

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**LAURO WIETHÖLTER JÚNIOR**

**FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA SERVIÇOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE  
CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

**São Leopoldo**

**2015**

Lauro Wiethölter Júnior

FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA SERVIÇOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO  
NUMA ORGANIZAÇÃO DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
Controladoria e Finanças, pelo MBA em  
Controladoria e Finanças da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms Jonas Ismael da Silva

São Leopoldo

2015

## **FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA SERVIÇOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

Lauro Wiethölter Júnior

Jonas Ismael da Silva

O objetivo deste estudo é analisar e propor melhorias para a formação do preço de venda dos serviços prestados por um escritório de contabilidade. O referencial teórico aborda os temas: a contabilidade geral, financeira e gerencial, além de terminologias de custos e métodos de custeio. A metodologia do artigo é um estudo de caso aplicado á uma empresa prestadora de serviços contábeis, onde a coleta de dados se deu através de entrevista e pesquisa documental. A partir das análises do estudo, foi possível propor uma melhoria a partir de novas análises de margem de lucro na empresa a partir da abertura dos seus clientes em carteiras, de acordo com a classificação das empresas e tempo de trabalho despendido para cada tipo de cliente. Tendo como conclusão que a melhor forma de formar preços de venda é olhando para dentro da própria empresa, analisando margens de lucros e possíveis potencializações deste lucro, isto tudo sem esquecer de olhar como o mercado está se comportando ao seu redor.

Palavras-chave: Formação de preços, Métodos de Custeio, Estudo de Caso, Escritório de Contabilidade.

### **1. INTRODUÇÃO**

Orientar uma empresa no rumo do lucro tem sido um desafio complexo para qualquer empresário. Simplesmente manter o negócio funcionando já pode ser considerado um indicador de sucesso.

Em um mercado competitivo, as empresas de todos os setores necessitam dos serviços dos escritórios de contabilidade. Estes, além de todos os serviços que historicamente prestados as empresas, como serviços de RH, cálculos de tributos e elaboração de balanços, os escritórios estão ajudando no crescimento, na tomada de decisão do empresário e no sucesso das empresas.

As micro e pequenas empresas estão em constante crescimento, segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBPT, divulgado no Empresômetro, (censo das Empresas e Entidades públicas e privadas Brasileiras) as empresas brasileiras são em sua maior parte de micro e pequeno porte, representando 85% do total. As empresas de médio e grande porte representam somente 15% do total. Empiricamente, pode-se deduzir que esta maior faixa de

85%, representam as empresas que terceirizam os serviços contábeis. (EMPRESÔMETRO, 2012).

Conforme Thomé:

[...] as empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais, cooperativas e até mesmo particulares com um ou mais empregados domésticos utilizam-se dos serviços oferecidos pelas empresas prestadoras de serviços contábeis. (THOMÉ, 2001 p. 21).

Desta forma grande parte das informações econômicas, financeiras e sociais divulgadas em nosso país, é produzida pelos contabilistas, através de relatórios e obrigações acessórias prestadas ao governo.

Os escritórios de contabilidade, além das dificuldades inerentes aos serviços prestados, dada a evolução constante, em amplitude e complexidade deparam-se ainda com a complexidade de mensuração de seu próprios custos e honorários. Uma vez estes honorários definidos têm a dificuldade de repassar isto aos clientes, dada a grande heterogeneidade destas empresas e falta de critérios objetivos que demonstrem a real relevância de seus serviços. (NUNES; et al, 2013)

Os diferentes ramos dos clientes mostram o quanto esta empresa necessita ter contato com outros ramos do conhecimento. Indicando que o escritório equaciona os fatos e dados coletados pela administração das empresas clientes. Logo uma depende da outra, proporcionando uma troca de conhecimento ampla e visão geral para obterem bons resultados.

Com base em uma pesquisa exploratória do tipo descritiva, mediante estudo de caso em uma empresa de serviços contábeis, localizada na cidade de Teutônia, no estado do Rio Grande do Sul, o estudo buscou resposta para o seguinte questionamento: **Como formar o preço de venda dos serviços prestados pelo Escritório de Contabilidade?**

Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar e propor melhorias para a formação do preço de venda dos serviços prestados por um escritório de contabilidade. Para isto, apresentam-se nos próximos capítulos algumas etapas: o referencial teórico, a metodologia, o estudo de caso e por fim a conclusão deste artigo.

O trabalho é justificado perante a necessidade mostrada pela organização perante o tema demonstrada através dos seus sócios. Para o estudante o tema se

mostra um desafio na área da contabilidade que não é sua área de formação, mas que pode agregar informações e conhecimentos da área da engenharia de produção a contabilidade, podendo assim gerar análises diferenciadas e agregar as duas áreas que com a evolução da contabilidade gerencial estão cada vez mais afins. Podendo assim desenvolver técnicas que possam ser aplicadas as pequenas e médias empresas que são clientes do escritório.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade Geral, de Custos e Gerencial.**

A Contabilidade Geral ou Financeira, refere-se à Contabilidade no seu sentido mais amplo, considerada como a ciência social que tem por objeto o patrimônio de todas as entidades, sejam elas públicas ou particulares, tenham ou não finalidade econômica. (RIBEIRO, 2013).

Conforme Pizzolato (2012):

Enquanto a Contabilidade Geral agrega o conjunto de fatos contábeis ocorridos na empresa, a Contabilidade de Custos os apresenta particularizados em unidades operacionais básicas, que podem ser uma fábrica, um departamento, um equipamento, um produto, uma função produtiva ou qualquer outra unidade ou atividade às quais possam ser atribuídos custos. Desse modo, a Contabilidade de Custos pode ser vista como uma extensão da Contabilidade Geral. (PIZZOLATO 2012, p.146).

Historicamente, a Contabilidade de Custos surgiu com o advento das empresas industriais a partir do século XVIII. Veio para atender a uma nova necessidade: atribuir custos aos estoques de produtos fabricados pelas empresas industriais. (RIBEIRO, 2013).

Conforme Martins (2003 p.16),

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial; não conseguiu, talvez, sequer mostrar a seus profissionais e usuários que possui três facetas distintas que precisam ser trabalhadas diferentemente, apesar de não serem incompatíveis entre si

Na década de 1950, pela necessidade do aprimoramento das funções da própria Contabilidade de Custos, surge a Contabilidade Gerencial, cuja meta principal é auxiliar a administração nas tomadas de decisões de planejamento e controle. (RIBEIRO, 2013)

A Figura 1 apresenta uma ilustração de Garrison e Brewer (2012) com um comparativo entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial.

Figura 1 – Comparação entre contabilidade financeira e gerencial



Fonte: Garrison e Brewer (2012 p.25)

A Figura 1 mostra que a principal diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial é o cliente final das informações, na contabilidade financeira divulga as informações para fora da empresa, já a contabilidade gerencial divulga informações para os gerentes da organização. A contabilidade financeira precisa seguir parâmetros, já a contabilidade gerencial deve ser formatada da forma mais clara e que os gerentes entendam as informações, sendo eles contadores ou não. Outra diferença significativa é que a contabilidade financeira abrange toda a empresa, já a contabilidade gerencial pode ser em nível de segmentos da empresa.(GARRINSON e BREWER, 2012)

## **2.2 Terminologia de custos**

### **2.2.1 Gastos**

Gasto é a renúncia de um ativo pela entidade com a finalidade de obtenção de um bem ou serviço, representada pela entrega ou promessa de entrega de bens ou direitos (normalmente dinheiro). O gasto se concretiza quando os bens ou serviços adquiridos são prestados ou passam a ser de propriedade da empresa. Exemplos: Gasto com mão de obra, gasto com aquisição de matéria-prima e gasto com energia elétrica. (VICECONTI, 2008)

Os gastos podem ser classificados em: Investimentos (a), Custos (b) ou Despesas (c).

#### **a) Investimentos**

Investimento é um gasto com bem ou serviço ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Exemplos: Aquisição de imóveis, aquisição de marcas e patentes e aquisição de matéria-prima. (VICECONTI, 2008).

#### **b) Custos**

Custo é um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos os gastos relativos à atividade de produção. Os custos são ativados e integram o estoque de produtos em elaboração e o de produtos. No momento da venda os custos se transformam em despesas, em obediência ao Princípio de Competência. Exemplos: Mão de obra direta, depreciação de equipamentos, gastos com manutenção de máquinas do processo produtivo. (VICECONTI, 2008).

#### **c) Despesa**

Em termos práticos, nem sempre é fácil distinguir custos e despesas. Pode-se, entretanto, propor uma regra simples do ponto de vista didático: todos os gastos realizados com o produto até que este esteja pronto, são custos; a partir daí, são despesas. Assim, por exemplo, gastos com embalagens são custos se realizados no âmbito do processo produtivo (o produto é vendido embalado); são despesas, se

realizados após a produção (o produto pode ser vendido com ou sem embalagem). (VICECONTI, 2008)

### 2.2.2 Perdas

É um gasto não intencional decorrente de fatores externos fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa. No primeiro caso, são considerados da mesma natureza que as despesas e são lançadas diretamente contra o resultado do período. No segundo caso, onde se enquadram, por exemplo, as perdas normais de matérias-primas na produção industrial, integram o custo de produção do período. (VICECONTI, 2008).

### 2.2.3 Custos Fixos e Variáveis

Pode-se definir custos como a mensuração econômica dos recursos utilizados para as operações da empresa. O resultado das operações é a geração de produtos e serviços. (PADOVEZE, 2013).

Com relação ao comportamento dos custos, é uma classificação fundamental para todo o processo decisório que envolva análises de custos e rentabilidade, para tomada de decisão sobre produtos e serviços, atividades, clientes ou unidades de negócio. (PADOVEZE, 2013).

Este comportamento de custos é identificado em custos fixos e custos variáveis. Custos variáveis são definidos:

Custos Variáveis: são aqueles cujo valor varia proporcionalmente a cada unidade adicional de produto produzido ou vendido, e não existirão se não houver produção ou venda. O principal exemplo são os materiais diretos e despesas de comissão sobre vendas. Num gráfico cartesiano, a reta apresenta uma inclinação de 45 graus. (PADOVEZE, 2013 p.28).

Já os custos fixos são definidos da seguinte maneira:

Custos fixos: são aqueles que são gastos pela empresa independentemente da quantidade produzida ou vendida, e existem mesmo que não haja venda ou produção. Seu valor tende a ser fixo em relação a uma determinada faixa de nível de atividade. Exemplos são os aluguéis, leasings etc. (PADOVEZE, 2013 p.29).

De maneira geral os custos fixos são aqueles que são os mesmos qualquer que seja o volume de produção do período, já os custos variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção do período.

## **2.3 Métodos de Custeio**

O método de custeio ou custeamento é o caminho para apurar o custo unitário dos produtos e serviços. A partir das informações da contabilidade e utilizando a estrutura do serviço e o processo de execução, apura-se o custo unitário dos serviços, considerando a metodologia adotada. (PADOVEZE, 2013).

Com relação aos métodos:

O estudo dos métodos de custeio, dos sistemas de acumulação de custos e dos seus critérios de valorização diz respeito ao exame e à análise das várias alternativas, válidas e corretas, de mensuração de custo e da lucratividade individual dos produtos. Conhecendo e entendendo essas alternativas de calcular os custos dos produtos, os gestores podem identificar, em certas circunstâncias, aquela que melhor atende à sua necessidade de informação para tomar decisões. Essas circunstâncias incluem, além de outros fatores contingenciais e institucionais inerentes às organizações. (ROCHA, 2015 p.44)

### **2.3.1 Método de custeio variável**

A primeira vertente é aquela em que se atribuem aos produtos apenas os custos diretos em relação a cada unidade produzida, isto é, os identificáveis e mensuráveis em relação a cada unidade de produto, de maneira clara, direta, precisa, objetiva e economicamente viável, ou seja, os custos variáveis. Portanto, a primeira vertente é a do Custeio Variável. (ROCHA, 2015)

Método de custeio variável é onde só são apropriados à produção os custos variáveis. Os custos fixos são contabilizados diretamente à débito de conta de resultado (juntamente com as despesas) sob a alegação (fundamentada) de que estes ocorrerão independentemente do volume de produção da empresa. Fere os princípios contábeis da Realização, Competência e Confrontação, porque os custos fixos são reconhecidos como despesas mesmo que nem todos os produtos fabricados tenham sido vendidos. (VICECONTI, 2008).

O método de custeio utilizado primeiramente neste estudo de caso foi método de custeio variável, uma vez que os custos fixos são quase que a totalidade dos custos da empresa, e estes foram analisados diretamente no resultado, não tendo como analisar ou ratear os custos inerentes a cada etapa ou tipo de serviço.

### 2.3.2 Método por absorção

A segunda perspectiva é aquela em que se apropriam aos produtos não apenas os custos diretos em relação a cada unidade produzida (custos variáveis), mas também os indiretos. Sob essa ótica, o custo dos produtos pode abranger, em princípio, não só todos os custos de produção – fixos e variáveis –, mas também, na sua visão mais abrangente e, os de administração. Portanto, a segunda vertente é a do Custeio por Absorção, esta vertente possui três espécies: custeio por absorção parcial, custeio por absorção parcial modificado e custeio por absorção integral ou pleno. (ROCHA, 2015)

Custeio por absorção é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase da produção. Logo um custo é absorvido quando for atribuído a um produto ou unidade de produção, assim cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo custo dos produtos vendidos ou pelos estoques finais. (VICECONTI, 2008).

### 2.3.3 Método custeio por atividades (ABC).

O Método de custeio baseado em atividades, conhecido como ABC nos traz uma terceira vertente onde:

Adota uma perspectiva diferente quanto à análise de variabilidade dos custos; nesse sentido, o parâmetro de variabilidade não é, apenas, o volume de produção dos produtos fim da empresa, mas deve captar, também, fatores relacionados à diversidade dos produtos no que se refere à preparação de máquinas, programação de lotes, realização de inspeções etc. Todas essas variáveis serão explicadas adiante. Assim, sob a ótica do ABC, não há custos fixos e variáveis no sentido usual de variabilidade em relação ao volume de produção dos produtos fim da empresa,(ROCHA, 2015 p.141)

No seu objetivo maior de propiciar elementos informativos para a gestão dos custos, o ABC cuida do mapeamento de processos e atividades, da identificação dos fatores que determinam ou influenciam o custo das atividades e da identificação das rotas de custos, rastreando-os aos produtos, clientes e canais de distribuição. (ROCHA, 2015)

## 2.4 Formação de preços

Uma das análises mais relevantes em negócio é a de custo-volume-lucro. Conhecendo-se os custos do produto, essa análise permite estudar o efeito no lucro se ocorrer variação no volume de vendas. O se antecipar a qual será o volume de vendas necessário para que o lucro do negócio seja o desejado. Ou, o preço que deve ter o produto, dados o volume de operação em unidades e o lucro desejado. (SARDINHA, 2013).

Com a crescente competição entre as organizações, exige dos empresários, de todos os segmentos, informações mais relevantes relacionadas a custos, desempenho das atividades, processos, produtos, serviços e clientes.

Em linhas gerais o preço é dado pelo mercado. Contudo, há um espaço para a empresa influenciar o mercado, pelo conceito de valor percebido pelo consumidor. Assim, a formação de preços de venda pelo custo deve ser feita, mesmo que a empresa seja pressionada pelo mercado para formar seus preços de venda. (PADOVEZE, 2010).

De acordo com Pizzolato (2012)

No setor de serviços, o lucro bruto seria dado analogamente pela diferença entre a Receita de Serviços Vendidos e o Custo dos Serviços Vendidos. De modo geral, entretanto, o setor não tem uma separação clara entre custos de produção e custos de venda, nem contém estoques que acumulam custos de produção. Por outro lado, os custos de pessoal e de capital tendem a ser compartilhados por todos os serviços em execução. Portanto, a maioria dos custos é do tipo indireto, e seu rateio aos serviços vendidos passa a ser, sob o ponto de vista da Contabilidade Geral, um esforço desnecessário. Tais empresas costumam minimizar a apresentação de seus resultados, simplesmente deduzindo da receita todas as despesas operacionais, de materiais, de capital etc., para alcançar o lucro operacional.

O que acaba sendo preponderante para o sucesso na formação de preço das empresas é ter o controle e a melhor informação. O controle nada mais é do que conhecer os custos, conhecer o capital a ser remunerado, saber a capacidade

instalada da empresa, os gargalos existentes, a logística tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados, a comunicação com o mercado através de propaganda e marketing, tudo para os objetivos da empresa sejam atingidos. (SANTOS, 2012)

### 3 METODOLOGIA

Esta parte apresenta os procedimentos metodológicos aplicados à investigação. Segundo Gil (2002, p.45) “pode-se definir o método como caminho para se chegar a determinado fim”.

Esta pesquisa se classifica quanto a natureza, uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, se caracterizando na forma de estudo de caso, tendo como abordagem a mensuração quantitativa dos dados.

Quanto aos procedimentos técnicos serão utilizados, pesquisa documental e pesquisa de levantamento através de entrevista com os sócios da empresa.

Segundo Prodanov e Freitas

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.60)

A escolha da unidade deu-se em vista do conhecimento prévio que tinha o pesquisador sobre a empresa, uma vez que a empresa era inicialmente familiar e criada pelos pais do pesquisador, que teve o comando repassado dos seus pais para um irmão e mais um colaborador antigo da mesma, a escolha partiu deste conhecimento prévio e do interesse dos sócios em ter uma visão externa à empresa, uma vez do crescimento significativo nos últimos anos, necessitando algumas novas formas de se administrar a mesma.

[...] o trabalho pessoal do sócio foi gradualmente sendo substituído, pela mão-de-obra contratada, a prestação de serviços profissionais pelos sócios evolui para venda desses mesmos serviços, agora executados por profissionais contratados. O contabilista passou a ser também empresário, dividindo seu tempo entre a supervisão, controle e fiscalização dos serviços

executados por seus colaboradores para seus clientes e a administração do próprio negócio.(THOMÉ, 2001, p.12).

Conforme Yin.

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (YIN, 2010,p.39)

A proposta de Yin (2010) por ter sido elaborada de acordo com experiências do próprio autor descreve ferramentas para se coletar, apresentar e analisar os dados corretamente. Em sua obra, Yin classifica o estudo de caso quanto ao tipo, que pode ser: descritivo, explanatório e exploratório; e quanto as suas características, que podem ser: especificidade, pluralidade, contemporaneidade e análise intensiva.

Segundo Yin (2010), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Após uma análise inicial da empresa, e análises pelo método de custeio variável, a proposta de melhoria deste trabalho procura dar uma nova perspectiva para à análise dos custos da empresa, transformando cada carteira de clientes da empresa em uma atividade específica e através das horas de trabalho desprendidas para cada tipo de cliente, a assim alocando os custos para cada atividade da empresa, no caso do escritório cada carteira da cliente. Inserindo a partir daí o custeio baseado em atividades.

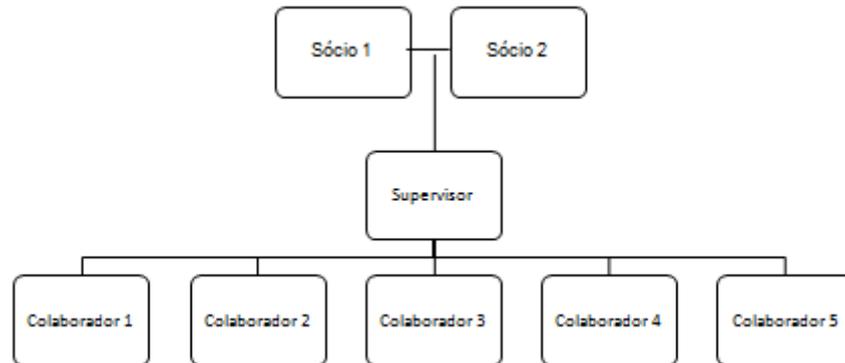
## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

Com base na entrevista identificou-se que o escritório foi estabelecido em 1979 na cidade de Estrela, hoje município de Teutônia/RS, e conta com uma carteira de clientes composta em 90% por pequenas empresas, disponibilizando serviços na

área contábil, fiscal, trabalhista, e serviços extras como abertura, encerramento e transferência de empresas. Sua forma de tributação é o Simples Nacional. O escritório conta com seis funcionários, além dos dois sócios proprietários. Responsáveis pela execução de serviços prestados cento e vinte clientes ativos. Abaixo o organograma da empresa na Figura 02.

Figura 02 – Organograma da empresa



A Figura 2, ilustra o organograma, tem-se os dois sócios, ambos contadores e com formação profissional dentro da própria empresa, com idade de trinta e seis anos e quinze anos de trabalho dentro da organização, logo abaixo temos um supervisor também contador e com formação dentro da própria empresa, vinte e cinco anos de idade e seis anos dentro da organização. Os colaboradores têm formação média ou técnica, com média de idade de trinta anos, e média de cinco anos dentro da organização, com exceção de um colaborador referência que está a mais de vinte anos na empresa.

#### 4.2 Análise de caso

A metodologia atual de preços adotada é principalmente com base na planilha referencial do SINCOVAT, variando de acordo com o número de funcionários e com o a quantidade de lançamentos contábeis dos clientes, e também pela análise dos preços praticados pela concorrência.

Tanto os dados de despesas quanto os dados de receitas compreendem a média dos últimos doze meses, de setembro de 2014 a agosto de 2015 e estão multiplicados por uma taxa fixa com o objetivo de manter o sigilo dos dados da empresa, sendo criada uma moeda fictícia com a seguinte sigla Z\$.

Com o objetivo de responder a questão da pesquisa, foram tabelados todos os gastos e obrigações mensais do escritório, estes constam na Tabela 1 .

Tabela 1 – Despesas Fixas da Empresa

Item	Valor Mensal Médio		Média por Cliente	
<b>Despesas com Funcionarios</b>	<b>Z\$</b>	<b>68.900,21</b>	<b>Z\$</b>	<b>574,17</b>
SALARIOS E ORDENADOS	Z\$	55.973,45	Z\$	466,45
FGTS	Z\$	3.856,93	Z\$	32,14
13º SALÁRIO	Z\$	3.887,07	Z\$	32,39
Férias / 13 / inss / fgts	Z\$	5.182,76	Z\$	43,19
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>Z\$</b>	<b>56.067,55</b>	<b>Z\$</b>	<b>467,23</b>
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Z\$	3.014,00	Z\$	25,12
ALUGUEL	Z\$	17.797,95	Z\$	148,32
ENERGIA ELÉTRICA	Z\$	1.592,03	Z\$	13,27
TELEFONE	Z\$	3.048,60	Z\$	25,40
MOTO BOY	Z\$	2.475,00	Z\$	20,63
MANUTENÇÃO MAQ.E EQUIPAMENTOS	Z\$	4.044,26	Z\$	33,70
SEGUROS	Z\$	979,99	Z\$	8,17
MANUTENÇÃO PRÉDIO	Z\$	821,98	Z\$	6,85
MATERIAL DE EXPEDIENTE	Z\$	2.863,52	Z\$	23,86
SISTEMA	Z\$	4.765,26	Z\$	39,71
LIMPEZA	Z\$	2.486,00	Z\$	20,72
ASSESSORIA	Z\$	897,44	Z\$	7,48
DIVERSOS	Z\$	5.434,00	Z\$	45,28
JORNAIS/REVISTAS/BOL.INFORMATIVO/LIVROS	Z\$	649,94	Z\$	5,42
MERCADO/COZINHA/MAT.LIMPEZA	Z\$	1.349,65	Z\$	11,25
SEGURANÇA	Z\$	576,84	Z\$	4,81
GASTOS CRC / SINCOVAT / CIC	Z\$	1.533,68	Z\$	12,78
COMBUSTIVEL	Z\$	165,00	Z\$	1,38
CURSOS	Z\$	825,00	Z\$	6,88
SERVIÇO DE INTERNET	Z\$	747,45	Z\$	6,23
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>Z\$</b>	<b>1.530,10</b>	<b>Z\$</b>	<b>12,75</b>
<b>Despesas Tributárias</b>	<b>Z\$</b>	<b>545,22</b>	<b>Z\$</b>	<b>4,54</b>
<b>Total</b>	<b>Z\$</b>	<b>127.043,08</b>	<b>Z\$</b>	<b>1.058,69</b>

Fonte: dados de pesquisa, 2015

A Tabela 1 mostra as despesas fixas da empresa que foram agrupadas em despesas com pessoal, administrativas, financeiras e tributárias. Sendo as despesas com pessoal responsável por 54% das despesas fixas do escritório, seguidas pelas despesas administrativas com 44% das despesas fixas.

Outro dado coletado na entrevista, segundo o sócio responsável é o percentual de clientes inadimplentes, que chega a aproximadamente 10% e o escritório encontra-se na faixa de 6% total de impostos, estes dados são os únicos considerados como gastos variáveis da empresa.

Em relação aos cento e vinte clientes ativos, somente 5% das empresas não se encaixam na classificação de pequena empresa, em relação ao faturamento total do escritório está apresentado abaixo na Tabela 2,

Tabela 2 – Receitas da Empresa

Item	Valor Mensal Médio	Média por Cliente
RECEITA OPERACIONAL	Z\$ 264.631,13	Z\$ 2.205,26
MENSALIDADES	Z\$ 181.669,90	Z\$ 1.513,92
GFIP	Z\$ 16.005,00	Z\$ 133,38
GUIAS	Z\$ 3.372,11	Z\$ 28,10
LANÇAMENTOS	Z\$ 11.527,62	Z\$ 96,06
FOLHA DE PAGAMENTO	Z\$ 30.540,51	Z\$ 254,50
ALTERAÇÕES CONTRATUAIS	Z\$ 8.250,00	Z\$ 68,75
OUTROS	Z\$ 13.266,00	Z\$ 110,55

Fonte : dados de pesquisa, 2015

A Tabela 2 mostra que as mensalidades representam 68% das receitas do escritório, e que a receita média por cliente é de Z\$ 2.205,26.

Na Tabela 3, mostra p faturamento 76%, este proveniente das 95% das pequenas empresas, os demais 24% do faturamento estão distribuídos nas demais seis empresas.

Tabela 03 – Receitas por Cliente

Empresa	% em relação ao faturamento total
Empresa 1	8%
Empresa 2	7%
Empresa 3	3%
Empresa 4	2%
Empresa 5	2%
Empresa 6	2%
Outros	76%

Fonte: dados de pesquisa, 2015

Com relação as receitas tem-se uma abertura por cliente podendo apurar com exatidão qual a receita que cada empresa traz para a organização, o mesmo não se pode falar com relação as despesas, principalmente mão de obra, não se sabe quanto cada empresa demanda da organização, mostrando ai uma fraqueza interna da empresa que será o ponto de partida para a proposta de melhoria, objetivo principal deste trabalho.

A partir dos dados coletados, foi elaborada a Tabela 4 compilando receitas e despesas e chegando aos dados de Lucro, Índice da Margem de Contribuição (IMC) e Margem de Lucro.

Tabela 4 – Lucro e IMC da Empresa

Item	Resultado	Média por Cliente
RECEITA TOTAL	Z\$ 264.631,13	Z\$ 2.205,26
IMPOSTOS SOBRE FATURAMENTO -6%	Z\$ -15.877,87	Z\$ -132,32
INADIMPLÊNCIA 10%	Z\$ -26.463,11	Z\$ -220,53
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>Z\$ 222.290,15</b>	<b>Z\$ 1.852,42</b>
DESPESAS FIXAS	Z\$ -127.043,08	Z\$ -1.058,69
<b>LUCRO</b>	<b>Z\$ 95.247,07</b>	<b>Z\$ 793,73</b>
<b>IMC</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>

Fonte: dados de pesquisa, 2015

A partir dos dados disponíveis e análise do escritório de forma geral a mesma se mostra com uma margem de lucro dentro do esperado para uma empresa de prestação de serviços, mesmo com um percentual de inadimplência bastante alto.

Problema este que vem tratado pelo escritório, por ser tratar de uma empresa do interior do estado e com muito anos de atuação, conseqüentemente tem muitos clientes antigos e a implantação de cobrança através de boleto bancário sofre uma certa resistência, mas este ponto mostra evolução, passando de 100% de cobrança no balcão em 2005 para os dias de hoje com 40% das cobranças já implementadas por meio de boleto bancário, o que já representou uma redução significativa na inadimplência, cerca de 5% de redução segundo os sócios.

Projetando uma evolução para 80% de cobrança por boleto bancário nos próximos dois anos, o que segundo os sócios deve significar uma redução aproximadamente mais 5% de inadimplência, chegando a um patamar muito mais aceitável e elevando a margem de lucros significativamente.

Com relação a uma maior visibilidade, de quais nichos de mercados atendidos estão realizando maior ou menor margem de lucro, ou até mesmo realizando uma margem negativa, a empresa atualmente não dispõem de informações necessárias para a análise, partindo deste cenário atual, este trabalho pretende propor uma evolução do sistema de controle e informação da empresa que possa ser capaz auxiliar os sócios em futuras decisões sobre ações de mercado, readequações internas e demais decisões que possam impactar a margem de lucro da empresa, isto é apresentado no próximo subcapítulo do trabalho.

### 4.3 Proposta de melhoria

A partir da análise da situação atual da empresa, e dos métodos e aberturas de preços e custos, uma sugestão é a análise dos preços praticados, e a segregação dos clientes em Carteiras, a partir daí a empresa poderá verificar em cada seguimento de atuação, qual é a sua margem de contribuição.

Isto irá municiar os sócios de informações pertinentes a empresa, podendo ser utilizado para que o posicionamento estratégico da empresa seja reavaliado, ou até mesmo fazer com alguns honorários sejam revistos, para que todos segmentos sejam lucrativos e não sirvam somente para diluição de despesas fixas.

Uma sugestão de abertura dos clientes por carteiras seria:

- Carteira 01: Compostas por clientes optantes pelo sistema de tributação Micro Empreendedor individual, que abriram a empresa pela necessidade de ter um CNPJ ativo, mais que fora as declarações obrigatórias não utilizam os serviços, demandando na média uma hora por mês dos serviços dos colaboradores.

- Carteira 02: Compostas por clientes optantes pelo sistema de tributação do Simples Nacional, que possuem até três funcionários e até 50 lançamentos contábeis e que no mês gastam até três horas para complementação dos serviços.

- Carteira 03: Compostas por clientes optantes pelo sistema de tributação do Simples Nacional. Micro Empresa que possuem até 20 funcionários e até 100 lançamentos contábeis, que no mês gastam até seis horas para complementação dos serviços.

- Carteira 04 - Exceções: Empresas que não se encaixem em nenhuma carteira acima e possam ser tratados de forma isolada, que na média dispensam 15 horas mensais.

A partir desta divisão em carteiras, se formou a Tabela 5, onde tem-se a quantidade de empresas em cada carteira, a receita média gerada por cada uma das delas, as horas de trabalho médias desprendidas para cada uma das empresas de cada carteira e a receita total dividida pelas horas desprendidas que resulta na receita hora.

Tabela 5 – Receita por carteira

Carteiras	% de participação	Quantidade de Clientes	Receitas		
			Receita Total Média	Horas Demandas	Receita Hora
Carteira 1	33%	40	Z\$ 681,40	3	Z\$ 227,13
Carteira 2	44%	53	Z\$ 1.676,61	6	Z\$ 279,44
Carteira 3	17%	21	Z\$ 3.733,24	9	Z\$ 414,80
Carteira 4	5%	6	Z\$ 11.686,08	30	Z\$ 389,54
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>Z\$ 264.631,13</b>	<b>807</b>	<b>Z\$ 327,92</b>

Fonte: dados de pesquisa, 2015

A Tabela 5 mostra a receita média aberta por carteira, e a quantidade de clientes em cada um das carteiras. Mostrando que a Carteira 1 e 2 representam 77% das empresas atendidas pelo escritório.

A partir da abertura das atividades pela empresa, as análises de custos e receitas passaram a ser a partir de cada carteira, inserindo a partir daí um custeio baseados nas atividades da empresa, sendo cada carteira uma atividade.

A partir da abertura das receitas de acordo com as carteiras, se partiu para a abertura das despesas, sendo utilizados os seguintes critérios na Tabela 6:

- para horas úteis mês: 44 horas semanais em 52,14 semanas por ano, resultando em 190 horas mensais médias com 10% de perda de produtividade, uma média de 170 horas mensais trabalhadas;

- custo por mês: A média do custo mês de cada colaborador e a media do custo mês do supervisor;

- custo por hora: O custo mês dividido pelas horas úteis mês;

- 80,7% da capacidade: como a empresa está sendo demandada na média 807 horas por mês pelos clientes, e tem de mão de obra disponível 1000 horas por mês, a organização está operando com ociosidade, e esta ociosidade foi inserido no custo hora de cada funcionário.

- Outras despesas: O mesmo critério foi utilizado para as demais despesas, que foram transformadas em despesas por hora.

Tabela 6 – Despesas por hora

Mão de obra Direta	Horas Úteis Mês	Custo Mês	Custo Hora	80,7% capacidade
Colaborador 1	170	Z\$ 9.842,89	Z\$ 57,90	Z\$ 71,75
Colaborador 2	170	Z\$ 9.842,89	Z\$ 57,90	Z\$ 71,75
Colaborador 3	170	Z\$ 9.842,89	Z\$ 57,90	Z\$ 71,75
Colaborador 4	170	Z\$ 9.842,89	Z\$ 57,90	Z\$ 71,75
Colaborador 5	170	Z\$ 9.842,89	Z\$ 57,90	Z\$ 71,75
Supervisor	150	Z\$ 19.685,77	Z\$ 131,24	Z\$ 162,63
<b>Despesas com Funcionários</b>	<b>1000</b>	<b>Z\$ 68.900,21</b>	<b>Z\$ 68,90</b>	<b>Z\$ 85,38</b>
Despesas Administrativas		Z\$ 56.067,55	Z\$ 56,07	Z\$ 69,48
Despesas Financeiras		Z\$ 1.530,10	Z\$ 1,53	Z\$ 1,90
Despesas Tributárias		Z\$ 545,22	Z\$ 0,55	Z\$ 0,68
<b>Outras Despesas</b>		<b>Z\$ 58.142,87</b>	<b>Z\$ 58,14</b>	<b>Z\$ 72,05</b>
<b>Despesas Totais</b>		<b>Z\$ 127.043,08</b>	<b>Z\$ 127,04</b>	<b>Z\$ 157,43</b>

Fonte: dados de pesquisa, 2015

A partir da abertura das despesas por hora, as mesmas foram distribuídas por carteiras, conforme a Tabela 7. Com os dados de despesas por hora totais, estas foram multiplicadas pela quantidade de horas médias desprendidas para cada cliente de cada carteira.

Tabela 7 – Despesas por carteira

Carteiras	% de participação	Quantidade de Clientes	Despesas			
			Funcionário Hora	Demais Despesas Hora	Despesas Totais Hora	Despesas Totais Média
Carteira 1	33%	40	Z\$ 85,38	Z\$ 72,05	Z\$ 157,43	Z\$ 472,28
Carteira 2	44%	53	Z\$ 85,38	Z\$ 72,05	Z\$ 157,43	Z\$ 944,56
Carteira 3	17%	21	Z\$ 85,38	Z\$ 72,05	Z\$ 157,43	Z\$ 1.416,84
Carteira 4	5%	6	Z\$ 85,38	Z\$ 72,05	Z\$ 157,43	Z\$ 4.722,79
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>Z\$ 85,38</b>	<b>Z\$ 72,05</b>	<b>Z\$ 157,43</b>	<b>Z\$ 127.043,08</b>

Fonte: dados de pesquisa, 2015

A Tabela 7 mostra as despesas abertas por carteira e a partir das horas desprendidas para cada tipo de cliente, chegou-se as despesas médias mensais de cada carteira.

Com os dados de receitas e despesas totais médias por carteira, pode-se montar a Tabela 8

Tabela 8 – Margem de lucro por carteira

Carteiras	% de participação	Quantidade de Clientes	Receitas	Despesas	Margem		
			Receita Total Média	Despesas Totais Média	Inadimplência	Impostos	Margem
Carteira 1	33%	40	Z\$ 681,40	Z\$ 472,28	Z\$ 68,14	Z\$ 40,88	15%
Carteira 2	44%	53	Z\$ 1.676,61	Z\$ 944,56	Z\$ 167,66	Z\$ 100,60	28%
Carteira 3	17%	21	Z\$ 3.733,24	Z\$ 1.416,84	Z\$ 373,32	Z\$ 223,99	46%
Carteira 4	5%	6	Z\$ 11.686,08	Z\$ 4.722,79	Z\$ 1.168,61	Z\$ 701,16	44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>Z\$ 264.631,13</b>	<b>Z\$ 127.043,08</b>	<b>Z\$ 26.463,11</b>	<b>Z\$ 15.877,87</b>	<b>36%</b>

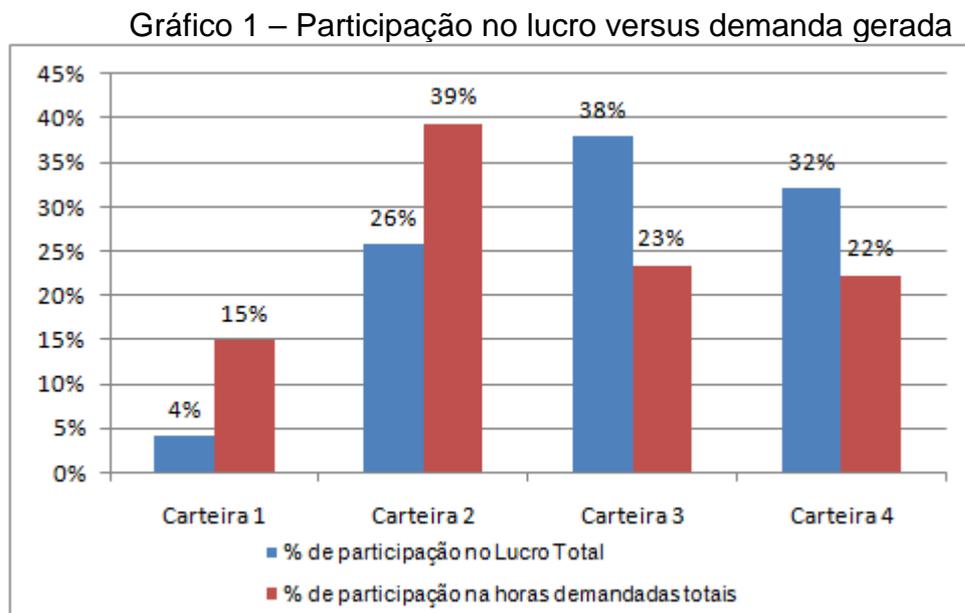
Fonte: dados de pesquisa, 2015

A Tabela 8 mostra que a partir das receitas médias totais e das despesas médias totais, descontando o percentual de inadimplência e percentual de impostos,

pôde-se formar a margem de lucro gerada por cada uma das carteiras, onde a margem total chega aos 36% da organização.

Com a análise dos dados da Tabela 8 é possível verificar, que as maiores margens de lucros geradas para a empresa são as empresas da carteira 3 e 4, respectivamente. As empresas de maior porte geram maior margem de lucros para a organização. Isto dará ferramentas para que os sócios possam fazer ações de marketing e busca por novas empresas. Uma vez que a empresa está trabalhando a oitenta por cento da sua capacidade, ela pode absorver novas empresas com os mesmos custos fixos atuais, e seria interessante que estas empresas se encaixassem na classificação das carteiras 3 e 4, o que potencializaria a margem de lucro do total da empresa.

Outras análise a ser realizada é a relação do percentual de participação de cada carteira em relação ao lucro total da empresa versus o percentual de horas demandadas por cada carteira em relação as horas totais trabalhadas pela empresa. Apresentada no Gráfico 1:



Fonte : dados de pesquisa, 2015

O Gráfico 1 ilustra que as carteiras 1 e 2, que se referem as empresas de menor porte, demandam juntas 54% da mão de obra desprendida pela empresa, mas elas representam somente 30% do lucro total obtido pela empresa. Já as empresas de maior porte, representadas pelas carteiras 3 e 4, representam juntas 70% do lucro total da empresa e demandam 46% da mão de obra.

A partir das análises do Gráfico 1 pode-se fazer duas projeções, que serão apresentadas da Tabela 9. A primeira projeção é ocupando mais 10% da mão de obra disponível na empresa com os mesmo mix de clientes atuais. Já a segunda projeção é incrementando mais 10% da mão de obra ociosa disponível somente com empresas da carteira 3 e 4. E a partir disto observando a margem lucro total obtida pela empresa.

Tabela 9 – Projeções de margem de lucro

Carteiras	Atual			Projeção 1			Projeção 2		
	Qtd Clientes	Horas Demandas	Receita Total Média	Qtd Clientes	Horas Demandas	Receita Total Média	Qtd Clientes	Horas Demandas	Receita Total Média
Carteira 1	40	3	Z\$ 681,40	44	3	Z\$ 681,40	40	3	Z\$ 681,40
Carteira 2	53	6	Z\$ 1.676,61	59	6	Z\$ 1.676,61	53	6	Z\$ 1.676,61
Carteira 3	21	9	Z\$ 3.733,24	24	9	Z\$ 3.733,24	26	9	Z\$ 3.733,24
Carteira 4	6	30	Z\$ 11.686,08	7	30	Z\$ 11.686,08	8	30	Z\$ 11.686,08
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>807</b>	<b>Z\$ 264.631,13</b>	<b>134</b>	<b>912</b>	<b>Z\$ 300.302,13</b>	<b>127</b>	<b>912</b>	<b>Z\$ 306.669,40</b>
Despesas Totais			Z\$ 127.043,08			Z\$ 127.043,08			Z\$ 127.043,08
Impostos			Z\$ 15.877,87			Z\$ 18.018,13			Z\$ 18.400,16
Inadimplência			Z\$ 26.463,11			Z\$ 30.030,21			Z\$ 30.666,94
Lucro			Z\$ 95.247,07			Z\$ 125.210,71			Z\$ 130.559,22
<b>Margem de Lucro</b>			<b>36%</b>			<b>42%</b>			<b>43%</b>

Fonte : dados de pesquisa, 2015

As projeções da Tabela 9 mostram que a empresa conseguir incrementar em aproximadamente 10% a quantidade de clientes na mesma proporção que de clientes por carteira que trabalha hoje, a margem pode ser incrementada em 6%, esta ainda pode ser mais potencializada se for os clientes novos se enquadrarem nas carteiras 3 e 4, podendo esta margem de lucro total chegar a 43%, um incremento de 7% em relação a atual.

## 5 CONCLUSÃO

Partindo da análise dos dados coletados junto a empresa estudada, se pode afirmar que a mesma apresenta boa estrutura de controles e informações, formando uma boa base de dados para este estudo.

A partir dos dados coletados e compilados foi possível dividir os clientes do escritório em carteiras, o que facilitou a análise tanto dos custos quanto da margem de contribuição que cada carteira retorna para a empresa. E partir disso pode-se constatar que todas as carteiras trazem um retorno positivo para a empresa, algumas mais outras menos.

Com a margem e os custos de cada carteira claramente analisados, pôde-se a partir dos dados, verificar que a capacidade da empresa de atendimento ainda tem ociosidade, conseguiu-se projetar os resultados que a empresa poderá ter se ocupar

esta ociosidade com as carteiras de clientes 3 e 4. O que leva a entender que com esta informação de ociosidade a empresa poderá capturar novos clientes.

Com relação, a formação de preços, os dados mostram que todas as carteiras estão com retorno positivo, a empresa está com uma margem de lucro dentro das expectativas dos sócios e a empresa tem uma boa aceitação no mercado, pode-se afirmar que os preços praticados pela empresa estão de acordo tanto com o mercado quanto com política interna da empresa.

Com as novas aberturas que foram apresentadas aos sócios e as possibilidades de melhoria, em um primeiro momento podem-se criar planilhas de preços para cada tipo de cliente, de acordo com as carteiras apresentadas no trabalho. Se houver necessidade, novos nichos de clientes podem ser acrescentados aos já apresentados.

Respondendo a questão de pesquisa, a formação de preço da empresa que se dava a partir de tabelas propostas pelos sindicatos aliados a variações do mercado local se mostrou eficiente, mas a partir do trabalho pode-se constatar que esta formação de preço pode ser ainda mais eficaz, quando a empresa passa a olhar para dentro dos seus custos e as suas margens, podendo a partir daí verificar se realmente todos os preços estão adequados.

A partir, destas adequações de preços pontuais, a empresa poderá potencializar as margens de lucros e ainda focar as suas ações de captação de clientes para carteiras que trazem um retorno maior de lucro de acordo com as suas distribuições internas de esforços e despesas e potencial de preços que cada cliente pode arcar.

## 6 REFERÊNCIAS

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., and BREWER, Peter C.. **Contabilidade Gerencial**. 14ª edição, AMGH, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Edição, Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª edição, Atlas, 2003;

NUNES, Nádio Luis; LIZOTE, Antonieta Suzete; TERRES, José Carlos; Volaco, Jéssica Menin; SCHEIDT, Gisseda Machado. **Honorários Contábeis: um estudo das técnicas utilizadas para formação de preço pela empresa Roderjan Serviços Contábeis**. SEGET, 2013.

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

PIZZOLATO, Nélio D.. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª edição. LTC, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Feevale, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 3ª Edição. Saraiva, 2013.

ROCHA, Welington; MARTINS, Eliseu. **Métodos de Custeio Comparados: Custos e Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas**. 2ª edição. Atlas, 2015.

SANTOS, Joel J. **Contabilidade e análise de custos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

THOMÉ, Irineu. **Empresas de Serviços Contábeis: Estrutura e Funcionamento**. São Paulo:Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

VICECONTI, Paulo. **Contabilidade de Custos: UM enfoque direto e objetivo**. 10ª edição. Saraiva, 2008.