de custos diretos e indiretos existentes para a execução das atividades.

Além dos custos, foram apurados também os valores dos honorários de cada cliente, questionando assim os gestores para que sugerissem quais clientes seriam objetos do estudo.

Com isso, chegou-se ao nome de sete clientes com diferentes características que farão parte da pesquisa. Um cliente tem como forma de tributação o Lucro Real, um do Lucro Presumido, e os outros cinco são optantes do Simples Nacional. Além disso, outra característica analisada na escolha dos clientes foi o tipo de serviço oferecido a cada um deles, sendo que três deles são clientes externos, e os outros quatro são clientes internos.

Os dados apurados se referem ao mês de julho de 2018.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS

4.3.1 Custos diretos

Os custos diretos são formados pela mão de obra e seus encargos, ou seja, salários, FGTS, 13º salário e férias, ambos com seus encargos, e a multa rescisória do FGTS. Como a empresa é optante do Simples Nacional, não consideramos o INSS como custo direto, visto que o desconto na folha dos funcionários é o valor que será repassado para o governo. Na Tabela 3, abaixo, esses custos estão distribuídos por setor (valores da tabela em reais).

Tabela 3 – Custos da mão de obra direta

Depto.	Salários	FGTS	Provisão 13º Salário	FGTS s/ 13º salário	Provisão Férias	FGTS s/ férias	Multa Resc. FGTS	Total
Fiscal	8.437,50	675,00	703,13	56,25	937,48	75,00	65,62	10.949,97
Contábil	10.687,50	55,00	890,63	71,25	1.187,47	95,00	83,12	13.869,97
Societário	625,00	50,00	52,08	4,17	69,44	5,56	4,86	811,11
Recursos Humanos	6.500,00	520,00	541,67	43,33	722,20	57,78	50,55	8.435,54
Recepção	1.750,00	140,00	145,83	11,67	94,44	15,56	13,61	2.271,11
TOTAL	28.000,00	2.240,00	2.333,33	186,67	3.111,03	248,88	217,77	36.337,69

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.3.2 Custos indiretos

Os custos indiretos foram apurados separadamente para clientes internos e externos. Isso porque alguns desses custos cabem apenas a certos tipos de clientes, como veremos na Tabela 4, e nos posteriores detalhamentos dos mesmos.

Nos custos que não tem valores mensais, foi feita uma média com base no que foi gasto nos últimos doze meses, com base na contabilidade da empresa.

Tabela 4 – Média dos últimos 12 meses dos Custos Indiretos

CUSTOS INDIRETOS	Clientes Internos	Clientes Externos
Pró – Labore	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Simplex Nacional	R\$ 10.674,00	R\$ 10.674,00
Alimentação	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Energia Elétrica	R\$ 216,50	X
Material de Expediente	R\$ 141,10	R\$ 50,00
Condomínio	R\$ 171,81	X
Mensalidades e Anuidades	R\$ 246,92	R\$ 246,92
Telefone e Internet	R\$ 819,00	R\$ 420,00
ISS Fixo	R\$ 204,48	R\$ 204,48
Despesas Bancárias	R\$ 1.130,00	R\$ 1.130,00
Eventos	R\$ 162,50	R\$ 162,50
Manutenção de veículos	X	R\$ 450,00
Seguros	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Copa e Cozinha/Higiene e Limpeza	R\$ 128,00	X
Manutenção de software	R\$ 2.484,78	R\$ 1.709,41
Suporte de TI	R\$ 512,80	R\$ 512,80
Taxi	X	R\$ 700,00
Taxas diversas	R\$ 268,39	R\$ 168,39
Cursos e Treinamentos	R\$ 114,03	R\$ 114,03
Consultoria	R\$ 627,40	R\$ 627,40
Combustível	X	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 34.501,71	R\$ 35.769,93

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os gastos com pró-labore, alimentação, Simplex Nacional, ISS Fixo, Suporte de TI, cursos e treinamentos, consultoria, despesas bancárias, seguros, eventos, mensalidades e anuidades permanecem iguais para ambos os tipos de clientes, por serem gastos que independem da forma da prestação dos serviços.

Os custos com condomínio, energia elétrica, copa e cozinha, higiene e limpeza se alocam apenas para clientes internos, já que a existência deles se deve pelo motivo de haver um espaço físico para o escritório.

Os custos com táxi, combustível e manutenção de veículos são aplicados apenas a clientes externos, por serem necessários para o deslocamento dos funcionários.

Os custos com manutenção de software são diferentes para clientes internos e externos, já que todos os clientes externos possuem sistema fiscal e contábil próprio. Porém, todos os clientes utilizam o sistema da folha de pagamento do escritório de contabilidade, e, portanto, o custo indireto de manutenção de software para esses clientes é apenas referente ao departamento de pessoal.

As taxas diversas, que se referem à alvará, PPCI, e demais licenças para a operação dentro das legalidades também possuem valores diferentes, já que para clientes internos precisa-se de um espaço físico que necessita de certas licenças para poder operar. Já para clientes externos, como o endereço é ponto de referência, várias taxas de operação tornam-se inexistentes.

Os custos com telefone e internet também variam de acordo com o tipo de cliente. Para clientes externos, temos apenas o custo da telefonia móvel, enquanto para os clientes internos temos o custo com internet, telefonia fixa e também a telefonia móvel.

Os custos com material de expediente são menores para clientes externos, já que parte dos materiais utilizados pelos funcionários do escritório é de posse do próprio cliente.

4.3.3 Distribuição dos custos por departamento

Para a distribuição dos custos indiretos, foi solicitado que os gestores alocassem os mesmos de acordo com o grau de necessidade de cada departamento. Depois de alguns estudos realizados em conjunto, chegou-se ao valor dessas distribuições. Vários fatores foram levados em consideração, como a necessidade da utilização desses gastos por cada funcionário, a frequência do uso por cada um deles e a quantidade exigida. A Tabela 5 foi feita de acordo com o tipo de cliente, visto que os valores se tornam diferentes para clientes internos e externos.

Tabela 5 – Distribuição dos custos por departamento

	MÃO DE OBRA DIRETA		CUSTOS INDIRETOS	
	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
Fiscal	R\$ 10.949,97	R\$ 10.949,97	R\$ 10.492,97	R\$ 10.919,47
Contábil	R\$ 13.869,97	R\$ 13.869,97	R\$ 11.132,59	R\$ 12.532,28
Societário	R\$ 811,11	R\$ 811,11	R\$ 2.387,47	R\$ 2.562,24
Recursos Humanos	R\$ 8.435,54	R\$ 8.435,54	R\$ 6.922,95	R\$ 6.923,68
Recepção	R\$ 2.271,11	R\$ 2.271,11	R\$ 3.565,73	R\$ 2.832,26
TOTAL	R\$ 36.337,69	R\$ 36.337,69	R\$ 34.501,71	R\$ 35.769,93

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.4 CAPACIDADE PRÁTICA

4.4.1 Capacidade prática da empresa

A capacidade prática da empresa consiste no total de minutos trabalhados por cada colaborador durante o mês referência do estudo. Conforme valores apurados na Tabela 6, chegamos a um total de 8.712 minutos de trabalho para cada colaborador durante o mês, já considerando finais de semana, feriados, e uma porcentagem de 25% de ociosidade, referentes à idas ao banheiro, utilização do celular para assuntos pessoais, saídas para compra de lanche e conversas sobre assuntos não referentes ao trabalho. Este percentual de ociosidade foi identificado a partir de levantamento realizado juntamente com os sócios da empresa e através de observações.

Tabela 6 – Capacidade prática

Número de dias no mês de julho/2018	31
(-) Sábados, Domingos e Feriados	9
(=) Capacidade prática mensal	22
(x) Jornada de Trabalho	8,8
(=) Horas disponíveis no mês	193,6
(-) Ociosidade 25%	48,4
(=) Horas disponíveis no mês considerando ociosidade	145,2
(x) Quantidade de minutos por hora	60
(=) Capacidade prática mensal (em minutos)	8.712

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.4.2 Taxa do custo de capacidade

A junção dos dados apurados até aqui dá origem a taxa do custo de capacidade. De início, devemos multiplicar o número de funcionários de cada departamento pelo valor da capacidade prática mensal em minutos apurado na Tabela 6 para termos a quantidade total dessa capacidade separada para cada um dos departamentos. Feito isso, somamos o valor da mão de obra direta com o valor dos custos indiretos, dividindo o resultado pela capacidade prática total dos departamentos. Com isso, chegamos ao tão esperado valor da taxa do custo de capacidade.

Para uma correta alocação dos custos, calcula-se separadamente as taxas do custo de capacidade para clientes internos e externos.

A tabela 7, a seguir, nos mostra esse cálculo para as empresas internas.

Tabela 7 – Taxa do custo de capacidade para empresas internas

Departamento	Nº de funcionários	Minutos trabalhados no setor	Valor Mão de Obra Direta	Valor Custos Indiretos	Taxa do Custo de Capacidade
Fiscal	2,5	21780	R\$ 10.949,97	R\$ 10.492,97	0,98
Contábil	3,25	28314	R\$ 13.869,97	R\$ 11.132,59	0,88
Societário	0,25	2178	R\$ 811,11	R\$ 2.387,47	1,47
Recursos Humanos	1	8712	R\$ 8.435,54	R\$ 6.922,95	1,76
Recepção	1	8712	R\$ 2.271,11	R\$ 3.565,73	0,67

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Nota-se que a menor taxa do custo de capacidade identificada foi no departamento da recepção, por ter um custo menor que as outras de acordo com o número de funcionários.

Já o departamento de recursos humanos apresentou a maior taxa de todas, pois tem um custo alto em relação ao número de funcionários.

Para as empresas externas, o procedimento será o mesmo do que foi feito para as internas, como vemos na Tabela 8.

Tabela 8 – Taxa do custo de capacidade para empresas externas

Departamento	Nº de funcionários	Minutos Trabalhados no setor	Valor mão de obra direta	Valor dos Custos Indiretos	Taxa do Custo de Capacidade
Fiscal	2,5	21780	R\$10.949,97	R\$ 10.919,47	1,00
Contábil	3,25	28314	R\$13.869,97	R\$ 12.532,28	0,93
Societário	0,25	2178	R\$811,11	R\$ 2.562,24	1,55
Recursos Humanos	1	8712	R\$8.435,54	R\$ 6.923,68	1,76
Recepção	1	8712	R\$ 2.271,11	R\$ 2.832,26	0,59

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.4.3 Processos de cada setor e seus tempos

Cada departamento é composto de diversas atividades que, tendo seus tempos de duração apurados, dão origem ao custo de cada cliente de acordo com suas necessidades, conforme será visto nos subcapítulos seguintes.

Para a apuração desses tempos, foi feita uma análise em conjunto com cada colaborador por um período de dois meses, fazendo-se um levantamento da média de tempo gasto com cada uma das atividades de cada departamento.

Tabela 9 – Tempos das atividades por departamento

(continua)

Departamento Fiscal	Tempo gasto para execução da atividade (minutos)
Importação de nota	0,16
Lançamento de nota fiscal	1
Conferência fiscal	10
Apuração de Impostos	6
Emissão de guias	1
GIA e SPED	30
Gia Simples Nacional	6
Esclarecimento de dúvidas	5
Ajustes de bases de tributação de produtos no sistema	4
Departamento Contábil	
Lançamentos Contábeis	0,16
Conferência de extratos	30
Fechamento do balancete	30
Obrigações Acessórias	26
Reunião para apresentação dos resultados	120

(conclusão)

Departamento Societário	
Abertura de Empresa	26
Baixa de Empresa	20
Alterações Contratuais	30
Emissão e envio de guia de alvará de localização	2
Orçamentos c/ engenheiros p/ PPCI e licença ambiental	6
Encaminhamento de documentos p/ obtenção do alvará	20
Recursos Humanos	
Admissão	30
Demissão	25
Elaboração da folha	1
Obrigações Acessórias	10
Emissão de guias	8
Reemissão de guias	5
Esclarecimento de dúvidas	5
Recepção	
Atendimento aos clientes	5
Pedido de certificado digital	10
Arquivamento de documentos	1
Serviços externos	60

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5 CUSTO DOS CLIENTES

Neste subcapítulo serão apresentadas as características específicas dos clientes objetos do estudo. Através disso, serão apurados os custos de cada um deles, com base no tempo total dedicado para os mesmos por cada departamento.

4.5.1 Características dos clientes objetos do estudo

Em reunião com os sócios, foi feita uma lista de características a serem levadas em consideração para a escolha dos clientes que fariam parte do estudo. Com isso, particularidades como a forma de tributação, o tipo de serviço oferecido e o nível de movimentação da empresa foram cruciais no momento da escolha. Portanto, identificou-se o nome de sete clientes com essas características diferenciadas de um para o outro. O Quadro 3 nos dá os detalhes de cada um deles.

Quadro 3 – Relação de clientes com suas principais características

	Características gerais	Nº de funcionários	Média faturamento mensal
Cliente 1 (Externa)	Composta da matriz e 3 filiais, tributado pelo lucro real, tem grande movimentação fiscal, contábil, societária e de recursos humanos. A matriz atua no ramo de distribuição de alimentos e as filiais são supermercados. A contabilidade de todas é feita na sede da matriz.	130 funcionários e 6 pró-labores	R\$ 1.926.130,98
Cliente 2 (Externa)	Tributada pelo Simples Nacional, atua com prestação de serviços de instalação elétrica, e comércio atacadista de materiais elétricos.	17 funcionários e 1 pró-labore	R\$ 209.259,23
Cliente 3 (Interna)	Ramo de fabricação de artigos de decoração, optante do Simples Nacional.	3 funcionários e 1 pró-labore	R\$ 192.885,39
Cliente 4 (Interna)	Atua com fabricação de estofados e é optante do Simples Nacional	24 funcionários e 1 pró-labore	R\$ 321.420,54
Cliente 5 (Interna)	Atua no comércio de ferramentas e artigos para pintura, e é optante do Simples Nacional	1 pró-labore	R\$ 8.704,92
Cliente 6 (Interna)	Atua com fabricação de ar-condicionado, optante do Simples Nacional.	4 funcionários e 1 pró-labore	R\$ 124.512,12
Cliente 7 (Externa)	Empresa do lucro presumido, tem como sua principal atividade o aluguel de imóveis próprios.	1 pró-labore	R\$ 50.714,15

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5.2 Tempo total gasto por cliente em cada departamento

O próximo passo é apurar a quantidade de vezes que as atividades foram executadas para cada cliente. Feito isso, teremos a multiplicação dessa quantidade pelo tempo que ela demora a ser executada. Assim, teremos o total de minutos exigidos por cada cliente em cada departamento.

4.5.2.1 Tempo exigido pelo cliente 1

A Tabela 10 nos mostra o tempo exigido pelo cliente 1 nos departamentos. O maior número se dá no departamento fiscal, visto que o sistema da empresa apresenta inúmeras dificuldades no momento em que os itens dos supermercados são cadastrados. Com isso, os funcionários solicitam que o departamento altere item a item, na medida em que as notas são emitidas e os erros são identificados.

Por ser um cliente externo, o departamento com menos atividades é a recepção, que apenas faz o pedido do certificado digital da empresa, e praticamente todo mês realiza serviços externos para encaminhamento de documentos referente a alvarás ou cadastros acessórios da empresa.

Tabela 10 – Tempo exigido pelo cliente 1

(continua)

	CLIENTE 1	Quantidade	Tempo total (em minutos)
DEPARTAMENTO FISCAL	Conferência fiscal	4	40
	Apuração de impostos	6	36
	Emissão de guias	6	6
	GIA e SPED	4	120
	Esclarecimento de dúvidas	20	100
	Ajustes da tributação de produtos no sistema	300	1200
	SUBTOTAL	340	1502
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	20	3,2
	Conferência de extratos	8	240
	Fechamento do balancete	4	120
	Obrigações Acessórias	3	78
	Reunião para apresentação dos resultados	1	120
SUBTOTAL	36	561,2	

(conclusão)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Admissão	7	210
	Demissão	7	175
	Fechamento da folha	150	150
	Obrigações Acessórias	4	40
	Emissão de guias	11	88
	Reemissão de guias	4	20
	Esclarecimento de dúvidas	10	50
	SUBTOTAL	193	733
RECEPÇÃO	Pedido de certificado digital	1	10
	Serviços externos	3	180
	SUBTOTAL	4	190
TOTAL		573	2986,20

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.5.2.2 Tempo exigido pelo Cliente 2

No cliente 2, pode-se notar uma quantidade elevada de atividades no departamento contábil, ocasionada por diversos lançamentos contábeis que devem ser feitos pelo funcionário do escritório. Isso se deve à falta de pessoal para tal atividade internamente nesse cliente. As atividades da recepção são as menos requeridas, por se tratar de um cliente externo.

Tabela 11 – Tempo exigido pelo cliente 2

(continua)

	CLIENTE 2	Quantidade	Tempo total (em minutos)
DEPARTAMENTO FISCAL	Importação de nota	146	23,36
	Lançamento de nota fiscal	20	20
	Conferência fiscal	1	10
	Apuração de impostos	3	18
	Emissão de guias	5	5
	GIA Simples Nacional	1	6
	Esclarecimento de dúvidas	5	25
	SUBTOTAL	181	107,36
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	250	40
	Conferência de extratos	8	240
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	259	310

(conclusão)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Admissão	3	90
	Demissão	3	75
	Fechamento da folha	23	23
	Obrigações Acessórias	1	10
	Emissão de guias	7	56
	Reemissão de guias	3	15
	Esclarecimento de dúvidas	4	20
	SUBTOTAL	44	289
RECEPÇÃO	Pedido de certificado digital	1	10
	SUBTOTAL	1	10
TOTAL		485	7716,36

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5.2.3 Tempo exigido pelo cliente 3

O cliente 3 tem uma movimentação expressiva nos departamentos fiscal e contábil devido ao fato de que a maior parte do fiscal é importada para o sistema do escritório e o contábil é todo lançado pela contabilidade. Mesmo sendo um cliente interno, a menor movimentação de atividades está no departamento da recepção.

Tabela 12 – Tempo exigido pelo cliente 3

(continua)

	CLIENTE 3	QUANTIDADE	TEMPO TOTAL (em minutos)
DEPARTAMENTO FISCAL	Importação de nota	100	16
	Lançamento de nota fiscal	15	15
	Conferência fiscal	1	10
	Apuração de impostos	3	18
	Emissão de guias	4	4
	GIA Simples Nacional	1	6
	Esclarecimento de dúvidas	2	10
	SUBTOTAL	126	79
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	146	23,36
	Conferência de extratos	1	30
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	148	83,36

(conclusão)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fechamento da folha	10	10
	Obrigações Acessórias	2	20
	Emissão de guias	4	32
	Esclarecimento de dúvidas	3	15
	SUBTOTAL	19	77
RECEPÇÃO	Atendimento aos clientes	2	10
	Pedido de certificado digital	1	10
	Arquivamento de documentos	5	5
	SUBTOTAL	8	25
	301	264,36	

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.5.2.4 Tempo exigido pelo cliente 4

O número de atividades dos departamentos fiscal e contábil é elevado para a empresa 4, como pode-se ser visto na tabela 13, a seguir, já que a maioria das notas fiscais são importadas, e os lançamentos contábeis devem ser feitos um a um pelo departamento da contabilidade do escritório.

Tabela 13 – Tempo exigido pelo cliente 4

(continua)

	CLIENTE 4	QUANTIDADE	TEMPO TOTAL (EM MINUTOS)
DEPARTAMENTO FISCAL	Importação de nota	134	21,44
	Lançamento de nota fiscal	9	9
	Conferência fiscal	1	10
	Apuração de impostos	3	18
	Emissão de guias	4	4
	GIA Simples Nacional	1	6
	Esclarecimento de dúvidas	3	15
	SUBTOTAL	155	83,44
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	152	24,32
	Conferência de extratos	3	90
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	156	144,32

(conclusão)

	Demissão	5	125
	Fechamento da folha	30	30
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Obrigações Acessórias	2	20
	Emissão de guias	9	72
	Reemissão de guias	4	20
	Esclarecimento de dúvidas	5	25
	SUBTOTAL	55	292
RECEPÇÃO	Atendimento aos clientes	3	15
	Pedido de certificado digital	1	10
	SUBTOTAL	4	25
TOTAL		370	544,76

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.5.2.5 Tempo exigido pelo cliente 5

Por ser uma empresa que está iniciando suas atividades, este cliente apresenta pouca movimentação em todos os departamentos. Pode-se afirmar através do baixo número de atividades, principalmente no setor de recursos humanos.

Tabela 14 – Tempo exigido pelo cliente 5

(continua)

CLIENTE 5		QUANTIDADE	TEMPO TOTAL (EM MINUTOS)
DEPARTAMENTO FISCAL	Importação de nota	10	1,6
	Lançamento de nota fiscal	3	3
	Conferência fiscal	1	10
	Apuração de impostos	1	6
	Emissão de guias	2	2
	GIA Simples Nacional	1	6
	Esclarecimento de dúvidas	5	25
	SUBTOTAL	23	53,6
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	10	1,6
	Conferência de extratos	1	30
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	12	61,6
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fechamento da folha	2	2
	Obrigações Acessórias	1	10
	Emissão de guias	2	16
	SUBTOTAL	5	28

		(conclusão)	
RECEPÇÃO	Atendimento aos clientes	2	10
	Pedido de certificado digital	1	10
	Arquivamento de documentos	4	4
	SUBTOTAL	7	24
TOTAL		47	167,20

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.5.2.6 Tempo exigido pelo cliente 6

O cliente 6 tem seu fiscal quase todo importado, e o contábil lançado pela contabilidade do escritório. Quase mensalmente, são feitas rescisões e admissões.

Tabela 15 – Tempo exigido pelo cliente 6

CLIENTE 6		QUANTIDADE	TEMPO TOTAL (EM MINUTOS)
DEPARTAMENTO FISCAL	Importação de nota	75	12
	Lançamento de nota fiscal	10	10
	Conferência fiscal	1	10
	Apuração de impostos	3	18
	Emissão de guias	4	4
	GIA Simples Nacional	1	6
	Esclarecimento de dúvidas	4	20
	SUBTOTAL	98	80
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	96	15,36
	Conferência de extratos	2	60
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	99	105,36
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Admissão	3	90
	Demissão	2	50
	Fechamento da folha	10	10
	Obrigações Acessórias	2	20
	Emissão de guias	4	32
	Esclarecimento de dúvidas	6	30
	SUBTOTAL	27	232
RECEPÇÃO	Atendimento aos clientes	2	10
	Pedido de certificado digital	1	10
	Arquivamento de documentos	4	4
	SUBTOTAL	7	24
TOTAL		231	441,36

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5.2.7 Tempo exigido pelo cliente 7

Por ter uma baixa movimentação de documentos fiscais, o cliente 7 é basicamente composto de lançamentos contábeis, referente às receitas de aluguel adquiridas de seus inquilinos. O departamento de recursos humanos é pouco movimentado, visto que não existem funcionários, assim como a recepção que é acionada apenas quando há necessidade de renovar o certificado digital da empresa.

Tabela 16 – Tempo exigido pelo cliente 7

	CLIENTE 7	QUANTIDADE	TEMPO TOTAL (EM MINUTOS)
DEPARTAMENTO FISCAL	Apuração de impostos	2	12
	Emissão de guias	2	2
	Esclarecimento de dúvidas	4	20
	SUBTOTAL	8	34
DEPARTAMENTO CONTÁBIL	Lançamentos Contábeis	30	4,8
	Conferência de extratos	2	60
	Fechamento do balancete	1	30
	SUBTOTAL	33	94,8
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fechamento da folha	1	1
	Obrigações Acessórias	2	20
	Emissão de guias	2	16
	Esclarecimento de dúvidas	1	5
	SUBTOTAL	6	42
RECEPÇÃO	Pedido de certificado digital	1	10
	SUBTOTAL	1	10
	TOTAL	48	180,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5.3 Custos dos clientes por departamento

Para resumir e totalizar os custos de cada cliente por departamento, temos a Tabela 17.

Tabela 17 – Cálculo do custo de cada cliente por departamento

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7
Dep. Fiscal	R\$1.508,17	R\$ 107,80	R\$ 77,78	R\$ 82,15	R\$ 52,77	R\$ 78,76	R\$34,14
Dep. Contábil	R\$523,31	R\$ 289,07	R\$ 73,61	R\$ 127,44	R\$ 54,40	R\$ 93,04	R\$ 88,40
Societário	R\$ -						
Dep. RH	R\$1.292,28	R\$ 509,51	R\$ 135,74	R\$ 514,77	R\$ 49,36	R\$409,00	R\$74,05
Recepção	R\$ 111,30	R\$ 5,86	R\$ 16,75	R\$ 16,75	R\$ 16,08	R\$ 16,08	R\$ 5,86
Total	R\$3.435,05	R\$ 912,23	R\$ 303,88	R\$ 741,11	R\$ 172,61	R\$596,87	R\$202,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De uma forma geral, os maiores custos estão no departamento de recursos humanos. Isso se deve principalmente à elevada quantidade de dúvidas dos empresários em relação a seus funcionários e às novas leis trabalhistas. Com isso, o funcionário de recursos humanos precisa estar frequentemente esclarecendo os questionamentos que tanto preocupam os gestores e também seus funcionários.

O menor custo está na recepção. Para clientes externos a recepção é pouco requerida, já que os gestores raramente precisam comparecer ao escritório para serem atendidos. O fato dos certificados digitais serem atualizados pela recepcionista ocasiona pequenos valores de custos nesse departamento.

Para clientes que necessitam de serviços externos realizados pelo escritório, como é o caso do cliente 1, pode-se ver um valor maior do que os outros na recepção. Isso faz notar claramente quais clientes precisam mais desse tipo de serviço, fazendo com que a cobrança destes valores varie bastante.

4.6 ANÁLISE DA RELAÇÃO DE HONORÁRIOS X CUSTOS DOS CLIENTES

Com os custos de cada cliente apurados, é feito um levantamento do valor cobrado de cada cliente mensalmente. Relacionando o valor dos honorários com o custo de cada um dos clientes estudados, podemos ter uma visão mais ampla do lucro ou prejuízo causado por cada um deles.

Tabela 18 – Diferença entre o custo dos clientes e o valor de honorários

	Custos	Honorários	Diferença	Lucratividade em %
Cliente 1	R\$ 3.435,05	R\$ 4.500,00	R\$ 1.064,95	23,66
Cliente 2	R\$ 912,23	R\$ 1.200,00	R\$ 287,77	23,98
Cliente 3	R\$ 303,88	R\$ 350,00	R\$ 46,12	13,18
Cliente 4	R\$ 741,11	R\$ 900,00	R\$ 158,89	17,65
Cliente 5	R\$ 172,61	R\$ 200,00	R\$ 27,39	13,69
Cliente 6	R\$ 596,87	R\$ 750,00	R\$ 153,13	20,42
Cliente 7	R\$ 202,44	R\$ 250,00	R\$ 47,56	19,02

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando a planilha, pode-se notar que todos os clientes objetos do estudo tem o valor de seus custos menor que o dos honorários cobrados principalmente nas empresas externas, o que demonstra que os clientes em análise não apresentam prejuízo.

4.7 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

4.7.1 Considerações

Finalizado o estudo de caso, o resultado mostra que em todos os clientes objetos do estudo os honorários cobrados atualmente ultrapassam os custos gerados por cada um dos clientes. As maiores diferenças são vistas nos clientes externos, pois normalmente nestes é cobrado um valor maior devido à comodidade e segurança de informações oferecida ao cliente.

No cliente 1, por exemplo, todos os meses existem particularidades difíceis de serem mensuradas requeridas pelo mesmo. Um exemplo é a questão dos alvarás, que são sempre encaminhados pelo escritório, além de ter os orçamentos de profissionais que executem os mesmos também realizados pelos funcionários do escritório de contabilidade. Além disso, esporadicamente a empresa solicita que mais funcionários se dirijam até eles, para auxiliar no arquivamento de documentos.

Outros fatores que são difíceis de mensurar através do estudo e que influenciam na formação de preços é a necessidade que os gestores têm de que os sócios do escritório se dirijam até os clientes para esclarecerem algumas dúvidas

que causam medos e incertezas frente à crise econômica que passamos, além de auxiliarem na tomada de decisões nessa situação.

Com a presença dessas inúmeras particularidades, consideram-se válidas as diferenças encontradas entre os valores, visto que a lucratividade se torna evidente nos casos estudados.

4.7.2 Sugestões

O fato de os clientes objetos do estudo apresentarem margem de valor entre custos e honorários não significa que todos os outros clientes apresentem o mesmo resultado.

Frente a isso, faz-se necessário o estudo de caso ser aplicado a todos os clientes do escritório. Com isso, podemos ter uma visão mais ampla dos resultados e uma noção maior para a formação de preços para novos clientes através da comparação de características com clientes que já foram objetos do estudo de caso.

Com um maior período de tempo disponível para pesquisas e um estudo baseado num período maior para clientes com demandas de serviços esporádicos, como dois anos, por exemplo, pode-se ter cada vez mais detalhados cada um dos custos esporádicos relacionados a cada um deles.

Sugere-se então que esse estudo criterioso seja feito para esse tipo de cliente para maior precisão dos resultados.

Além disso, é feita a sugestão para que o escritório busque novos clientes externos, oferecendo esse serviço para novas parcerias, visto que a lucratividade é maior com esse tipo de atividade oferecida.

5 CONCLUSÃO

Finalizado o estudo, de forma geral, chega-se a conclusão de que o método TDABC é eficaz na apuração dos custos no que diz respeito ao tempo de atividade. O problema proposto no início da pesquisa foi solucionado, demonstrando detalhadamente a forma como o método auxilia na apuração geral dos custos envolvidos na prestação dos serviços, fazendo com que se chegue à diferença para que se possa comparar o valor dos honorários cobrados com os custos gerados pelos clientes.

O objetivo geral foi alcançado com sucesso, já que a lucratividade que cada cliente proporciona de forma geral foi identificada, através dos custos apurados em combinação com o que cada cliente gera de honorários.

Dentre os objetivos específicos, conclui-se que todos foram atingidos. Por primeiro, foi levantada a bibliografia que trata da gestão de custos e dos conceitos dos métodos de custeio, em especial o método TDABC, foco do estudo. Em seguida, conceituou-se a formação do preço de venda e suas estratégias, a fim de apresentar através de fundamentação teórica as principais dificuldades e desafios para uma correta cobrança por um produto ou serviço.

Feito isso, aplicou-se as referências bibliográficas ao estudo de caso, a fim de apurar os custos de cada cliente objeto da pesquisa, comparando posteriormente ao que é pago por cada um deles. Com isso, os gestores puderam ter mais segurança de que estão cobrando honorários lucrativos para o escritório contábil.

Através das conclusões finais e das considerações quanto aos serviços esporádicos, pode-se afirmar a hipótese 1 como verdadeira, já que o método nos mostra a diferença entre custos e honorários como base da precificação dos serviços.

Na segunda hipótese a afirmação é válida, visto que com um preço de honorário que não ultrapassa os custos gerados pelos clientes, o escritório contábil acaba tendo um resultado negativo, fazendo com que o cliente não seja lucrativo, e sim prejudicial. Já com honorários abusivos, o risco de perder o cliente para escritórios que ofereçam os mesmos serviços por um preço menor é grande. No caso dos clientes objetos do estudo, as diferenças mais significativas entre honorários e custos se devem as particularidades de cada um dos clientes.

A hipótese 3 também é verdadeira. Claramente observa-se, de forma geral, uma lucratividade maior em clientes externos, já que a comodidade e segurança das informações faz com que seja cobrado um preço maior pelos serviços. Além disso, para alguns clientes, os serviços que estão fora da rotina e acabam sendo difíceis de mensurar também são cobrados no valor final dos honorários.

Com o estudo, os gestores contam com mais uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões, principalmente no que diz respeito à precificação dos serviços através de uma análise das características de cada novo cliente.

No momento em que vivemos e com os cenários presentes de alta competitividade na prestação de serviços contábeis, identificar, mensurar e analisar os custos torna-se imprescindível para a sustentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BAYE, Michael R. **Economia de empresas e estratégias de negócios**. 6. ed. AMGH Editora Ltda, 2010.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Precificação = sinergia do marketing + finanças**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- BORDIN, Gustavo; SILVA, Lucas Teodoro da; SILVA, Itacir Alves da. **Formação do preço de venda para uma empresa prestadora de serviços contábeis de Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 2017. Disponível em <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/3270/2734>. Acesso em 21 ago. 2018.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Sistema cadastral do sistema CFC/CRCs**. Profissionais e organizações ativos nos conselhos regionais de contabilidade. Comparativo 2004-2016. Posição Atual em 31 de Dezembro de 2016. Disponível em: http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2017/08/estatistico_2004a2016.pdf. Acesso em 24 abr. 2018.
- CRUZ, June Alisson Westarb; REIS, Júlio Adriano Ferreira dos; PROHMANN, José Ivan de Paula; MIGUEL, Paulo Sergio. **Formação de preços: mercado e estrutura de custos**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012 – Série Gestão Financeira.
- CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades**. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.
- CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.
- IZIDORO, Cleyton. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- JORGE, Roberto Kupper. **Gestão de custos: riscos e perdas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. **Custeio baseado em atividade e tempo - Time-Driven Activity-Based Costing: O caminho prático e eficaz para aumentar a lucratividade**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mastering the management system**. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 1-17, 2008.

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

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: Custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Formação de preços de venda: Preços e custos, preços e composto de marketing, preços e concorrência, preços e clientes**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso básico gerencial de custos**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 410 p. ISBN 9788522105103.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TAKAKURA JR., Franco Kaolu. **Custo e preços de serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral**. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos: textos e testes com as respostas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011. xi, 338 p. ISBN 9788522463503.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

POZZEBON, Mauricio Fernando; MARTINS, Vinicius Abilio; JEREMIAS JR., Jair. **Análise de viabilidade da aplicação do método de custeio ABC em uma empresa prestadora de serviços contábeis**. Revista de ensino e pesquisa em administração e engenharia. Volume 3. São Paulo, 2017. Disponível em http://repae.org/index.php/REPAAE/article/view/99/pdf_35. Acesso em 29 mai. 2018.

PROVENZANO, Márcio; CHEROBINI, Matiél; PESSIN, Rafael Luis; SOUZA, Marcos Antonio de; MACHADO, Débora Gomes. **Análise da percepção dos docentes quanto aos métodos baseados em atividades**. XXIII Congresso Brasileiro de Custos – Porto de Galinhas – PE, Brasil, 2016. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4160/4161>. Acesso em 24 abr. 2018.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: Como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, José Joel dos. **Fundamentos de Custos para Formação do preço e do lucro**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Gestão de custos: ferramentas para a tomada decisões**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço: Uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro**. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de Custos**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SILVA, Adalberto João da; MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia e Gestão**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SILVA, Ernani João; GARBRECHT, Guilherme Teodoro. **Custos Empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marcos Antonio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de Custos: gestão em serviços, comércio e indústria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de vendas: ênfase em aplicações e casos nacionais**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.