

MODELO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Luiz Carlos Gientorski
Márcio Roberto de Mello

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de Sistema de Avaliação de Resultados para empresas prestadoras de serviços contábeis, comparando o Sistema de Custeio Integral e o Custeio Baseado em Atividades. Levando em consideração que as empresas deste segmento possuem custos predominantemente FIXOS, e que estes, no momento de se avaliar resultados são transferidos aos cliente através de rateios, muitas vezes arbitrários, realizamos questionamentos se esta forma de avaliação não distorce os resultados por cliente, levando à tomada de decisões equivocadas. Neste trabalho, procuramos definir , de forma simples e objetiva, quais os principais serviços executados pela empresa aos seus clientes, (fiscal, pessoal, contabilidade) e para quais clientes especificamente os mesmos são prestados. Em função da definição dos principais setores prestadores de serviços, definimos os custos, as atividades realizadas e os direcionadores de custos de cada um deles. Realizamos a comparação entre o resultado obtido através da utilização do Sistema de Custeio Pleno ou Integral, e o resultado obtido através da utilização do Custeio Baseado em Atividades.

Palavras-chave:

Área temática: *Estudo de Casos Aplicado na Área de Custos*

MODELO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Luiz Carlos Gientorski

Márcio Roberto de Mello

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS - São Leopoldo

Endereço para contato:

Av. Cristóvão Colombo, 1160 cj. 202 - Bairro Floresta - CEP 90.560-001 - Porto Alegre

Fone: (051) 222-4920 E-MAIL : GIENTORSKI@NE1.COM.BR

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de Sistema de Avaliação de Resultados para empresas prestadoras de serviços contábeis, comparando o Sistema de Custeio Integral e o Custeio Baseado em Atividades.

Levando em consideração que as empresas deste segmento possuem custos predominantemente FIXOS, e que estes, no momento de se avaliar resultados são transferidos aos cliente através de rateios, muitas vezes arbitrários, realizamos questionamentos se esta forma de avaliação não distorce os resultados por cliente, levando à tomada de decisões equivocadas.

Neste trabalho, procuramos definir , de forma simples e objetiva, quais os principais serviços executados pela empresa aos seus clientes, (fiscal, pessoal, contabilidade) e para quais clientes especificamente os mesmos são prestados.

Em função da definição dos principais setores prestadores de serviços, definimos os **custos**, as **atividades** realizadas e os **direcionadores** de custos de cada um deles.

Realizamos a comparação entre o resultado obtido através da utilização do Sistema de Custeio Pleno ou Integral, e o resultado obtido através da utilização do Custeio Baseado em Atividades.

Área Temática:

- Estudos de casos aplicados na área de Custos.

1 - INTRODUÇÃO

Ao analisarmos diversas empresas prestadoras de serviços contábeis, percebemos que grande parte de seus custos são fixos, são custos estruturais.

No momento de avaliar seus resultados, normalmente estas empresas fazem um rateio destes custos aos clientes, com a utilização de uma base de rateio qualquer, sendo que a mais utilizada é o faturamento total.

Ao proceder desta forma, o gestor da empresa estará alocando uma parcela de custo fixo conforme a receita cobrada do cliente. Quanto maior for a receita cobrada, maior será a parcela de custo com a qual o cliente terá de arcar.

Frente ao questionamento a esta metodologia, sugerimos um modelo de avaliação de resultados que possa tratar de forma mais clara e lógica esta questão da identificação dos custos a cada cliente.

Conforme nos ensina o Prof. Masayuki “no método de custeio baseado em atividades ou ABC, assume-se como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de se atender a necessidades, expectativas e anseios dos clientes.” (ABC, Custeio Baseado em Atividades - pg. 39)

Ainda, segundo o Prof. Eliseu Martins “os conceitos e a metodologia do Custeio baseado em Atividades (ABC) aplicam-se também às empresas não-industriais, pois atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços.

Logo é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos (telecomunicações, energia e outras), hospitais, escolas, etc. Enfim, atividades e objetos de custeio são encontrados em todas as organizações, inclusive naquelas sem fins lucrativos.” (Contabilidade de Custos, pg. 315)

Em função das características do segmento estudado, dos princípios básicos do ABC, e de sua utilização ser indicada para os mais diversos segmentos, acreditamos que o Custeio Baseado em Atividades nos proporcionará as melhores condições para realizar o trabalho e atingir o objetivo proposto.

2 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS TRADICIONAL

Apresentamos a seguir, o modelo de avaliação de resultados tradicionalmente utilizado, tendo como base o custeio pleno ou integral.

O custeio pleno ou integral tem como principal característica a apropriação de todos os custos e despesas aos produtos fabricados, sejam estes custos e despesas fixos e variáveis, diretos e indiretos, de comercialização e administração.

Em nosso caso, todos os custos e despesas da empresa são alocados aos clientes, utilizando como base de rateio a participação % da receita gerada pelo cliente, com relação à receita total da empresa.

Conforme observamos no ANEXO I, temos os custos com pessoal de cada departamento do escritório, sendo eles: SETOR DE PESSOAL, SETOR DE CONTABILIDADE e SETOR FISCAL; e temos também a sua estrutura de gastos gerais.

Os valores constantes em cada depto. representam os salários dos respectivos funcionários, já considerando os encargos sociais (100,00 %).

Temos ainda a estrutura de gastos gerais do escritório.

Com base única e exclusivamente nestes dados, é realizada a avaliação de resultados, conforme observamos no ANEXO II, que terá imediatamente seu funcionamento explicado.

Na coluna “A”, temos a relação de todos os clientes do escritório.

Na coluna “B”, temos a respectiva receita do escritório, quanto é cobrado de cada cliente pela prestação dos serviços.

Na coluna “C”, temos a participação percentual de cada cliente em relação a receita total do escritório. É importante salientarmos que será com base nestes percentuais que os custos e despesas do mesmo serão rateados aos clientes, como veremos logo adiante.

Na coluna “D”, constam os custos diretos com vendas, ou seja, os impostos que serão recolhidos referentes à receita obtida pelo escritório.

Nas colunas “E”, “F” e “G”, teremos a alocação dos custos dos serviços prestados aos clientes, separados por departamento, que foi feito através de rateios. O critério utilizado foi a participação do cliente na receita total do escritório, conforme demonstramos abaixo:

Total do Custo com Setor de Pessoal = R\$ 1.500,00

Participação % do CLIENTE 1 em relação ao fat. Total = 1,08 %

Parcela de custo absorvida pelo cliente referente ao setor de pessoal será:
 $R\$ 1.500,00 \times 1,08 \% = R\$ 16,14.$

Participação % do CLIENTE 2 em relação ao fat. Total = 3,23 %

Parcela de custo absorvida pelo cliente referente ao setor de pessoal será:
 $R\$ 1.500,00 \times 3,23 \% = R\$ 48,43.$

Procedemos da mesma maneira para alocar aos demais clientes o custo do setor de pessoal.

Total do Custo com Setor de Contabilidade = R\$ 3.100,00

Participação % do CLIENTE 1 em relação ao fat. Total = 1,08 %

Parcela de custo absorvida pelo cliente referente ao setor de contabilidade será:
 $R\$ 3.100,00 \times 1,08 \% = R\$ 33,36.$

Procedemos da mesma maneira para alocar aos demais clientes o custo do setor de contabilidade.

Total do Custo com Setor Fiscal = R\$ 1.200,00

Participação % do CLIENTE 1 em relação ao fat. Total = 1,08 %

Parcela de custo absorvida pelo cliente referente ao setor fiscal será:
 $R\$ 1.200,00 \times 1,08 \% = R\$ 12,91.$

Procedemos da mesma maneira para alocar aos demais clientes o custo do setor de contabilidade.

Desta forma, obtemos na coluna “H”, o total dos custos dos serviços alocados aos clientes, sempre utilizando o mesmo critério, ou seja, utilizando como base de rateio a participação % de cada cliente com relação à receita total do escritório.

Na coluna “I”, teremos a alocação dos custos administrativos do escritório, realizado também através de rateio. O critério utilizado foi a participação do cliente na receita total do escritório, conforme demonstramos abaixo:

Total dos custos administrativos = R\$ 2.190,00

Participação % do CLIENTE 1 em relação ao fat. Total = 1,08 %

Parcela de custo absorvida pelo cliente referente aos Gastos Gerais será:
 $R\$ 2.190,00 \times 1,08 \% = R\$ 23,57$.

Procedemos da mesma maneira para alocar aos demais clientes as parcelas referentes aos gastos gerais.

Chegamos, finalmente à coluna “J”, onde visualizamos o LUCRO gerado por cada cliente. Partimos da receita, deduzindo os impostos, os custos dos serviços e os gastos gerais alocados a cada um, chegando assim ao resultado final.

3 - ANÁLISE CRÍTICA DO MÉTODO EM UTILIZAÇÃO

Como podemos verificar, o modelo de avaliação de resultados utilizado para analisar o resultado gerado por cada um de seus clientes, não está proporcionando uma visão correta do mesmo, uma vez que todos os custos são rateados conforme uma mesma base de rateio, que é a participação percentual da receita do cliente, em relação à receita total do escritório.

Em função desta definição de base de rateio, obtemos margens monetárias e percentuais de resultado iguais para todos os produtos

Entendemos, ainda, que este modelo não fornece subsídios para a tomada de decisões, seja com relação à análise dos custos, com relação à formação do seu preço de venda ou ainda com relação à própria visão estratégica do negócio no médio e longo prazo.

Com base nesta lacuna, sugerimos a utilização de uma metodologia que pudesse fornecer aos gestores da empresa uma visão real do resultado gerado pela mesma, assim como possibilitar também, o pleno conhecimento e entendimento de todos os fatores que poderiam influenciar de alguma maneira no seu resultado.

4 - CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE CUSTEIO POR ATIVIDADES CONFORME CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Conforme já comentamos anteriormente em nossa crítica, não resta dúvida de que o atual método de custeio e avaliação de resultados do escritório contábil não apresenta as melhores informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

A proposta por nós sugerida foi de utilizarmos o CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.

Conforme Cooper e Kaplan, da Harvard Business School, o Custeio Baseado em Atividades (Activity Based Costing) é “uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividade, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independente das fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercado e clientes”.

A empresa, na verdade, possui um conjunto de atividades cujo papel é transformar os recursos internos em produtos que agreguem valor ao negócio.

O que nos levou a optar por este método foi o fato de que, dentro das características da empresa, seria muito interessante analisarmos o resultado que cada cliente gera com base nas respectivas atividades que consome, e não com base em rateios, quase sempre arbitrários, como na situação anterior.

5 - OPERACIONALIDADE DO SISTEMA

5.1 - DIVISÃO EM ÁREAS:

Primeiramente, definimos as áreas prestadoras dos serviços, para posteriormente buscar a identificação das atividades correspondentes. Definimos três áreas: PESSOAL, CONTÁBIL e FISCAL.

5.2 - DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES:

Identificamos dentro de cada área, que atividades eram desenvolvidas pelos funcionários na execução de seu trabalho. Uma vez definidas estas atividades, determinamos qual o percentual de tempo destinado à realização de cada uma delas, para então obtermos o respectivo valor monetário a ser identificado posteriormente aos clientes. (ANEXO V)

5.3 - DEFINIÇÃO DOS DIRECIONADORES:

Após determinarmos as áreas e atividades executadas dentro delas, identificamos os direcionadores de custos.

Conforme nos diz o Prof. Eliseu Martins, “direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos”.

Vamos então, partir para a explicação detalhada de todos os passos dados na montagem do sistema.

No ANEXO IV iniciamos definindo quais os principais serviços que o escritório presta e para quais clientes. O objetivo é que cada cliente seja responsável somente pelos custos das atividades ligadas a ele. Para alguns clientes, o escritório faz a CONTABILIDADE, a parte de PESSOAL e a parte FISCAL; mas para outros pode realizar somente um ou dois destes serviços isoladamente.

O passo a seguir foi definirmos para cada setor (contabilidade, pessoal, fiscal) quais funcionários realizam atividades referentes a cada setor, e seus respectivos salários, já considerados os devidos encargos sociais (desembolsados e provisionados).

Uma vez definidos os principais setores prestadores de serviços e seus respectivos custos, procuramos definir quais as principais ATIVIDADES realizadas por eles e qual o percentual de tempo dedicado para cada uma. (ANEXO V)

A seguir, identificamos os DIRECIONADORES de custo para cada atividade.

No ANEXO VI, temos então uma planilha onde alocamos o custo do setor PESSOAL para os clientes conforme as atividades por eles consumidas.

Exemplo: o CLIENTE 1, na ATIVIDADE 1, apresenta como direcionador o número de 4 funcionários; o CLIENTE 2, de 5 funcionários, e assim por diante, totalizando 185 funcionários. Como o custo desta atividade de preparação é de R\$ 900,00, chegamos aos valores alocados do seguinte modo:

$$\frac{\text{R\$ 900,00}}{185 \text{ func.}} = \text{R\$ 4,8648 (custo por funcionário)}$$

185 func.

$$*** \text{ R\$ 900,00} = \text{Custo total da ATIVIDADE 1}$$

$$*** \text{ 185 func.} = \text{Total de direcionadores da ATIVIDADE 1}$$

$$\text{R\$ 4,8648} \times 4 \text{ (número de func. do CLIENTE 1)} = \text{R\$ 19,46 (custo alocado ao CLIENTE 1 conforme o número de func. que possui, e respectivamente, conforme as atividades que consome).}$$

Desta forma, estamos identificando a cada cliente os custos pelos quais são responsáveis em função das atividades consumidas.

Nas demais atividades utilizamos exatamente a mesma metodologia. Definimos o DIRECIONADOR, seu custo unitário e a quantidade de direcionadores de cada cliente, para chegarmos ao custo do cliente referente às atividades consumidas.

Procedemos da mesma maneira com relação ao SETOR FISCAL. (ANEXO VII).

Com relação ao setor de CONTABILIDADE, resolvemos dividir o setor em CONT. 1 e CONT. 2, pois existem funcionários que executam tarefas específicas para alguns clientes, e somente para estes.

Desta forma poderemos identificar e visualizar mais claramente as atividades realizadas pelos funcionários para estes clientes específicos.

Temos nos ANEXOS VIII e IX, as planilhas referentes aos setores de CONT. 1 e CONT. 2. A metodologia não se altera em nada.

Até este momento, conseguimos visualizar de forma clara e detalhada quais as atividades que os clientes consomem em cada setor, e que parcela de custo lhes dizem respeito em função da quantidade de direcionadores de cada um.

6 - RESULTADOS

Passemos então para o novo modelo de AVALIAÇÃO DE RESULTADOS após todo o trabalho realizado com base no CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES. (ANEXO III).

Na coluna “A”, temos a relação dos clientes.

Na coluna “B”, temos as respectivas receitas.

Na coluna “C”, temos os valores dos impostos incidentes sobre as receitas.

Na coluna “D”, temos os custos do setor de PESSOAL, que buscamos no ANEXO VI, para cada cliente especificamente.

Na coluna “E”, temos os custos do setor de CONTABILIDADE 1, que buscamos no ANEXO VIII, cliente por cliente.

Na coluna “F”, temos os custos do setor de CONTABILIDADE 2, que buscamos no ANEXO IX, cliente por cliente.

Na coluna “G”, temos os custos do setor FISCAL, que buscamos no ANEXO VII, cliente por cliente.

Na coluna “H”, obtemos o custo total dos serviços identificados aos clientes. (colunas D + E + F + G).

Na coluna “I”, temos os custos administrativos identificados aos clientes proporcionalmente ao valor monetário dos serviços consumidos pelos mesmos (coluna “H”).

Total dos custos administrativos = R\$ 2.190,00

Total dos serviços = R\$ 5.800,00

$\frac{\text{R\$ 2.190,00}}{\text{R\$ 5.800,00}} = \text{R\$ 0,3776}$

R\$ 5.800,00

Cliente 1 = Total serviços R\$ 78,33 x 0,3776 = R\$ 29,58

Procedemos da mesma forma para os demais clientes.

Finalmente, na coluna “J”, chegamos ao RESULTADO por cliente, que é a RECEITA (coluna “B”) menos os IMPOSTOS (coluna “C”), menos o custo total dos SERVIÇOS (coluna “H”) e menos o custo administrativo (coluna “I”).

Ao compararmos o resultado por cliente obtido em cada um dos sistemas, observamos a sensível diferença existente entre os mesmos.

Observemos, por exemplo, o Cliente 12.

Com base no Custeio Pleno/Integral (ANEXO II), o resultado proporcionado por este cliente foi um **lucro** de R\$ 28,01.

Porém, com base no Custeio Baseado em Atividades (ANEXO III), o resultado gerado por este mesmo cliente foi um **prejuízo** de (R\$ 248,61).

Ao analisarmos os custos dos serviços prestados a este cliente, percebemos que o mais relevante diz respeito à área de contabilidade. Ao observarmos o ANEXO VIII, CONT. 1, veremos que este cliente tem um número significativo de lançamentos contábeis e de documentos processados, explicando, desta forma, o porquê do prejuízo.

O Cliente 12 é responsável pelos custos em função das atividades por ele consumidas.

Ao analisarmos apenas este cliente, já percebemos que o Custeio Baseado em Atividades nos fornece uma informação mais depurada, mais detalhada, nos proporcionando identificar os verdadeiros causadores dos custos.

Ao avaliarmos os demais clientes, perceberemos muitas diferenças como esta acima exemplificada. Da mesma forma, ao verificarmos as atividades consumidas pelos clientes entenderemos melhor a formação do resultado do mesmos.

CONCLUSÃO

Evidenciamos a importância da escolha da metodologia de trabalho mais adequada às características da empresa, no momento de desenvolver qualquer sistema ou modelo de avaliação de resultados.

Percebemos, também, a sensível diferença de avaliação de resultados encontrada quando comparamos os dois sistemas utilizados: PLENO/INTEGRAL e CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES.

Este fato nos mostra que as organizações devem estar preocupadas em buscar o maior grau de precisão nas informações referentes ao seu negócio, utilizando o sistema que lhe proporcione de fato este conhecimento.

Dentro deste contexto, vemos que o Custeio por Atividades proporciona um grau de detalhamento muito bom em relação ao negócio da empresa, uma vez que analisa todas as atividades existentes e a respectiva identificação em função do consumo das mesmas pelos clientes/produtos.

A importância desta ferramenta de trabalho não é visível somente sob o enfoque de avaliação de resultados, mas também na formação dos custos para as decisões de preços.

Também mais uma vez verificamos que pelas características das empresas que possuem:

- variedade de produtos e serviços
- número considerável de clientes
- custos fixos significativos

a adoção de um sistema de custos que propicie o rastreamento dos mesmos ajuda realmente a ter resultados mais confiáveis e seguros para a tomada de decisões.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BERLINER, Callie & BRIMSON, A . - Gerenciamento de Custos em indústrias Avançadas, T. Queiroz Editor, São paulo, 1992.

BRIMSON, A James - Contabilidade por Atividades - Editora Atlas, 1996.

NAKAGAWA, Masayuki - Gestão Estratégica de Custos - Editora Atlas, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki - Custeio Baseado em Atividades (ABC) - Editora Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu - Contabilidade de Custos - Editora Atlas - 5ª. Edição - 1996.

LEONE, George G. - Custos: Planejamento, Implantação e Controle - Editora Atlas, 1996.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. - Gestão Estratégica de Custos - Editora Campus, 1995.

PLAYER, S. & KEYS, D., LACERDA R. - ABM - Lições do Campo de Batalha- Makron Edit. - 1997

IBRACON - Custo como Ferramenta Gerencial - Editora Atlas, 1995

OSTRENGA, Michael e outros, Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos - Edit. Record, 1993.