

Sistema de Custeio com Base em Clientes para Empresas de Serviços Contábeis

Alexandre Ripamonti

Resumo:

As Empresas de Serviços Contábeis são aquelas que prestam serviços de Contabilidade e afins a pequenas empresas. São, em nosso país, os Escritórios de Contabilidade. Fundamentalmente, os serviços prestados pelas Empresas de Serviços Contábeis estão ligados e dimensionados ao cumprimento de obrigações tributárias acessórias. Estas constituem os serviços afins e são constituídos por obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias. Em levantamento realizado durante o período de 1993, na IV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul e no I Encontro Nordestino de Contabilidade, pudemos constatar, entre 68 empresários, a existência de quatro setores nestas empresas : 1) abertura e cancelamento de empresas; 2) escrita fiscal; 3) departamento pessoal, e; 4) contabilidade. Devemos ressaltar que o setor de contabilidade presta-se, em boa parte dos casos, exclusivamente ao cumprimento de obrigações tributárias. A função ideal das empresas de serviços contábeis e a de orientação contábil de seus clientes. Deveriam oferecer instrumentos para que os gestores das pequenas empresas tomem decisões em seus negócios, porém isso não ocorre. Em amostra de 164 pequenas empresas do Estado de São Paulo, pudemos verificar que em 96% dos casos as empresas não recebiam informações contábeis para sua gestão. Dentro da história, as empresas de serviços contábeis surgiram por volta de 1940, como resultado da preparação de profissionais oriundos da reformulação do ensino comercial da época. Com o desenvolvimento empresarial ocorrido nas décadas seguintes, pode ser constatado um maior número das empresas de serviços contábeis em nosso país. A atividade naquela época era voltada à Contabilidade e orientação dos clientes. Na década de 70, porém, esta situação foi revertida, e a atividade começou a demonstrar sinais preponderantes das obrigações tributárias acessórias. Dois fatos ocorreram concomitantemente : a) aumento das exigências governamentais (obrigações tributárias), e, b) mudança na atividade das empresas de serviços contábeis. Com o advento da competitividade internacional, a abertura e integração do mercado nacional a outros países, e outras medidas propostas pelo governo federal a partir de 1990, levaram a tais empresas insinuarem um retorno gradual à atividade ideal, levadas pela necessidade de informações dos clientes. Atualmente são, estimativamente, 55.000 empresas de serviços contábeis em nosso país. Faturamento anual de R\$16,5 bilhões (2,67% do PIB de 1995), e margem líquida de lucro de R\$9,9 bilhões (valor superior ao obtido pelas 500 maiores empresas do país em 1995). Empregam 707 mil pessoas. E, por fim, possuem cerca de 2,6 milhões de clientes, sobretudo micro, pequenas e médias empresas. As pequenas empresas em nosso país movimentam 42% do PIB. Em pesquisa junto a 164 pequenas empresas do Estado de São Paulo, 96% dos casos não recebia orientação contábil, ou seja, não recebia informações para a gestão de seus negócios.

Palavras-chave:

Área temática: Custos de Serviços

CBC/ESC

-

Sistema de Custeio com Base em Clientes para Empresas de Serviços Contábeis*

1 - Introdução

As Empresas de Serviços Contábeis são aquelas que prestam serviços de Contabilidade e afins a pequenas empresas. São, em nosso país, os Escritórios de Contabilidade. Fundamentalmente, os serviços prestados pelas Empresas de Serviços Contábeis estão ligados e dimensionados ao cumprimento de obrigações tributárias acessórias. Estas constituem os serviços afins e são constituídos por obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias. Em levantamento realizado durante o período de 1993, na IV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul e no I Encontro Nordeste de Contabilidade, pudemos constatar, entre 68 empresários, a existência de quatro setores nestas empresas : 1) abertura e cancelamento de empresas; 2) escrita fiscal; 3) departamento pessoal, e; 4) contabilidade. Devemos ressaltar que o setor de contabilidade presta-se, em boa parte dos casos, exclusivamente ao cumprimento de obrigações tributárias.

A função ideal das empresas de serviços contábeis e a de orientação contábil de seus clientes. Deveriam oferecer instrumentos para que os gestores das pequenas empresas tomem decisões em seus negócios, porém isso não ocorre.

Em amostra de 164 pequenas empresas do Estado de São Paulo, pudemos verificar que em 96% dos casos as empresas não recebiam informações contábeis para sua gestão

Dentro da história, as empresas de serviços contábeis surgiram por volta de 1940, como resultado da preparação de profissionais oriundos da reformulação do ensino comercial da época. Com o desenvolvimento empresarial ocorrido nas décadas seguintes, pode ser constatado um maior número das empresas de serviços contábeis em nosso país. A atividade naquela época era voltada à Contabilidade e orientação dos clientes. Na década de 70, porém, esta situação foi revertida, e a atividade começou a demonstrar sinais preponderantes das obrigações tributárias acessórias.

Dois fatos ocorreram concomitantemente : a) aumento das exigências governamentais (obrigações tributárias), e, b) mudança na atividade das empresas de serviços contábeis.

Com o advento da competitividade internacional, a abertura e integração do mercado nacional a outros países, e outras medidas propostas pelo governo federal a partir de 1990, levaram a tais empresas insinuarem um retorno gradual à atividade ideal, levadas pela necessidade de informações dos clientes.

Atualmente são, estimativamente, 55.000 empresas de serviços contábeis em nosso país. Faturamento anual de R\$16,5 bilhões (2,67% do PIB de 1995), e margem líquida de lucro de R\$9,9 bilhões (valor superior ao obtido pelas 500 maiores empresas do país em 1995). Empregam 707 mil pessoas. E, por fim, possuem cerca de 2,6 milhões de clientes, sobretudo micro, pequenas e médias empresas.

* - Título da Dissertação de Mestrado em Ciências Financeiras e Contábeis, apresentada pelo autor na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em defesa pública no dia 02 de Maio de 1995, sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Marion.

As pequenas empresas em nosso país movimentam 42% do PIB. Em pesquisa junto a 164 pequenas empresas do Estado de São Paulo, 96% dos casos não recebia orientação contábil, ou seja, não recebia informações para a gestão de seus negócios. Ainda na mesma amostra, 73,77% dos casos tinham sido fundadas há até 10 anos. Nossas pesquisas futuras procuram averiguar a relação entre o desempenho das pequenas empresas e a orientação contábil recebida.

Em suma, as pequenas empresas vivem pouco, pois não recebem informações para a gestão dos negócios. O conhecimento de seus sócios é restrito ao básico (técnico específico da atividade).

As empresas de serviços contábeis para prosperarem no longo prazo e auxiliarem as pequenas empresas no processo competitivo mundial, devem tomar medidas que valorizem a informação contábil dentro de suas estruturas. A informação contábil gerencial de seus clientes. Porém, para saber o nível de atendimento dos clientes sem comprometimento da própria estrutura, necessita de um sistema gerencial de custeio e informação que a auxilie neste aspecto.

Observando detidamente o funcionamento das empresas de serviços contábeis, exploramos aspectos que nos auxiliassem a desenvolver tal sistema.

Em nossa dissertação mestrado em ciências financeiras e contábeis da PUC-SP, propusemos o “CBC/ESC - Sistema de Custeio com Base em Clientes para Empresas de Serviços Contábeis”, e nesta oportunidade objetivamos demonstrar tal sistema.

2 - Sistemas de Custeio e Informação fundamentados na “Metodologia Atividades”

Denominamos “metodologia atividades” ao conjunto das proposições de sistemas de custeio e informação que se utilizam da divisão da empresa em atividades para efeito de atribuição dos custos ou resultados.

Demos destaque a tais proposições pelo fato de constituírem subsídio bastante importante ao nosso sistema, ainda mais considerando-se a empresa sob o enfoque sistêmico, ou seja, que os custos são consequência da estrutura, que quando alterada faz com que sejam também alterados aqueles. Possuindo-se uma visão de tal estrutura em atividades, sua remodelação permite, em primeiro plano, a imediata redução dos custos.

Na referida metodologia possuem destaque o **ABC**, proposto inicialmente pelos professores Robert S. Kaplan, Robin Cooper e H. Thomas Johnson, e o **GECON**, proposto pelo professor Armando Catelli, da Universidade de São Paulo. Em ambos os casos, para nós, fica denotada a discriminação da empresa em atividades e a designação de direcionadores de custos/resultados que farão a atribuição dos centros de atividades/resultados aos produtos ou serviços.

No primeiro, a proposta inicial é a de sistema de custeio, tendo evoluído até nossos dias, onde o Prof. Robert S. Kaplan propõe uma abordagem mais ampla, a qual denomina “Year 2000 Management Reporting & Control Systems”¹, do qual destaca-se o “Placar equilibrado”.

O segundo, por sua vez, trata-se de sistema de informação que atribui resultados às atividades produtos ou serviços. O GECON traz contribuição importantíssima quando evidencia a importância de o direcionador de custos/resultados ser estabelecido objetivamente, fato também observado por pesquisadores norte-americanos em fórum sobre os direcionadores de custos.

Os sistemas de custeio de forma geral sempre buscaram atribuir os custos aos produtos ou serviços. De formas diferentes, alcançaram seus objetivos nas épocas em que foram desenvolvidos. Mas a objetividade do elemento de atribuição dos custos é que veio, com o avanço

¹ - **KAPLAN**, Robert S. “Novos desempenhos para os contadores gerenciais”. Seminário Interamericano de Contabilidade 1996. Santos : CRC-SP, 1996. pp. 25 a 39 e material distribuído.

tecnológico, tirar a relevância de tais sistemas. E esta lição nos concedida pelos “sistemas tradicionais”, deve ser mantida clara em nossas proposições. Caso o estabelecimento de direcionadores de custos for realizada sem objetividade, incorreremos nas mesmas distorções de outrora.

Com base nisto, procuramos estudar a estrutura das empresas de serviços contábeis e definir objetivamente qual o gerador de custos daquela estrutura, o que deu base a nosso sistema.

3 - O Gerador de Custos nas Empresas de Serviços Contábeis

Na análise da estrutura das referidas empresas, pudemos notar a presença do cliente como gerador de custos. Além, como gerador da própria estrutura e, ainda, direcionador, pelo fato de todas as tarefas serem exercidas única e exclusivamente em sua função.

Inicialmente no fluxo de documentos, posteriormente de informações, as ocorrências são geradas pelas necessidades dos clientes. É caso típico de atividade onde sem cliente não existe empresa. Diferente, por exemplo, de ramos de atividades industriais ou comerciais.

Por isto, o sistema é fundamentado na base-cliente. Embora utilize-se da discriminação da estrutura em atividades, é aquela base a fundamental para qualquer proposição em relação a tais empresas. Talvez esta base também possa ser observada em outras atividades de serviços.

O tempo gasto para cada cliente na realização de tarefas, ou seja, a hora-cliente, surge então como o direcionador intimamente atrelado à base do sistema.

Em suma, a base-cliente fornece a fundamentação ao sistema e a hora-cliente surge como direcionador. Neste sentido a definição do direcionador objetivo discutida no **ABC** e **GECON**, aqui desaparece, visto que a própria base do sistema fornece o direcionador. Isto só é possível, reafirmamos, com estudos que objetivamente estabeleçam a relação de causa-efeito dentro da estrutura empresarial.

4 - Conceitos e Objetivos do CBC/ESC

O **CBC/ESC** possui conceitos, objetivos e base próprios, de forma que foi dimensionado às necessidades das empresas de serviços contábeis.

Entre os conceitos utilizados, temos os de “Metodologia Atividades”, Velocidade da Informação, Clientes, Sistema, Base-Cliente, Hora-Cliente, Setor, Atividade, Tarefa, Direcionador, Área de Responsabilidade, Esquema de Funcionamento, Coleta de Hora-Cliente, Integração à Contabilidade, Relatórios de Acumulação e Relatórios de Atribuição, que embora extremamente importantes, não nos ateremos a comentários sobre tais neste momento.

Com a definição da metodologia a ser utilizada pelo **CBC/ESC**, este procurará oferecer o alcance dos seguintes objetivos : a) Possibilitar a Gestão dos Setores pelas Horas-Cliente (remodelação da estrutura dos setores com redução das atividades e custos); b) Mensurar o Resultado por Cliente (através dos relatórios próprios e para fornecer o nível de rentabilidade de cada cliente); c) Mensurar o Resultado Global (também por relatórios próprios e para iniciar a tomada de decisões); d) Integrar-se à Contabilidade (para intercâmbio de informações e posterior tomada de decisões sobre a situação econômico-financeira da empresa); e) Possibilitar o Planejamento das Operações; f) Controlar a Qualidade e Realização dos Serviços; g) Possibilitar a Adoção de uma Política Motivacional ; e, h) Possibilitar Informações Contábeis aos Clientes (pela seleção e melhora do atendimento aos clientes).

Melhor expondo, o **CBC/ESC** utiliza-se da discriminação de atividades (estas formadas por várias tarefas) nos setores das empresas de serviços contábeis, para definir o “Esquema

de Funcionamento” de cada setor, inclusive discriminando a responsabilidade pela realização das tarefas e pelo setor, assim permitindo que sejam remodelados os setores e reduzidos os custos, além de também permitir o estabelecimento de remuneração aos colaboradores pela realização dos serviços, isto implicando naturalmente no controle de qualidade daqueles. O direcionador que utiliza-se para a atribuição de custos aos clientes é a “Hora-Cliente”, e esta é coletada nas tarefas realizadas para cada cliente, para posterior processamento.

Esta é a fundamentação de nosso sistema, e tal poderá ser melhor evidenciada em sua exemplificação.

5 - Implementação do CBC/ESC

Há alguns aspectos que devem ser observados por ocasião da implementação do sistema que ora propomos. Estes aspectos estão representados por passos, ou fases, da implementação, que são descritos para evidenciar a essencialidade da proposição, mas que individualmente, de acordo com a cultura da empresa, podem ser suprimidos.

5.1 - Transparência e Discussão

Transparência e discussão é o primeiro passo de implementação de nosso sistema, como também de outras alterações que objetivem êxito completo. Isto em decorrência da criação de canais de comunicação entre os implementadores da mudança e os colaboradores da empresa. Este passo está ligado à motivação dos colaboradores, e por isto, é fundamental a clareza de propósitos e opiniões do grupo.

Assim, o maior passo para podermos alcançar os objetivos de nosso sistema é que todos os colaboradores e sócios estejam completamente cientes do que irá acontecer, bem como ter ciência de que se beneficiarão com os resultados. Para este fim, podem ser formulados questionários aos colaboradores, que conduzidos em conjunto a reuniões com os mesmos, tomam enorme valia para o fim proposto.

5.2 - Discriminação de Atividades

Este passo consiste na discriminação das atividades e tarefas desenvolvidas nos setores das empresas de serviços contábeis, com a finalidade de produzir o esquema de funcionamento de cada um deles, e de toda a empresa, por consequência. O objetivo maior deste passo é a evidenciação das tarefas redundantes e acumulação de horas-clientes por tarefas e atividades.

5.3 - Áreas de Responsabilidade

Da mesma forma, a discriminação das áreas de responsabilidade significa atribuir os responsáveis pelas tarefas e atividades evidenciadas no passo precedente. anteriormente evidenciadas ao colaborador que as executa, bem como aquele que as supervisiona e ao setor. A resolução dos problemas e outras questões é realizada diretamente com o responsável.

Este item servirá também ao estabelecimento de política motivacional dentro da empresa, quando relacionado ao planejamento das operações.

5.4 - Esquema de Funcionamento

O passo de esquema de funcionamento significa a transmissão de todas as informações obtidas com os passos anteriores para uma forma gráfica compreensiva, e que dê subsídios ao entendimento de como funciona o setor discriminado. É realizado por setores, e o conjunto de todos os setores oferece o funcionamento da empresa.

5.5 - Coleta de Hora-Cliente

A coleta de hora-cliente é a coleta do direcionador. Por isso, deve ser bem estudada. Com o nível de utilização da informática nas empresas de serviços contábeis, ela pode ser

realizada diretamente nos programas de computador utilizados por cada setor. Naqueles casos onde não haja utilização de computadores, a coleta deverá ser feita manualmente.

Os dados a serem coletados são os seguintes: a) código do cliente (uniforme em toda a empresa); b) tarefa (considerando-se que o conjunto de tarefas forma a atividade e o conjunto de atividades forma o setor); c) hora de início (da tarefa); d) hora de término; e) o tempo gasto (hora-cliente), e; f) código e senha do colaborador.

É recomendável assim que: a) seja criada tela de início e arquivos de exportação nos programas de computador utilizados nos setores para a coleta de hora-cliente, e; b) seja desenvolvido sistema para o processamento dos dados e emissão de relatórios para tomada de decisões (software específico).

5.6 - Integração à Contabilidade

A experiência desde a proposição inicial na dissertação de mestrado até nossos dias têm-nos mostrado que o “software específico” deva assumir também as funções de sistema de contabilidade das empresas de serviços contábeis, para facilitar o trabalho de integração das informações físicas e financeiras do sistema.

As receitas por clientes são contabilizadas. Os custos durante o mês em contas transitórias de custos, divididas por setores.

O “software específico” acumula as informações físicas, horas-clientes, acumuladas e exportadas pelos programas de computador de cada setor.

Quando as informações físicas e financeiras estão no “software específico” este as processa, emite os relatórios para tomada de decisões, e permite a transferência dos custos alocados em contas transitórias para contas de cada cliente.

Ou seja, caso seja usado o “software específico” e outro sistema de contabilidade, ambos devem estar abertos à troca de informações. Quando forem concentradas as informações em “software específico” mais amplo, o trabalho fica facilitado.

Este passo da implementação permite que sejam disponibilizados os relatórios gerenciais e as demais demonstrações contábeis, para que além do campo gerencial, o econômico-financeiro também possa ser averiguado, se for o caso.

A empresa em funcionamento fornece as informações físicas e como consequência do funcionamento, as informações financeiras são acumuladas, para em conjunto, possibilitarem a tomada de decisões nas empresas de serviços contábeis.

5.7 - Necessidades dos Clientes

O sistema também foi desenvolvido para o planejamento nas empresas de serviços contábeis. Planejamento que visa a melhoria contínua das suas operações e do atendimento ao cliente, bem como o estabelecimento de política motivacional dos colaboradores.

Porém, para que ele seja possível, é necessária a coleta das necessidades dos clientes, sobretudo em relação às informações contábeis. A coleta das necessidades deverá ser feita através da obtenção dos prazos em que os clientes gostariam de receber as informações para gerirem suas empresas.

6 - Relatórios do CBC/ESC

Os relatórios de nosso sistema estão divididos em: a) relatórios de acumulação, e; b) relatórios de atribuição.

Os relatórios de acumulação (hora-cliente por tarefa, hora-cliente por atividade e hora cliente por atividade) fornecem as informações físicas da estrutura. São utilizados em segundo plano, caso sejam constatadas distorções graves nos relatórios de atribuição.

Os relatórios de atribuição (resultado por cliente, resultado global, resultado por cliente comparativo e resultado global comparativo) são aqueles que fornecem as informações financeiras, utilizados no início da tomada de decisões. O objetivo maior dos relatórios de atribuição é o de permitir ao gestor, apenas com uma folha de papel, ter informações claras, objetivas e concisas sobre o andamento dos negócios. Caso estes relatórios tragam informações que exijam atenção, apenas em segundo plano ele se preocupará com detalhes da estrutura. Dentro deste contexto, cabe-nos destacar os detalhes destes relatórios:

1) Resultado por Cliente - demonstra a receita, o custo e o resultado por cliente.

2) Resultado Global - demonstra as receitas, os custos, o resultado da empresa em determinado período, bem como o número de clientes com prejuízo, a influência percentual destes prejuízos na diminuição dos lucros, o percentual de serviços recebidos e o prazo médio para recebimento dos demais serviços.

3) Resultado por Cliente Comparativo - Apresenta o resultado orçado, o realizado e a variação ocorrida em determinado período por cliente.

4) Resultado Global Comparativo - Apresenta as mesmas informações do relatório de resultado global, apenas diferenciando no tópico em que compara valores orçados com valores realizados e a variação ocorrida entre ambos.

O conjunto formado por estes relatórios propicia o alcance, quando utilizados na tomada de decisões, dos objetivos do **CBC/ESC**.

7 - Exemplo de funcionamento e planejamento

Exemplificaremos nosso sistema com o auxílio de outro trabalho de nossa autoria, que permite sua compreensão de uma forma inovadora²:

Mês de abril, já terminado o verão, porém bastante calor, as pessoas caminhando e dirigindo seus carros em direção aos respectivos trabalhos naquela manhã radiante e cheia de vida como o sol que brilha no céu. O pensamento vai e vem, ouvindo os belos pássaros a cantar, as árvores derrubando suas folhas e tudo mais que a natureza proporciona e, muitas vezes, não percebemos. Como é lindo o sol pela manhã. . .

Do outro lado da rua, dirige-se apressado Seu João ao seu escritório. Ele é contabilista, formado há muitos anos na mais tradicional escola do Estado. Trabalha na Contabilidade há bastante tempo, desde que se formou. 1,60 m de altura, 80 quilos, em sua maior parte concentrados na barriga, careca com cabelos brancos restando, aproximadamente 50 anos. Casado, tres filhos, (dois meninos e uma menina) agora jovens, que o auxiliam no escritório. Em casa, deixou sua esposa, Dona Maria (pessoa muito bondosa e que auxilia o marido em tudo) sozinha tomando café enquanto lia o caderno de economia do Estadão para saber se a Receita Federal já havia distribuído o disquete de imposto de renda pessoa física. Ouviu dizer que no Fantástico falaram do tal disquete, mas na realidade, nada apareceu em suas mãos.

Não há problemas. Seu João é uma pessoa bastante calma, honesta e cheia de qualidades (bom pai, seus filhos que o digam), trabalhador, fica no escritório cerca de 12 horas por dia, indo lá também aos sábados e domingos, ainda levando serviço para casa.

Ah! velhos tempos aqueles em que o Seu João se preocupava apenas em fechar o Balanço da firma onde começou a trabalhar. Fazia o razão, o diário, comprava os selos, e por aí ia. Depois veio a tal da máquina sharp e por aí foi até os computadores de atualmente. Por falar nisso, ele está pensando em instalar o WINDOWS95 no escritório. Diverte-se com seus filhos falando sobre computadores, dos quais não quer nem chegar perto (-Isso é coisa pra molecada. . .). Agora, sua preocupação maior é atender os prazos para impostos dos clientes. Contabilidade mesmo, está começando a fazer parte de seus pensamentos. . .

Muito bem. Seu João chega ao escritório. As moças que lá trabalham já haviam aberto as portas e iniciavam o serviço naquele dia. Ao botar o pé dentro do escritório, uma voz o chamou:

² - "CBC/ESC - Um Romance". Trabalho enviado ao XV Congresso Brasileiro de Contabilidade para aprovação e publicação. Fortaleza : CFC, 1996.

- Seu João! Seu João, por favor! Preciso de sua ajuda, urgente! Como lanço esta nota fiscal?, era a colaboradora Joana que o chamava.

- Lançar aonde, minha filha? Primeiro, Bom dia para você, respondeu Seu João.

- Lançar aonde? No livro, ué! No livro de entradas.

Quando Seu João ia responder, ouve outra voz, agora de outra moça, a Margarida, que o chamava:

- Ô Seu João, telefone pro senhor!!!, disse ela

- Quem é?

- Não disse, não! Mas tá com voz de bravo. O homem tá uma fera!, disse Margarida assustada.

Pacientemente, lá foi Seu João atender:

- Alô. É João. Quem Fala?

- João? Tá bonzinho, tá nego? Tenho uma dúvida que preciso que você me auxilie urgentemente, João. Pelo amor de Deus, estou com a maior dificuldade. Não dormi esta noite sem saber o que fazer. Estive até conversando com minha esposa. Se continuar dessa forma vou fechar a firma ou então trocar de Contador. Não adianta a gente falar, aí parece que ninguém me entende, estou precisando de ajuda. Ninguém mais trabalha aí neste escritório. Só sexta-feira liguei oito vezes, e nada . . . , disse o ainda anônimo

- Mas, por favor, quem está falando? perguntou João.

- Pô! Como você não sabe? Aqui é o Manuel da Silva, da Padaria São João.

- Ô Manuel! O que aconteceu?, perguntou Seu João, lembrando-se que o Manuel estava devendo cinco mensalidades.

- O negócio é o seguinte : Quanto é a alíquota da COFINS?

- Dois por cento, respondeu João.

- Pô, você precisa dar um jeito aí nessas meninas. Elas não falam coisa com coisa. E ainda me mandaram a guia errada. Bem que eu falei pra minha mulher! Bem que eu falei!

- Calma, Manuel, por que a guia está errada?

- Deu diferença de dois centavos de Real. Pra mais, João! Você precisa dar um jeito. Assim não dá para continuar. E o duro é que a menina aqui da padaria ainda pagou assim.

- Calma, Manuel, dois centavos não é diferença!, disse João.

- Não é diferença na sua mensalidade! Pois é de lá que vou descontar! Até logo!, finalizou em tom desconcertante o cliente.

Seu João, exatamente às 08:15 da manhã, já estava pensativo. Como vinha percebendo, os clientes que não pagam são os que mais perturbam. Tomam-lhe o precioso tempo com coisas insignificantes. Somente na sexta-feira ligou oito vezes, e tudo isso por causa de dois centavos de Real. O que estaria acontecendo? Por outro lado, os clientes que pagavam pontualmente o escritório não conseguia atender pois perdia o tempo quase que todo com os que não pagavam. Uma coisa que o Manuel falou lhe batia como martelo nos pensamentos. Era sobre o pessoal do escritório, há tempos ele queria melhorar o salário dos funcionários, estimulá-los a produzir mais, fazê-los grandes empreendedores, mas faltava apenas o dinheiro. Dentro destas reflexões, eis que novamente o chamam aos gritos, era Margarida novamente:

- Seu João, mais um dos bravos no telefone!, disse ela.

No meio dos dois passos que o separavam do telefone, Seu João parecia pedir a Deus para saber o que estava acontecendo.

- Alô, pois não. Aqui quem fala é João.

- João. Sou eu!

- Eu quem?

- Antonio Carlos da loja de perfumes. Como vai?

- Tudo bem e você? O que aconteceu?

- Só um momentinho, vou passar o telefone, disse Antonio Carlos.

- Alô! Aqui quem fala é Patrícia, sou fiscal do INSS. Seu João, o senhor é o Contador aqui da loja de perfumes?, perguntou ela em tom de indução.

- Sim, a loja de perfumes é cliente de nosso escritório. O que a senhora deseja?

- Eu vou fiscalizar esta empresa e preciso que o Senhor deixe separado todas folhas de pagamento dos últimos 5 anos e guias de recolhimento, para que eu vá hoje à tarde buscar. Está combinado?, perguntou ela novamente em tom de indução.

- Tudo bem - respondeu João - vou pedir para as meninas separarem.

- Muito obrigada. Vou devolver o telefone ao Sr. Antonio Carlos, finalizou Patrícia.

- João, sou eu de novo. Não é possível. Como você deixa acontecer estas coisas comigo, João? Logo comigo?, perguntou Antonio Carlos.

- Acontecer o que?
- A fiscal vir aqui ver as folhas de pagamento?
- Mas o que eu poderia fazer para impedi-la? - perguntou Seu João - Ela está apenas trabalhando.
- Sei lá. Você podia aí, não sei, fazer alguma coisa para eles não me acharem aqui, sei lá . . . ,disse Antonio Carlos
- Caro amigo, isto não existe. É a programação que ela tem de respeitar. Não sou eu quem mando fiscais em sua loja!, disse Seu João meio confuso.
- Mas como acontece isso logo comigo?, disse Antonio Carlos dando a entender que não sabia ao menos o que a Fiscal iria fazer. . .
- Aconteceu, Antonio Carlos, Aconteceu!!!, disse Seu João, transtornado e mais pensativo ainda.
- Tudo bem, veja se você me avisa depois o que aconteceu. Tchau mesmo, finalizou o cliente.

Mal desligou o telefone, eis que o próprio toca de novo. É ele próprio quem atende:
- Escritório João Serviços Contábeis, Bom dia!
- Bom dia. Quem fala?
- Aqui é João. Pois não.
- João, É com você mesmo que eu quero falar. Aqui é o Luiz Sérgio. Por favor João, nós temos que participar de uma concorrência pública e estão pedindo balanço. O que é isso?
- Bom dia Luiz Sérgio! Há quanto tempo! O balanço é a demonstração que temos a partir da Contabilidade. Terei o maior prazer em verificar se estão prontas as Demonstrações Contábeis de sua empresa e terei o maior prazer em levar até aí.
- Não precisa se incomodar, Seu João. Eu vou até aí - disse Luiz Sérgio
- Tudo bem, então venha aqui. Estaremos lhe esperando. Até logo.
- Até logo. Tudo de bom para o senhor!
Bom cliente este Luiz Sérgio - pensava Seu João - Ah! se todos fossem iguais a ele!!!, pensava suspirando. No caminho de sua sala, perguntou para o Alexandre :
- Alexandre, você já fechou o balanço da empresa do Luiz Sérgio.
- Ainda não, Seu João. Precisamos encerrar o do ano de 1994 que ficou para trás por ele ter pago imposto pelo lucro presumido.
- Ele está precisando urgente. Você apressa, por favor?
- Sim senhor. Vou apressar.
Seu João estava cada vez mais pensativo. O cliente bom tinha ficado para trás. Os que não eram tão bons tomavam-lhe quase todo o tempo.

Ao final do dia, que foi tão corrido quanto o início da manhã, Seu João estava cansado e preocupado. Volta para casa, e no caminho liga o rádio na AM e ouve os comentários sobre as questões originadas na Auditoria de alguns bancos, e pasmo ouve leigos emitindo opinião sobre Contabilidade. Sonhador, com a brisa soprando leve em seu rosto, fazendo-o meditar lembra-se do ensino técnico que cursou. Dos alunos que não podiam entrar na classe caso não vestissem terno e gravata. Lembra-se da grande procura pelos cursos de Contabilidade, que estavam entre os mais concorridos. Ainda chega a lembrar da fiscalização federal do ensino de contabilidade entrando pelas classes nos exames de finais de ano. Saudoso, da ocupação certa e valiosa que o mercado lhe oferecia, permitindo o sustento de sua família, que ia sendo formada, vai lembrando também quando isso começou a mudar, por volta da década de 70, e o valor que ele possuía enquanto profissional foi decaindo, e as pessoas foram esquecendo o que era Contabilidade. Chegava quase a chorar de saudade . . . Atualmente, como se ele estivesse diante de um espelho, e do outro lado não conseguisse enxergar a si mesmo enquanto contabilista, tão distorcida foi a profissão que tanto amou e ainda ama. Sua esperança a esta altura residia em seus filhos e em sua filha. Que eles pudessem ter e fazer uma carreira dentro da Contabilidade de forma diferente. Pudessem ser Médicos de Patrimônios dentro do escritório . . . Mesmo que a escolha definitiva de seus filhos fosse outra, tinha confiança no mais novo, que já entrara na faculdade de Ciências Contábeis e trazia idéias novas para o escritório. Ele, particularmente, muitas vezes receava em admitir certas idéias, mas da maneira como estava, parecia não ser-lhe boa.

Ainda envolto em suas reflexões, despertou com a buzina do carro de trás, que o alertava que o sinal já havia aberto. Como se tivesse voltado de uma viagem, de um sonho, decidiu que teria de mudar a situação. Precisava valorizar o escritório, que na verdade, é uma empresa, uma empresa de serviços contábeis.

Com o entardecer, pelo retrovisor via a bela paisagem do sol se pondo, cor bem alaranjada e à frente, uma linda lua renascendo mais uma noite. Era esta sua decisão. Como o sol e a lua, ele iria renascer para as

idéias novas que o fizessem crescer. Decidiu que não havia idade para mudar e que uniria toda sua vivência com a empolgação de seu filho mais novo, daí surgindo a ponderação necessária para as mudanças.

Chegou em casa, guardou o carro, brincou com o cachorro e entrou, falando com sua esposa:

- Tudo bem Maria?
- Tudo João, e você?
- Tudo. Sabe o que vim pensando no caminho?
- Hã?

- Vim pensando que serei como o sol e a lua e pretendo renascer a cada dia para melhorar a valorização de nossa empresa de serviços contábeis - disse olhando para o alto como quem vislumbrava um novo horizonte, com um brilho diferente nos olhos - Entendeu, Maria? Maria? Maria?, disse olhando para os lados quando percebeu que Dona Maria havia desmaiado.

Correu para acudi-la, chamando pelos filhos, deu alguns tapinhas em seu rosto, enquanto sua filha, Samita, preparava um copo d'água. Fazendo-a despertar, perguntou:

- O que aconteceu, Maria? O que aconteceu? Quer ir ao médico? - interrompeu virando-se para a filha - Samita querida, ligue para o Dr. Carlos, peça que ele venha até aqui. Onde estão seus irmãos Damian e Augusto?

- Calma, Pai, Mamãe já está acordando - disse Samita, que fazia faculdade de química e tinha uma queda por medicina - Os meninos já vem!

Nisto chega Damian, perguntando :

- Ué, Pai, o que aconteceu c'a mãe? Madrezita, o que aconteceu a ti?, disse aproximando-se de sua irmã.

- Damian, por favor, ligue para o Dr. Carlos.
- Mas e a mãe? O que aconteceu?, disse saindo em direção ao telefone.

Vem chegando Augusto (o caçula), com seu porte atlético, com uma dissertação de mestrado embaixo do braço, chamando pelo pai, quando vê sua mãe acordar:

- Mãe, tá beleza? Que que aconteceu?, perguntou Augusto.
- Sua mãe desmaiou quando cheguei, Augusto - disse Seu João.

Dona Maria neste instante já recobrava os sentidos, e respirava pausadamente. Dr. Carlos, grande amigo da família e admirado por Samita, chegou rápido, e foi medindo a pressão da Dona Maria:

- Como está se sentindo, Dona Maria?, perguntou Dr. Carlos.
- Bem, graças a Deus. Agora estou melhor. O que aconteceu, Doutor?

- Eu é que pergunto, a sua pressão pode ter sofrido variação repentina. Conte-me o que a senhora estava fazendo antes do desmaio?

- Foi quando João chegou. Ele começou a falar de uma forma que não acreditei que fosse ele, passei mal e desmaiei - disse Dona Maria com a maior sinceridade possível.

Meia-hora depois, tudo estava bem. Dr. Carlos recomendou um pouco de repouso para Dona Maria, e procurou o Seu João para conversar, encontrando-o na biblioteca:

- Seu João, permita-me a curiosidade, mas o que o senhor falou para sua esposa?
- Falei que vim pensando que serei como o sol e a lua e pretendo renascer a cada dia para

melhorar a valorização de nossa empresa de serviços contábeis - respondeu convicto Seu João explicando-lhe também como chegou a esta conclusão.

- Concordo com o senhor. Vá, mude, realize seus ideais, peça auxílio a seus filhos. A idade não conta quando temos objetivos tão bons.

Vem chegando neste momento Augusto. Quando estava perto da porta, não querendo interromper, ouviu as últimas palavras de seu pai e do Dr. Carlos. Ficou empolgado e entrou pulando para dentro da biblioteca:

- Pai, estou aqui e vou te ajudar. Pode contar comigo. Amanhã mesmo, vou pro escritório com você.

- Isto mesmo, querido Augusto, vá com seu pai. Experimente e o ajude, disse Dr. Carlos.
- Pô Carlão, você não sabe o que encontrei hoje na faculdade. Dá uma olhada nisto. Bate com o que meu pai está pensando. É uma dissertação de mestrado em contabilidade lá da PUC-SP. Tá meio complicada de entender, mas já manjei o que o cara tá dizendo. Entendeu? já pesquei, disse Augusto.

- O que você está dizendo, meu filho?, disse Seu João sorridente.

- É isso mesmo pai, o cara tá pensando igual a você. E ele estudando lá na PUC escreveu este trabalho aqui. Dá um bico. O orientador do cara é um fera lá da USP. Fiquei sabendo que uma professora fera e o pessoal da PUC também deu uma força pra ele, disse Augusto com seu jeito jovem e cheio de vida de se expressar.

Mais afeiçoado ao campo científico, Dr. Carlos perguntou:

- Diga-me Augusto, você sabe quando foi a defesa deste trabalho?

- Em 1995, Carlão. Parece que 2 de maio - disse Augusto.

- Então, estude bem e discuta com seu Pai a opção e a forma que vocês irão realizar para implementar as mudanças que forem necessárias. Se preciso, informe-se sobre o telefone do autor do trabalho e ligue para ele. Tenho certeza que terá prazer em atendê-los e orientá-los - orientou Dr. Carlos - Mas não comentem com Dona Maria, pois ela corre o risco de desmaiar de novo se souber que agora são dois querendo ser como o sol e a lua . . ., finalizou entre gargalhadas e despedindo-se Dr. Carlos.

Bastante animados, pai e filho passaram duas semanas estudando antes de irem para o escritório tentar implementar as mudanças. Fizeram um pequeno roteiro que Augusto iria seguir. Na verdade, a dissertação tratava de um sistema de custeio para empresas de serviços contábeis, mas o autor a colocava dentro de uma série de mudanças para valorizar tais empresas e sugeria aos empresários e estudantes de serviços contábeis que alterassem sua forma de pensar estas empresas, pois elas representam um potencial enorme no campo da orientação contábil. Ainda mais, dizia o autor que tais empresas tem uma função social e que não estão cumprindo. De acordo com ele, primeiro a empresa deveria saber quanto custava cada cliente, depois alçando vôo sobre a orientação contábil dos clientes e cumprindo a tal função social. Com isto, poder-se-ia aumentar a rentabilidade da empresa, pelo controle e projeção dos custos, e de toda estrutura que gera os custos, e pelo aumento da valorização da Contabilidade, auxiliando os clientes a tomarem decisões que faça com que obtenham melhores desempenhos, inclusive podendo remunerar melhor a seus funcionários. O autor alegava que as pequenas empresas respondem por 70 milhões de pessoas no Brasil, e que elas estão ligadas às empresas de serviços contábeis, que por sua vez não oferecem informações contábeis para elas, em grande parte por sua estrutura estar voltada ao atendimento de exigências governamentais.

Com muita força de vontade de mudar, Augusto acordou naquela segunda feira, abriu a janela, vislumbrando o sol e lembrando-se das palavras de seu pai. Sabia que poderia auxiliá-lo e assim desejava. Então, seguiu em frente.

Logo ao chegar com Seu João, Augusto com seu jeito inconfundível, já foi comentando com as pessoas o que ele e seu pai desejavam fazer. De início, as moças ficaram atentas, pois todo ser humano entra em estado de alerta quando tem de mudar. E é por isso que o Augusto foi logo conversando e explicando o que desejava fazer. Sem esse bate-papo, abrindo espaço para todos opinarem, ficaria muito difícil tentar começar as modificações. Mas ele, com seu jeito de se expressar, foi conversando um a um. Combinaram que quarta-feira à tarde, lá pelas cinco horas, iriam conversar todos juntos. Chegada a quarta-feira, o pessoal parou de trabalhar, fecharam a porta e foram todos para a sala do Seu João, cada um com as anotações e perguntas para fazer. A primeira foi a Joana:

- Seu João, achei muito boa a idéia. Estão de parabéns. Concordo plenamente em aplicar tudo que for necessário, mas esse negócio de ficar controlando meu horário em tudo que eu faço não gostei. O senhor deve controlar os outros, que não fazem nada, mas eu, Seu João, por que eu também?, disse Joana em tom de reclamação.

- Calma Joana, as coisas não são bem assim. O controle das horas será feita através da mudança na tela de entrada dos "softwares" que usamos na contabilidade, no departamento pessoal e no setor fiscal. Somente no setor de abertura e cancelamento de empresas é que as planilhas de horas-cliente serão utilizadas. Os "softwares" acumularão as horas gastas com cada cliente por setor, atividade e tarefa. Após exportarão para um sistema que será desenvolvido e fazer todos os cálculos. Em conversa com o autor do sistema, ele nos falou que uma pessoa com conhecimentos em DBASE, EXCEL ou LOTUS, pode preparar o tal sistema. Os dados da planilha do setor de abertura e cancelamento de empresas serão digitados neste sistema. Fora isto nós vamos trabalhando com a Contabilidade fazendo todos os lançamentos da nossa empresa durante o mês. No final do mês como se os dois conversassem e nos dessem os relatórios por cliente e global - explicou Seu João, deixando todos boquiabertos, pois ele não possuía conhecimentos de computador e agora fala até nome de programas.

- Eu também queria perguntar uma coisa, Seu João - disse Alexandre - E os clientes que derem prejuízo? O que vai acontecer? Vamos mandá-los embora?

- Procuraremos fazer que dêem lucro. Analisaremos como estão sendo atendidos e procuraremos mudar a forma de atendê-lo. Por exemplo, primeiro veremos o número de clientes que deram prejuízo e se o prejuízo que deram é representativo dentro do lucro da empresa. Se for, veremos quem são os clientes com prejuízo. Buscaremos os setores que mais trabalham para aquele cliente e em que atividades e tarefas estão sendo consumidas as horas para ele. Verificaremos se há problemas e procuraremos resolver - explicou novamente Seu João, em tom de acadêmico. Nesta hora estavam todos novamente boquiabertos, faltando apenas solicitar autógrafos para o Seu João.

- Isso quer dizer que seremos demitidos? Como vai fazer o cliente dar lucro se não mandar funcionários embora?, perguntou Alexandre

- Não, não quer dizer mandar ninguém para a rua não, cara. O negócio é se a gente gasta 10 horas para fazer o serviço, vamos fazer em uma hora, manjou?, disse Augusto.

- Só quero ver . . . Só quero ver . . . , continuou Alexandre.

- Augusto, você me conhece; Seu João, o senhor me conhece. Tô gostando de tudo, mas quanto que os empregados vão levar nessa?, perguntou Margarida.

- Cara Margarida, levarão dinheiro para casa. Faremos um planejamento e estipularemos metas a serem atingidas por todos. Teremos benefícios na proporção em que alcançarmos tais metas. A implementação do CBC/ESC prevê o planejamento de nossas operações e a política motivacional é um de seus objetivos, e ela vem na satisfação das necessidades de nossos clientes, fato que será usado para a elaboração do planejamento. Caso contrário, nada somos, pois a parte mais importante da estrutura são vocês - explicou Seu João, aplaudido de pé por todos que continuavam boquiabertos. Seu filho Augusto, agora descobria o que tinha levado a mãe ao desmaio.

- Bom, já que é assim, Seu João, eu falo em nome de todos, e nós concordamos sim em implantar esse trem aqui - afirmou Margarida em seu tom mineiro.

- É isso então o que tínhamos a conversar. A partir de segunda-feira, o Augusto vai começar a levantar as tarefas e as atividades de cada setor. Amanhã e sexta-feira ele vai conversar com o pessoal dos programas de contabilidade, folha e fiscal para as mudanças. Procurará também um amigo que conhece DBASE e que se comprometeu a desenvolver o sistema CBC/ESC com ele. Além disso, e antes de terminarmos, Alexandre você que é do setor de contabilidade, nós vamos implantar umas planilhas de análise das demonstrações contábeis e outras para tentar ajudar o cliente. Vamos também passar a visitar os clientes, levando estas informações de forma que ele possa entender. O que você acha?

- Seu João, eu preciso da ajuda do Augusto, que já faz Ciências Contábeis para fazer tudo isso - respondeu Alexandre.

- Pode contar comigo, meu chapa! - interferiu Augusto.

- Tudo o mais continua normal, sem mudanças. Agora podemos ir descansar - encerrou Seu João, que parecia outra pessoa e a caminho de sua casa novamente estaria contemplando o sol e a lua, sempre renovando seus ideais.

No dia seguinte, pela manhã, Augusto ligou para os fornecedores explicando-lhes as mudanças que precisava na tela de entrada dos programas e do arquivo de exportação para outro sistema destas informações. Na contabilidade pediu também que fosse feito um arquivo para importar as informações que viessem do sistema a ser desenvolvido. Agendou para, no mesmo dia, à tarde, ir até o escritório deles, e lá bolaram uma tela de entrada que coletava : a) o código do cliente; b) setor; c) atividade; d) tarefa; e) horários de início e término, e; f) senha. O pessoal da folha e do livro fiscal cobrou a alteração, e o da contabilidade não cobrou. Voltou Augusto com tres disquetes embaixo do braço para fazer a alteração nos programas. Chegando à empresa, ligou para seu amigo que iria lhe ajudar e combinou para o dia seguinte. Lá foi.

Ao chegar a casa de seu amigo, foi logo dizendo :

- Marcelão, trouxe todo o esquema montadinho. Os cadastros, os dados, a importação e os relatórios que você deve fazer. Cadastros são de clientes, setores, atividades, tarefas e áreas de responsabilidade. A entrada de dados é feita pela importação ou digitação e os dados são os mesmos dos cadastros (cliente, setor, atividade, tarefa) e mais as horas gastas por cada cliente. Existem duas saídas de dados : uma pelos relatórios de acumulação (hora-cliente por tarefa, atividade e setor) e de atribuição (resultado por cliente, global, por cliente comparativo e global comparativo) e a outra para o programa de contabilidade. Funciona assim cara, os programas mandam os dados para o sistema que você vai montar, primeiro ele trabalha com os dados, depois recebe os valores por setor da contabilidade, separa tudo por cliente, devolve para a contabilidade os lançamentos por cliente e emite os relatórios. Manjou? - terminou Augusto sem fôlego.

- Calma cara. Na faculdade você falou que era boi e agora apresenta a boiada inteira. Vamos devagar, tudo de novo, uma coisa por vez, pr'eu entender - respondeu Marcelo meio assustado com a empolgação de Augusto.

E lá passaram os dois, montando e desmontando o sistema várias vezes, testando, retestando, até que um dia conseguiram. Augusto, com sua empolgação, implantou na empresa. Queria fazer o sistema funcionar o mais rápido possível, mas faltava cadastrar todos os clientes, os setores, atividades e tarefas, além de saber como funcionavam os setores.

Papel e caneta na mão, Augusto foi setor por setor anotando tudo que se fazia. Setor é como é dividida a empresa (abertura/cancelamento empresas, pessoal, fiscal e contabilidade), atividade é as funções que o setor desenvolve e tarefa são as funções que as pessoas desenvolvem para realizar uma atividade. Anotou isto e também qual o responsável por cada tarefa. Montou um esquema de funcionamento, marcando como cada setor funcionava, e já foi sugerindo que se mudassem algumas coisas que eram repetitivas. Cadastrou tudo isto no sistema que o Marcelo desenvolveu e no começo do mês de Maio iniciou com os testes. Todos que utilizavam

programas digitavam o código do cliente, de que setor eram, a atividade e a tarefa que estavam realizando. O computador fornecia a hora de início e término e pedia a senha. Na abertura e cancelamento de empresas, a Margarida fazia a mesma coisa, com a diferença que marcava em uma planilha todos os dados. Ao final do mês, ele mesmo iria digitar no sistema do Marcelo. O Alexandre começou a fazer a contabilidade da empresa digitando as despesas mensais por setor e as receitas por cada cliente. Neste período o Augusto foi a cada cliente, anotando as datas que desejavam para receber informações contábeis. Aqueles que não sabiam o que era isto, ele explicou naturalmente e de forma que os clientes pudessem entender. Passou na livraria da faculdade e comprou um livro de análise de balanços para presentear o Alexandre. Juntos eles iniciariam a orientação contábil dos clientes. Enquanto isso o Seu João continuava no mesmo ritmo, sem que a estrutura da empresa fosse prejudicada. Se ele fosse sozinho fazer o que o Augusto está fazendo, o tempo de implementação seria muito maior.

Pois bem, é chegado 31 de maio. Acabou o mês. Todos os dados estavam disponíveis. Augusto estava ansioso para fazer as integrações. Quando todos foram embora, ele chamou seu pai e juntos sentaram em frente ao computador :

- Agora é comigo, vamos ver os resultados, Seu João!!!

- Calma Augusto! Calma . . . - respondeu Seu João.

Ele iniciou integrando os dados dos programas de contabilidade, folha de pagamento e escrita fiscal. Depois digitou os dados da planilha do setor de abertura e cancelamento de empresas. Mandou que se processassem as horas gastas por cada cliente naquele mês. Tudo estava dando certo. Agora integrou os valores da contabilidade e, novamente, pediu para que fossem processados tais valores. Ao final deste processamento, exportou os lançamentos para a contabilidade e ligou a impressora. Era a hora de imprimir os relatórios. Começaram como orienta o autor em sua dissertação “pode-se iniciar pelo relatório de resultado global, pois lá serão encontrados os valores que levam os gestores a uma rápida tomada de decisões”. Imprimiram:

- Olha, Pai, tivemos lucro, 50% dos serviços já recebemos, tendo o prazo de 5 dias para receber o resto, mas existe 1 cliente com prejuízo que está comendo metade do nosso lucro! - disse Augusto.

- Metade? - perguntou assustado Seu João.

- É isso aí, Pai. Metade!!!

- E aí diz qual o cliente?

- Não. Vou tirar o relatório de resultado por cliente.

Ao imprimir este relatório, os dois constataram que o cliente com prejuízo era a Padaria São João do Manuel da Silva.

- E agora, o que fazer Augusto? Ele já é chato, não vai querer pagar mensalidade mais alta. Já não paga há meses, se aumentarmos será pior.

- Calma, não precisamos aumentar a mensalidade, vamos analisar o que está causando o prejuízo. Vou dar uma olhada nos relatórios de hora-cliente por setor, hora-cliente por atividade e hora-cliente por tarefa para descobrirmos o que está acontecendo.

- E será possível descobrir?, duvidou Seu João

- Deixa comigo, gatão!!! - respondeu Augusto.

No dia seguinte, Augusto analisando os relatórios, descobriu que o problema estava no setor fiscal e foi falar com Joana, que era a responsável. Lá descobriu que a Padaria São João enviava as notas de forma desorganizada e ficava ligando o dia inteiro, como já era sabido. Augusto parou para pensar, e o acúmulo de horas para a Padaria São João o fez ter uma idéia:

- Já sei ! Vou conversar com o Seu Manuel para ele comprar um computador e nós damos de presente um programa para ele lançar as notas e emitir os impostos. Depois, manda apenas os dados para nós. Só que para convencê-lo disto terei de dizer que as padarias mais modernas estão controlando seus estoques e suas finanças através de computadores. Direi também que ele se colocará a frente dos concorrentes desta forma, e etc . . .

Deu certo. A Padaria São João agora contava com computador e sistemas que permitiam ao proprietário gerenciar suas operações. Resolvido o problema. E desta forma Augusto descobriu que o problema do prejuízo pode ser resolvido pela diminuição dos custos. Aprendeu também a forma de tratar os prejuízos que porventura possam ocorrer daqui para a frente.

Como já tinham uma base do resultado global e por clientes no mês de maio, decidiram colocar em prática o planejamento pelo CBC/ESC. Como o Augusto possuía todas as datas em mão propuseram aos colaboradores da empresa que para cada mês que os prazos fossem atendidos e diminuição para prazos semanais em tres anos juntamente com a redução de 50% das horas gastas por cada cliente e aumento do número de clientes haveria aumento mensal de salários e benefícios e salário adicional a cada 12 meses consecutivos, entre outros. Os colaboradores concordaram. Foi projetado o resultado que se queria obter no global e por cliente e começaram o mês novamente. Na hora de tirar os relatórios, ao invés de iniciar pelo relatório de resultado global, agora iniciou-se pelo relatório de resultado global comparativo, vendo o que havia sido orçado e o que havia sido realizado.

Pai e filho agora descobriram que, ainda que o cliente esteja dando lucro para a empresa, o lucro pode não ser o esperado, o que os leva a buscar uma melhora contínua no desempenho. O aumento mensal dos colaboradores foi concedido no mês de junho e eles começaram a perceber que o negócio era de verdade. Sentiam-se motivados.

Quanto aos prazos, foram Alexandre e Augusto planilhar as demonstrações contábeis mensais, fazer análise e emitir um relatório bastante fácil de ser compreendido para orientar os clientes onde poderiam melhorar. O impacto foi tão bom que começaram a aumentar os clientes, e os clientes antigos tinham o prazer de dizer:

- Meu Contador faz isto! Isso que é Contador!

Vendo a rentabilidade da empresa aumentar, o que permitia que mais se investisse nela, e também os colaboradores motivados a trabalhar, resultando no melhor atendimento dos clientes, o Seu João e o Augusto estavam felizes e agora trabalham juntos para prosperar ainda mais na função de Médicos de Patrimônios.

Como todo fim de dia, agora juntos pai e filho, retornaram ao lar. No caminho, vendo o sol pelo retrovisor e a lua à sua frente, Seu João começou a lembrar o início de tudo. Passo por passo, e sentia-se realizado de poder estar colocando sua empresa em uma direção diferente, fazendo-lhe sorrir, ao invés de chorar, nas comparações entre o passado e o futuro. As exigências governamentais não diminuíram, mas sua empresa está preparada para viver caso elas acabem.

É desperto, novamente, pela buzina do carro de trás que lhe avisa que o sinal está aberto. Augusto está contente por estar evoluindo profissionalmente e ganha motivação para fazer mestrado quando acabar a faculdade. Quem os vê de fora do carro, enxerga um senhor e um jovem, ambos sorridentes, como se fossem crianças que acabaram de ganhar um presente. Chegando em casa, guardam o carro, brincam com o cachorro. Seu João entra primeiro e já vai dizendo:

- Maria, meu amor, sou um outro homem. O sol nasceu dentro de mim e nossa empresa prospera - diz olhando ao alto com um brilho diferente nos olhos - Entendeu, Maria? Maria...?

Nisto entra Augusto e grita:

- Samita, chama o Carlão!!!

8 - Conclusão

Neste trabalho procuramos evidenciar o CBC/ESC - Sistema de Custeio com Base em Clientes para Empresas de Serviços Contábeis, desenvolvido na PUC-SP.

A proposta do sistema foi evidenciada em todos seus aspectos, finalizando-se com exemplo retirado de outro trabalho, que facilita a compreensão do sistema.

Como proposições do trabalho, diríamos de forma geral a empresários de serviços contábeis, estudantes e pesquisadores de contabilidade que o conhecimento em todas as áreas do saber é que fará a distinção e a prosperidade em uma nova era tecnológica. A expansão dos conhecimentos, sua oferta aos clientes, e dos objetos de estudos, de forma que solidifiquem em campo fértil e duradouro suas proposições, afastando-se assim de variáveis externas imprevisíveis, como é o caso de exigências tributárias, permitirá a valorização do próprio conhecimento, tanto a nível acadêmico quanto profissional.

A “metodologia atividades”, como a chamamos, demonstra-se superior nas proposições gerenciais, pelo fator de admitir a empresa sob enfoque sistêmico, onde a remodelação da estrutura (sem informações financeiras) por si já proporciona a possibilidade de redução de custos. As atividades vêm a evidenciar a empresa sob uma forma mais clara e ampla, flexível nos termos da competitividade internacional.

As pequenas empresas são as responsáveis pelo futuro do Brasil. Necessitam, porém, de instrumentos para gestão, que idealmente são fornecidos por empresas de serviços contábeis. Estas devem remodelar-se para atingir o objetivo ideal de oferecer informação contábil a seus clientes. O sistema ora proposto é instrumento que possibilita o alcance de parcela do referido objetivo.

O **CBC/ESC** por si, vêm contribuir na gestão estratégica de custos, fornecendo solução para a área de serviços, e demonstrando utilidade comprovada especificamente nas empresas de serviços contábeis. O início contudo não nos tira a possibilidade de expandir os estudos deste sistema, formando grupos de pesquisa em conjunto às proposições da gestão estratégica de custos na área de serviços.

Por mais longa que seja a maratona, inicia-se sempre com o primeiro passo, e assim nos colocamos diante da ciência, prontos a aprender e prosperar sempre, ensinando, se possível, pelo exemplo e por nossos trabalhos.

9 - Bibliografia

JONHSON, H. Thomas & **KAPLAN**, Robert S. “Relevance Lost”. HBS : Boston, 1987.

KAPLAN, Robert S. “Novos desempenhos para os contadores gerenciais”.
Seminário Interamericano de Contabilidade 1996. Santos : CRC-SP, 1996. pp. 25 a 39.

“CBC/ESC - Sistema de Custeio com Base em Clientes para Empresas de Serviços Contábeis”.
Dissertação de Mestrado em Ciências Financeiras e Contábeis. São Paulo : PUC-SP,
1996.